

INSIGHT

FEVRIER 2016

LA JUNGLE DES FORFAITS DE SKI

A-T-ON ATTEINT LES LIMITES DU MODELE D'OFFRE ET DE DISTRIBUTION DES DOMAINES SKIABLES ?



Selon l'observatoire « Indicateurs et analyses 2015 », publié par l'organisme Domaines Skiabiles de France, les forfaits de remontées mécaniques représentent le deuxième poste de dépense des visiteurs des stations de ski. Compris entre 14 et 16%, l'achat de forfaits arrive ainsi à égalité avec les dépenses de nourriture et derrière les frais de logement qui représentent près de 29% du montant du séjour [1].

Entre forfait journée ou semaine, petit domaine ou grand domaine, tarif individuel ou famille, haute ou basse saison, plein tarif ou réduction « early booking », comment les clients des domaines skiabiles s'y retrouvent-ils dans la jungle des tarifs proposés ? A-t-on atteint les limites du modèle d'offres et de distribution ? Comment les opérateurs de remontées mécaniques peuvent-ils adapter leur stratégie de proposition et leurs canaux de vente ? Sia Partners a étudié les offres et initiatives de plus de 30 domaines skiabiles pour apporter un éclairage sur ces questions.

Une offre tarifaire très, voir trop, large

Une offre vaste et difficile à appréhender pour le client

Répartis dans les 5 principaux massifs du territoire (Alpes, Pyrénées, Vosges, Massif Central et Jura), la France compte plus de 320 [2] domaines skiabiles et a dénombré **53,9 millions de journées skieurs** [1] lors de la saison hivernale 2014-2015.

Les offres packagées combinant hébergement, forfaits de ski et locations de matériel se sont fortement développées ces dernières années. Pourtant, de très nombreux clients de stations achètent encore directement leur forfait de ski au pied des pistes ou sur les sites internet des opérateurs de remontées mécaniques.

Historiquement articulées autour des forfaits saison, semaine ou journée, les offres des domaines skiabiles se sont fortement enrichies, multipliant les modèles de forfaits et de tarification, parfois jusqu'à l'excès. Ainsi, **certaines stations, telles que Serre Chevalier ou encore Chamonix, proposent plus de 25 forfaits de base différents, qui se démultiplient ensuite en 70 tarifs, en fonction de l'âge des skieurs, de la date et de la durée de leur séjour.**

Du forfait individuel 1h, disponible dans la station du Semnoz, au forfait Pass famille Mont Blanc Unlimited qui offre jusqu'à 21 jours de ski sur les nombreux domaines skiable français, italiens et suisses avoisinants Chamonix, une très large gamme de forfaits existe. Il est ainsi possible de skier dès 6h du matin avec le forfait « Aurore » de la station La Bresse, ou à l'inverse en fin de journée avec le forfait « fin d'après-midi » de la station du Lioran, et même le soir avec des forfaits de type « 2 jours + 2 nocturnes » dans la station Super Besse. Les débutants se voient proposer des forfaits dédiés, donnant accès à un périmètre réduit, ou des

systèmes de carte à points, comme dans la station d'Avoriaz. Les passionnés de figures acrobatiques peuvent eux aussi, grâce au forfait snowpark d'Isola 2000, accéder à leur terrain de jeu favori tout en faisant l'économie du droit d'accès au reste du domaine.

Des offres tarifaires attractives viennent enrichir ce panorama, telles que les offres « early booking » disponibles sur les forfaits de base pour les achats anticipés. A Sancy, le forfait adulte saison bénéficie ainsi d'une réduction de 30% pour un achat avant le 1^{er} décembre. Les tarifs attractifs peuvent néanmoins être sujets à des conditions d'utilisation restreintes. C'est par exemple le cas du forfait « 1 jour » de Chamrousse dont une des variantes n'est disponible qu'en semaine, en dehors des vacances scolaires de Noël et d'hiver (mais pas de printemps) et dont le tarif « jeune » requiert la présentation d'une carte d'étudiant pour les skieurs nés entre 1997 et 1990).

Pour répondre aux besoins des touristes en court séjour, des offres viennent compléter le traditionnel forfait semaine (6 à 7 jours de ski consécutifs), et étendent la gamme de forfaits disponibles. Ainsi, la station d'Artouste propose le forfait « 6 jours non consécutifs » qui permet à son titulaire d'espacer ces journées de ski s'il le souhaite. Des forfaits de plus courte durée ou plus flexibles existent aussi, tels que les produits « Petite semaine » (5 jours du lundi au vendredi hors période scolaire) à La Pierre Saint Martin, ou encore le forfait « 4/7 » à Font Romeu (4 jours de ski non consécutifs utilisables sur une durée d'une semaine).

Les forfaits mis en vente par les domaines sont donc extrêmement divers et parfois complexes à appréhender. **Cette pluralité d'offres et la multitude de modèles brouillent la compréhension des produits tarifaires, au désavantage de l'expérience client.**

La forte concurrence entre les stations pousse les domaines skiables à aller de plus en plus loin dans leur stratégie de segmentation client

Les stations de ski françaises font face à une concurrence forte de leurs homologues européens. Même si elle reste la première destination de ski dans le monde [1], la France a connu, entre les saisons 2013-2014 et 2014-2015, une baisse de 2,7% du nombre de journées skieurs alors que l'Autriche a vu sa fréquentation progresser de 2%. La clientèle étrangère, qui représente près de 40% de la clientèle des domaines gérés par la Compagnie des Alpes [3], est un enjeu fort qui intensifie la concurrence entre stations à l'échelle européenne.

La concurrence sur le territoire national, entre stations voisines, est elle aussi vive. Dès le début de l'automne, les stations multiplient les campagnes marketing et les offres promotionnelles. Elles cherchent à attirer de nouveaux clients et à assurer une fréquentation optimale, y compris pendant les périodes traditionnellement moins propices aux séjours de ski (début de saison, hors vacances scolaires et fin de saison).

Dans ce contexte, l'attrait et la fidélisation des skieurs locaux constituent un objectif important pour les stations. Ces skieurs, résidant dans les vallées à proximité des stations, peuvent accéder indifféremment à un large choix de domaines tout

au long de la saison. Ils constituent donc un segment de clientèle non négligeable et une opportunité de maintien de la fréquentation en période creuse.

Pour séduire et fidéliser ces différentes clientèles, les stations ont créé des offres qui répondent au plus près des besoins de leurs clients. L'objectif est de proposer un forfait adapté à chaque type de clientèle, selon le principe de la **segmentation**. Cette pratique marketing, qui repose sur une analyse des besoins et des comportements d'une population de clients, consiste à regrouper les skieurs en différentes catégories et à leur proposer une offre spécifique et attractive. En proposant le produit le plus adapté à chaque segment, cette stratégie permet aussi aux domaines d'optimiser les revenus des ventes de forfaits.

C'est le cas par exemple des forfaits « samedi » ou « weekend » qui visent à attirer les skieurs locaux pour combler le manque de fréquentation entre les arrivées et départs des clients ponctuels. Pour satisfaire les skieurs à la recherche de flexibilité, les stations ont aussi développé des forfaits offrant des heures ou journées de ski modulables, comme le forfait « zen 5h non consécutives » à Reallon ou le forfait « 14 x 5h » à Megève.

Les domaines ont donc cherché à proposer des forfaits dont les caractéristiques et conditions d'utilisation ciblent une catégorie de clients en particulier. Pour définir le forfait le plus adapté à la catégorie ciblée, les stations peuvent jouer sur

CARACTERISTIQUES DES FORFAITS DE SKI PROPOSES PAR LES DOMAINES SKIABLES

Date de validité

- forfait weekend valide uniquement hors vacances scolaires (Pierre Saint Martin)
- grilles tarifaires différentes pour la haute saison et la basse saison (Val d'Isère)

Durée de ski par jour et par séjour

- forfait 3h (Serre Chevalier) / forfait après-midi (Lioran) / Forfait nocturne (Collet d'Allevard)
- forfait journée / semaine (Grand Tourmalet) / forfait 14j (deux Alpes) / forfait journée saison (Grand Tourmalet ou Sancy)

Anticipation et canal d'achat

- forfait saison disponible à -30% si commandé avant le 1er décembre. (Sancy)
- pack tribu 6 jours avec réduction pour un achat 3 jours avant le 1er jour de ski (Arcs),
- forfait ski semaine - 10% disponible uniquement sur le web et avant le 15 novembre (Grand Domaine de Valmorel)

Flexibilité souhaitée

- forfait zen 5h non consécutives (Reallon)
- forfait 6 jours non consécutifs (Artouste)
- 5 nocturnes non consécutives (Superbesse).

Périmètre du domaine accessible

- forfait débutant (Avoriaz)
- forfait 3 vallées (Vallée de Courchevel, Méribel-Mottaret, Vallée des Belleville et Val Thorens)

Modèle « forfait » ou « à points »

- carte à points (Flaine)
- forfait journée 6 jours (nombre de passages aux remontées illimité)

Nombre de personnes et âge

- forfaits ou pack famille /offres Duo et Trio (Val Thorens) / Forfait Tribu (Ménuires)
- Adulte / bambins / enfant / adolescents / étudiants / seniors / seniors + / âge d'or / vermeille...



Source: Sia Partners, <http://www.tignes.net/>

plusieurs caractéristiques constitutives d'un forfait et de son tarif :

- Date de validité
- Durée de ski par jour et par séjour
- Anticipation et canal d'achat
- Flexibilité souhaitée
- Périmètre du domaine accessible
- Modèle de type « forfait » ou « à points »
- Nombre de personnes et âge.

C'est en jouant sur ces caractéristiques et en combinant les différentes alternatives que les stations créent de nouveaux types de forfaits et

enrichissent leur offre. Par exemple : la station Ax3 domaines propose une carte blanche famille correspondant à un forfait famille (2 adultes, 2 enfants) de 2 journées de ski, qui est vendue avec une réduction sur le site internet du domaine et peut être utilisée lors de la saison en cours ou l'année suivante.

Seule restriction au foisonnement des offres, les opérateurs de remontées mécaniques sont contraints par le cadre législatif relatif à la Délégation de Service Public établie avec les communes (voir encart ci-dessous)

Des tarifs qui respectent les contraintes de la Délégation de Service Public (DSP)

La définition des tarifs vendus par les sociétés exploitants les remontées mécaniques s'inscrit nécessairement dans le cadre de la Délégation de Service Public de ces exploitations. Plus précisément, ces sociétés sont qualifiées de Service Public à caractère Industriel et Commercial (SPIC) par l'article 47 de la loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne. Cette qualification fut d'ailleurs reprise en 2003 pour la société Deux Alpes Loisirs [4]. De plus, selon les articles L. 2224-1 et L. 2224-2 du code général des collectivités territoriales, ces services « doivent être équilibrés en recettes et en dépenses ». Cela signifie que «seuls les usagers du service doivent en supporter le prix. Il résulte de ce qui précède qu'une commune ne peut pas instituer de tarifs différents à raison du lieu de résidence des usagers dans la mesure où le financement de ce service est assuré non par le contribuable mais par l'usager. » [5]

Dès lors, certains tarifs semblent proscrits des stations de ski, tels que les forfaits prenant en compte le lieu de résidence et donc la taxe d'habitation. Néanmoins, certaines stations semblent avoir obtenu le droit de vendre des forfaits réservés aux locaux, tels que le forfait « Avoriaz Saison Indigène », un tarif préférentiel réservé aux personnes domiciliées en Haute Savoie ou aux résidents des stations du domaine « Portes du Soleil ».

Ces réglementations s'appliquent également aux canaux de distribution B to B pour lesquels l'autorité de la concurrence [6] propose la mise en place de 3 types de contrat :

- **Le contrat commissionné ou modulé**
- **Le contrat à remise quantitative**
- **Le contrat garanti**

Le contrat dit **commissionné** ou **modulé** s'applique pour les professionnels du tourisme effectuant des achats de forfait de remontée mécanique devant être intégrés dans un « forfait touristique ». Ce contrat inclus, sur la base du tarif public :

- des remises de base en fonction des périodes de commercialisation
- des remises additionnelles sur le nombre totale de vente effectuée sur ce type de contrat (identique pour tous les cocontractants)
- des remises sur les ventes enfants et seniors hors vacances scolaires françaises
- des remises pour les co-contractants mettant en avant la station
- des remises aux tours opérateurs
- des remises sur l'anticipation des ventes

Le contrat à **remise quantitative** est destiné aux professionnels du tourisme ayant déjà loué un logement et effectuant un achat complémentaire pour le compte de son client de forfaits dits « secs ». Sur la base du tarif public, une remise sera effectuée sur le chiffre d'affaires réalisé.

Le contrat **garanti** s'adresse aux professionnels du tourisme qui proposent des forfaits touristiques en plus des logements disponibles sur toute la période d'ouverture du domaine. L'agence bénéficie alors de tarifs préférentiels sur un volume de vente engagé et ne pourra bénéficier de ce tarif au-delà.

Cette préconisation de l'autorité de la concurrence fait ainsi autorité dans les relations commerciales B to B des sociétés d'exploitation de remontées mécaniques.

Des initiatives pour améliorer la mise en avant de l'offre et sa compréhension

Devant une offre aussi riche et variée, il est difficile pour le client de choisir l'offre la plus adaptée à son besoin et ses envies. Face à ce constat, **les opérateurs de remontées mécaniques renforcent l'accompagnement des clients par leur présence au pied des pistes et par l'amélioration de la présentation de l'offre sur les canaux digitaux**

Le besoin d'un accompagnement du client en station

Traditionnellement, les canaux de distribution directe des domaines ont reposé uniquement sur la vente au guichet, au bas des pistes du domaine. Pour faciliter l'achat et démultiplier les points de vente, certains domaines ont récemment développé un nouveau canal de vente : la borne de vente de forfaits en libre-service. Disposées à divers endroits de la station, ces bornes permettent aux skieurs d'acheter et de recharger leur forfait en autonomie et à tout moment.

Cependant, le client peut rapidement se trouver désorienté face à la multitude d'offres disponibles. En effet, choisir entre les nombreux forfaits proposés lui demande de se poser les bonnes questions : combien de jours il souhaite skier et pendant combien d'heures, à combien de remontées mécaniques il souhaite avoir accès, un tarif groupe peut-il être plus intéressant... Par manque de repères, le skieur, qui a commencé sa recherche sur la borne, ne finalise pas nécessairement l'achat.

Dans cette situation, **l'accompagnement du client dans l'acte d'achat est enjeu fort pour les domaines**. Les compétences des agents aux guichets doivent évoluer pour passer d'un rôle de vendeur à un rôle de conseil et d'orientation du client vers le produit qui répondra au mieux à ses critères de satisfaction.

A Morillon et Chamonix, des conseillers accompagnent ainsi les clients dans la prise en main des bornes libre-service et vont parfois directement à leur rencontre, aux pieds des pistes. Equipés d'une tablette proposant une version mobile de ces bornes, ils proposent alors aux skieurs de renouveler ou recharger leur forfait sur place et en quelques minutes.

BORNES LIBRE-SERVICE CHAMONIX



Source : E-liberty

Des questionnaires intelligents pour remonter les tarifs les plus pertinents

Historiquement, les stations ont exposé leurs offres sur des catalogues ou des plaquettes disposés dans les différents points de vente physiques. Avec l'émergence du digital, les domaines ont tout d'abord reporté ces supports de présentation et leur grille tarifaire sur leur site internet. Cependant, le développement de l'e-commerce modifie les attentes des consommateurs et cette stratégie de mise en avant de l'offre ne suffit désormais plus.

Même si les ventes en ligne restent mesurées, (comme en témoignent certaines stations suisses, où la part du chiffre d'affaires en ligne ne dépasse pas 12% [7]), la plupart des stations se tournent vers les canaux digitaux et proposent l'achat de forfait sur leur site internet. Là aussi, l'accompagnement du skieur nécessite d'aller au-delà du simple descriptif de l'ensemble des forfaits, en aiguillant le client vers les offres les plus adaptées à son profil. Certaines stations proposent ainsi des moteurs de recherche de forfaits via un questionnaire intelligent.

L'UTILISATION DE QUESTIONNAIRES INTELLIGENTS POUR FACILITER LA SÉLECTION DU FORFAIT DE SKI

VAL THORENS

- Critères de recherche : durée de séjour, date de séjour et nombre de personnes
- Les + : présentation des tarifs pour chaque domaine et affichage du montant total des forfaits
- Les - : ne remonte pas les promotions ni les tarifs groupes qui sont proposés dans une autre rubrique

LES MENUIRES

- Critères de recherche : habitudes de séjour, nombre de skieurs et niveau de ski
- Les + : sélection des critères intuitive pour le client « Je viens pour la première fois/ régulièrement, je suis non skieur/ skieur débutant/ skieur engagé... »
- Les - : des propositions peu claires qui mélangent des forfaits de ski, offres packagées et activités de la station

L'ALPE D'HUEZ

- Critères de recherche : activité recherchée et/ou durée du séjour
- Les + : filtrage dynamique et efficace qui permet de proposer une offre pertinente en répondant à 2 questions uniquement
- Les - : des combinaisons de critères de recherches ne remontent aucune offre (exemple : un forfait de ski de fond valide sur l'année entière)

	Normal	Réduit ou non	Étudiant	Familier/Tibo
Forfait journée				
Forfait court séjour				
Forfait saison				
Forfait labou				

GRAND TOURMALET (réseau N-PY)

- Critères de recherche : type de séjour, nombre et typologie de skieurs
- Les + : sélection de pictogrammes très intuitive et rapide, présentation de l'offre claire et synthétique
- Les - : ne permet pas d'afficher toutes les combinaisons de typologie de skieurs possibles (exemple : 2 adultes et 1 enfant)

Sources: Sia Partners, <http://forfait.valthorens.com/accueil/page.aspx>, <http://www.lesmenuires.com/>, <http://www.sataski.com/hiver/choisissez-votre-forfait/>, <http://www.n-py.com/fr/grand-tourmalet/reservation/forfait-ski>

Conscientes de la complexité de leur offre, certains domaines misent donc sur ces moteurs de recherche pour faciliter la sélection du forfait par leur client et augmenter le taux de conversion des recherches en ventes.

Observatrices de l'essor du e-commerce, les stations prennent toute l'ampleur du potentiel de développement qu'ouvrent les canaux digitaux. Vitrine du domaine auprès des prospects, ils permettent à la fois d'améliorer la distribution de l'offre et de développer la relation client.

C'est pourquoi les domaines et les stations continuent d'investir en ce sens. Dernière en date, la SEM N'PY (société d'économie mixte Nouvelles Pyrénées), en recherche de financement, a ouvert son capital à de nouveaux partenaires, dont la

Caisse des Dépôts et le groupe EDF [8]. Par le biais de sa filiale N'PY Résa, la société vise à développer son activité de place de marché - qui propose les solutions de forfaits, d'hébergement ou de location de matériel des stations du groupement - et à adresser la problématique des lits froids des hébergements spécialisés.

Vers une rationalisation de l'offre et l'utilisation de nouveaux modèles tarifaires ?

Si une meilleure mise en avant de l'offre semble la trajectoire prise par plusieurs exploitants de

remontées mécaniques, une démarche de simplification et de rationalisation des offres tarifaires ne pourra être évitée.

Une nécessaire rationalisation et évolution de l'offre existante

L'objectif de la multiplication des offres a été de maximiser le revenu par catégorie de clients. Cette démarche poussée à l'extrême par certaines stations atteint aujourd'hui ses limites et la multitude d'offres devient un frein pour le client. **L'enjeu pour les domaines est désormais de redonner de la lisibilité à l'offre globale tout en maintenant des tarifs attractifs et une stratégie de revenu management performante.** Cette rationalisation de l'offre devra prendre en compte :

- D'une part les produits tarifaires qui génèrent la plus grosse part du chiffre d'affaires ; par exemple les forfait journées et 6 jours
- D'autre part, les offres et tarifs qui adressent le mieux les besoins spécifiques d'une catégorie de niche (forfaits débutants, forfaits snowpark, ...)

Ce besoin d'évolution de l'offre est aussi motivé par un changement des comportements skieurs. En effet, les offres de forfaits ont en partie été développées pour correspondre au modèle de séjour traditionnel des vacanciers, imposé par les locations d'hébergement (du samedi au samedi suivant). Ce modèle de location est en train d'évoluer et certains hôteliers et spécialistes de la location proposent désormais aux clients une date d'arrivée et une durée de séjour flexibles. C'est le cas des résidences Pierre et Vacances, qui pour la saison 2016 proposent aux vacanciers d'arriver quand ils le souhaitent [9].

Les stations vont devoir faire évoluer leur offre d'hébergement vers des séjours plus courts avec des dates d'arrivée variables. Cette évolution devra être accompagnée d'un ajustement des offres de forfaits pour répondre à ces nouveaux comportements.

Des évolutions technologiques qui facilitent l'expérience client

Pour améliorer l'expérience client et faciliter l'accès aux pistes, certains domaines, tel que Chamrousse, ont mis en place un système qui détermine

automatiquement le forfait le plus adapté au skieur, une fois la journée de ski terminée.

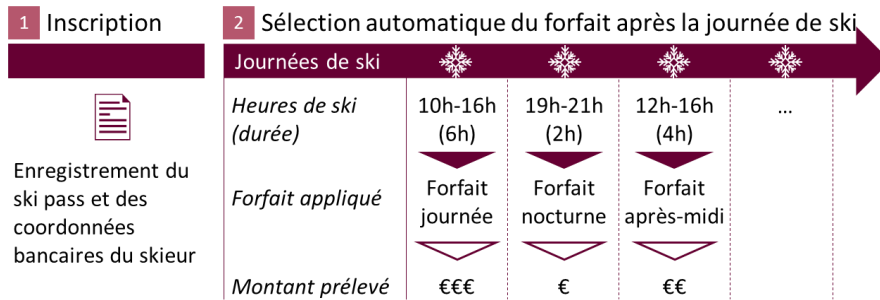
Le plus souvent disponible sous forme d'abonnement, ce système repose sur un skipass (carte magnétique) nominatif qui suit un principe similaire à celui d'une carte de télépéage. Après avoir enregistré son forfait et déclaré ses coordonnées bancaires, le skieur peut accéder librement aux remontées de la station sans avoir à se préoccuper du type de forfait et de la durée de ski dont il souhaite bénéficier. A chaque passage aux remontées mécaniques, le pass enregistre la durée de ski et les zones du domaine parcourues par le client. Après la journée de ski, le système détermine le forfait le plus adapté. Le montant correspondant est alors automatiquement prélevé sur le compte bancaire du skieur.

Ce système qui enregistre les horaires de passages du skieur, assure ainsi une tarification au plus juste, et permet aux domaines de proposer des réductions aux skieurs les plus fidèles. [10]

En intégrant ce modèle à leur offre, 17 stations de l'Isère sont allées plus loin et se sont associées pour proposer à leurs clients un skipass utilisable sur l'ensemble de leurs domaines [11]. Cette initiative, qui vise notamment à attirer les skieurs locaux, permet aussi de mutualiser les coûts de mise en œuvre du système et de diminuer les coûts de distribution.

Mais si un tel système permet au skieur de ne plus avoir à choisir son forfait parmi les larges gammes présentées par les domaines, la nécessité d'une offre plus lisible pour les clients ne disparaît pas complètement. En effet, dans un contexte d'augmentation régulière des tarifs des forfaits, le skieur souhaitera toujours pouvoir anticiper le coût de sa sortie de ski et donc comprendre les tarifs des principaux forfaits du domaine.

UN SKIPASS INTELLIGENT



Source : Sia Partners

Avantages pour les clients : Amélioration significative de l'expérience client

- Accès direct au domaine skiable, sans avoir à acheter son forfait en ligne ou aux caisses des remontées mécaniques au préalable
- Ski en toute liberté, sans sélection du forfait. Levée des contraintes liées à la durée et aux zones géographiques de validité du titre
- Certitude de payer le forfait qui correspond au plus proche au comportement de ski. Limite l'achat de forfaits peu ou pas utilisés (mauvaise météo, fatigue...)

Avantages pour les domaines skiables : Fidélisation et connaissance de la clientèle

- Réduction des coûts de distribution (réduction du nombre de conseillers aux caisses)
- Connaissance et suivi individuel du client grâce à l'inscription nominative de chaque client
- Forte opportunité de développement de la relation client : opérations de fidélisation (promotions, tarifs dégressifs), développement de la vision client, opportunités de sollicitation marketing ciblées...

Risques : A nombre de skieurs constant, une potentielle baisse de revenu pour les domaines?

- Ce nouveau système assure au skieur d'être prélevé du tarif le plus avantageux mais il pourrait engendrer une diminution des revenus perçus par l'exploitant du domaine.
- En effet, le système d'achat actuel demande aux skieurs d'acheter leur forfait avant leur utilisation. Ainsi, les domaines bénéficient des revenus de la vente des forfaits même si ceux-ci sont peu ou pas utilisés. Appliquée à ces forfaits, la tarification à la consommation engendrerait potentiellement une baisse de revenus pour les domaines.

Un nouveau modèle de tarification, basée sur l'utilisation des remontées du domaine ?

Le modèle de tarification des forfaits le plus commun est basé sur la durée de ski permise par le titre acheté. Ainsi, pour une zone géographique donnée, la durée de validité du produit acheté peut varier d'une heure à une saison entière.





Certaines stations ont recherché des alternatives à ce modèle traditionnel et ont mis en place une tarification qui repose sur l'utilisation des remontées mécaniques par le client. Le forfait proposé n'offre pas au skieur une durée d'utilisation du domaine, à l'instar du modèle classique, mais un nombre de passages aux remontées mécaniques.

C'est le cas par exemple, de la station Avoriaz, qui propose des forfaits sous la forme de cartes à points. Lors de l'achat, la carte est créditée d'un solde de points, qui est décompté à chaque passage du skieur au portique d'une remontée mécanique. Le solde de point prélevé varie en fonction du type d'équipement utilisé. Même s'il est encore marginal et limité à un périmètre restreint du domaine, ce modèle illustre les initiatives tarifaires explorées par les stations.

En étendant de ce principe à l'ensemble d'un domaine, il est possible d'imaginer une tarification basée sur le prix unitaire d'utilisation d'une remontée mécanique.

Dans un souci d'amélioration de la lisibilité de l'offre, ce modèle permettrait d'exposer un tarif unitaire simple, que les domaines pourraient

UN MODELE DE TARIFICATION ALTERNATIF

Journées de ski				
Nombre de remontées utilisées	18	5	10	...
Tarif appliqué (tarif unitaire d'utilisation d'une remontée : T)	= 18 x T	= 5 x T	= 10 x T	
Montant prélevé	€€€	€	€€	

Source : Sia Partners

Avantage pour le client : Simplification des forfaits proposés

- Une offre et des tarifs simplifiés
- La certitude d'une tarification correspondant au comportement de ski
- L'attente aux remontées mécaniques est mieux acceptée car la tarification de la journée de ski repose sur le nombre de remontées utilisées et non la durée de ski

Avantage pour les domaines skiables : Attractivité tarifaire plus forte

- Des tarifs d'appels plus attractifs, qui pourraient atténuer l'impression de cherté de la pratique du ski
- Attraction d'une clientèle plus large et plus fréquente grâce à des tarifs plus abordables

Question soulevée : Quel tarif les domaines devraient-ils proposer pour maintenir leurs revenus ?

- Pour ne pas mettre en danger la santé financière des domaines skiables, le tarif d'un passage à une remontée mécanique devra être établi de façon à maintenir les revenus de la station.
- En supposant qu'avec un forfait journée, vendu aujourd'hui 50€, le skieur moyen prend une dizaine de remontées mécaniques, alors le tarif de passage permettant au domaine de maintenir ses revenus (à nombre de skieurs constant) serait $50\text{€}/10 = 5\text{€}$ par remontée.
- Le risque est alors d'afficher un prix déceptif ou de voir les revenus des ventes de forfaits diminuer

ensuite ajuster en fonction de la typologie du skieur et de la dégressivité tarifaire souhaitée.

Le développement récent de techniques de Revenu Management et de pricing dynamique

Dans l'objectif d'optimiser les revenus des ventes de forfaits, les domaines ont historiquement développé des offres tarifaires destinées à attirer chacune des catégories de clients ciblées.

Pour répondre aux enjeux d'attractivité tarifaire, certaines stations nord-américaines ont adopté de nouvelles stratégies de Revenu Management basées sur une tarification dynamique (ou « dynamic pricing ») du forfait de ski.

Ces stratégies s'inspirent des méthodes de yield management très utilisées par les compagnies aériennes, dans lesquelles différents facteurs sont

combinés pour établir un prix qui optimise les revenus des ventes de billets. Les compagnies aériennes se basent sur la capacité fixe d'accueil des passagers dans leurs avions pour déterminer un prix de vente optimal et assurer un taux de remplissage maximal. Toutefois, les modèles de l'aérien ne sont pas directement applicables aux forfaits de ski car, même si le nombre de logements dans les stations est fixe, la capacité d'accueil des domaines skiables n'est pas aussi contrainte.

Des acteurs, tels que Liftoptia ou Getskitickets, proposent des solutions d'optimisation de la tarification, qui reposent sur les spécificités de l'écosystème des sports d'hiver. Certains de ces modèles intègrent par exemple l'anticipation d'achat, la fréquentation estimée, la qualité de l'enneigement et les conditions météorologiques dans leur algorithme. L'analyse de ces différents paramètres vise à déterminer l'attractivité d'une

journée de ski pour le client et à calculer un tarif qui permettra d'attirer un grand nombre de skieurs tout en optimisant les revenus des ventes.

Ces modèles, qui n'ont pas encore traversé l'Atlantique, permettent toutefois d'entrevoir les évolutions que les stations françaises et européennes pourraient suivre. Déjà, des initiatives tarifaires intégrant l'anticipation d'achat, telles que les offres « Early Booking » sont de plus en plus fréquentes. Ces évolutions démontrent que certaines stations ont bien pris conscience de l'arbitrage que les clients réalisent entre la certitude de bénéficier de conditions de ski favorables et l'attractivité d'un forfait à prix réduit.

Les avantages de ces modèles sont donc significatifs et il est probable que les stations continuent à développer de nouvelles offres en ce sens. Cependant, avant de voir un modèle de tarification dynamique s'imposer en France, une évolution du cadre réglementaire et législatif de la Délégation de Service Public sera vraisemblablement nécessaire. En effet, dans le contrat qui les lie à l'autorité concédante, de nombreuses sociétés de gestion des remontées mécaniques doivent présenter la grille de tarification qui sera appliquée aux ventes B2B et B2C lors des différentes périodes de la saison d'hiver. A l'inverse, l'application du pricing dynamique repose sur la logique d'un prix fluctuant en fonction des conditions de ski et de la demande des skieurs, qui sont des données qui ne peuvent être estimées plusieurs mois à l'avance.

Dans l'environnement très concurrentiel des sports d'hiver, la mise en avant de l'offre et la facilité de lecture par les clients représentent un enjeu majeur pour les domaines skiables. Des actions de simplification et de rationalisation des gammes de forfaits semblent nécessaires pour redonner de la lisibilité aux produits proposés et faciliter la compréhension du skieur. Dans cette démarche, l'accompagnement client doit être au cœur des actions menées à la fois sur l'offre et la distribution de forfaits.

Avec le développement du skipass, de nouveaux systèmes de tarification apparaissent et permettent de fluidifier le parcours d'achat du skieur. Les nouvelles solutions de distribution en ligne représentent une forte opportunité pour les stations de gagner en visibilité, de réduire leurs coûts de distribution et de développer la relation client. L'émergence des nouvelles pratiques

digitales permettent ainsi aux stations d'étendre leur connaissance client et ouvrent de nouvelles perspectives en matière de tarification et d'opportunités de développement.

Références :

[1] Rapport « indicateurs et analyses 2015 », rédigé par Domaine Skiable de France (chambre professionnelle des opérateurs de domaines skiables). Répartition des postes de dépenses basée sur les clients n'ayant pas acheté un séjour sous forme de « package », soit 57% des visiteurs en stations.

[2] Association Nationale des Maires des Stations de Montagne, « Une association pour renforcer l'attractivité des stations de montagne », publication 2012; <http://www.anmsm.fr/Upload/Mediatheque//presse/DP-ANMSM---Version-online---20120716.pdf>

[3] Le Figaro « Les nouveaux défis des stations de ski, article paru le 16 janvier 2016 <http://www.lefigaro.fr/societes/2016/01/16/20005-20160116ARTFIG00015-les-nouveaux-defis-des-stations-de-ski.php>

[4] Tribunal des conflits, 24 février 2003, M. Schach c/ la société Deux Alpes Loisirs, req. n° 3340

[5] <http://www.senat.fr/questions/base/2008/qSEQ081005698.html>

[6] Autorité de la concurrence, Décision n° 10-D-06 du 26 février 2010 relative à des pratiques mises en oeuvre par la Société des Téléphériques de la Grande Motte (STGM)

[7] A Leysin, à Crans-Montana et à Anzère [Suisse], seuls 10% à 12% du chiffre d'affaires proviennent de la vente en ligne (<http://www.24heures.ch/suisse/ventes-ligne-forfaits-ski-tardent-encore-decoller/story/15338831>)

[8] Caisse des Dépôts, Toutes Les Actualités, « la Caisse des Dépôts aux côtés de N'PY, la Sem Nouvelles Pyrénées », publié le 28 janvier 2015 <http://www.caissedesdepots.fr/la-caisse-des-depots-aux-cotes-de-ntp-la-sem-nouvelles-pyrenees>

[9] Le Figaro, « Les stations de ski à la conquête d'une nouvelle clientèle », paru le 15 janvier 2016

[10] Offre SKILLICO du domaine Grand Massif <http://hiver.grand-massif.com/skillico>

[11] La Tribune, « Play Alpes Isère : un forfait unique pour 17 stations de ski », paru le 16 décembre 2015,

Copyright © 2015 Sia Partners. Reproduction totale ou partielle strictement interdite sur tout support sans autorisation préalable de Sia Partners.

A PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners est devenu en quinze ans le leader des cabinets de conseil français indépendants. Cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse, Sia Partners compte 600 consultants pour un chiffre d'affaires de 88 millions d'euros. Le Groupe est présent dans douze pays, les Etats-Unis représentant le deuxième marché. Sia Partners est reconnu pour son expertise pointue dans l'énergie, les banques, l'assurance, les télécoms et le transport.



Asia

Hong Kong

701, 77 Wing Lok St,
Sheung Wan, HK
T.+852 3975 5611

Singapore

3 Pickering street
#02-38
048660 Singapore
T.+ 65 8112 5823

Level 20 Marunouchi
Trust Tower - Main
1-8-3 Marunouchi,
Chiyoda-ku
Tokyo 100-0005
Japan

Europe

Amsterdam

Barbara Strozzi laan
101
1083 HN Amsterdam
- Netherlands
T. +31 20 240 22 05

Brussels

Av Henri Jaspar laan,
128
1060 Brussels -
Belgium
+32 2 213 82 85

Princess House,
4th Floor, 27 Bush
Lane,
London, EC4R 0AA –
United Kingdom
T. +44 20 7933 9333

London

Tour Oxygène,
10-12 bd Vivier
Merle
69003 Lyon - France

Via Medici 15
20123 Milano - Italy
T. +39 02 89 09 39
45

18 bd Montmartre
75009 Paris - France
T.+33 1 42 77 76 17

Via Quattro Fontane
116
00184 Roma - Italy
T. +39 06 48 28 506

Lyon

PO Box 502665
Shatha Tower office
2115

Media City
Dubai, U.A.E.
T. +971 4 443 1613

14, avenue Mers
Sultan
20500 Casablanca -
Morocco
T. +212 522 49 24 80

Paris

Rome

Middle East & Africa

Dubai, Riyadh, Abu Dhabi

115 Broadway 12th
Floor
New York, NY10006 -
USA
T. +1 646 496 0160

600 de Maisonneuve
Boulevard West,
Suite 2500
Montreal, QC H3A
3J2 - Canada

Casablanca

North America

New York

Montréal