

# PROJET RCSO « BEST SKI EXPERIENCE »

Elaboration de modèles de pricing dynamiques par une approche empirique pour les sociétés de remontées mécaniques dans une optique d'accroissement de revenus pour une fréquentation et des revenus accrus

Sierre, novembre 2017

## Executive Summary /Résumé Opérationnel

Prof. Roland Zurbriggen, Institut Tourisme, HES-SO Valais  
Marut Doctor, Institut Tourisme, HES-SO Valais  
Diego Rojas, Institut Tourisme, HES-SO Valais  
Kate Varini, Institut Tourisme, HES-SO Valais

### 1 CONTEXTE GENERAL

L'industrie touristique alpine est de plus en plus confrontée à la concurrence des destinations extra-alpines. Cette perte d'attractivité des sports d'hiver est souvent accentuée par la problématique du changement climatique. En outre, les Alpes suisses doivent faire face à d'autres problèmes encore plus immédiats tels que la force du franc suisse et les coûts fixes importants (notamment pour les services). Les Alpes suisses sont donc soumises à une forte concurrence intra-alpine. Une autre raison est démographique. Les jeunes se rendent de moins en moins aux sports d'hiver. La génération des Baby-boomers n'est pas remplacée par la génération Y. Il s'en suit une baisse de journées skieurs de près de 15% depuis 12 ans pour l'ensemble des Alpes suisses.

Les remontées mécaniques est le secteur le plus exposé aux aléas météorologiques, comme le manque de neige ou le mauvais temps durant les week-ends ou durant les vacances. Il est important d'innover dans le secteur des remontées mécaniques (RM) pour attirer plus de clients, avec des prix et des offres plus attractives et des expériences uniques, tout en augmentant le revenu des sociétés. Les RM peuvent répondre à ces diverses tendances de la demande en orientant davantage leurs offres et la structure des tarifs en fonction des nouvelles exigences car un service acquiert de la valeur du moment que les clients en perçoivent les avantages. Il s'agit par exemple de fixer les prix selon les conditions météo et de neige. Les meilleures expériences sont celles qui, aux yeux du client, minimise le fossé entre le service attendu et le service réellement perçu. Il est donc important d'améliorer la gestion du service pour augmenter la valeur perçue. C'est pourquoi une identification plus claire des attributs saillants qui influencent la décision d'achat du client d'un forfait de ski devrait engendrer une vision plus transparente de l'expérience attendue.

## 2 OBJECTIF PRINCIPAL

En fonction de l'étude des comportements des clients des domaines skiables face à la décision de se rendre sur les domaines skiables, développer une tarification dynamique pour les sociétés de RM en fonction de la météo, des conditions de neige, de la période (haute et basse saison) et du moment de l'achat. Les sociétés de remontées mécaniques de Champéry, Verbier, Anzère, Saas-Grund et Saas-Fee ont participé au projet.

## 3 METHODE EN BREF

L'analyse quantitative de l'impact de la météo et de l'enneigement sur la fréquentation d'un domaine skiable a été effectuée avant tout en calculant la corrélation entre les variables de la météo observée ou prévue et les nombre de journées skieurs (fréquentation). Les diverses enquêtes en ligne et sur le terrain (y compris par une méthode appelée « analyse conjointe ») se sont déroulées en 2016 et 2017. Elles s'adressaient à la fois auprès des clients qu'auprès de nombreux responsables de remontées mécaniques en Suisse et dans les régions avoisinantes. Elles avaient pour but d'analyser le comportement de clients au sujet de leur expérience de sport d'hiver. Trois workshops ont été effectuées avec les responsables des remontées mécaniques de Champéry, Verbier, Anzère, Saas-Grund et Saas-Fee pour discuter d'abord de la marche à suivre, puis des résultats.

## 4 RESULTATS PRINCIPAUX

### 1) Impact de la météo et de l'enneigement sur la fréquentation

- Relation importante entre la météo prévue et la fréquentation du domaine skiable (coefficient de corrélation de 0.66) avec l'analyse du test Chi2. Cette corrélation est encore plus importante pour les stations de type excursionnistes, comme Champéry.
- C'est surtout l'enneigement aux altitudes autour de 1000 m qui influence la fréquentation.

### 2) Enquête avec les responsables de sociétés de remontées mécaniques

- Les clients n'achètent que peu en ligne (moins de 10%).
- Ils jugent que les clients ne se rendraient sur le domaine skiable que si le temps est plus favorable que seulement partie ensoleillé.
- Ils sont nettement contre les surtaxes (à plus de 80%) par conditions optimales afin de ne pas fâcher les clients.
- Ils sont par contre davantage prêts à faire des rabais pour conditions météo et neige défavorables, notamment pour les stations de type excursionnistes (comme Champéry et Verbier) ou week-end (comme Anzère).
- Comme prestations complémentaires, ce sont surtout les repas gratuits offerts qui pourraient remplacer un rabais.

### 3) Enquêtes auprès des clients

#### 3.1 Préquestionnaire sur les éléments les plus importants pour le ski :

- Définition des attributs importants qui comptent le plus pour leur expérience de ski. Ces sont les prévisions météo, les conditions de neige, le prix du forfait et les prestations complémentaires.

### 3.2 Croisement de l'enquête de tarification dynamique : comportement des clients

- Les clients semblent quand même se rendre sur les pistes de ski aussi par temps seulement en partie ensoleillé, surtout s'il fait beau le matin.
  - L'ambiance hivernale, c'est-à-dire d'avoir de la neige en station voire au lieu de résidence est importante pour leur donner envie de skier (ce que les RM ne pensaient pas).
  - Comme prestations complémentaires au lieu d'un rabais, c'est surtout une journée de compensation et un repas offert sous forme de bon qui sont importants.
  - A plus de 85%, les clients désirent un rabais de l'ordre de 20% pour conditions météo et d'enneigement défavorables, mais souhaitent aussi des prestations complémentaires. Une combinaison des deux semble optimale.
  - De nombreux clients ont proposé de payer en fonction du nombre de pistes ouvertes
- **3.3 Enquête du classement des éléments les plus importants pour le ski**
    - Les conditions de neige ont un poids de 41%, les prévisions météo de 22%, le prix de 20% et les prestations complémentaires de 17% sur la décision du skieur à rendre sur les pistes de ski. Les conditions de neige sont donc deux fois plus importantes que le prix du forfait journalier.

#### 4) Proposition tarifaire

Une tarification dynamique a été proposée au dernier workshop (tableau 1) combinable avec les jours d'affluences, comme cela se fait déjà à Verbier..

Météo prévue	Rabais/ prestations compl.	Nombre de pistes/remontées ouvertes	Prestations complémentaires
Éclaircies et averses neige	10%	50-75%	Boisson chaude
Très nuageux ou couvert et un peu de neige	10% + bon boisson chaude	25-49%	Journée de compensation ou repas offert
Chute de neige modérée ou forte ou brouillard ou pluie – même quelques gouttes	10% + bon boisson chaude + entrée bains/piscine ou demi-jour compensation	<25%	Journée de compensation ou repas offert et file prioritaire prochain jour plus optimal pour ski

Tableau 1. Proposition de tarification dynamique pour une carte journalière jusqu'à 6 jours d'échéance

Les deux enquêtes clients ont montré que les clients ne sont pas trop gênés par un temps en partie ensoleillé. Le rabais de 10% sera accordé pour 'un temps annoncé d'éclaircies et d'averses de neige. Si la prévision météo annonce que des nuages avec un peu de neige, un bon pour une boisson chaude sera offert en plus du rabais de 10%. La prévision météo la plus pessimiste sera considérée si « chutes de neige modérée/forte ou brouillard ou la moindre goutte » (la pluie est perçue très négativement par les clients). Dans ce cas, les clients auront droit encore à une entrée aux bains/à la piscine ou une demi-journée de compensation selon leur choix. Pour le critère précis des prévisions météo, on se limite à 6 jours pour des questions de fiabilité des prévisions météo.

Ce rabais est combinable avec le % de pistes ouvertes (critère très important pour les clients). Ce critère est facile à quantifier et reflète en bonne partie les conditions de neige. Par exemple, si une météo « éclaircies et averses de neige » est annoncée pour dans 3 jours, ils paieront d'abord 10% du prix. Afin de booster le commerce en ligne, ce sera possible seulement si le client achète en ligne, comme cela a été fait sur notre test à Anzère. Si moins de 25% des pistes sont ouvertes durant leur jour de ski (si subitement les conditions de neige deviennent mauvaises en raison de la pluie ou un grand danger d'avalanches survient ou alors si une tempête fait rage), ils recevront par exemple un bon pour une journée de compensation (ou un repas offert surtout important pour ceux qui ont des abonnements saisons et en plus par exemple un bon coupe file pour le prochain jour plus favorable à la pratique du ski).

A partir de 7 jours, la prévision météo précise est moins fiable et on se base sur des tendances de précipitations jusqu'à 3 semaines données par Météo Suisse. Comme pour le court terme, ce rabais est combinable avec le % de pistes ouvertes (tableau 2).

<b>Tendance des précipitations</b>	<b>Rabais/prestations</b>	<b>Nb pistes/remontées ouvertes</b>	<b>Prestations complémentaires</b>
Normale majoritaire	10%	50-75%	Boisson chaude
Précipitations majoritaires (humide)	30%	25-49%	Journée compensation ou repas offert
		<25%	Journée de compensation ou repas offert+ file prioritaire prochain jour beau

*Tableau 2 Proposition de tarification dynamique pour une carte journalière de 7 à 23 jours d'échéance.*