

septembre 2005

86

Parcs de loisirs

Les nouveaux enjeux

L'industrie mondiale des parcs de loisirs est en bonne santé	8	Clark Robinson
Le marché des parcs de loisirs est arrivé à maturité	13	Cyril Cochener
Le Snelac, un syndicat professionnel au service de la grande famille des parcs de loisirs	19	Arnaud Bennet et Sophie Huberson
Les parcs de loisirs en Espagne. Réalités et perspectives	27	Salvador Anton Clavé

L'ENJEU DU RENOUVELLEMENT DE L'OFFRE

Adaptation aux évolutions de notre société

Regarder ailleurs pour renouveler sans cesse l'offre	42	Ulla Harrison
Moi, ma famille, ma tribu et l'Humanité. Ensemble dans un parc de loisirs	45	Jean Ylard
Le parc de loisirs, miroir de notre société	49	Laurent Jeanson
Questions sur l'avenir des parcs de loisirs	51	Pierre Chazaud et Guillaume Penel

Maintien de l'attractivité et renouveau des concepts

Parcs de loisirs, divertissement familial et professionnalisme	56	Olivier de Bosredon
Europa-Park vit l'innovation	60	Roland Mack
L'attractivité des parcs d'attractions. L'exemple de Festyland	64	Hervé Lebel
Le renouveau des parcs zoologiques	68	Pierre Godlewski
Les parcs acrobatiques forestiers. Une activité en pleine expansion	81	Thierry Franc
Parcs à thème sportif. De l'utopie à la réalité	84	Guillaume Penel

L'ENJEU DE LA PROFESSIONNALISATION

Formation, sécurité et accessibilité

Disney, entreprise apprenante et diplômante. Le programme Hat	94	Étienne Mercier et Jean-Marie Lasbleis
La sécurité, une priorité pour les parcs de loisirs	98	François Fassier
La sécurité, un enjeu majeur pour les parcs de loisirs	100	Patrice Gélis
L'accessibilité des parcs de loisirs aux personnes handicapées. Un enjeu et une nécessité	103	Stéphane Dequidt

Marketing et promotion

Les nouveaux défis du marketing des parcs de loisirs	114	Franck Brault et Sabrina Brouzes
Les enjeux "métiers" des systèmes d'information des parcs de loisirs	120	Frédéric Bianquis
Définition des prix dans un parc de loisirs. Le cadre théorique	124	Gilles Guyomard
La boutique, un enjeu majeur pour les parcs de loisirs	130	Rozenn Desgue
La promotion collective des sites de visite d'une région. L'exemple de la Normandie	133	Hervé Lebel
Parcs de loisirs et internet	138	Adelaida Gonzalez

L'ENJEU DE L'INTERVENTION PUBLIQUE

Stratégies publiques

Réflexions sur le développement des parcs de loisirs en Rhône-Alpes	146	Christine Tissot
Le zoo de Champrépus face au développement régional	153	Yves Lebreton
La légalité des aides publiques au regard du droit européen. L'exemple du Bioscope	157	Zaia Boughillas
Parcs de loisirs. Un régime fiscal complexe	165	François Godefroy
Plaidoyer pour une Eurorégion du tourisme et des loisirs	175	Thierry Coltier

Renouveau des parcs à thème

Les fondamentaux des parcs à thème	182	Jean-Michel Puydebat
La Sem, un outil adapté à la gestion des parcs à thème	187	Jean-Michel Geneteau
De la nécessité de réinventer les parcs à thème. L'exemple de l'Écomusée d'Alsace	191	Marc Grodwohl
Futuroscope. La stratégie du 10, 20, 60	199	Dominique Hummel
Renouveau de l'offre. Les attentes des clients de Vulcania	202	Frédéric Bonnichon
La Cité de l'espace à Toulouse. Du centre de culture scientifique au parc ludo-éducatif	205	Bernard Reilhac
Nausicaa. Découverte de la mer et sensibilisation au développement durable	209	Chantal Freté
Le Paléosite. Un parc à thème qui allie scientifique et ludique	215	Jacques Briu et Vincent Armitano Grivel
Le Scénoparc Alpha. Un parc animalier et un centre d'interprétation sur le loup	224	Pierre Godlewski

Les enjeux “métiers” des systèmes d’information des parcs de loisirs

FRÉDÉRIC BIANQUIS

CONSULTANT ASSOCIÉ DE CONTOURS

(f.bianquis@contours-conseil.com)

Le secteur des parcs de loisirs s’est développé en France à la fois récemment et rapidement. Après les ouvertures successives du Futuroscope (1987), d’Astérix (1989), de Disneyland Paris (1992), de nombreux parcs à vocation régionale sont apparus en l’espace d’une décennie.

Pour répondre à des besoins relativement simples au départ, une première génération de systèmes de billetterie-contrôle (français ou étrangers) est apparue, permettant aux opérateurs de s’équiper au départ de progiciels “sur étagère”. Certains fournisseurs ont ensuite évolué pour devenir de véritables éditeurs de progiciels, tandis que d’autres disparaissaient ou cessaient leurs activités dans ce secteur.

La croissance en taille de certains parcs, ainsi que les évolutions du métier, ont également complexifié les besoins dans des directions qui n'avaient pas nécessairement été prises en compte au départ. Certains opérateurs, ne trouvant pas de progiciels adaptés ou sur les conseils de prestataires informatiques, ont choisi la voie du développement spécifique (avec les coûts et risques associés), d'autres se sont parfois équipés de systèmes par domaine (billetterie-contrôle, réservation, notamment), sans parvenir toujours à une parfaite intégration. Cependant, les enjeux de disposer d'un système globalement intégré sont de plus en plus importants, tant pour le marketing que pour l'exploitation elle-même. Face à ce défi, la plupart des opérateurs doivent maintenant réévaluer leurs risques et reconsidérer leur stratégie informatique.

DES BESOINS INFORMATIQUES DE PLUS EN PLUS COMPLEXES ET DIVERSIFIÉS

La plupart des parcs de loisirs ont été au départ créés sur une logique de forfait, c'est-à-dire de prix global donnant accès à un périmètre unique et constant (pour une durée inférieure à la journée, c'est-à-dire limitée par l'impossibilité de sortir et d'entrer à nouveau). On notera que cette logique est également celle de la plupart des musées, monuments et équipements sportifs (stades, piscines...).

La traduction en besoins informatiques d'une telle logique est relativement simple : le système de billetterie doit permettre d'émettre des titres non nominatifs, sans stocks ni contingentements, sans problématique de placement ou d'horaires. Le contrôle est souvent manuel, ou tout au moins simple du point de vue technique.

Les besoins de la vente à l'avance (par des intermédiaires, autocaristes ou autres) sont généralement traités au début par une distribution de titres, sous forme de dépôt-vente (s'il existe un système de contrôle, les titres invendus sont "dévalidés" dans le système).

Par rapport à ce schéma idéalement simple, de nombreuses complexités se sont ajoutées, en fonction de la taille et du métier. Tout d'abord, certains parcs sont organisés en plusieurs périmètres de contrôle, avec parfois des modes d'exploitation différents selon les périodes. Beaucoup comprennent des espaces ou bâtiments avec contraintes de jauge, impliquant des comptages entrée-sortie pour limiter ou simplement suivre les volumes de visiteurs présents.

Par ailleurs, les parcs s'orientent de plus en plus vers l'organisation de spectacles, avec des logiques de "placement" et/ou de séances (les titres donnant droit à un accès pour une durée limitée), nécessitant en outre une billetterie "datée".

En outre, au-delà d'une certaine taille, presque tous les opérateurs sophistiquent leur politique marketing, d'où des complexités supplémentaires importantes :

- une modulation tarifaire liée à la saisonnalité, se combinant à une grande variété de produits et d'offres promotionnelles, entraînant souvent un foisonnement très important de tarifs ;
- une gestion et des produits dédiés aux groupes (tarification spéciale, gratuits, gestion spécialisée des accueils, facturation...)
- une gestion des visiteurs fréquents (abonnements ou autres) ;
- des services réservables (guides, visites, restauration, etc.), impliquant une gestion de plannings et/ou de stocks.

Ils développent également des métiers connexes à la billetterie, nécessitant d'autres systèmes avec de nombreux échanges de données :

- une gestion des boutiques de produits dérivés (ventes sur place et VPC) et des buvettes,
 - une gestion des restaurants,
 - une gestion des accès du personnel ou des accréditations parfois très lourdes, avec des contraintes de sécurité et de sûreté aussi importantes que pour les accès grand public.
- Enfin, les parcs dits de destination, comme Disneyland ou le Futuroscope, proposent en outre la réservation d'hébergement, de restauration, de transports et de services, ainsi que des packages associant ces différentes composantes. Leurs produits et leurs modes de distribution rejoignent la complexité fonctionnelle de ceux du *tour-operating*.

LA NÉCESSITÉ DE METTRE EN PLACE UN SYSTÈME INTÉGRÉ

La plupart des parcs cherchant à fidéliser leurs clients et à générer des revisites, les enjeux liés à leur système d'information sont de plus en plus importants. Il s'agit bien de disposer ou de tendre vers un système d'information dans lequel les données clés (et notamment celles liées aux clients) sont uniques, centralisées et correctement distribuées aux différents domaines fonctionnels.

Par exemple, il est essentiel, en matière de marketing et de vente, de :

- connaître les clients et de faire un suivi fin des ventes et du chiffre d'affaires (plus la tarification est complexe et les volumes importants, plus les enjeux d'un suivi détaillé et rigoureux sont importants, avec la mesure du rendement de la tarification, du coût de la distribution indirecte...);
- connaître de façon fine les comportements des clients : parcours, comportements d'achat...
- qualifier la base de données clients (il est déterminant pour la vente via un *call center* de disposer d'une information qualifiée sur le prospect ou client (fidèle, déjà venu il y a trois ans, famille...).

En matière d'exploitation, le système d'information doit notamment permettre de :

- contrôler de manière aussi fluide que possible les accès (pour les clients, les invités...);
- connaître précisément et à tout instant la fréquentation, le remplissage des différentes zones d'exploitation, ce qui permet de prendre des décisions d'exploitation liées à la sécurité ou à l'optimisation du *merchandising*...

LES ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES RÉCENTES

Bien évidemment, la vente sur internet a eu un impact très important sur les systèmes, ceux-ci étant contraints de proposer rapidement une vente en ligne avec paiement sécurisé. Certains fournisseurs de systèmes ont également développé des portails de vente en ligne, notamment dans le domaine des spectacles (même si beaucoup se sont écroulés lors de l'effondrement de la "bulle internet").

Pour des services relativement simples (par exemple, billets d'entrée + guides), les clients attendent un service dématérialisé, c'est-à-dire la possibilité d'acheter en ligne un titre imprimable à domicile et donnant directement accès au parc (sans obligation de faire un échange aux caisses). Des solutions sécurisées (progiciels ou solutions ASP) permettent maintenant de proposer cette dématérialisation complète des titres, y compris pour des lieux sensibles comme l'Empire State Building.

Pour des raisons marketing (prix facial parfois trop élevé pour générer de fortes revisites, attente des clients de payer à la consommation...), ou d'aléas (météo, par exemple), la logique

des forfaits est de plus en plus fréquemment remise en cause. Les nouveaux besoins sont parfois traités par la mise en place de solutions manuelles comme les carnets de tickets, mais ce type de solution présente trop de risques de détournements pour pouvoir s'appliquer dès que les volumes deviennent significatifs.

Des solutions de technologie évoluée (fondée sur des supports réinscriptibles, notamment carte à puce) sont apparues récemment dans des secteurs à forte valeur moyenne du titre et à consommation récurrente (par exemple, les remontées mécaniques). Ces types de solution permettent de gérer le paiement à la consommation (différé ou non), mais aussi de généraliser le contrôle "mains libres" ou de proposer des fonctions de porte-monnaie électronique (parkings, navettes...). Si la baisse du coût de telles solutions se poursuit, elles pourraient offrir des perspectives intéressantes pour les parcs de moyenne et grande taille.

LA DÉMARCHE À SUIVRE

De nombreux parcs de loisirs sont actuellement engagés dans des phases d'étude ou d'appels d'offres (remise à plat de la stratégie informatique, recherche de nouvelles solutions...). Il n'existe plus aujourd'hui (ou pas encore) de solution progicielle complète, mais la stratégie consistant à acquérir le "meilleur" progiciel pour chaque domaine conduirait à des budgets d'intégration élevés et à une complexité de mise en œuvre inacceptable pour la grande majorité des parcs.

Avant de lancer un projet de refonte, il est donc indispensable de mener une réflexion en suivant une démarche rationnelle permettant de sécuriser les choix (pérennité des fournisseurs et des solutions) et, surtout, de mener une analyse de la valeur :

- un découpage des besoins en domaines fonctionnels (par métier), incluant impérativement une première identification des données clés devant être échangées ou partagées entre les systèmes ;
- une analyse de l'offre progicielle pour chaque domaine, conduisant à une *short list* de fournisseurs "sans risques", ainsi qu'une évaluation concrète (prototypage) des fonctionnalités standard au regard des besoins exprimés, permettant l'identification des écarts fonctionnels éventuels ;
- une analyse de la valeur des besoins d'adaptation et des interfaces (coûts de développement *versus* enjeux chiffrés en termes de chiffre d'affaires, marge...) avec, bien évidemment, un arbitrage au niveau de la direction générale ;
- la mise au point de contrats au forfait avec de forts niveaux d'engagement de(s) maître(s) d'œuvre ;
- la mise en place de dispositifs de maîtrise d'ouvrage sécurisant les délais et le respect des budgets (*versus* l'apparition de "besoins nouveaux" ou la complexification des paramétrages).

De telles démarches peuvent bien évidemment être mises en œuvre aussi bien dans le cadre d'appels d'offres publics (dans le cadre d'un "dialogue compétitif") que d'appels d'offres privés. ○

UN SECTEUR MATURE

**L'ENJEU DU
RENOUVELLEMENT
DE L'OFFRE**

**L'ENJEU DE
LA PROFESSIONNALISATION**

**L'ENJEU DE
L'INTERVENTION
PUBLIQUE**