

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

Définition des prix dans un parc de loisirs

Le cadre théorique

GILLES GUYOMARD

ASSOCIÉ-GÉRANT DE CONTOURS

(g.guyomard@contours-conseil.com)

Définir la politique de prix d'un parc de loisirs, cela revient à répondre à la question suivante : "Jusqu'où puis-je aller trop loin ?" Cette question est d'autant plus fondamentale que les parcs de loisirs ont des zones de chalandise limitées et que, à maturité, il est quasiment impossible d'en accroître la fréquentation dans des conditions économiques raisonnables. Seul le levier prix permet alors d'envisager une hausse du chiffre d'affaires.

Avant d'envisager les différentes méthodes d'analyse qui permettent aux responsables des parcs de loisirs de fonder rationnellement leurs politiques de prix, il est bon de rappeler le cadre théorique de l'analyse de la sensibilité des consommateurs aux prix.

Il est communément admis qu'il est plus facile de vendre un produit lorsque son prix est bas... L'observation conduit pourtant à relativiser ce principe de bon sens. À qualité identique, des produits chers se vendent parfois mieux que des produits bon marché. Certains sites à excellent rapport qualité-prix (du point de vue client) connaissent des fléchissements de fréquentation, alors que des sites à rapport qualité-prix dégradé continuent à progresser en fréquentation...

Cet apparent paradoxe tient le plus souvent au fait que tous les clients n'ont pas la même sensibilité aux prix. Michael E. Porter⁽¹⁾ souligne que les clients ont, en général, une faible sensibilité aux prix lorsque le produit acheté présente au moins l'une des caractéristiques suivantes :

- le coût du produit entre pour une faible part dans le coût total du produit pour le client et/ou dans son budget d'achat ;
- la perte encourue à cause d'une déficience du produit est élevée par rapport au coût du produit.

L'application de ces deux principes très simples à l'analyse de la sensibilité au prix des clients des parcs de loisirs amène à comprendre que :

- un client qui traverse l'Europe pour visiter un parc de loisirs pour un week-end cumule les deux caractéristiques précitées et est donc faiblement sensible au prix du billet d'entrée ;
- un client qui utilise son abonnement de transport urbain pour aller passer quelques heures dans un parc situé à quelques dizaines de minutes de son domicile ne possède aucune des caractéristiques précitées et est donc fortement sensible au prix du billet d'entrée.

Au-delà de ces cas limites, chaque segment de clientèle doit être analysé en tenant compte du budget global qu'il mobilise pour sa visite et de l'investissement psychologique que constitue ladite visite. La sensibilité au prix du segment de clientèle variera, de forte à faible, en fonction des réponses apportées à ces questions⁽²⁾.

Un telle analyse met en évidence l'absence de fondement de la méthode du "prix horaire" qui consiste à considérer qu'il existe un rapport linéaire entre le prix et la durée de visite. En effet, si le rapport entre prix et durée de visite est certain, sa linéarité est douteuse. Huit heures de visite qui structurent le week-end le plus important du printemps pour la famille "valent" bien plus que le double de quatre heures de visite à côté de chez soi pour occuper les enfants parce que le centre aéré est fermé...

LES MÉTHODES CLASSIQUES DE FIXATION DES PRIX

L'analyse des prix de la concurrence

Une fois ces principes théoriques posés, force est de constater que, concrètement, la première chose à faire pour fixer son prix consiste à analyser ceux de ses concurrents. L'analyse des prix de la concurrence repose sur la collecte de trois natures de donnée :

- les caractéristiques des offres concurrentes en termes d'attractions offertes, de durée de visite, de positionnement⁽³⁾...
- le prix de base des parcs concurrents et la profondeur de leur mercuriale de prix (catégories tarifaires et réductions afférentes) ;
- l'analyse du rendement de la tarification (prise en compte des doubles effets de grille et de politiques commerciales).

L'objectif de cette triple analyse est d'éviter une comparaison du seul tarif public "individuel adulte" indépendamment de l'attractivité comparée des établissements des tarifs effectivement pratiqués. Considérant qu'un parc à maturité peut offrir vingt à trente "attractions majeures", fixer les prix d'un nouveau parc qui en propose moins de dix sans tenir compte de l'écart d'attractivité (que ne masquera que temporairement l'effet de nouveauté) revient à travailler en aveugle. Par ailleurs, considérant qu'on observe des rendements tarifaires qui se situent entre 50 % et 70 % du prix public maximum, résumer

(1) Michael E. PORTER, *Choix stratégiques et concurrence*, éd. Economica, 1982.

(2) Dans le cadre limité de cet article, nous n'évoquerons pas les voies et moyens qui permettent de contourner le paradoxe d'un produit à tarif unique (le billet 1 jour) s'adressant à des segments de clientèle aux sensibilités très différentes.

(3) Cette analyse peut être purement qualitative ou corroborée par une interrogation de clients sur les préférences de choix, ainsi que sur l'attractivité relative des parcs comparés.

l'analyse des prix de la concurrence à la simple comparaison des tarifs faciaux revient à accepter un intervalle d'incertitude de 30 % qui enlève beaucoup de leur intérêt aux conclusions fondées sur ce seul critère.

La méthode du "prix psychologique"

Cette méthode apparemment simple se révélant complexe du fait de la confidentialité de nombreuses données, il peut paraître *a priori* séduisant de fonder une politique de prix sur l'interrogation directe des clients (méthode des prix psychologiques).

Le manque de fiabilité des simples valeurs déclaratives fournies par les clients sur interrogation directe ("quel prix acceptez-vous de payer ?") a amené à la formalisation d'une méthode de fixation du prix psychologique optimum. Cette méthode étant souvent mise en œuvre de façon approximative, il est bon d'en rappeler les principes⁽⁴⁾ avant d'en faire la critique.

(4) Pour plus de détail voir Lendrevie, Levy, London, Mercator (7^e édition), éd. Dalloz, 2005.

Chaque interviewé est amené à donner deux prix :

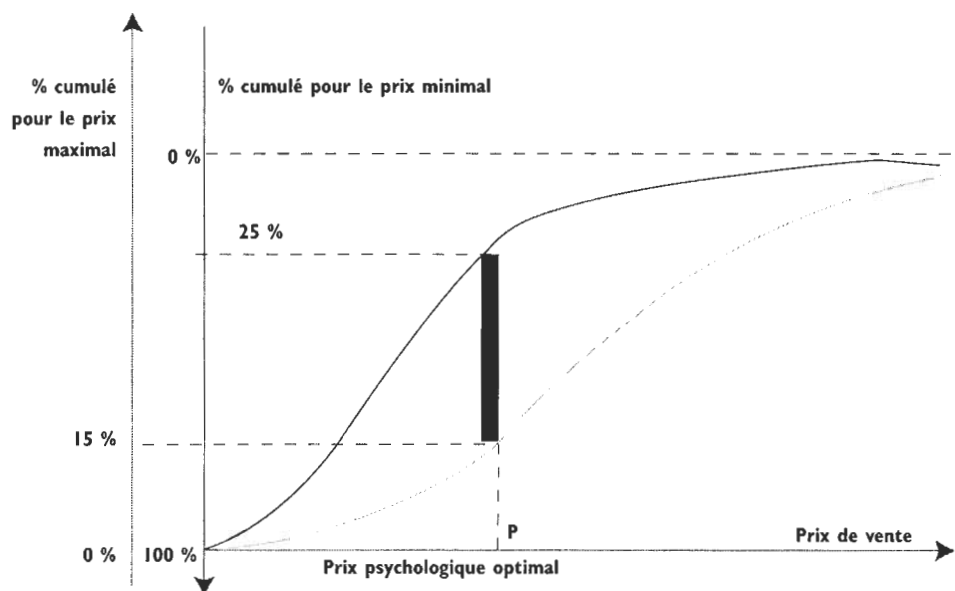
- un prix minimal en dessous duquel il n'accepterait pas d'acheter le produit ("au-dessous de quel prix considérez vous que ce produit est de mauvaise qualité ?") ;
- un prix maximal au-dessus duquel il n'accepterait pas d'acheter le produit ("au-dessus de quel prix considérez vous que ce produit est trop cher ?").

Le prix psychologique optimum est celui qui correspond au plus grand écart entre la courbe cumulée des prix minima et celle des prix maxima (cf. schéma 1).

Cette méthode repose sur un prédicat simple : le client établit un lien direct entre qualité et prix et, ce faisant, refuse de descendre en dessous d'un prix de non-qualité. Ce prédi-

Schéma 1

COURBES DE PRIX MINIMAL ET MAXIMAL



cat est inopérant s'agissant du secteur des parcs de loisirs, tant l'offre gratuite et/ou subventionnée du secteur public perturbe la construction de tout référentiel. Approcher le prix via l'interrogation des clients suppose donc de se tourner vers d'autres méthodes, plus complexes, qui mettent le client en situation de choix.

LE TRADE OFF PRODUIT-PRIX

Le *trade off* produit-prix est une déclinaison particulière de la méthode statistique de l'analyse conjointe. Cette méthode a pour objectif de placer le client en situation d'arbitrage entre différents produits et de comprendre ses choix en fonction de différentes combinaisons de prix.

Le principe en est le suivant. Lorsqu'un consommateur souhaite acquérir un produit ou un service, il trouve très rarement le produit idéal correspondant à la fois à ses besoins et à ses moyens. Il est donc presque toujours contraint de réaliser des compromis entre les différentes dimensions (attributs) offertes par les produits disponibles sur le marché (caractéristiques physiques, image, prix...). Ces compromis sont réalisés sur la base de la valeur (utilités) qu'il associe aux caractéristiques qui lui sont présentées. Par exemple, lors du choix d'un téléviseur, un mélomane accordera plus d'importance au fait qu'il puisse disposer de plusieurs paires d'enceintes, alors qu'un adolescent vérifiera la compatibilité des branchements pour ses jeux vidéo... Le choix final correspond théoriquement au produit qui maximise le total des valeurs attribuées à chaque dimension (total des utilités partielles).

La méthode de l'analyse conjointe consiste à modéliser les processus de choix de manière à calculer pour chacun des individus, d'abord, les utilités partielles associées à chaque dimension et, ensuite, les utilités totales des différents produits possibles (combinaison de dimensions). L'intérêt de cette méthode est que le choix est réalisé dans le cadre d'une offre concurrentielle et que, de ce fait, la réponse obtenue est très proche d'une réponse comportementale. Concrètement, la mise en œuvre consiste à présenter à un échantillon d'interviewés une série optimisée de n produits (décrits par leurs différentes dimensions et proposés à différents niveaux de prix), puis à demander à chaque interviewé, et pour chaque produit, quel produit il préfère. Les utilités partielles associées à chaque interviewé résultent d'un calcul statistique à partir de ses n choix (et non d'un processus déclaratif de l'interviewé). Des modélisations permettent ensuite de déterminer quelles sont les combinaisons de produits les plus intéressantes car elles maximisent les parts de choix⁽⁵⁾.

L'analyse conjointe produit-prix (ou *trade off* produits-prix) est un cas particulier de cette méthode. Dans ce cas, le processus d'enquête ne se fait que sur deux attributs : le produit et le prix. L'autre particularité est que, une fois le couple produit-prix choisi, il n'est plus jamais représenté à l'interviewé, le prix augmentant sans cesse d'un pas déterminé. Cette méthode permet ainsi, outre de mesurer les préférences entre produits, de déterminer, pour chacun, les prix auxquels ils maximiseront leur part de choix.

Les résultats d'un *trade off* produits-prix n'adoptent pas un format classique de tableau (fréquences et moyennes), mais se présentent sous forme de courbes, qui sont le résultat de modélisations dont les règles ont été préalablement définies (en abscisse figurent les niveaux de prix, en ordonnée les parts de choix en pourcentage, obtenues à chaque niveau de prix pour le produit modélisé).

Les schémas 2, 3 et 4 permettant de comprendre l'intérêt de la méthode, appliquée ici à un billet d'entrée du parc A qui évolue de 26 € à 36 € contre ceux de deux parcs concurrents (B et C) à leur prix réel.

(5) La part de choix obtenue correspond à la proportion d'individus pour laquelle l'utilité totale est maximale avec cette combinaison.

Dans l'exemple n° 1 (cf. schéma 2), la sensibilité au prix du parc A est linéaire. Une augmentation tarifaire profite plutôt au parc B. Le chiffre d'affaires optimum est obtenu au prix le plus bas.

Dans l'exemple n° 2 (cf. schéma 3), la sensibilité au prix du parc A est discontinue, avec une rupture de part de choix à 30 €. Une augmentation tarifaire profite à égalité aux deux parcs concurrents. Le chiffre d'affaires optimum est obtenu au prix médian de 30 €.

Dans l'exemple n° 3 (cf. schéma 4), la sensibilité au prix du parc A est discontinue, avec une baisse de part de choix à 30 €, puis un plateau au-delà. Une augmentation tarifaire profite au seul parc B. Le chiffre d'affaires optimum est obtenu au prix maximum de 36 €.

Schéma 2

EXEMPLE N° 1 – LA SENSIBILITÉ AU PRIX DU PARC A EST LINÉAIRE

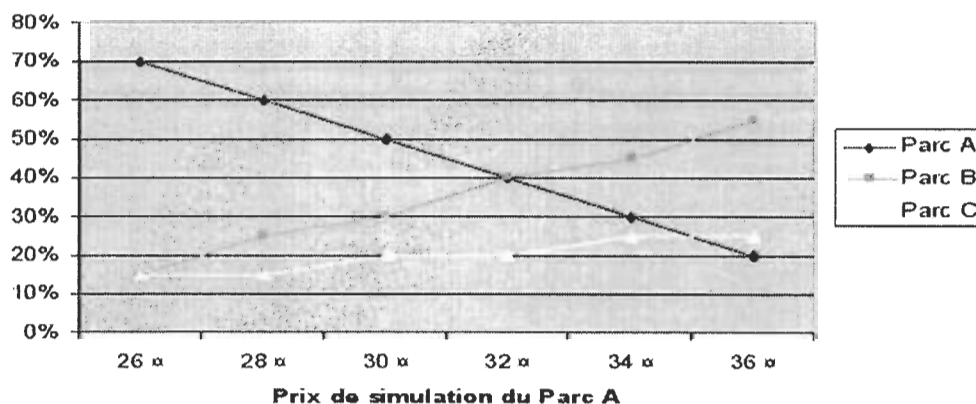


Schéma 3

EXEMPLE N° 2 - LA SENSIBILITÉ AU PRIX DU PARC A EST DISCONTINUE (PRIX OPTIMUM, 30 €)

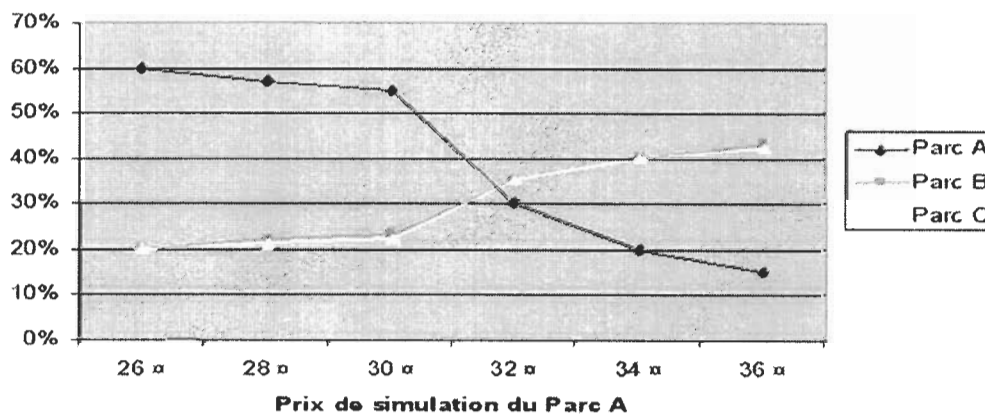
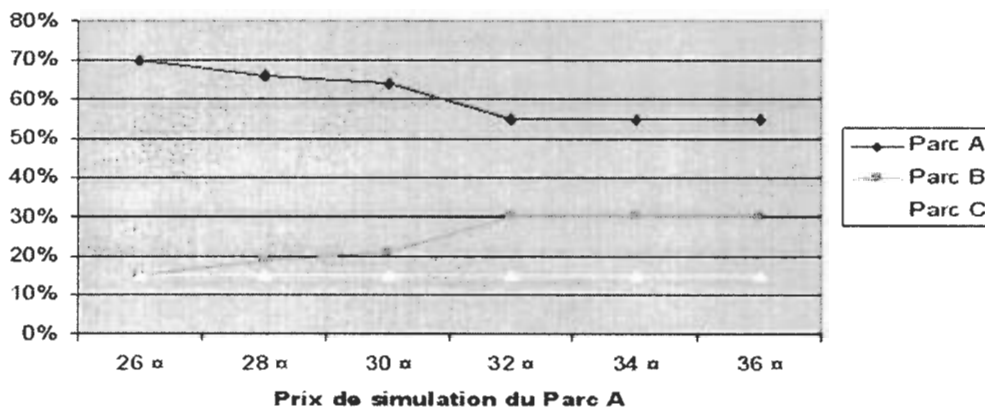


Schéma 4

EXEMPLE N° 3 - LA SENSIBILITÉ AU PRIX DU PARC A EST DISCONTINUE (PRIX OPTIMUM, 36 €)



Au-delà de ces exemples, cette méthode peut être utilement mise en œuvre pour tester une gamme de produit sur un même parc (visite sans spectacle, visite avec spectacle...). Elle permet alors d'optimiser une tarification en fonction d'une contrainte de jauge, par exemple.



Dans la pratique, la définition des politiques de prix relève encore trop souvent d'un secret de cuisine fondé sur la répétition du passé. Le prix étant le premier levier d'augmentation du chiffre d'affaires, et celui dont l'impact est le plus immédiat sur le résultat, il est étonnant que les méthodes décrites ci dessus soient si peu utilisées, alors que leur prédictivité est bien supérieure au "doigt mouillé"... La maîtrise de ces différentes méthodes est pourtant un préalable à la mise en œuvre des méthodes de *yield management*, dont beaucoup parlent et que bien peu pratiquent. ○

UN SECTEUR MATURE

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

**L'ENJEU DE
LA PROFESSIONNALISATION**

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