

FORFAITS DE SKI, DE NOUVELLES PISTES DE RÉFLEXION

Dans la « jungle » de la nouvelle économie, l'émergence de plateformes digitales collaboratives très puissantes fait naître un risque d'ubérisation, au moins partiel, de certaines parties du modèle économique des stations et le sujet a semblé suffisamment structurant pour nos domaines skiables pour en faire un thème de réflexion et confier une mission d'exploration à un groupe d'étudiants de Grenoble École Management.



L'équipe d'étudiants de Grenoble École de Management qui a conduit la mission "fil rouge".

Annick Girard, Présidente de la commission Économie et Promotion de Domaines skiables de France, pilote de ce projet, a donc sollicité quatre étudiants en Master Spécialisé Entrepreneuriat (Raphaël Arietti, Alexandre Mauriès, Ruben Medina et Clémentine Platel-Paris), pour travailler sur la compréhension des canaux de distribution des stations de ski, la connaissance des acteurs impliqués et surtout réfléchir à de nouveaux modèles disruptifs.

Ce travail, baptisé Fil Rouge, réalisé sur la base d'entretiens avec des personnalités des stations de skis françaises, a été restitué en avril dernier.

Annick Girard a souligné le regard neuf et le sérieux des analyses des étudiants. « *Si nous n'avons pas trouvé la « solution miracle», ils ont suscité l'intérêt et provoqué des questionnements qui ont fait l'objet d'un débat qui s'est largement prolongé après la présentation à la commission Économie Promotion.* »

De la fraude aux menaces développées par l'arrivée de nouvelles start-up, les étudiants ont décrypté et modéliser des organisations pouvant ébranler les domaines skiables en changeant les comportements consommateurs comme l'a fait UBER pour le secteur d'activité des taxis.

Avec une question centrale : les skieurs sont-ils aujourd'hui prêts à accueillir de la même manière qu'ils ont accueilli UBER, un nouvel acteur ?

Considérées comme modèles de rupture avancés dans l'air du temps, le groupe de travail a réfléchi à deux solutions : celle du type Blablaski (bourse de revente de forfaits partiellement utilisés, si cela était légalement possible) et celle d'un Grouponski (regroupement de skieurs achetant ensemble). Sommes-nous prêts à rebondir sur ces modèles dans nos domaines ? Au stade de la démarche, les pistes ont été considérées comme intéressantes, mais aussi potentiellement dangereuses.





DES ALTERNATIVES INTÉRESSANTES

Le groupe de travail a choisi de développer deux solutions principales, baptisées « la Bourse au forfait » et « Montagne à la carte ».

LA BOURSE AU FORFAIT

Basé sur le « yield management » en temps réel, il s'agirait de mettre en place une gestion tarifaire des forfaits en fonction de paramètres tels que la météo, la fréquentation, les événements organisés sur la station, avec pour objectif l'optimisation du remplissage et du chiffre d'affaires par un effet volume.

La mise en place d'une telle solution implique des pré-requis comme une connaissance précise de la clientèle afin de mettre en place une segmentation détaillée des clients sur des critères de type classe d'âge, type de pratique, provenance et la connaissance des marchés concurrents et de leurs offres promotionnelles sur cette même période. Sur ce type d'organisation, la lisibilité de l'offre est essentielle :

- Dans un mode « pull » où le client irait chercher la tarification de la période souhaitée en accédant au site dédié ou à celui de la station.
- Dans un mode « push » qui permettrait au domaine d'informer proactivement ou en temps réel sa base clients par mail ou par SMS.

Le modèle exige une agilité forte de la part de la station. Et une analyse pointue des comportements d'achat des clients à terme...

MONTAGNE À LA CARTE

On pourrait imaginer un système de support qui donnerait accès aux remontées mécaniques mais aussi à d'autres activités ludiques, culturelles de la station et qui pourrait également servir de moyen de paiement pour les bars, restaurants, magasins et autres services (parking, transport en bus) de la station.

La technologie actuelle permet de développer des supports de type bracelet ou carte de format CB à présenter à proximité des bornes de validation de passage. L'avantage est de pouvoir suivre et analyser la pratique des clients afin d'améliorer leurs expériences sur le domaine, que ce soit sur les plans de la sécurité, de la gestion des flux, de la communication ou même de la « gamification » pour les nouvelles générations.

Ce modèle est en développement chez plusieurs prestataires et nécessitera une forte collaboration de l'ensemble des acteurs d'une station.

CONCLUSION

En conclusion, les étudiants ont souligné que des modèles alternatifs étaient déjà mis en place dans certaines stations, preuve que la réflexion est d'ores et déjà lancée sur le terrain.

Le défi, de leur point de vue, est de les faire connaître et de les partager, car leur surprise a été de découvrir que nombreux étaient les modèles alternatifs existants à la distribution traditionnelle.

Il faut aussi accepter de bouger des modèles qui peuvent être considérés par nos clients comme vieillissants du fait des changements d'habitude dans la consommation pour d'autres services et désinhiber les mentalités en tenant compte de la volonté du client de profiter de solutions avantageuses financièrement.