



Seilbahnen Schweiz
Remontées Mécaniques Suisses
Funivie Svizzere
Penticularas Svizras

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ

Écrits RMS 10

➤ Effets des nouveaux modèles de prix: enseignements pour la branche des remontées mécaniques

**Analyse des effets des nouveaux modèles de prix pratiqués par les remontées mécaniques
suisses sur la branche, les destinations, la demande et les bailleurs de fonds
(pouvoirs publics et banques)**

Résumé

Auteurs:

Prof. Dr Philipp Lütolf
Prof. Dr Jürg Stettler
Prof. Urs Wagenseil
Hannes Wallimann
Belinda Rohrer

Février 2020

Étude cofinancée par

**innovation
tourisme**



Éditeur

Remontées Mécaniques Suisses
Dählhölzliweg 12
3000 Berne 6

info@remontees-mecaniques.ch
www.remontees-mecaniques.ch

ISSN: 1662-7466

© Remontées Mécaniques Suisses (RMS)
Haute École de Lucerne – Économie

Première édition
mai 2020

Sommaire

	Avant-propos	3
1	Introduction	5
2	Demande en journées-skieurs	9
3	Modèles de prix	12
	3.1 Forfaits journaliers et plurijournaliers	12
	3.2 Abonnements de saison	14
4	Analyse quantitative des effets de nouveaux modèles de prix	17
5	Évaluation, recommandations et conclusions	19
	5.1 Modèles de prix dynamiques	20
	5.2 Abonnements de saison à bas prix	31
	5.3 Abonnements de saison communs à plusieurs destinations	40
	5.4 Appréciation des modèles de prix du point de vue des bailleurs de fonds	47
	5.5 Principaux enseignements	52

L'étude complète (environ 240 pages) est disponible au téléchargement au format PDF (en allemand) sur le site Internet de Remontées Mécaniques Suisses à l'adresse www.remontees-mecaniques.ch/ecrits-rms

Avant-propos

Une demande en recul sur la dernière décennie, la forte dépendance aux conditions météorologiques et d'enneigement, le changement climatique imminent, la cherté du franc par rapport à l'euro et le faible coût des vacances en avion constituent de grands défis pour les domaines skiables suisses. La question se pose de savoir si les nouveaux modèles de prix peuvent contribuer à améliorer la situation ou s'ils représentent au contraire un problème supplémentaire. Dans notre étude, nous analysons les conséquences des nouveaux modèles de prix sur les clients, les entreprises de remontées mécaniques, les destinations touristiques, la branche des remontées mécaniques dans son ensemble et ses bailleurs de fonds.

En raison de l'évolution de ces dernières années, l'étude met l'accent d'une part sur les modèles de prix dynamiques pour les forfaits journaliers et plurijournaliers, et d'autre part sur les abonnements de saison à bas prix et/ou communs à plusieurs destinations. Les comptes-rendus critiques au sujet des prix des forfaits de ski dans les médias recoltent de vifs commentaires, presque exclusivement négatifs. Les prix des abonnements journaliers sont très précisément observés par les hôtes et encore davantage par les médias. Il est même souvent question d'«arnaque». Un coup d'œil sur les bilans et les comptes de résultat de la plupart des entreprises de transport à câbles donne pourtant l'impression que, d'un point de vue financier, les prix des forfaits sont plutôt trop faibles que trop élevés, ceci alors que les prix des concerts ou du golf, qui sont nettement supérieurs à ceux des forfaits de ski, n'essuient presque aucune critique. L'idée selon laquelle «tout le monde fait du ski» ou «(presque) tous doivent pouvoir se permettre de pratiquer le ski» est toujours largement répandue. Il est naturellement dans l'intérêt des domaines skiables que le plus grand nombre possible de personnes puissent skier. Coïncée entre cet argument et des coûts d'infrastructure et d'exploitation en augmentation, la tarification des forfaits de ski est une épreuve tout sauf évidente.

Nous avons analysé de façon très détaillée aussi bien les prix actuels que les modèles de prix. Pour le lecteur peu pressé, les modèles de prix usuels des domaines skiables suisses et étrangers sont décrits avec précision au chapitre «modèles de prix». Les personnes qui s'intéressent par exemple aux modèles de prix dynamiques y trouveront non seulement une vue d'ensemble des formes que peuvent prendre de tels prix, mais aussi des conseils et des évaluations de domaines skiables qui les appliquent déjà. Nous livrons également des informations variées sur les abonnements de saison à bas prix et ceux communs à plusieurs domaines. Pour les lecteurs qui ne souhaitent pas entrer dans les détails, le dernier chapitre contient une évaluation étayée des modèles

de prix dynamiques et des abonnements de saison à bas prix ou communs à plusieurs domaines ainsi que des recommandations d'action. L'étude se termine par les principaux enseignements.

Le présent résumé couvre les principales conclusions de notre étude. Pour des calculs, justifications et déductions détaillés, il est nécessaire de se référer à l'étude complète (uniquement disponible en allemand).

Nous remercions l'association de la branche Remontées Mécaniques Suisses, et notamment Sepp Odermatt et Maurice Rapin, pour leur soutien et la mise à disposition de données. Pour leur soutien financier, outre Remontées Mécaniques Suisses, nos remerciements vont au Secrétariat d'État à l'économie (SECO), aux cantons de Berne, de Glaris, des Grisons et de St-Gall ainsi qu'à la Fédération suisse du tourisme (FST). Les représentants des quarante entreprises de remontées mécaniques qui ont participé à notre enquête ont eux aussi apporté une importante contribution à l'étude et nous les en remercions. Nous remercions enfin, pour les précieuses informations communiquées, les personnes que nous avons interviewées au sein des entreprises de transport à câbles et des bureaux de conseil.

Nous espérons que les résultats de notre étude pourront vous aider dans la conception de votre future politique de prix et vous souhaitons une lecture enrichissante.

Lucerne, en février 2020

Prof. Dr Philipp Lütolf

Prof. Dr Jürg Stettler

Prof. Urs Wagenseil

Hannes Wallimann

Belinda Rohrer

1 Introduction

La présente étude se consacre aux thématiques suivantes:

- Quels sont les modèles de prix utilisés par les domaines skiables suisses?
- Existe-t-il dans les domaines skiables étrangers des modèles de prix largement utilisés qui ne le sont pas en Suisse?
- Y a-t-il un lien entre les modèles de prix choisis et des caractéristiques spécifiques aux domaines skiables ou aux destinations?
- Quels sont les chances et les risques présentés par les différents modèles de prix?

Ces dernières années, certains domaines skiables sont passés de prix statiques à des modèles dynamiques. Parallèlement, d'autres domaines ont introduit des abonnements de saison à prix réduit et/ou communs à plusieurs stations. Il en découle les deux grands questionnements suivants:

- Quels sont les chances et les risques du passage à un modèle de prix dynamique?
- Quels sont les chances et les risques de l'introduction d'un abonnement de saison à prix (nettement) réduit?

L'introduction d'un nouveau modèle et la modification des prix ont pour objectif d'influencer le comportement de la clientèle. En conséquence, aussi bien le nombre de journées-skieurs que le prix moyen réalisé par skieur varient. Ces deux effets sont au centre de l'analyse des modèles de prix. La présente étude tient néanmoins également compte des effets sur l'ensemble de la destination, la concurrence et toute la branche.

La méthode d'évaluation des modèles de prix s'appuie sur le modèle directeur représenté dans la figure 1, lequel prend en compte dix facteurs pouvant être mis à profit en choisissant un modèle de prix. Ces dix facteurs comprennent cependant des risques auxquels les domaines skiables s'exposent dans une plus ou moins grande mesure.

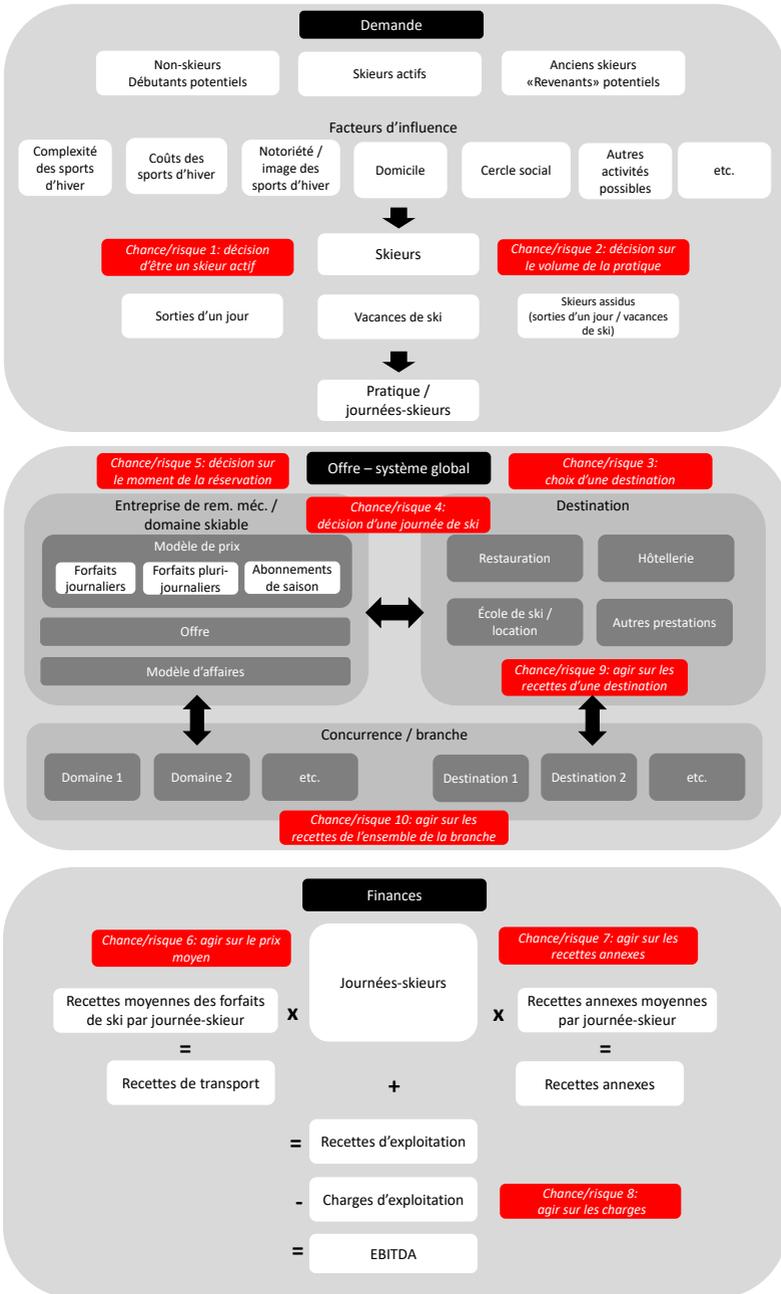


Figure 1: modèle directeur

Afin qu'un domaine skiable enregistre une vente un jour donné, l'hôte doit prendre les cinq décisions suivantes.

- **Chance/risque 1: décision d'être un skieur actif:** Pour commencer, l'hôte doit décider de pratiquer le ski. Il renonce ainsi à d'autres activités et loisirs.
- **Chance/risque 2: décision sur le volume de la pratique:** En second lieu, il doit décider des jours où il skie véritablement, soit du nombre de fois qu'il pratique le ski.
- **Chance/risque 3: décision en faveur d'une destination:** Troisièmement, il doit choisir une destination ou un domaine skiable et donc en éliminer d'autres. La sortie d'un jour et/ou l'achat d'un forfait journalier donne lieu à une journée-skieur dans le domaine concerné.
- **Chance/risque 4: décision d'une journée de ski:** Si le skieur décide d'effectuer un séjour de plusieurs jours dans une destination, par exemple six jours, le domaine skiable n'est pas encore sûr d'enregistrer six journées-skieurs. Il est en effet possible que l'hôte consacre certains jours au ski de fond, aux raquettes, etc. L'hôte qui reste plusieurs jours doit donc quatrièmement se décider en faveur du ski, au détriment des autres activités proposées sur place.
- **Chance/risque 5: décision sur le moment de l'achat:** Pour les domaines skiabiles, le risque existe que les clients achètent leurs abonnements toujours moins longtemps à l'avance et s'abstiennent donc souvent de venir. La chance réside dans le fait d'inciter les hôtes à réserver tôt.

Pour qu'un client passe une journée de ski dans un domaine skiable, il doit pour ainsi dire franchir les obstacles décrits ci-dessus. Ces obstacles constituent à la fois des risques et des chances pour les exploitants. Les risques résident dans le fait que l'hôte échoue face à ces obstacles et que cela ne débouche sur aucune journée-skieur. Les chances permettent de réduire ces obstacles ou d'aider l'hôte à les franchir. La présente étude ambitionne d'analyser comment les choix du modèle de prix influent sur les cinq décisions et obstacles. Le facteur temps a une grande importance dans ce contexte. Si le client réserve de façon ferme son forfait six jours deux mois à l'avance, par exemple, le domaine skiable engrange déjà les recettes correspondantes. La venue effective du client et le passage de tous les obstacles suivants n'ont alors plus aucune importance.

Par son choix d'un modèle de prix, le domaine skiable peut influencer les décisions susmentionnées et le moment de l'achat par le skieur. Des remises de prix généreuses permettent probablement de gagner des journées-skieurs. À titre d'exemple, avec un rabais de 25 %, il faut que le nombre d'hôtes augmente de 33,3 % pour que les recettes de transport restent au même niveau. Si le nombre de clients ne progresse que de 20 %, le domaine skiable gagne moins qu'avant malgré un plus grand nombre de visiteurs. Lors du choix d'un modèle de prix, la question des effets sur le prix moyen réalisé par

skieur est donc capitale. Les modifications du nombre de journées-skieurs et/ou du prix moyen agissent en sus sur les recettes de transport, les recettes annexes et le bénéfice d'exploitation (EBITDA). Ces effets ne se limitent pas à l'entreprise de transport à câbles, mais touchent toute la destination et la branche dans son ensemble.

- **Chance/risque 6: agir sur le prix moyen:** Du point de vue des domaines skiabiles, il existe respectivement la chance d'une hausse et le risque d'une baisse du prix moyen.
- **Chance/risque 7: agir sur les recettes annexes:** Le choix du modèle de prix influe non seulement sur le nombre de journées-skieurs, mais aussi sur les recettes annexes (p. ex. celles des restaurants). Toutes conditions égales par ailleurs, des journées-skieurs en hausse font également augmenter les recettes annexes. Du point de vue financier, il est décisif qu'autant d'EBITDA ou de cash-flow subsiste des recettes d'exploitation après soustraction des charges. Le choix du modèle de prix se traduit principalement dans le résultat d'exploitation. Du fait des coûts fixes élevés liés à l'activité de transport, une modification des recettes se répercute très fortement sur l'EBITDA.
- **Chance/risque 8: agir sur les charges d'exploitation:** Selon les circonstances, le choix d'un modèle de prix peut aussi avoir des conséquences sur les charges d'exploitation et donc contribuer en sus à la hausse ou à la baisse de l'EBITDA.
- **Chance/risque 9: agir sur les recettes de la destination:** Si le nombre de journées-skieurs augmente, il faut s'attendre à ce que d'autres prestataires de la destination touristique profitent d'un plus grand nombre d'hôtes.
- **Chance/risque 10: agir sur les recettes de l'ensemble de la branche:** Les gains d'une destination peuvent se faire au détriment de destinations suisses concurrentes. Il s'agit donc de tenir compte des effets sur l'ensemble de la branche du tourisme alpin.

2 Demande en journées-skieurs

Lors de la saison d'hiver 2018/19, les journées-skieurs réalisées en Suisse ont été inférieures de quelque 15 % à celles de 2008/09. Environ deux tiers de cette baisse sont dus à un effet de déplacement vers les pays voisins causé avant tout par les cours de change. Quelque 7 % résultent d'une saison plus courte qu'en 2008/09, et les 26 % restants ont d'autres causes. Une raison de la baisse d'intérêt pour les sports d'hiver pourrait résider dans le coût élevé de la pratique du ski. Le vieillissement de la population freine lui aussi très certainement l'évolution des journées-skieurs, tout comme la croissance toujours plus forte de l'offre d'activités de loisirs et les vols à bas prix vers des destinations étrangères. Il faut cependant souligner que deux tiers du recul des journées-skieurs en Suisse sur la dernière décennie ne découlent pas d'un changement du comportement de loisirs de la population nationale et étrangère, mais d'un transfert vers des domaines skiables étrangers.

Le nombre probable de pratiquants qui réalisent les journées-skieurs enregistrées en Suisse est d'environ 3,3 millions, dont un peu moins d'un tiers d'hôtes étrangers. Les titulaires d'abonnements de saison accomplissent en moyenne une quinzaine de journées de ski par saison. Le skieur suisse sans abonnement de saison pratique son sport environ quatre jours et demi par saison. La part de skieurs se rendant sur les pistes trois jours ou moins chaque saison est cependant probablement très élevée et pourrait compter environ un million de personnes.

Si chaque skieur effectue un jour de ski de plus dans la saison, le nombre de journées-skieurs dans les domaines skiables suisses augmente d'environ 15 %. Si seuls les skieurs occasionnels qui comptent au maximum trois journées-skieurs par saison pratiquent un jour de plus, le total des journées-skieurs augmente d'environ 6 %. Dans la population résidente suisse, on estime le potentiel de skieurs supplémentaires à quelque 400 000. Si ces personnes décident de skier et le font à hauteur de quatre jours et demi par saison, le nombre de journées-skieurs croît d'environ 8 %. Si tous les Suisses qui sont partis skier à l'étranger entre 2008/09 et 2018/19 reviennent, le nombre de journées-skieurs augmente de 3,5 %. Et si tous les skieurs qui ont quitté les pistes suisses en raison de la cherté du franc face à l'euro reviennent eux aussi, il en résulte une croissance supplémentaire de 6,9 %. Enfin, dans le cas où seul un quart des hôtes de chaque catégorie peut être reconquis, les taux de croissance sont quatre fois moindres.

Le potentiel présenté par les hôtes hivernaux des remontées mécaniques ne pratiquant pas le ski ne doit pas être négligé, et se situe vraisemblablement autour de deux millions de personnes. En y ajoutant les skieurs occasionnels ne pratiquant que trois jours

par saison ou moins, on obtient un total d'environ 3,5 millions d'hôtes hivernaux des remontées mécaniques. En admettant que les recettes de transport moyennes des non-skieurs représentent entre un quart et un tiers de celles réalisées avec les skieurs, les recettes de ces 3,5 millions d'hôtes potentiels correspondent à celles d'environ un million de skieurs. Le potentiel équivalait donc à plus du double de celui des skieurs non actifs (en comptant seulement les Suisses).

Une enquête menée auprès de personnes ayant arrêté le ski dans l'espace germanophone (Allemagne, Autriche et Suisse) indique que le coût de la pratique constitue la principale raison de l'arrêt. Il existe par conséquent un lien entre le prix et la pratique du ski. La question est de déterminer quelles modifications ou quels modèles de prix permettent de minimiser la part d'arrêts. Un autre point semble encore plus important, celui d'identifier les modèles de prix ayant un effet positif sur le nombre de nouveaux skieurs. La pratique du ski représente 10 à 20 % du coût total de vacances de ski. Si le forfait de ski est vendu avec un rabais de 20 %, le coût total des vacances de ski diminue de 2 à 4 %. Les effets de abonnements de ski à prix réduit sur le prix global sont donc très limités. Aux yeux des clients, des modèles permettant de réduire le coût total des vacances seraient plus intéressants.

L'état de santé et le manque de temps sont d'autres raisons d'arrêter le ski. Ces départs ne peuvent pas être empêchés par un changement de modèle de prix. Le défi est de rendre le ski plus attrayant pour les hôtes. Si l'on y parvient, ces derniers prendront le temps de skier. Sa complexité élevée et l'importante charge organisationnelle qu'il induit pour ses pratiquants sont d'autres problèmes dont souffre le ski.

Le prix est certes un critère important dans le choix d'un domaine skiable. Différentes enquêtes prouvent cependant que les aspects de qualité sont des facteurs de décision plus importants aux yeux des clients. Le rapport prix-prestation perçu par l'hôte importe davantage que le prix.

En résumé, les défis suivants se posent quant au choix de modèles de prix et en vue d'une évolution aussi positive que possible du nombre de journées-skieurs:

- Augmenter le nombre de journées de ski par skieur
- Réduire la dépendance à la météo et donc stabiliser les journées-skieurs
- Inciter les enfants à pratiquer le ski
- Fidéliser les familles à la pratique du ski
- Garder plus longtemps les skieurs âgés

- Faire des débutants autant de bons skieurs que possible, car les skieurs chevronnés affichent davantage de journées-skieurs par saison et les débutants arrêtent plus souvent le ski que les autres
- Reconquérir les journées-skieurs perdues au profit de l'étranger
- Gagner des skieurs supplémentaires sur les marchés européens
- Participer à la croissance du ski en Asie
- Conquérir les non-skieurs en tant qu'hôtes des installations à câbles en hiver

3 Modèles de prix

3.1 Forfaits journaliers et plurijournaliers

Depuis la saison d'hiver 2019/20, plus du quart des 64 domaines skiables examinés appliquent un modèle de prix dynamique pour les forfaits journaliers et plurijournaliers. Le principal objectif poursuivi avec ces modèles est de réduire la dépendance aux conditions météorologiques et d'enneigement. Puisque le client achète ses forfaits en prévente, il assume au moins en partie le risque lié à ces deux facteurs. Plus la réservation est effectuée tôt, plus ce risque est grand pour le client. Les rabais pour réservation précoce diminuent à mesure que l'on se rapproche du jour de validité. Pour le domaine skiable, le rabais accordé aux clients qui réservent longtemps à l'avance correspond à une sorte de prime d'assurance. L'achat longtemps à l'avance d'un forfait de ski présente moins d'attrait pour le client que la réservation précoce d'un hôtel ou d'un vol, par exemple. D'une part, la peur d'un domaine skiable «complet» n'entre pas en ligne de compte, et d'autre part, la valeur de l'expérience que constitue une journée de ski diminue très nettement par mauvais temps. De plus, au contraire d'une nuit à l'hôtel ou d'un voyage en avion, la qualité de la journée de ski diminue à mesure que la fréquentation des pistes augmente. Une incitation financière élevée doit donc être offerte à l'hôte pour le pousser à réserver son abonnement de ski à l'avance en dépit de ces points négatifs. Les domaines skiables devraient orienter leurs rabais sur la conquête de nouveaux clients.

Les expériences des domaines skiables indiquent que les cartes plurijournalières sont achetées considérablement plus longtemps à l'avance que les forfaits journaliers. Cela n'est pas surprenant, car les séjours de vacances sont souvent planifiés tôt, et les hôtels et appartements de vacances (demandés) se font rares à la haute saison. L'objectif des modèles de prix dynamiques est que l'hôte réserve ses abonnements de ski en même temps que son séjour à l'hôtel. Si le client achète un forfait pour six jours en prévente, cela peut être profitable pour un domaine skiable malgré le rabais offert. En effet, il est possible que, sans prévente et en fonction des conditions météorologiques lors de son séjour, le même client n'achète que deux ou trois forfaits d'une journée.

La question n'est pas de décider entre «dynamique» et «statique». Quel que soit ce choix, la décision du «comment» est tout aussi importante. Les modèles de prix statiques peuvent être différenciés, par exemple en offrant une réduction de prix sur les forfaits vendus en ligne ou en présaison. Les modèles de prix dynamiques se différencient clairement les uns des autres en ce qui concerne la dynamique proprement dite des prix. Les paramètres principaux suivants s'appliquent à la conception du modèle:

- Facteurs de prix: quels facteurs influencent le prix?
- Variations de prix: quelle est la fourchette au sein de laquelle oscillent les prix?
- Contingents: quelles sont les quantités proposées aux prix les plus bas ou avec les rabais maximaux?
- Vitesse d'adaptation: à quel rythme les prix augmentent-ils à mesure que la date de validité approche?
- Délai pour les rabais de réservation précoce: jusqu'à combien de jours avant la date de validité y a-t-il une réduction de prix?
- Types de forfaits concernés: la tarification dynamique concerne-t-elle tous les types de forfaits ou seulement ceux comprenant un certain nombre de jours de validité?

Le reproche le plus fréquemment opposé aux modèles de prix dynamiques est qu'ils font renchérir le ski pour les familles, car celles-ci ne peuvent le pratiquer que le week-end et lors des vacances scolaires. En optant pour les rabais de réservation anticipée et en prenant le parti du risque y afférent, les familles peuvent réduire le prix de leurs forfaits. Les hébergements devant de toute manière être réservés longtemps à l'avance pour les périodes de vacances scolaires, les familles peuvent même se voir récompensées à travers les modèles de prix dynamiques en fonction de la situation. Cela est moins vrai pour des journées de ski pendant le week-end, car le risque de mauvais temps est certainement trop important pour de nombreux hôtes.

La fourchette des prix statiques des abonnements journaliers (adultes) des domaines skiables suisses s'étend de 33 à 89 francs. Dans deux domaines pratiquant des prix dynamiques, le tarif de la journée peut dépasser les 100 francs. Dans la moitié des cas, le prix se situe entre 48 et 62 francs. Il existe un fort lien statistique entre le nombre de kilomètres de pistes et l'altitude d'un côté, et le prix du forfait journalier de l'autre.

En Autriche, les prix des forfaits journaliers – corrigés des effets de change – se situent dans une fourchette bien plus serrée qu'en Suisse. Les abonnements sont nettement meilleur marché qu'en Suisse dans les grandes stations autrichiennes, leur prix est comparable dans les stations moyennes, et certains petits domaines skiables suisses sont même moins chers que leurs homologues autrichiens. Le rapport entre les prix pratiqués dans les deux pays est similaire en ce qui concerne les forfaits pour six jours. La comparaison avec la France présente la même image, mais les prix y sont légèrement plus faibles qu'en Autriche. L'écart entre les prix français et suisses est quelque peu plus élevé pour les abonnements six jours que pour ceux valables une journée.

Le rabais du forfait journalier enfant se situe en moyenne à 48 % dans les domaines skiables suisses examinés. Presque la moitié des stations offrent des rabais familiaux à l'achat de forfaits journaliers. Dans les trois quarts des cas, le rabais familial est fixé

à 10 % ou moins. Cinq domaines skiables octroient aux familles un rabais de 30 % ou plus. Pour une famille de quatre personnes, une journée de ski coûte en moyenne 157 francs (seulement pour les forfaits de ski). Dans la moitié des cas, le prix se trouve entre 126 et 186 francs. Les prix sont similaires à ceux-ci pour une famille de quatre personnes en France, alors qu'en Autriche, ils sont inférieurs dans les grandes stations et comparables dans les domaines de taille moyenne.

Les abonnements pour six jours vendus dans les domaines skiables suisses coûtent en moyenne 4,7 fois le prix d'un forfait pour une journée. Lorsqu'il en achète un, le client obtient ainsi en moyenne une réduction de 1,3 forfait journalier. La fourchette dans laquelle varient ces rabais va de 0 à 2,2 forfaits journaliers et la remise figure entre 1,1 et 1,5 forfait journalier dans la moitié des cas. Le rabais sur les abonnements pour six jours est légèrement supérieur qu'en France et en Autriche dans les domaines skiables suisses, et celui accordé par les stations des États-Unis est encore un peu plus élevé.

Certains domaines skiables étasuniens ne proposent pas de forfaits plurijournaliers traditionnels, par exemple pour quatre ou six jours. Au lieu de cela, il existe seulement des forfaits tels que «trois jours à choix sur quatre» ou «cinq sur sept». Cela permet aux domaines skiables de réagir aux souhaits des hôtes de pratiquer également d'autres activités. De plus, les clients peuvent notamment choisir les cinq plus belles journées d'une semaine. Ils devraient être prêts à payer un prix plus élevé pour cette flexibilité. En outre, ce forfait à choix constitue une incitation à passer de forfaits journaliers unitaires à des pass multijours ou à des abonnements à choix.

3.2 Abonnements de saison

Exprimé en forfaits journaliers, le prix des abonnements de saison suisses varie entre 3,4 et 19,3. Il se situe entre 10 et 13 dans la moitié des cas, où l'abonnement de saison coûte entre 5 et 8 forfaits journaliers de plus qu'un forfait pour six jours. De faibles valeurs ont notamment été enregistrées pour la Saastaler Wintercard, qui n'existe plus depuis la saison d'hiver 2019/20, et pour les grands domaines skiables du Magic Pass. Les prix calculés en forfaits journaliers des abonnements de saison sont les plus élevés dans les Grisons et en Valais (hors Magic Pass). Comme pour les forfaits journaliers et plurijournaliers, un rapport positif clair existe entre le prix des abonnements de saison d'une part, et le nombre de kilomètres de pistes et l'altitude d'autre part.

Le nombre de journées-skieurs généré annuellement par les abonnements de saison varie entre 7 et 25 jours en fonction du domaine skiable. La moyenne est de 15 jours. Il est supérieur à la moyenne dans les Grisons et se montre le plus bas dans l'Oberland

bernois. On constate un évident rapport positif entre le prix d'un abonnement de saison (mesuré en forfaits journaliers) et le nombre d'utilisations de celui-ci. Les recettes moyennes par journée-skieur des abonnements de saison (seulement adultes) se situent entre 17,5 et 77 francs. La valeur se trouve entre 33 et 56 francs dans la moitié des cas. Par rapport au prix à la caisse du forfait journalier (tarif maximal), les recettes moyennes par journée-skieur des abonnements de saison se situent à 80 %. Les valeurs varient entre 34 et 161 %.

L'abonnement de saison est disponible en prévente dans 85 % des 64 domaines skiables examinés. Dans environ 26 % des cas, le (premier) délai de prévente donnant droit à un rabais sur l'achat de l'abonnement de saison se termine déjà en avril ou mai. Dans quelque 40 % des cas, il échoit seulement à fin novembre ou mi-décembre. Plus la prévente se termine tôt, plus le rabais pour réservation précoce est élevé. Le rabais moyen sur la prévente se monte à 23 % ou 3,5 forfaits journaliers. En excluant le Magic Pass et la Wintercard, le rabais est en moyenne de 14 % ou 2 forfaits journaliers.

Un peu plus de la moitié des domaines skiables proposent un abonnement de saison familial. Le rabais moyen pour une famille de quatre personnes est de 19 % par rapport aux prix unitaires. Une famille de quatre personnes paie entre 555 et 5100 francs pour un abonnement de saison dans les 64 domaines skiables examinés. Dans la moitié des cas, le prix se situe entre 1269 et 1998 francs. La majorité des domaines skiables suisses se révèlent meilleur marché que leurs pendants français en ce qui concerne l'abonnement de saison pour les familles, et leurs prix sont similaires à ceux pratiqués en Autriche. La part d'abonnements de saison remis avec un rabais notamment aux indigènes oscille entre 0 et 92 % dans les domaines skiables suisses.

Par rapport aux abonnements de saison suisses, ceux proposés aux États-Unis se caractérisent par un plus large choix de produits. La plupart des domaines skiables suisses ne proposent qu'un seul type d'abonnement de saison, et quelques rares stations proposent une offre «midweek» ou des abonnements de demi-saison. Les types d'abonnements suivants sont notamment répandus dans les domaines skiables étatsuniens:

- abonnement de saison sans restriction de validité
- abonnement de saison avec «holiday blackout dates» (non valable pendant les principales semaines de vacances)
- abonnement de saison excluant certaines installations de transport
- abonnement de saison avec prestations supplémentaires, par exemple une place de stationnement attribuée

De plus, les abonnements de saison vendus aux États-Unis ont la spécificité d'inclure de très nombreuses prestations supplémentaires internes et parfois même externes. Par ailleurs, davantage qu'en Europe, ils sont souvent valables (avec ou sans restrictions) dans des stations partenaires. Un abonnement de saison qui n'est pas valable sur certaines installations peut être attrayant si lesdites installations sont souvent surchargées. L'idéal étant qu'une partie des hôtes veuille impérativement pouvoir utiliser telle installation alors qu'une autre partie de la clientèle puisse aisément s'en passer. Dans ce cas, l'augmentation du prix de l'abonnement illimité devrait être supérieure à la réduction de l'abonnement à validité limitée.

L'abonnement de saison avec «holiday blackout dates», non valable pendant les principales semaines de vacances, est attrayant pour les domaines skiabiles qui opèrent par exemple au-delà de la limite de capacité agréable pour la clientèle pendant les vacances de Noël. De manière analogue à la fixation dynamique du prix des forfaits journaliers, le titulaire d'un abonnement de saison doit également payer un supplément pour skier lors des jours où la fréquentation est la plus forte. Un abonnement de saison avec des «blackout dates» s'adresse certainement à une plus large clientèle qu'un forfait «midweek», car il permet de skier certains week-ends.

4 Analyse quantitative des effets de nouveaux modèles de prix

Les effets des modèles de prix dynamiques et des abonnements de saison à prix réduit sur le nombre de journées-skieurs, les recettes moyennes par journée-skieur et les recettes de transport en hiver sont évalués au moyen d'une analyse quantitative. Nous utilisons à cette fin la méthode des doubles différences (ou méthode des différences de différences). L'objectif est de définir si les grandeurs «journées-skieurs», «recettes moyennes» et «recettes de transport en hiver» évoluent mieux avec des modèles de prix dynamiques (ou des abonnements de saison à bas prix) qu'avec des modèles de prix statiques (ou des abonnements de saison «normaux»). Des variables de contrôle sont utilisées dans l'analyse en complément des données de quarante domaines skiables mises à disposition par Remontées Mécaniques Suisses. La variable de contrôle de l'altitude permet par exemple d'assurer, pour la saison d'hiver 2017/18 richement enneigée jusqu'en basse altitude, que l'effet de ces excellentes conditions ne soit pas faussement attribué à un abonnement de saison à bas prix.

Selon notre analyse quantitative, les modèles de prix dynamiques exercent une influence légèrement négative sur l'évolution du nombre de journées-skieurs. Inversement, les recettes moyennes par journée-skieur augmentent quelque peu. Cette hausse des recettes moyennes peut plus que compenser l'effet de la diminution des journées-skieurs. Il en résulte un léger plus de 1,5 % des recettes de transport hivernales. Ces résultats peuvent être considérés comme des indices d'un effet légèrement positif de l'introduction de prix dynamiques sur les recettes de transport en hiver. Ils ne sont cependant pas statistiquement significatifs.

L'introduction d'un abonnement de saison à bas prix (Magic Pass et Wintercard) entraîne une augmentation de 17 % des journées-skieurs. Il en résulte néanmoins également un effet nettement négatif sur le prix moyen. L'effet négatif sur les recettes moyennes est prépondérant, si bien que les recettes de transport en hiver subissent une diminution de quelque 5 %. Selon notre évaluation, cet effet n'est toutefois statistiquement significatif que si l'on considère exclusivement les domaines skiables ayant plus de cinquante kilomètres de pistes.

Les résultats doivent être interprétés avec prudence. D'une part, certaines entreprises de remontées mécaniques sont absentes de l'évaluation car aucun chiffre n'est disponible à leur sujet. D'autre part, certaines erreurs figurent dans le jeu de données. Concernant les erreurs manifestes, soit elles ont été corrigées, soit les domaines skiables concernés ont été écartés de l'évaluation. Il n'est cependant pas certain que toutes les erreurs aient pu être identifiées. Les résultats de l'évaluation quantitative sont néanmoins généralement étayés par les études de cas et les interviews.

5 Évaluation, recommandations et conclusions

Les différents modèles de prix sont évalués quant à leurs chances et risques dans ce chapitre. Le modèle directeur du chapitre 1 sert de base à cette fin. L'accent est mis sur les modèles de prix dynamiques pour les forfaits journaliers et plurijournaliers, les produits d'abonnements de saison à bas prix et ceux couvrant plusieurs domaines. L'évaluation s'appuie d'une part sur les enseignements tirés des interviews menées et d'autre part sur un examen des chiffres des années 2016/17 à 2018/19. Les conclusions d'études et de la littérature existantes ont également été prises en compte. Enfin, l'avis des auteurs se reflète dans l'évaluation. Après l'étude des modèles de prix cités figure une appréciation du point de vue des bailleurs de fonds des remontées mécaniques. Les principaux enseignements concluent le chapitre 5.

Les évaluations suivantes ressortent du chapitre 2 «Demande en journées-skieurs»:¹

- Les journées-skieurs dans les domaines skiables suisses sont estimées à un peu moins de 3,5 millions d'hôtes.
- Un peu moins du tiers de ce total est le fait d'hôtes étrangers.
- Environ 15 % des skieurs suisses possèdent un abonnement de saison.
- Les clients journaliers, qui proviennent principalement de Suisse, réalisent environ la moitié des journées-skieurs. La majorité d'entre eux pratiquent le ski moins de cinq jours par année.
- Ces dix dernières années, la Suisse a perdu un peu moins de trois millions de journées-skieurs au profit des stations étrangères limitrophes. Une légère tendance à la reconquête est à l'œuvre depuis deux ans.
- Le potentiel de skieurs inactifs, mais potentiels, se monte à quelque 400 000 personnes en Suisse.

Les défis suivants se posent en vue d'une évolution aussi positive que possible du nombre de journées-skieurs:²

- Augmenter le nombre de skieurs actifs: un potentiel de quelque 400 000 (jeunes) Suisses devrait pouvoir être «activé» en faveur de la pratique du ski.
- Garder plus longtemps les skieurs actifs: les seniors vivent toujours plus longtemps, ont du temps et peuvent skier en semaine.

¹ Tous les chiffres cités ici sont estimés ou calculés au chapitre 2 de l'étude complète.

² Tous les arguments et chiffres cités ici sont expliqués au chapitre 2 de l'étude complète.

- Inciter les enfants à skier et maintenir la pratique au sein des familles: les débutants arrêtent davantage le ski que la moyenne; il est par conséquent important de faire des débutants des skieurs avancés aussi vite que possible.
- Reconquérir les journées-skieurs perdues au profit de l'étranger: si un quart des personnes parties skier à l'étranger pouvaient être reconquises, le nombre de journées-skieurs augmenterait d'environ 750 000.
- Conquérir de nouveaux skieurs à l'étranger: les parts de la Suisse sur les marchés allemand et néerlandais sont très faibles.
- Participer à la croissance du ski en Chine: la part européenne restera faible à l'avenir, mais ce marché pourrait devenir très vaste.
- Augmenter la fréquence de la pratique des skieurs actifs: si chaque skieur actif pratique un jour supplémentaire, le nombre de journées-skieurs augmente de 3,5 millions.
- Inciter les clients à réserver plus tôt: cela réduit la dépendance à la météo et à l'enneigement, ces deux éléments étant les principaux facteurs de l'évolution des journées-skieurs.
- Attirer les non-skieurs sur les remontées mécaniques en hiver: il existe en Suisse un potentiel d'environ 2 millions de personnes pour qui le ski n'entre très probablement pas en ligne de compte, mais qui pourraient tout à fait fréquenter les installations en hiver. En ajoutant à ces personnes les skieurs qui pratiquent peu, le potentiel atteint 3,5 millions de personnes.

Il est important de ne pas seulement évaluer les modèles de prix sur la base de l'évolution des journées-skieurs; leurs conséquences sur le prix moyen par journée-skieur doivent également être observées. La présente analyse évalue la contribution à ces défis des modèles de prix dynamiques, des abonnements de saison bon marché et des abonnements de saison valables dans plusieurs destinations.

5.1 Modèles de prix dynamiques

Il s'agit d'observer si les modèles de prix dynamiques permettent de générer des journées-skieurs supplémentaires et quels peuvent être les effets de leur introduction sur le prix moyen par journée-skieur. Les principales différences entre les modèles statiques et dynamiques sont expliquées au chapitre 3 de l'étude complète, de même que les caractéristiques centrales, les forces et les faiblesses des modèles dynamiques.

Deux aspects doivent impérativement être pris en compte pour comparer des modèles de prix statiques et dynamiques. Premièrement, il est possible de proposer une différenciation de prix statiques. Les avantages des prix dynamiques peuvent ainsi être obtenus, du moins en partie, avec des prix statiques différenciés. Deuxièmement, des

expériences ont montré que la part de forfaits vendus en ligne augmentait sensiblement avec l'introduction de systèmes de prix dynamiques. L'avantage d'un modèle de prix est par conséquent une hausse de la part de ventes en ligne. Cet objectif peut cependant aussi être atteint avec d'autres mesures.

5.1.1 Évaluation et recommandations

5.1.1.1 Décision d'être un skieur actif

Décision d'être un skieur actif: les modèles de prix dynamiques génèrent-ils davantage de skieurs actifs?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Les modèles de prix dynamiques ne contribuent pas à réduire sensiblement le coût de la pratique du ski. Le prix des forfaits représente une trop faible part des coûts totaux. La grande complexité du ski n'est pas non plus fortement réduite seulement par le fait que la vente s'effectue en ligne dans le cadre des modèles dynamiques. Il ne faut donc pas s'attendre à une augmentation du nombre de skieurs actifs. Les conditions suivantes permettraient davantage d'augmenter ce nombre: détermination dynamique du prix et rabais pour réservation précoce pour l'ensemble de l'offre «vacances de ski», y c. hébergement, location de skis et école de ski. De plus, toute cette offre doit pouvoir être achetée en ligne auprès d'un seul et même prestataire. Encore plus important, il ne s'agit pas seulement de simplifier la réservation pour l'hôte, mais également son séjour dans le domaine skiable ou la destination. Étant donné que les prix dynamiques augmentent le coût du ski pour les personnes qui ne bénéficient d'aucune souplesse dans leur agenda et qui veulent pouvoir se décider au dernier moment, il ne faut toutefois pas exclure une éventuelle réduction du nombre de skieurs actifs.

Conclusion: Les modèles de prix dynamiques présentent un très faible potentiel d'augmentation et peuvent même conduire à une légère baisse du nombre de skieurs actifs.

Recommandations:

- Créer des paquets globaux «vacances de ski» (soi-même ou en coopération): les incitations financières de l'achat à l'avance sont ainsi augmentées.

5.1.1.2 Décision sur le volume de la pratique

Décision sur le volume de la pratique: les modèles de prix dynamiques permettent-ils d'augmenter le nombre de journées-skieurs par skieur?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Les chances que les hôtes présents pour plusieurs jours achètent des forfaits de plus longue durée grâce à des rabais pour réservation précoce ou à des modèles de prix dynamiques sont élevées (cf. décision d'hôtes en séjour d'effectuer une journée de ski). Ceci entraîne une hausse du nombre de journées-skieurs par skieur. Les réservations effectuées longtemps à l'avance peuvent également conduire à ce que davantage de journées de ski soient enregistrées par mauvais temps. Un effet positif peut surtout être attendu dans le secteur des forfaits plurijournaliers et des hôtes présents pour plusieurs jours. Si l'entreprise de remontées mécaniques parvient à soumettre des offres attrayantes à ses hôtes sur la base d'évaluations des données clients, ceux-ci peuvent être davantage liés au domaine skiable. La conséquence en est une hausse des journées-skieurs par skieur. Les rabais pour réservation précoce peuvent certainement motiver certains skieurs à pratiquer davantage. Inversement, des prix plus élevés à la caisse peuvent en rebuter d'autres. Ces deux effets pourraient plus ou moins s'équilibrer. Or une réduction du nombre de journées de pratiques est également envisageable. L'idée selon laquelle des prix plus bas inciteraient davantage de skieurs à pratiquer leur sport en semaine ne semble fonctionner que très faiblement même avec des modèles de prix dynamiques.

Conclusion: Les modèles de prix dynamiques présentent un potentiel moyen d'augmentation du nombre de jours de pratique par skieur dans les domaines ayant beaucoup d'hôtes en séjour. Ce potentiel est faible dans le secteur des hôtes journaliers.

Recommandations:

- Évaluer les données clients: utiliser les ventes en ligne pour collecter davantage d'informations sur les clients et évaluer les données en appliquant un rapport coût-bénéfice judicieux.

5.1.1.3 Décision en faveur d'une destination

Décision en faveur d'une destination: les modèles de prix dynamiques permettent-ils de gagner des clients au détriment d'autres domaines skiables?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Des offres intéressantes pour les personnes réservant tôt peuvent attirer des hôtes dans les domaines skiables. Des prix plus élevés aux caisses peuvent cependant dissuader des clients. Il n'est pas possible de prévoir de manière générale quel effet prendra le pas sur l'autre. Le potentiel d'attraction de clients d'autres stations dépend également du prix du forfait et du rabais. Des remises de prix élevées sont nécessaires pour parvenir à des déplacements de clientèle significatifs. Les chances d'augmenter le nombre de journées-skieurs doivent toujours être évaluées en combinaison avec les risques d'une diminution des recettes moyennes. Le potentiel de prise de clients à la concurrence devrait croître si des paquets globaux attrayants de vacances de ski peuvent être proposés à la prévente.

Conclusion: Les modèles de prix dynamiques présentent un potentiel plutôt faible de gain de clients au détriment d'autres domaines skiables. Le potentiel est clairement plus important avec des «prix cassés», mais ceux-ci peuvent conduire à une diminution des recettes.

Recommandations:

- Créer des paquets globaux «vacances de ski» (soi-même ou en coopération): les incitations financières d'un changement de domaine skiable sont ainsi augmentées.
- Maintenir, voire développer les rabais pour les familles: celles-ci doivent réserver tôt en raison des dates des vacances scolaires et font le plus souvent attention à leur budget. Les enfants sont les clients du futur et constituent donc un segment important qui devrait être préservé et développé.
- Fixer des prix minimum de préférence très bas, mais avec de petits contingents: une large fourchette de prix et une adaptation rapide de ceux-ci permettent de mieux s'adresser à la clientèle en fonction de sa propension à payer et de sa disposition à prendre un risque.
- Fourchette de prix: de larges écarts de prix et un manque de transparence quant aux contingents peuvent nuire à l'acceptation des prix dynamiques. La flexibilité de la fixation du prix augmente cependant à mesure que la fourchette s'élargit.
- Proximité du prix «honnête»: le prix maximal ne devrait pas dépasser excessivement celui perçu comme correct par les clients.
- Mener des enquêtes auprès de la clientèle et prospecter le marché: il s'agit de connaître l'avis du client quant à l'honnêteté du prix.
- Ne pas oublier la qualité: si l'offre est bonne, les clients paieront le prix élevé qui y correspond. Il s'agit alors de faire preuve de mesure quant au niveau des rabais.

5.1.1.4 Décision des hôtes en séjour d'effectuer une journée de ski

Décision des hôtes en séjour d'effectuer une journée de ski: les hôtes en séjour effectuent-ils davantage de journées-skieurs pendant celui-ci grâce aux modèles de prix dynamiques?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Les rabais pour réservation effectuée tôt permettent d'inciter les hôtes à acheter des forfaits de plus longue validité. Différencier la tarification de forfaits de différentes durées permet d'influencer les décisions d'achat et de flexibiliser la formation des prix. En cas de succès, la dépendance à la météo des journées-skieurs est réduite, d'où des recettes plus stables. Cet aspect est surtout important dans les destinations ayant une grande diversité d'activités de loisirs, où le ski subit une grande concurrence. La problématique est moins vive dans les domaines où la part d'hôtes en séjour est faible.

Conclusion: Il est fort probable que les hôtes en séjour achètent des forfaits de plus longue durée grâce aux modèles de prix dynamiques en prévente. Le potentiel est moyen à fort.

Recommandations:

- Tendre à proposer des prix plus attrayants pour les forfaits de longue durée que pour ceux de courte durée: cela crée des incitations à acheter des forfaits valables plus longtemps, voire à réserver de plus longs séjours.

5.1.1.5 Décision sur le moment de l'achat

Décision sur le moment de l'achat: les modèles de prix dynamiques conduisent-ils à ce que les clients achètent plus tôt?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Il apparaît que les forfaits plurijournaliers sont réservés nettement plus tôt que les forfaits journaliers. Le potentiel de reporter les risques (trop peu de neige, mauvais temps) sur les hôtes, d'avancer l'encaissement de recettes et donc de stabiliser celles-ci est par conséquent largement plus grand pour les domaines skiables avec une forte part d'hôtes en séjour. Lorsque des forfaits journaliers sont achetés quatre ou cinq jours avant leur date de validité, il s'agit certes également de réservations à l'avance, mais le client ne prend qu'un très faible risque compte tenu des prévisions météorologiques très fiables à aussi brève échéance. Plus le rabais pour réservation précoce est élevé, plus les hôtes utilisent les offres en prévente. Les conséquences sur les recettes moyennes doivent par conséquent impérativement être surveillées.

Conclusion: Dans le domaine des forfaits plurijournaliers, le potentiel d'achat de forfaits davantage à l'avance grâce aux modèles de prix dynamiques doit être considéré comme important. Dans le secteur des forfaits journaliers, il ne faut s'attendre qu'à un faible potentiel, parce que ceux-ci ne sont généralement achetés que quelques jours avant leur date de validité.

Recommandations:

- Exercer une pression d'achat: le client devrait avoir l'impression qu'il achète une prestation rare, ce qui n'est en réalité pas le cas. Des indications telles que «encore 5 forfaits disponibles à ce prix» sont utiles à cette fin.
- N'adapter les prix qu'à la hausse: le client ne doit pas penser que le prix pourrait baisser, sans quoi la réservation à l'avance perdrait son sens.
- Annoncer le prix maximum: cela réduit l'incertitude du client. Il sait à quoi s'attendre dans le pire des cas.
- Fixer un prix dynamique pour les abonnements à choix: appliquer la tarification dynamique également aux abonnements à choix pourrait inciter les personnes effectuant des sorties d'un jour à acheter davantage à l'avance. Il faut cependant tenir compte du fait que les titulaires d'abonnements à choix sélectionnent toujours les plus belles journées pour skier.

5.1.1.6 Agir sur les recettes moyennes

Agir sur les recettes moyennes: les modèles de prix dynamiques permettent-ils d'augmenter les recettes moyennes par journée-skieur ?

Chances/risques, effets et conditions de succès: avec les modèles de prix dynamiques, les personnes effectuant des achats spontanés paient des prix élevés et financent ainsi les rabais octroyés à celles qui réservent tôt. Les modèles de prix dynamiques permettent de procéder discrètement à des augmentations. La flexibilité de la formation des prix de différents abonnements à différentes saisons augmente sensiblement et offre un potentiel d'optimisation. Cependant, les clients doivent en fin de compte accepter ces prix. Si des facteurs tels que la comparaison avec la concurrence ou le rapport qualité-prix ne justifient pas d'augmentation ou que les hôtes ne l'acceptent pas, il faut s'attendre à une diminution des recettes moyennes. S'il y a suffisamment de clients qui achètent leurs forfaits de manière spontanée et paient le prix maximal, il existe un potentiel de hausse des recettes moyennes. Le danger survient lorsque de trop nombreux forfaits sont offerts avec un trop fort rabais. Il s'agit de plus de faire preuve de prudence avec les rabais à court terme pour lesquels le client n'a aucun risque à assumer.

Conclusion: Les rabais pour réservations anticipées doivent en principe être compensés par une augmentation du nombre de journées-skieurs et des hausses de prix (les jours de forte fréquentation) pour les acheteurs spontanés. Si la compensation est supérieure aux rabais, les recettes moyennes par journée-skieur augmentent. Des indices montrent que cela a été le cas ces deux dernières saisons, mais il n'est pas certain que l'origine en réside d'abord dans les augmentations de prix ou les modèles dynamiques. Les acheteurs spontanés pourraient se faire rares lors des saisons d'hiver difficiles où les conditions sont régulièrement mauvaises. Il pourrait s'ensuivre une diminution des recettes.

Recommandations:

- Définir un objectif de recettes par journée-skieur, par période de la saison ou jour de la semaine et par type de forfait: cette valeur devrait être au moins atteinte.
- Ne pas distribuer de cadeaux: les clients qui ne réservent pas longtemps à l'avance ne doivent pas se voir offrir un prix inférieur à l'objectif de recettes. Seuls ceux qui prennent réellement un risque obtiennent un prix plus bas.
- Fixer le prix maximal de manière que l'objectif de recettes par journée-skieur soit réalisé même avec une réduction de p. ex. 10 %: cela permet de donner aux clients l'impression qu'ils obtiennent encore un rabais même en ne réservant que quelques jours à l'avance. Le prix maximal doit cependant rester «à peu près» honnête afin d'éviter des sentiments d'arnaque.

- Prudence avec les rabais à court terme: en cas de bonnes conditions, vendre des forfaits quelques jours avant leur jour de validité à des prix inférieurs à l'objectif de recettes n'a aucun sens.
- Tenir compte de l'élasticité des prix et ne pas seulement viser une optimisation à court terme des recettes, mais observer les effets à long terme des prix dynamiques.
- Garder la qualité à l'esprit: il est important que la qualité soit à la hauteur du prix.
- Évaluer des limitations du nombre de visiteurs: une limitation de l'offre pourrait crédibiliser la différenciation dynamique des prix et renforcer la pression d'achat sur les clients.
- Privilégier les recettes au nombre de journées-skieurs: si un peu moins de clients paient davantage, cela augmente tant les recettes que, à certaines conditions, la satisfaction des hôtes.

5.1.1.7 Agir sur les recettes annexes

Agir sur les recettes annexes: les modèles de prix dynamiques font-ils augmenter les recettes annexes des entreprises de remontées mécaniques?

Chances/risques, effets et conditions de succès: La question des effets sur les recettes des restaurants d'altitude, de l'hébergement ou des écoles de ski se pose aux entreprises de remontées mécaniques ayant des exploitations annexes. Si les journées-skieurs augmentent avec l'introduction de prix dynamiques, les restaurants de montagne en profitent par exemple également. Il faut plutôt s'attendre à ce que les recettes de la restauration progressent moins que les journées-skieurs en raison de la capacité d'accueil limitée pendant les heures de pointe. L'hébergement profitera lui aussi moins de l'augmentation, car un grand avantage des prix dynamiques est d'inciter les hôtes en séjour à skier plus souvent. La réservation de l'hébergement s'effectue en règle générale avant l'achat du forfait de ski.

Conclusion: Si les journées-skieurs augmentent et qu'il existe suffisamment de capacités libres, le potentiel d'augmentation des recettes annexes est moyen à élevé.

Recommandations:

- Faire attention en calculant les recettes de transport et les recettes annexes: en comparaison avec un franc supplémentaire de recettes de transport, un franc supplémentaire de recettes de restauration présente une marge nettement moindre. Ceci signifie que le franc supplémentaire de recettes de transport se compose d'une plus grande part de bénéfice d'exploitation que le franc supplémentaire de recettes de restauration.

5.1.1.8 Agir sur les charges d'exploitation

Agir sur les charges d'exploitation: les modèles de prix dynamiques réduisent-ils les charges d'exploitation des entreprises de remontées mécaniques?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Si la part de ventes en ligne augmente fortement, ce que de nombreux indices montrent, des économies peuvent être réalisées aux caisses. Il est également possible d'économiser dans le marketing si l'entreprise de remontées mécaniques peut profiter d'activités de son partenaire. Ces économies devraient néanmoins rester modestes en regard des charges globales d'exploitation. L'économie relative pourrait avoir davantage de poids pour les entreprises de petite taille. Il est important de tenir compte du coût du modèle de prix dynamique, et celui de l'évaluation des données clients ne doit pas être sous-estimé.

Conclusion: Le potentiel d'économies dans les charges d'exploitation est plutôt faible en considération globale, en particulier lorsque l'on tient compte des coûts (externes et internes) liés à l'introduction et à l'exploitation des modèles et systèmes dynamiques.

Recommandations:

- Charges du modèle de prix dynamique: les investissements et les frais d'exploitation doivent être soigneusement soupesés lors du choix du partenaire.
- «Make or buy»: le choix entre une solution propre ou une plateforme partenaire doit être évalué avec précision sous l'angle du rapport coût-bénéfice.

5.1.1.9 Agir sur les recettes dans la destination

Agir sur les recettes dans la destination: les modèles de prix dynamiques font-ils augmenter les recettes dans la destination?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Les enseignements tirés jusqu'ici indiquent que les entreprises de remontées mécaniques profitent davantage d'une augmentation du prix moyen que d'une hausse du nombre de journées-skieurs après avoir introduit des modèles de prix dynamiques. Un aspect important pour les journées-skieurs réside dans les hôtes présents plusieurs jours qui pratiquent plus souvent le ski pendant leur séjour dans la destination. Il faut donc plutôt imaginer que les autres prestataires dans la destination profiteront un peu moins que l'entreprise de remontées mécaniques. La destination profite dans sa globalité lorsque les hôtes réservent des séjours plus longs grâce aux incitations données en ce sens par le système de prix. Le principe est cependant le suivant: plus les journées-skieurs augmentent, plus l'ensemble de la destination en bénéficie.

Conclusion: Le potentiel d'augmentation des recettes dans la destination dépend de la hausse des journées-skieurs et de celle de la durée des séjours, par exemple pour les vacances ou un week-end (prolongé) plutôt que seulement pour un ou deux jours de ski. Il faut s'attendre à ce que les recettes des autres prestataires progressent moins nettement que les journées-skieurs.

Recommandations:

- Large soutien: l'entreprise de remontées mécaniques ne doit pas assumer seule la charge des rabais. D'autres prestataires doivent y participer, dans l'idéal en concertation de tous.
- Créer des incitations à acheter des forfaits de plus longue durée: les hôtes restent plus longtemps dans la destination et peuvent dépenser davantage.

5.1.1.10 Agir sur les recettes de l'ensemble de la branche

Agir sur les recettes de l'ensemble de la branche: les modèles de prix dynamiques augmentent-ils les recettes de l'ensemble de la branche?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Comme indiqué, les modèles de prix dynamiques offrent un potentiel intéressant d'augmentation des journées-skieurs dans le secteur des hôtes présents plusieurs jours. Le facteur décisif, tant pour les recettes de transport de chaque entreprise de remontées mécaniques que pour la branche dans son ensemble, est celui des incitations financières au moyen desquelles ces journées-skieurs supplémentaires sont «achetées». Les effets sur les recettes de l'ensemble de la branche ne peuvent donc pas être estimés de façon générique. Sur les deux saisons d'hiver 2017/18 et 2018/19, les modèles de prix dynamiques semblent avoir eu un effet légèrement positif sur les recettes. La branche dans son ensemble devrait donc aussi en profiter légèrement. Il faut cependant noter que la saison 2018/19 a connu de très bonnes conditions météorologiques et d'enneigement. Du fait de ces conditions idéales, il est probable que de nombreux «cherry pickers» aient choisi les plus belles journées et étaient prêts à payer les prix élevés demandés en caisse. Les modèles dynamiques doivent encore passer l'épreuve de vérité des mauvaises saisons d'hiver.

Conclusion: Les modèles de prix dynamiques offrent un certain potentiel d'augmentation des recettes moyennes et pourraient contribuer ainsi à une hausse des recettes de la branche. Les enseignements tirés jusqu'ici indiquent un potentiel plutôt faible. La branche tire également dans son ensemble un profit lorsque les hôtes en séjour skient davantage. L'important dans les modèles de prix dynamiques est cependant qu'ils contribuent à stabiliser les recettes. Les modèles dynamiques augmentent la flexibilité de la fixation des prix. Ces deux dernières années, les entreprises de remontées mécaniques ont plutôt fait usage de cette flexibilité à la hausse, mais si plusieurs mauvaises saisons d'hiver devaient survenir, le danger existe que cette flexibilité des prix agisse fortement à la baisse.

Recommandations:

- Cf. recommandations des chiffres précédents (5.1.1.1 à 5.1.1.9)

5.1.2. Conclusions

Les conclusions suivantes peuvent être tirées en regard des défis cités au chapitre 2 «Demande»:

- Les systèmes de prix dynamiques n'ont quasiment aucun potentiel d'activation des quelque 400 000 skieurs non actifs potentiellement aptes en Suisse.
- Des prix réduits en semaine et des forfaits plurijournaliers bon marché en basse saison pourraient être des moyens de conserver les skieurs plus âgés.
- Des modèles de prix dynamiques et des rabais de réservation anticipée uniquement sur les forfaits de ski sont une incitation financière trop faible pour attirer un nombre substantiel de familles et d'enfants.
- Il en va de même pour la reconquête des quelque trois millions de journées-skieurs perdues au profit de l'étranger.
- Pour les hôtes présents plusieurs jours, les modèles de prix dynamiques peuvent augmenter la fréquence de pratique des skieurs actifs. Cela n'est pas attendu pour les clients journaliers.
- Les modèles de prix dynamiques et les rabais pour réservation à l'avance correspondants (surtout pour les forfaits plurijournaliers) conduisent à ce que les clients réservent plus tôt et réduisent ainsi la dépendance à la météo et à la neige.
- Les modèles de prix dynamiques ne permettent pas d'attirer un nombre substantiel de non-skieurs sur les remontées mécaniques en hiver. Il est certes possible d'intégrer également les courses unitaires dans les modèles de prix dynamiques, mais le potentiel est plutôt faible du fait des prix généralement très bas qui sont appliqués à ces courses.

5.2 Abonnements de saison à bas prix

Il n'est pas possible de définir de manière univoque à partir de quand un abonnement de saison est considéré comme bon marché. Aucune limite absolue ne peut être fixée, car la prestation (notamment les kilomètres de pistes) que l'acheteur d'un abonnement de saison obtient diffère selon le domaine skiable. Dans la présente étude, le prix d'un abonnement de saison est considéré comme bas si, d'une part, il est au moins 25 à 30 % meilleur marché que dans des domaines skiables similaires, et d'autre part, si son prix est inférieur à environ dix fois celui d'un forfait journalier. Qu'il s'agisse d'un abonnement de saison individuel ou familial ne joue aucun rôle.

La question est de déterminer si les abonnements de saison bon marché permettent de générer des journées-skieurs supplémentaires et quels peuvent être les effets de leur introduction sur le prix moyen par journée-skieur.

5.2.1 Évaluation et recommandations

5.2.1.1 Décision d'être un skieur actif

Décision d'être un skieur actif: les abonnements de saison à bas prix génèrent-ils davantage de skieurs actifs?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Un abonnement de saison bon marché permet de réduire quelque peu le coût élevé de la pratique du ski. La part des forfaits sur le coût global est cependant trop faible pour faire baisser substantiellement le prix du ski. Il ne faut donc pas s'attendre à une augmentation marquée du nombre de skieurs actifs. Les abonnements de saison à bas prix peuvent cependant être un moyen d'éviter que des personnes cessent de pratiquer le ski et par conséquent de stabiliser le nombre de skieurs actifs. S'il est possible de combiner un abonnement de saison bon marché à des offres d'hébergement et d'école de ski attrayantes, le potentiel de débutants supplémentaires pourrait être légèrement plus grand.

Conclusion: Les abonnements de saison à bas prix peuvent être un instrument important pour la stabilisation du nombre de skieurs actifs. Le potentiel de nouveaux pratiquants est plutôt faible.

Recommandations:

- Combiner des offres de valeur (école de ski, hébergement, etc.) à l'abonnement de saison (soi-même ou en coopération): cela permet de réduire davantage le coût de la pratique du ski.
- Tenir compte des non-skieurs: des efforts doivent être faits pour inciter les hôtes qui ne pratiquent pas le ski à entreprendre d'autres activités.

5.2.1.2 Décision sur le volume de la pratique

Décision sur le volume de la pratique: les abonnements de saison à bas prix permettent-ils d'augmenter le nombre de journées-skieurs par skieur?

Chances/risques, effets et conditions de succès: La chance de voir les skieurs générer davantage de journées-skieurs grâce aux abonnements de saison à bas prix est jugée élevée. Il est possible que les hôtes occasionnels optent pour un abonnement de saison. Selon le prix de cet abonnement et le nombre de jours de pratique des hôtes, le passage à un abonnement de saison représente un avantage ou un désavantage financier pour le domaine skiable. Il est également imaginable que le client n'achète pas seulement un abonnement de saison en vue de pratiquer le ski, mais aussi pour pouvoir effectuer des randonnées ou simplement profiter du soleil en cas de manque de neige. Cet argument pourrait gagner en importance si les hivers pauvres en neige devaient devenir plus fréquents. Par ailleurs, les titulaires d'abonnements de saison sont davantage susceptibles d'aller sur les pistes par mauvaises conditions d'enneigement pour autant qu'il fasse beau. Cela n'apporte de valeur ajoutée financière au domaine skiable que si ces hôtes dépensent de l'argent pour d'autres prestations (par exemple la restauration) et que ces offres sont fournies par le domaine skiable ou l'entreprise de remontées mécaniques, ou si celle-ci en profite au moins sous la forme d'un bail lié au chiffre d'affaires.

Conclusion: Le potentiel d'augmentation de la pratique des clients grâce aux abonnements de saison bon marché est élevé. Un plus haut taux de pratique ne signifie cependant pas forcément un avantage financier pour l'entreprise de remontées mécaniques.

Recommandations:

- Connaître la fréquence de pratique des hôtes: pour le prix de l'abonnement de saison, le facteur décisif est la fréquence à laquelle les hôtes (avec et sans abonnement de saison) pratiquaient le ski jusqu'ici.
- Créer des incitations à skier plus souvent: le prix de l'abonnement de saison doit motiver autant d'hôtes que possible à effectuer quelques jours de ski supplémentaires. Ce prix dépend par conséquent de la fréquence d'utilisation et du prix des forfaits journaliers et plurijournaliers.
- Inciter aux achats en ligne: plus les ventes en ligne de forfaits journaliers et plurijournaliers sont nombreuses, plus la fréquence de pratique des hôtes actuels peut être évaluée précisément.
- Tenir compte des activités autres que le ski: les activités de remplacement peuvent gagner en importance. Il est imaginable de proposer des produits d'abonnements de saison donnant droit à un nombre limité de jours de ski et à des courses unitaires en complément. Il faut cependant veiller à ce que cela ne cannibalise pas les abonnements de saison habituels.

5.2.1.3 Décision en faveur d'une destination

Décision en faveur d'une destination: les abonnements de saison à bas prix permettent-ils de gagner des clients au détriment d'autres domaines skiables?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Le prix est le premier critère de décision pour les abonnements de saison bon marché. Plus il est bas, plus les transferts de demande escomptés sont grands. Il est néanmoins certainement nécessaire de proposer en sus d'autres arguments d'achat relatifs à l'offre et à la qualité pour conquérir de grandes quantités d'hôtes supplémentaires. Il importe que le domaine skiable puisse absorber sans trop de perte de qualité les hôtes supplémentaires, qui viennent surtout les jours déjà fortement chargés, faute de quoi le risque de perdre des clients existe, particulièrement si une offre encore moins chère arrive sur le marché. Le potentiel de journées-skieurs supplémentaires est élevé, mais le risque de baisse des recettes moyennes l'est aussi. Dans l'idéal, l'entreprise de remontées mécaniques doit également pouvoir gagner de l'argent sur les hôtes supplémentaires dans les segments annexes (hébergement, restauration, écoles de ski, etc.).

Conclusion: Le gain d'hôtes potentiel au détriment d'autres domaines skiables est élevé. Il faut veiller à ne pas négliger les effets sur les recettes moyennes.

Recommandations:

- Combiner des offres de valeur (écoles de ski, hébergement, etc.) à l'abonnement de saison (soi-même ou en coopération): les économies réalisées en changeant de domaine skiable sont d'autant plus élevées.
- Tenir compte des limites de capacité: si le domaine skiable est plein aux pics de fréquentation, la prudence est de mise avec les abonnements de saison à bas prix. Une autre solution pourrait résider dans un abonnement de saison bon marché avec des «blackout dates».
- Analyser le positionnement du domaine skiable: les stations présentant des caractéristiques de qualité élevée, voire des USP, n'ont que peu intérêt à lancer des abonnements de saison bon marché. Les hôtes sont en effet prêts à payer le prix élevé de l'abonnement de saison.

5.2.1.4 Décision des hôtes en séjour d'effectuer une journée de ski

Décision des hôtes en séjour d'effectuer une journée de ski: les hôtes en séjour effectuent-ils davantage de journées-skiers pendant celui-ci grâce aux abonnements de saison à bas prix?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Les hôtes occasionnels effectuant des séjours de plusieurs jours qui passent à l'abonnement de saison sont susceptibles de skier davantage durant leur séjour dans la destination. Pour l'entreprise de remontées mécaniques, cela ne représente néanmoins un avantage financier que si elle peut gagner de l'argent sur les journées-skiers supplémentaires sous forme de recettes annexes.

Conclusion: Il est fort probable que les hôtes en séjour skient plus souvent grâce aux abonnements de saison à bas prix. Le potentiel devrait cependant être limité par le fait que de nombreux détenteurs d'abonnements de saison habitent à une distance du domaine skiable qui leur permet d'effectuer des excursions journalières.

Recommandations:

- aucune

5.2.1.5 Décision sur le moment de l'achat

Décision sur le moment de l'achat: les abonnements de saison à bas prix conduisent-ils à ce que les clients achètent plus tôt?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Les abonnements de saison doivent être achetés avant la saison. Le passage des hôtes occasionnels à un abonnement de saison est donc obligatoirement lié à un achat précoce. Les abonnements de saison sont un moyen très efficace d'anticiper et de stabiliser les recettes. Plus les délais de prévente sont fixés tôt, plus l'effet attendu est grand. Les hôtes assument les risques liés à la météo et à l'enneigement. Cela peut tout à fait coûter quelque chose au domaine skiable. L'impact négatif sur les recettes moyennes ne doit cependant pas être oublié. Il est important que l'abonnement de saison ne soit disponible à bas prix qu'en prévente. Si le client peut attendre jusque peu avant Noël, le risque lié à la neige est bien plus faible pour lui. La réduction de prix ne se justifie alors plus.

Conclusion: Le potentiel de voir des hôtes acheter longtemps à l'avance leur abonnement de saison et que les recettes soient ainsi disponibles plus tôt est très important et dépend de l'incitation et du rabais. L'un des facteurs décisifs est le coût du lissage des recettes.

Recommandations:

- Rabais et délai de prévente: si le client ne peut pas encore évaluer la situation d'enneigement lors de l'achat de l'abonnement de saison, c'est lui qui assume le risque lié à la neige. Sinon, le risque pris est moindre. Le délai de prévente qui donne droit à l'achat à prix réduit de l'abonnement de saison devrait par conséquent être fixé tôt. Il peut éventuellement valoir la peine de définir plusieurs niveaux de prix ou plusieurs étapes de prévente.
- Déterminer la propension au risque: les abonnements de saison contribuent à lisser les recettes. Lors de mauvaises saisons, cela les soutient. Parallèlement, le potentiel d'«upside» est limité lors des bonnes saisons. Le rabais sur l'abonnement de saison équivaut à une sorte de prime d'assurance. Il est plus ou moins judicieux de s'assurer selon sa disposition au risque.

5.2.1.6 Agir sur les recettes moyennes

Agir sur les recettes moyennes: les abonnements de saison à bas prix permettent-ils d'augmenter les recettes moyennes par journée-skieur?

Chances/risques, effets et conditions de succès: La chance que les recettes moyennes par journée-skieur augmentent avec l'introduction d'abonnements de saison à prix réduit est faible. Un recul est bien plus probable. La fréquence de pratique des skieurs avant et après l'introduction de l'abonnement de saison à prix réduit est décisive. Les skieurs assidus bénéficient d'un fort rabais avec un tel abonnement. Le nombre moyen de jours de pratique par hôte doit rester très bas. Des hôtes optent pour l'abonnement de saison par confort et surestiment le nombre de journées-skieurs prévues. Si cela se produit, les recettes moyennes peuvent augmenter. Les hôtes le remarqueront certainement eux-mêmes et n'achèteront plus d'abonnement de saison l'année suivante. Dans l'idéal, le domaine skiable doit également pouvoir gagner de l'argent issu de l'augmentation du nombre d'hôtes dans les autres segments d'affaires.

Conclusion: Le risque de diminution des recettes moyennes est élevé. Les facteurs déterminants sont notamment le prix de l'abonnement de saison et le nombre de fois que l'hôte l'utilise.

Recommandations:

- Tenir compte des titulaires actuels d'abonnements de saison: plus le nombre d'abonnements de saison vendus est grand, plus l'effet de cannibalisation par un abonnement de saison à bas prix est important. Si la part d'abonnements est élevée, il est recommandé de ne pas proposer de réduction.

- Définir un objectif de recettes par journée-skieur avec les abonnements de saison: le prix de l'abonnement résulte de la fréquence d'utilisation attendue de la part des hôtes.
- Fixer les prix avec soin: avec par exemple 80 000 ventes, un prix de 450 francs génère des recettes supérieures de 4 millions par rapport à un prix de 400 francs. Ces recettes supplémentaires n'occasionnent quasiment aucune charge, si bien qu'elles se reflètent pratiquement intégralement dans le gain d'exploitation et le cash-flow.
- Tenir compte des rabais pour indigènes et des autres réductions: cela doit impérativement être pris en considération si l'introduction d'un abonnement de saison à bas prix entraîne la suppression d'autres rabais. Le renoncement à d'autres rabais contribue à soutenir les recettes moyennes.
- Offrir des prestations additionnelles moyennant un supplément: proposer contre paiement des prestations supplémentaires telles qu'un accès VIP permet de mettre encore mieux à profit la disposition à payer des clients.
- Intégrer des valeurs ajoutées à l'abonnement de saison: intégrer par exemple un événement pour les clients fidèles à l'abonnement de saison permet de mieux fidéliser les hôtes qui achètent cet abonnement uniquement pour des raisons de confort.

5.2.1.7 Agir sur les recettes annexes

Agir sur les recettes annexes: les abonnements de saison à bas prix font-ils augmenter les recettes annexes des entreprises de remontées mécaniques?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Les exploitations annexes profitent elles aussi des abonnements de saison à bas prix étant donné que la chance d'une augmentation des journées-skieurs est élevée. Le potentiel d'augmentation est généralement quelque peu moindre dans les exploitations annexes par rapport au nombre de journées-skieurs. Le facteur décisif est la disponibilité de suffisamment de capacités de restauration et d'hébergement aux moments importants de la saison.

Conclusion: Si les journées-skieurs augmentent, un potentiel moyen à élevé d'augmentation des recettes annexes est donné lorsque suffisamment de capacités sont disponibles.

Recommandations:

- Faire attention en calculant les recettes de transport et les recettes annexes: en comparaison avec un franc supplémentaire de recettes de transport, un franc supplémentaire de recettes de restauration présente une marge nettement moindre. Ceci signifie que le franc supplémentaire de recettes de transport se compose d'une plus grande part de bénéfice d'exploitation que le franc supplémentaire de recettes de restauration.
- Évaluer le renforcement de l'intégration verticale: l'intégration verticale comporte des avantages et des inconvénients. Un large éventail d'activités pourrait constituer un avantage par rapport aux abonnements de saison à bas prix.

5.2.1.8 Agir sur les charges d'exploitation

Agir sur les charges d'exploitation: les abonnements de saison à bas prix réduisent-ils les charges d'exploitation des entreprises de remontées mécaniques?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Les effets sur les charges d'exploitation devraient être plutôt faibles en comparaison avec ceux sur les recettes de transport. Des économies peuvent être réalisées dans le secteur des caisses. Un transfert des autres actions vers la publicité pour l'abonnement de saison a lieu dans le secteur du marketing et de la publicité. Selon le partenaire avec lequel l'entreprise coopère, il faut tenir compte de frais et de charges externes.

Conclusion: Les effets sur les charges d'exploitation dépendent de la publicité prévue pour l'offre.

Recommandations:

- **Campagnes publicitaires:** évaluer avec soin l'utilité d'onéreuses campagnes de publicité avec des partenaires externes.
- **Collaboration:** il faut viser une participation des autres prestataires qui profitent d'un abonnement de saison à bas prix.

5.2.1.9 Agir sur les recettes dans la destination

Agir sur les recettes dans la destination: les abonnements de saison à bas prix font-ils augmenter les recettes dans la destination?

Chances/risques, effets et conditions de succès: L'ensemble de la destination peut bénéficier de l'augmentation attendue du nombre d'hôtes. Le nombre de clients dans la restauration et l'hébergement devrait progresser un peu moins fortement que les journées-skieurs. Les entreprises d'hébergement et de restauration profitent du fait que l'entreprise de remontées mécaniques offre une réduction de prix. Les écoles de ski et les entreprises de location peuvent aussi tirer profit de cet effet. Des indices montrent que la hausse du nombre de leçons de sports de neige vendues par les écoles de ski devrait être plutôt inférieure à la moyenne. Le potentiel de croissance pour l'ensemble de la destination est très élevé, mais il dépend au moins en partie de la réduction de prix de l'abonnement de saison.

Conclusion: Le potentiel d'augmentation des recettes dans l'ensemble de la destination dépend de l'augmentation des journées-skieurs et doit être considéré comme élevé.

Recommandations:

- Large soutien: l'entreprise de remontées mécaniques ne doit pas assumer seule la charge des rabais. D'autres prestataires doivent aussi y participer, dans l'idéal en concertation de tous.
- Stratégies de prix coordonnées dans la destination: il convient de veiller à ce qu'aucun prestataire n'augmente ses prix en raison de la hausse de la demande due à l'abonnement de saison à prix réduit.

5.2.1.10 Agir sur les recettes de l'ensemble de la branche

Agir sur les recettes de l'ensemble de la branche: les abonnements de saison à bas prix augmentent-ils les recettes de l'ensemble de la branche?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Il est très difficile d'évaluer la provenance des journées-skieurs gagnées grâce aux abonnements de saison bon marché. Cette différenciation est essentielle à une appréciation globale. Plusieurs indices permettent de penser que la majorité est prise d'une part à la concurrence suisse, et que l'augmentation du nombre de jours de ski par skieur joue d'autre part un rôle important. Quelques skieurs suisses pourraient certainement aussi être gagnés dans les domaines skiables étrangers. Les nouveaux skieurs motivés à pratiquer ce sport par les abonnements de saison à bas prix seraient plutôt des exceptions. Les abonnements de saison à prix réduit sont susceptibles d'influencer positivement le nombre total de journées-skieurs enregistrées en Suisse. Les recettes de transport sont néanmoins plus décisives que les journées-skieurs. Le succès des abonnements de saison bon marché dépend en sus du nombre de domaines skiables qui misent dessus. Un développement croissant des abonnements de saison à bas prix constituerait un grand danger pour la branche dans son ensemble.

Conclusion: Il existe un grand potentiel d'augmentation de la fréquence d'utilisation par skieur et donc du nombre de journées-skieurs. Le facteur décisif est que cette croissance (sur)compense un éventuel recul des recettes moyennes. Plus les offres à bas prix se diffuseront, plus cela sera difficile.

Recommandations:

- Cf. recommandations des chiffres précédents (5.2.1.1 à 5.2.1.9)

5.2.2 Conclusions

Les conclusions suivantes peuvent être tirées en regard des défis cités au chapitre 2 «Demande»:

- Les abonnements de saison à prix réduit n'ont qu'un faible potentiel d'activation des quelque 400 000 skieurs non actifs potentiellement aptes en Suisse.
- Les abonnements de saison à prix réduit peuvent être un moyen de conserver les familles, enfants et autres hôtes ou d'éviter que ces personnes ne cessent de pratiquer le ski.
- Il est possible que ces abonnements permettent de reconquérir une partie des quelque trois millions de journées-skieurs perdues au profit de l'étranger.
- Les abonnements de saison à bas prix contribuent à augmenter la fréquence de pratique des skieurs actifs.
- Lorsque des hôtes occasionnels optent pour un abonnement de saison, les recettes sont encaissées plus tôt et stabilisées. La dépendance à la météo et à l'enneigement est ainsi réduite.
- Les non-skieurs ne peuvent quasiment pas être incités à utiliser les remontées mécaniques en hiver avec des abonnements de saison à prix réduit. Il existe cependant un potentiel auprès des skieurs occasionnels qui aiment également exercer d'autres activités en montagne. Un abonnement de saison pourrait les lier au domaine.

5.3 Abonnements de saison communs à plusieurs destinations

Un abonnement de saison commun à plusieurs destinations est valable dans plusieurs domaines skiables non reliés entre eux par des installations. Les explications du présent chapitre se rapportent à des abonnements de saison communs à plusieurs destinations qui remplacent l'abonnement de saison local. En font par exemple partie le Magic Pass, le forfait de ski Top4 et la Bündner Topcard.

La question qui se pose est de savoir si un abonnement de saison commun à plusieurs destinations permet de gagner des journées-skieurs supplémentaires et quelle peut être l'influence de son introduction sur le prix moyen par journée-skieur. Le niveau des prix des abonnements de saison communs à plusieurs destinations est très disparate. En prévente, la Bündner Topcard coûte près de trois fois le prix du Magic Pass. Pour ce dernier, il est difficile de différencier l'effet qui résulte du bas prix de celui qui doit être attribué à la validité dans de nombreux domaines.³

³ Les représentants du Magic Pass n'ont pas souhaité nous donner de renseignements.

5.3.1 Évaluation et recommandations

5.3.1.1 Décision d'être un skieur actif

Décision d'être un skieur actif: les abonnements de saison communs à plusieurs destinations génèrent-ils davantage de skieurs actifs?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Un abonnement de saison commun à plusieurs destinations offre au skieur davantage de possibilités et de diversité. Un tel abonnement ne change cependant pas grand-chose aux coûts de la pratique et à la complexité du ski. Il n'est pas exclu que certains skieurs continuent à pratiquer grâce à un abonnement de saison commun à plusieurs destinations.

Conclusion: Le potentiel de nouveaux skieurs est très faible. Les abonnements de saison communs à plusieurs destinations peuvent avoir un léger potentiel de stabilisation du nombre de skieurs actifs.

Recommandations:

- aucune

5.3.1.2 Décision sur le volume de la pratique

Décision sur le volume de la pratique: les abonnements de saison communs à plusieurs destinations permettent-ils d'augmenter le nombre de journées-skieurs par skieur?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Étant donné que de nombreux hôtes ont un domaine favori ou habituel auquel ils sont liés d'une manière ou d'une autre, le potentiel d'augmentation de la pratique des titulaires actuels d'abonnements de saison devrait être plutôt réduit. À l'égard du nombre de jours de pratique, la principale question est de définir si les «infidélités» dans d'autres domaines ont lieu en sus ou en substitution des journées de ski passées dans le domaine habituel. La réponse est très probablement: les deux. Le plus grand potentiel existe auprès des hôtes sans abonnement de saison qui se rendent à tour de rôle dans les domaines nouvellement liés à un abonnement de saison. Si ces hôtes optent pour un abonnement de saison, leur nombre de jours de pratique peut s'accroître.

Conclusion: Le potentiel de voir les hôtes effectuer davantage de jours de pratique grâce aux abonnements de saison communs à plusieurs destinations est moyen à élevé.

Recommandations:

- aucune

5.3.1.3 Décision en faveur d'une destination

Décision en faveur d'une destination: les abonnements de saison communs à plusieurs destinations permettent-ils de gagner des clients au détriment d'autres domaines skiabiles?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Avec un abonnement de saison commun à plusieurs destinations, le danger existe de perdre des hôtes et des journées-skieurs au profit des domaines partenaires. Inversement, la chance d'en gagner au détriment des partenaires est également donnée. Si les visites mutuelles sont indemnisées financièrement, il est important que l'échange soit d'une ampleur similaire dans toutes les directions. Admettons qu'une région compte cinq domaines skiabiles proposant des abonnements de saison locaux et fréquentés en partie par les mêmes hôtes. Trois d'entre elles décident de proposer un abonnement de saison commun. Il faut alors s'attendre à un transfert de journées-skieurs des hôtes qui fréquentaient jusque-là les domaines à tour de rôle sans abonnement de saison vers la nouvelle communauté d'abonnement de saison commun à plusieurs destinations.

Conclusion: Selon la configuration régionale, il peut y avoir une grande chance que les hôtes qui fréquentaient jusque-là différentes destinations optent pour le nouvel abonnement de saison et que ce dernier gagne donc des clients au détriment des domaines skiabiles qui n'y participent pas. Le potentiel n'est cependant probablement pas conséquent, car de nombreux hôtes restent liés pour une raison ou une autre à leur domaine habituel.

Recommandations:

- Choix des partenaires: il est souhaitable que l'échange mutuel d'hôtes entre les domaines soit plus ou moins équilibré.
- Nombre limité de jours de validité: en guise de test, les domaines peuvent convenir d'un nombre limité de jours de validité mutuels. Le besoin des hôtes de fréquenter d'autres domaines peut ainsi être évalué.

5.3.1.4 Décision des hôtes en séjour d'effectuer une journée de ski

Décision des hôtes en séjour d'effectuer une journée de ski: les hôtes en séjour effectuent-ils davantage de journées-skieurs pendant celui-ci grâce aux abonnements de saison communs à plusieurs destinations?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Les hôtes occasionnels effectuant des séjours de plusieurs jours qui passent à l'abonnement de saison commun à plusieurs destinations sont susceptibles de skier davantage durant leur séjour dans la destination. Pour l'entreprise de remontées mécaniques, cela ne représente néanmoins un avantage financier que si elle peut gagner de l'argent sur les journées-skieurs supplémentaires sous forme de recettes annexes.

Conclusion: Il est fort probable que les hôtes en séjour skient plus souvent grâce aux abonnements de saison communs à plusieurs destinations. Le potentiel de personnes concernées devrait cependant être plutôt faible.

Recommandations:

- aucune

5.3.1.5 Décision sur le moment de l'achat

Décision sur le moment de l'achat: les abonnements de saison communs à plusieurs destinations conduisent-ils à ce que les clients achètent plus tôt?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Si les hôtes occasionnels passent à un abonnement de saison commun à plusieurs destinations, cet achat est obligatoirement effectué de manière anticipée, d'où des recettes encaissées plus tôt. Plus les délais de prévente sont fixés tôt, plus l'effet attendu est grand.

Conclusion: Le potentiel de voir des hôtes acheter longtemps à l'avance leur abonnement de saison et que les recettes soient ainsi disponibles plus tôt est important.

Recommandations:

- Rabais et délai de prévente: pour l'abonnement de saison commun à plusieurs destinations, un rabais de prévente avec un délai fixé le plus tôt possible peut être judicieux.

5.3.1.6 Agir sur les recettes moyennes

Agir sur les recettes moyennes: les abonnements de saison communs à plusieurs destinations permettent-ils d'augmenter les recettes moyennes par journée-skieur?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Les deux effets suivants doivent être différenciés l'un de l'autre: quel est l'effet du prix de l'abonnement de saison? Quel est l'effet de la validité commune à plusieurs destinations? Le présent chiffre n'examine que ce deuxième aspect. La question centrale est celle de savoir si la validité dans plusieurs destinations permet d'imposer un prix plus élevé ou d'empêcher sa chute. Si oui, les recettes moyennes augmentent. Le passage d'hôtes occasionnels à l'abonnement de saison commun à plusieurs destinations peut également entraîner une hausse du prix moyen selon le nombre de jours d'utilisation. La comptabilisation de la fréquentation mutuelle dans les domaines skiables est un autre facteur important. L'échange de clients peut se révéler positif pour un domaine et négatif pour un autre.

Conclusion: Le principal facteur est le prix de l'abonnement de saison commun à plusieurs destinations. En l'absence de baisse du prix, la chance d'augmenter les recettes moyennes est élevée.

Recommandations:

- Choix des partenaires: il est souhaitable que l'échange mutuel d'hôtes entre les domaines soit plus ou moins équilibré.
- Comptabilisation de la fréquentation mutuelle: si les domaines sont plus ou moins comparables, une indemnisation sur la base des journées-skieurs est recommandée. Sinon, les recettes de l'abonnement commun doivent être réparties selon des critères supplémentaires liés à l'offre ou aux prix.

5.3.1.7 Agir sur les recettes annexes

Agir sur les recettes annexes: les abonnements de saison communs à plusieurs destinations font-ils augmenter les recettes annexes des entreprises de remontées mécaniques?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Les exploitations annexes profitent elles aussi des abonnements de saison communs à plusieurs destinations étant donné que la chance d'une augmentation des journées-skieurs est moyenne à élevée. Le potentiel d'augmentation devrait généralement être quelque peu moindre dans les exploitations annexes par rapport au nombre de journées-skieurs. Le facteur décisif est la disponibilité de suffisamment de capacités de restauration et d'hébergement aux moments importants de la saison.

Conclusion: Si les journées-skieurs augmentent, un potentiel moyen à élevé de hausse des recettes annexes existe lorsque suffisamment de capacités sont disponibles.

Recommandations:

- Faire attention en calculant les recettes de transport et les recettes annexes: en comparaison avec un franc supplémentaire de recettes de transport, un franc supplémentaire de recettes de restauration présente une marge nettement moindre. Ceci signifie que le franc supplémentaire de recettes de transport se compose d'une plus grande part de bénéfice d'exploitation que le franc supplémentaire de recettes de restauration.
- Évaluer le renforcement de l'intégration verticale: l'intégration verticale comporte des avantages et des inconvénients. Un large éventail d'activités pourrait constituer un avantage par rapport aux abonnements de saison communs à plusieurs destinations.

5.3.1.8 Agir sur les charges d'exploitation

Agir sur les charges d'exploitation: les abonnements de saison communs à plusieurs destinations réduisent-ils les charges d'exploitation des entreprises de remontées mécaniques?

Chances/risques, effets et conditions de succès: Avec un abonnement de saison commun, les domaines skiables peuvent se partager les charges de publicité. Une réduction de ces charges peut donc être attendue. Il est cependant aussi possible que les charges de publicité des abonnements de saison restent constantes. Il devrait alors en résulter une meilleure efficacité pour l'abonnement de saison commun.

Conclusion: La chance de réduire les charges d'exploitation est élevée. Le potentiel d'économies est cependant plutôt faible en comparaison avec les charges totales d'exploitation.

Recommandations:

- aucune

5.3.1.9 Agir sur les recettes dans la destination

Agir sur les recettes dans la destination: les abonnements de saison communs à plusieurs destinations font-ils augmenter les recettes dans la destination?

Chances/risques, effets et conditions de succès: L'ensemble de la destination peut bénéficier de l'augmentation attendue du nombre d'hôtes. Un abonnement de saison commun à plusieurs destinations a le potentiel d'accroître les journées-skiieurs. Le plus grand potentiel réside certainement dans les hôtes qui changeaient jusque-là de domaine sans être directement liés à une station en particulier. Les écoles de ski devraient moins profiter de cette augmentation car ces hôtes supplémentaires ne sont généralement pas des débutants. Avec l'abonnement de saison commun à plusieurs destinations, il faut s'attendre à ce que la fréquentation augmente surtout les jours où elle était déjà forte. Les restaurants en profitent dans la mesure des capacités disponibles.

Conclusion: Le potentiel d'augmentation des recettes dans l'ensemble de la destination est moyen.

Recommandations:

- aucune

5.3.1.10 Agir sur les recettes de l'ensemble de la branche

Agir sur les recettes de l'ensemble de la branche: les abonnements de saison communs à plusieurs destinations augmentent-ils les recettes de l'ensemble de la branche?

Chances/risques, effets et conditions de succès: La branche dans son ensemble peut profiter de l'abonnement de saison commun à plusieurs destinations de deux manières. D'une part, parce que les hôtes effectuent davantage de journées de ski grâce à la diversité de l'offre. D'autre part, parce que la validité dans plusieurs domaines augmente la valeur de l'abonnement aux yeux des clients, ceux-ci étant alors prêts à payer un prix plus élevé. Les abonnements de saison communs à plusieurs destinations ont connu une évolution positive ces dernières années. Une demande semble exister. La politique de prix des différents produits diffère fortement, il n'est donc pas possible d'évaluer l'effet des abonnements sur les prix.

Conclusion: Un potentiel moyen à élevé existe en faveur d'une augmentation de la fréquence de la pratique par skieur et donc du nombre de journées-skiieurs. L'ensemble de la branche peut en bénéficier.

Recommandations:

- Cf. recommandations des chiffres précédents (5.3.1.1 à 5.3.1.9)

5.3.2 Conclusions

Les conclusions suivantes peuvent être tirées en regard des défis cités au chapitre 2 «Demande»:

- Les abonnements de saison communs à plusieurs destinations n'ont qu'un faible potentiel d'activation des quelque 400 000 skieurs non actifs potentiellement aptes en Suisse.
- Les abonnements de saison communs à plusieurs destinations peuvent être un moyen uniquement limité de conserver les familles, enfants et autres hôtes ou d'éviter que ces personnes ne cessent de pratiquer le ski.
- Il est possible que ces abonnements permettent de reconquérir une partie des quelque trois millions de journées-skieurs perdues au profit de l'étranger. Le potentiel existe auprès des hôtes qui effectuent des journées de ski en Suisse en sus de leurs vacances à l'étranger.
- Les abonnements de saison communs à plusieurs destinations peuvent contribuer à augmenter la fréquence de pratique des skieurs actifs.
- Lorsque des hôtes occasionnels optent pour un abonnement de saison, les recettes sont encaissées plus tôt et stabilisées. La dépendance à la météo et à l'enneigement est ainsi réduite.
- Les non-skieurs ne peuvent quasiment pas être incités à utiliser les remontées mécaniques en hiver avec des abonnements de saison communs à plusieurs destinations.

5.4 Appréciation des modèles de prix du point de vue des bailleurs de fonds

Une part significative des entreprises de remontées mécaniques ne sont pas en mesure de financer elles-mêmes à long terme les investissements nécessaires.⁴ Elles doivent par conséquent pouvoir compter sur des financements externes. Les trois principales sources de capital sont alors le capital-actions, les crédits ou leasings bancaires et les prêts des pouvoirs publics.

Une étude de la situation financière de cinquante-trois entreprises suisses de remontées mécaniques montre que leur endettement prend des formes très diverses. Mesuré à la durée de désendettement (dette financière nette/EBITDA), il a diminué ces dernières années grâce aux bonnes conditions pour la pratique des sports d'hiver ces deux dernières années (2017/18 et 2018/19), qui ont valu à la plupart des entreprises une

⁴ Source: Philipp Lütolf (2019), Branchenanalyse Bergbahnen, OTC-X Research by BEKB. Il s'agit d'une analyse menée auprès de 53 entreprises suisses de remontées mécaniques.

augmentation de l'EBITDA. 25 % des 53 entreprises suisses de remontées mécaniques représentées sur la figure 2 présentent une durée de désendettement de 4,5 ans (3^e quartile) ou davantage. Ceci signifie que ces entreprises ont besoin d'au moins 4,5 ans pour rembourser leur endettement financier net avec leur EBITDA. Une valeur de 4,5 devrait rester tout juste acceptable à long terme. Dans cinq cas, la durée de désendettement est même supérieure à dix ans. Dans ce contexte, il faut tenir compte du fait que la saison 2018/19 a été très réussie en raison des bonnes conditions. Il est peu probable que de nombreuses entreprises parviennent à atteindre en moyenne pluriannuelle le niveau d'EBITDA de 2018/19. Il y a trois ans (2015/16), le 3^e quartile de la durée de désendettement se situait encore à presque 6,5. En partant de l'hypothèse que les hivers difficiles vont devenir plus fréquents du fait des changements climatiques attendus, on constate qu'environ le quart de la branche est trop fortement endetté, ce qui devrait fortement compliquer la prise supplémentaire de capitaux étrangers portant intérêts. Relevons que certaines entreprises de remontées mécaniques, surtout de petite taille, n'obtiennent pas de crédits du tout de la part des banques. Le capital propre potentiel que ces entreprises pourraient prendre dans leur entourage n'étant le plus souvent disponible que dans une mesure très limitée, les pouvoirs publics doivent souvent apporter leur aide (aux niveaux communal, cantonal et fédéral). Cela se traduit par des contributions d'exploitation, des prêts et parfois du capital propre.

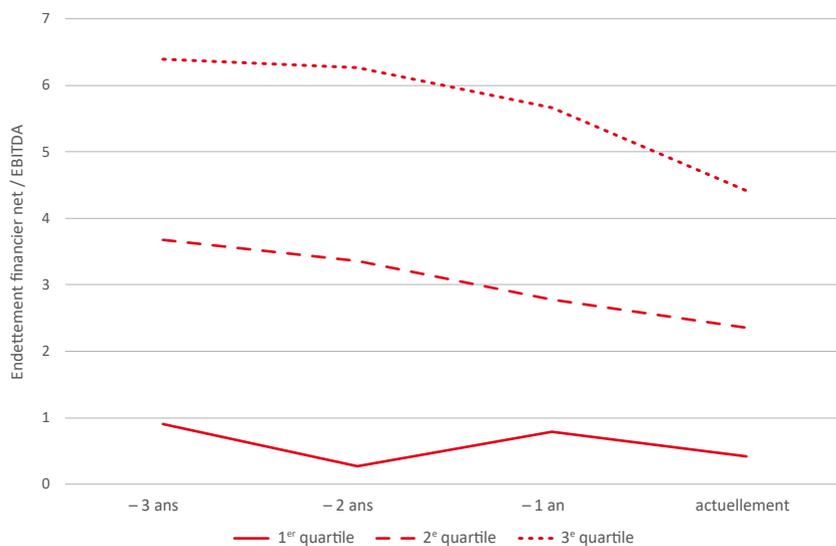


Figure 2: Durée de désendettement des entreprises suisses de remontées mécaniques⁵

⁵ Source: Philipp Lütolf (2019), Branchenanalyse Bergbahnen, OTC-X Research by BEKB. Il s'agit d'une analyse menée auprès de 53 entreprises suisses de remontées mécaniques. «Actuellement» signifie 2018/19 et -1 an correspond à 2017/18.

Il se pose désormais la question des effets qu'aura le développement de nouveaux modèles de prix sur la situation financière des entreprises de remontées mécaniques et partant sur leur capacité à fournir le service de la dette.

5.4.1 Modèles de prix dynamiques

Un éventuel effet tant positif que négatif sur les recettes devrait se révéler plutôt faible. Supposons une entreprise de remontées mécaniques moyenne (seulement transport, sans restauration) réalisant sur un produit de 6 millions de francs une marge EBITDA de 30 %, soit un EBITDA de 1,8 million. Si les recettes diminuent de 3 % du fait du modèle de prix et que cette baisse de recettes se répercute à 80 % sur l'EBITDA, ce dernier diminue de 8 %, soit de 144 000 francs. L'entreprise dispose alors chaque année de 144 000 francs de moins pour des investissements ou le service de la dette. Avec, par exemple, une durée théorique de remboursement de 8 ans et un taux d'intérêt de 3 %, c'est un million de francs de capital étranger portant intérêts qui ne pourra pas être supporté. Le rapport fonctionne naturellement aussi dans l'autre sens. Avec une augmentation de 3 % des recettes, le potentiel de financement augmente d'environ un million dans les conditions citées. Si les conditions de succès définies au chapitre 5.1 sont remplies, la chance d'une légère augmentation des recettes est supérieure au risque d'une faible baisse.

Les conséquences de ces différences de recettes apparemment minimes ne doivent pas être négligées. Une croissance ou un recul des recettes dû au modèle de prix est cependant difficilement mesurable du fait des variations élevées qui surviennent de toute manière en raison de la météo et de l'enneigement. Comparativement aux abonnements de saison à bas prix, les effets de l'introduction de prix dynamiques sont nettement moindres. Il s'y ajoute le fait que l'abandon d'un modèle de prix dynamique peut s'effectuer relativement simplement moyennant le respect des accords contractuels passés avec les partenaires. Il ne faut pas s'attendre à ce que les clients soient fortement gênés par un passage d'un modèle dynamique à des prix statiques.

Les conséquences de l'introduction de prix dynamiques sur les domaines skiables concurrents devraient être plutôt légères si les changements de prix restent dans un cadre normal. Les «mercredis à 10 francs» proposés en 2018/19 à Andermatt-Sedrun ont montré le contraire. Cette action a très certainement permis au domaine uranogrison de gagner des clients au détriment d'autres stations. De tels prix cassés sont cependant une exception. Pour les bailleurs de fonds des remontées mécaniques que sont les pouvoirs publics, le risque est par conséquent plutôt faible de contribuer à financer de telles offres à bas prix et d'entraîner ainsi des dommages financiers pour les domaines skiables concurrents et, en fin de compte, pour la branche entière.

5.4.2 Abonnements de saison à bas prix

Ici aussi, la question décisive est «à quel point le prix de l'abonnement de saison est-il bas?». Le produit le «meilleur marché», la Saastaler Wintercard, a été un échec. A posteriori, cette Wintercard n'a en effet pas porté ses fruits pour les remontées mécaniques. Les abonnements de saison à bas prix peuvent déclencher des déplacements de clientèle entre les domaines et mettre ainsi d'autres stations sous pression. En comparaison avec un modèle de prix dynamique, la Wintercard présentait un potentiel chances-risques bien supérieur. Par honnêteté, il convient de préciser que les Saastal Bergbahnen AG étaient déjà en difficulté financière avant son introduction. De plus, d'autres entreprises de remontées mécaniques ont dû passer par la case de l'assainissement sans avoir proposé de forfaits à prix cassés.

Le Magic Pass est nettement moins agressif au niveau du prix. La situation doit être considérée de façon différenciée d'un domaine skiable à l'autre. Une évaluation est difficile car la clé de répartition des recettes n'est pas rendue publique. La plupart des domaines semblent s'y retrouver financièrement avec le Magic Pass. L'effet de stabilisation des recettes est certainement très fort. La question est cependant de savoir à quel prix cela est possible. Crans-Montana, qui a quitté le Magic Pass, a notamment justifié ce départ par le fait que ce prix était trop élevé et que le Magic Pass limitait trop le potentiel d'«upside».

Des recettes plus stables sont assurément souhaitables du point de vue des bailleurs de fonds des remontées mécaniques. Néanmoins, la stabilité des recettes n'est pas le seul facteur du potentiel de financement, leur niveau compte également. Si les conditions de succès du chiffre 5.2 sont remplies et que le prix est fixé avec soin, les chances sont bonnes que cette stabilisation des recettes puisse se faire à un niveau adéquat. Le danger potentiel est en revanche très élevé si ces conditions ne sont pas remplies et que le prix est «mal» fixé. Les bailleurs de fonds devaient par conséquent impérativement tenir compte de la politique de prix dans leur analyse de crédit ou de financement.

Au 30 octobre 2018, la Confédération et le canton du Valais sont engagés dans l'entreprise Saastal Bergbahnen AG à travers des prêts d'aide à l'investissement de 6,4 millions de francs. Les entreprises de remontées mécaniques membres du Magic Pass de Crans-Montana, Leysin, Grimetz-Zinal et Vercorin recourent elles aussi à l'aide à l'investissement des pouvoirs publics.⁶ Il n'est certainement pas dû au hasard que des entreprises peu solides financièrement soient davantage prêtes à tenter des expériences tarifaires. Pour les pouvoirs publics, la politique de prix liée à des abonnements de saison

⁶ Les rapports d'activité de la majorité des autres domaines du Magic Pass ne sont pas publics, ce qui ne permet pas de procéder à une évaluation.

bon marché présente non seulement le risque que l'entreprise financée se retrouve dans une mauvaise situation financière, mais aussi celui de soutenir des développements peu sains pour la branche. Si le Groupe Schröcksnadel n'avait pas soutenu les Saastal Bergbahnen AG en 2018 à hauteur de 12 millions de francs (la moitié en prêt et l'autre en capital propre), il aurait été intéressant d'observer si l'entourage de l'entreprise de remontées mécaniques et les pouvoirs publics auraient agi.

En réalité, l'ensemble de la destination a profité de la Saastaler Wintercard à l'exception de l'entreprise de remontées mécaniques. Les Saastal Bergbahnen ont assumé seules l'ensemble de la charge du rabais. Tous les autres prestataires en ont cependant profité. Lorsque les pouvoirs publics financent une entreprise de remontées mécaniques et contribuent ainsi grandement à maintenir la compétitivité de la destination, ils devraient faire en sorte d'exercer leur influence en faveur d'une répartition équitable de la charge.

Il n'est pas encore possible de déterminer comment les hôtes réagiraient à des prix repartant fortement vers le haut. Le prix du Magic Pass a déjà été modérément augmenté une fois. Cela a pu être justifié par l'élargissement du rayon de validité. En passant de la Wintercard au Magic Pass, Saas-Fee peut également livrer l'argument d'un plus grand rayon de validité. Le prix de l'abonnement Top4 bernois passera de 666 à 777 francs pour la saison 2020/21. Ce renchérissement est justifié par des investissements en faveur des hôtes. Si l'offre et le rapport qualité-prix sont corrects, des adaptations de prix bien étayées ne devraient pas avoir de conséquences négatives et pourraient même présenter un potentiel d'augmentation des recettes. Dans le cas inverse, une perte de clientèle peut menacer. Il est ensuite difficile de sortir du modèle à bas prix. Les chances et risques sont bien plus élevés qu'avec les prix dynamiques. Si les abonnements de saison à bas prix continuent de se répandre, les risques prendront toujours plus d'ampleur.

5.4.3 Abonnements de saison communs à plusieurs destinations

Les produits d'abonnements de saison communs à plusieurs destinations semblent bien acceptés par les hôtes indépendamment du niveau de leur prix. Si l'offre est proposée à un prix adéquat, les chances devraient être largement supérieures aux risques. Il n'en résulte pas de dangers particuliers du point de vue des bailleurs de fonds des remontées mécaniques.

⁷ «Warum investieren zwei Österreicher Millionen in das Skigebiet Saas Fee», Neue Zürcher Zeitung du 22 janvier 2019.

5.5 Principaux enseignements

5.5.1 Généralités

- L'objectif des domaines skiables devrait être de proposer un «top produit» aussi adapté que possible aux besoins des hôtes. Les risques potentiels des abonnements de saison à prix fortement réduit ou des importants rabais pour réservation anticipée disponibles en grands contingents peuvent ainsi être largement évités.
- Un bon corpus de données (données clients, motivation, provenance, répartition des types de forfaits, moment d'achat, etc.) est indispensable pour évaluer la façon dont les clients réagissent à des changements de prix ou de modèle de prix. Dans ce cadre, il est essentiel de connaître le nombre de jours de pratique du ski des hôtes et d'évaluer autant que faire se peut leur propension à payer et l'élasticité des prix.
- Les recettes de transport en hiver sont plus importantes que le nombre de journées-skieurs. Si des clients un peu moins nombreux paient davantage, le chiffre d'affaires et, à certaines conditions, la satisfaction des hôtes peuvent tous deux augmenter.
- Tant les modèles de prix dynamiques que les abonnements de saison à bas prix ont un faible potentiel d'activation de nouveaux skieurs, car la part que constitue le forfait de ski dans les dépenses totales d'un hôte est trop faible. Les rabais ne réduisent pas non plus la grande complexité de la pratique du ski, le défi de l'apprentissage ni l'effort initial que doivent fournir les débutants.
- La réduction de prix nécessaire pour gagner de grandes quantités de clients (principalement au détriment d'autres domaines skiables) est difficilement supportable financièrement pour une entreprise de remontées mécaniques. Il est donc judicieux que l'ensemble des prestataires d'une destination suivent des stratégies de prix coordonnées et se partagent les pertes de recettes et les coûts des actions de rabais. Les stratégies de prix globales d'une destination doivent primer la formation de prix propre à l'entreprise de remontées mécaniques.
- Si des journées-skieurs supplémentaires sont gagnées au prix d'une baisse des recettes moyennes, les entreprises de remontées mécaniques avec un modèle d'affaires intégré de façon verticale sont avantagées, car elles peuvent profiter des hôtes supplémentaires dans les exploitations annexes lorsqu'elles disposent de capacités libres. Il faut toutefois faire preuve de prudence en comparant les recettes de transport avec les recettes de restauration, par exemple, car un franc de recettes de transport non gagné signifie une perte de cash-flow supérieure au gain correspondant à un franc supplémentaire de recettes de restauration.

- Les rabais pour achat précoce ne sont pas la seule possibilité d'inciter les clients à réserver en ligne et de surfer sur la «tendance au numérique». Une application peut également permettre de livrer aux hôtes de précieuses informations et offres supplémentaires. Ce potentiel ne devrait pas être négligé.
- Les hôtes non-skieurs ne doivent pas être oubliés dans la politique d'offre et de prix (p. ex. courses unitaires, forfaits multicourses et abonnements de saison pour non-skieurs). Un potentiel d'avenir existe dans ce secteur (exemple: offres pour les randonneurs hivernaux). Il faut néanmoins veiller à éviter que les forfaits destinés aux skieurs ne soient cannibalisés et que ces derniers n'optent pour des offres adressées aux non-skieurs.
- Aussi bien les modèles de prix dynamiques que les abonnements de saison bon marché peuvent contribuer à stabiliser les recettes de transport. La question est de savoir à quel prix cette stabilisation s'obtient. La réponse dépend de divers facteurs qui diffèrent d'un domaine skiable à l'autre. Le niveau judicieux des rabais pour réservation anticipée et des prix des forfaits varient donc de station en station, mais les stratégies de prix doivent toujours s'appuyer sur des analyses compétentes et clairvoyantes.

5.5.2 Forfaits journaliers et plurijournaliers

- Dans le segment des forfaits plurijournaliers, les modèles de prix dynamiques sont un moyen efficace d'avancer l'encaissement des recettes et donc de reporter sur le client le risque lié à la météo. Le domaine skiable peut accepter que cela ait un certain coût pour lui. Un tel effet peut difficilement être obtenu sans prix agressifs pour les forfaits journaliers, car les skieurs les achètent à plus court terme.
- Les saisons d'hiver 2017/18 et 2018/19 ont fourni des indices selon lesquels l'introduction de modèles de prix dynamiques entraînait une légère augmentation des recettes. La raison en réside davantage dans l'évolution des recettes moyennes que dans celle des journées-skieurs.
- Les modèles de prix dynamiques permettent de procéder à des augmentations tarifaires (pour des forfaits unitaires ou certaines périodes de la saison) avec davantage de flexibilité et de discrétion. Il n'est donc pas possible de définir clairement si la légère évolution positive du chiffre d'affaires découle principalement du modèle de prix dynamique ou de la hausse de prix.
- Le soupçon d'utilisation des modèles de prix dynamiques à des fins de dumping ne peut absolument pas être confirmé. La vente, par exemple, d'un nombre non contingenté de forfaits pour dix francs pour certains jours constitue une exception et n'a en réalité rien à voir avec les modèles de prix dynamiques. Par ailleurs, des journées à dix francs seraient également envisageables dans les modèles de prix statiques, qui prédominent.

- Il serait simpliste d'effectuer une comparaison entre modèles de prix «statiques» et «dynamiques». D'une part, les modèles de prix statiques peuvent être différenciés et obtiennent ainsi des effets similaires à ceux des prix dynamiques. D'autre part, les modèles de prix dynamiques se différencient clairement les uns des autres en ce qui concerne la dynamique proprement dite des prix.
- Les modèles de prix dynamiques peuvent inciter les hôtes en séjour à acheter des forfaits de plus longue durée et à employer plus souvent les installations (forfaits plurijournaliers attrayants). Il s'ensuit une hausse du nombre de journées-skieurs.
- Les modèles de prix dynamiques donnent davantage de flexibilité aux domaines skiables dans la fixation des prix. Ces deux dernières années, marquées par de bonnes conditions d'enneigement, cette dynamique a plutôt agi à la hausse. En cas de mauvais hivers, il existe cependant un risque que la dynamique accélère la baisse des prix dans la bataille pour les hôtes et pour remplir les capacités.
- Comme cela a déjà été expliqué, les éventuelles augmentations des recettes dues aux modèles de prix sont plutôt légères. Inversement, il faut s'attendre à ce qu'une éventuelle diminution des recettes soit également de peu d'ampleur. Cela vaut à la condition que les modèles de prix dynamiques soient appliqués de la même manière que ces deux dernières années par les domaines skiables. Dans ce cas, le risque que des domaines se retrouvent face à d'importantes difficultés financières (seulement) à cause de modèles de prix dynamiques est plutôt faible.

5.5.3 Abonnements de saison

- Les prix des forfaits journaliers des 64 domaines skiables examinés varient entre 33 et 105 francs. Le nombre de journées-skieurs réalisées en moyenne par saison avec un abonnement de saison se situe entre 7 et 25. Ces différences doivent obligatoirement être prises en compte pour définir le prix de l'abonnement de saison et lors de toute comparaison de prix.
- La baisse de prix d'un abonnement de saison peut être payante aux deux conditions suivantes: premièrement, il ne doit y avoir qu'un petit nombre de «gros utilisateurs» comptabilisant un nombre élevé de journées-skieurs et bénéficiant d'un fort rabais avec l'abonnement de saison à prix réduit. Deuxièmement, le prix réduit doit inciter le plus grand nombre possible d'utilisateurs occasionnels à acheter l'abonnement de saison et donc à pratiquer le ski plus souvent.
- Si ces conditions sont remplies, les chances de voir l'effet d'une augmentation des journées-skieurs dépasser celui de la baisse du prix moyen sont bonnes, d'où une croissance des recettes de transport. Dans le cas contraire, l'inverse menace.
- Un abonnement de saison à bas prix ne doit être proposé qu'en prévente. Le délai correspondant devrait dans l'idéal déjà prendre fin au printemps, ou au plus tard en automne.
- Les abonnements de saison à prix réduit peuvent contribuer à maintenir actifs plus longtemps les skieurs et à diminuer le nombre d'entre eux qui quittent le marché. De plus, ils ont un effet positif sur le nombre de jours de pratique par skieur.
- Un abonnement de saison à bas prix a une fonction d'assurance et soutient le niveau des recettes dans les années difficiles. Les bonnes années, il limite cependant le potentiel d'«upside». Toutes conditions égales par ailleurs, un abonnement de saison bon marché doit plutôt être recommandé aux domaines qui ne sont pas en mesure d'offrir à leurs hôtes une offre au-dessus de la moyenne ou qui ne sont pas connus pour leur sécurité d'enneigement. Dans un tel cas, il est judicieux de payer une prime d'assurance plus élevée, c'est-à-dire de proposer un abonnement de saison moins cher.
- Le potentiel chances/risques d'abonnements de saison à prix fortement réduit est considérablement plus grand que celui des modèles de prix dynamiques. Le risque d'une mauvaise détermination du prix existe. Le choix d'un prix trop bas présente le danger de perdre inutilement un important volume de recettes. De plus, quitter un modèle de prix dynamique devrait être plus simple que repasser d'abonnements de saison bon marché à des prix plus élevés.

Haute École de Lucerne: des compétences en finance et en tourisme pour les remontées mécaniques

Avec l'Institut d'économie du tourisme (ITW) et l'Institut de prestations financières de Zoug (IFZ), la Haute École de Lucerne propose des prestations de recherche appliquée aux entreprises, associations et pouvoirs publics.

L'ITW possède de solides connaissances dans les domaines du tourisme, de la mobilité et du développement durable. Les deux centres de compétences «Tourisme» et «Mobilité» sont notamment spécialisés dans les thématiques suivantes: gestion de destination, durabilité, numérisation, comportement des consommateurs, gestion de la mobilité, trafic touristique et de loisirs et études de mobilité. Ils s'appuient sur une vaste expérience du traitement de mandats de recherche et de prestations concernant de nombreux projets d'entreprises de remontées mécaniques ayant pour objet les stratégies de promotion, l'optimisation de la fréquentation, la satisfaction de la clientèle ou les nouveaux modèles de prix et de tarification.

Les compétences de l'IFZ se situent quant à elles dans le contrôle de gestion et la comptabilité, la gestion des risques, le financement d'entreprise, l'immobilier et les opérations bancaires. La gestion financière de remontées mécaniques fait partie des spécialités de l'IFZ depuis plus de dix ans. Il propose régulièrement des séminaires et des formations continues dans ce secteur. L'Institut a publié en 2010, dans la série des Écrits RMS, un guide (non traduit) sur le financement des remontées mécaniques.

La Haute École de Lucerne fait preuve d'une expertise complète des domaines du tourisme et de la mobilité, dont elle fait volontiers profiter les clients intéressés. Elle propose notamment les prestations suivantes:

- Évaluation d'entreprise ou de projet
- Soutien à l'établissement de plans financiers et d'affaires ainsi que de concepts de financement
- Études de faisabilité économique
- Études de marché, benchmarking et analyses financières
- Développement de stratégies de promotion des remontées mécaniques
- Instruments de gestion et d'enquête pour le tourisme
- Analyse de la création de valeur de grandes manifestations
- Simulations sur mesure (tourisme, mobilité et développement durable)
- Prospection du marché, concepts de marketing, enquêtes auprès de la clientèle
- Expertises, conception et développement de l'offre
- Ateliers de psychologie des prix, boîte à outils
- Certifications et formations continues en matière de développement durable

Contact:

Prof. Dr Philipp Lütolf
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Campus Zug-Rotkreuz, Suursoffi 1
6343 Rotkreuz
Tél. 041 757 67 81
philipp.luetolf@hslu.ch

Prof. Dr Jürg Stettler
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Tourismuswirtschaft ITW
Rösslimatte 48
6002 Lucerne
Tél. 041 228 41 46
juerg.stettler@hslu.ch

Prof. Urs Wagenseil
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Tourismuswirtschaft ITW
Rösslimatte 48
6002 Lucerne
Tél. 041 228 99 24
urs.wagenseil@hslu.ch

Remontées Mécaniques Suisses
Dählhölzliweg 12
3000 Berne 6
info@remontees-mecaniques.ch
www.remontees-mecaniques.ch