Le marketing de l’expérience, levier du redécollage de Disneyland Paris

http://www.laposte.fr/lehub/atelier,206

*16 novembre 2007*

[**> Retour au sommaire navigation contenu**](http://www.laposte.fr/lehub/atelier%2C206#sommaireCont)

* Taille du texte



* [Imprimer la page](http://www.laposte.fr/lehub/atelier%2C206)
* [Envoyer par e-mail](http://www.laposte.fr/lehub/spip.php?page=enviar_email_articulo&id_article=206)
* 

[> Retour au sommaire navigation contenu](http://www.laposte.fr/lehub/atelier%2C206#sommaireCont)

La synthèse de l’atelier

La société vient d’annoncer d’excellents résultats en termes de chiffre d’affaires et de fréquentation. Voici comment le Parc a réussi à réinventer sa stratégie marketing et communication.

*« En étant sur le territoire des rêves, nous sortons du registre du parc à thèmes. Là où le rêve devient réalité, c’est la raison d’être de Disneyland. »* Frédéric Banon, Vice président Communication, Disneyland Resort Paris

**En 2005, une situation préoccupante : diagnostic et enjeux**

**Disneyland Resort Paris semblait condamné à stagner**

Disneyland Resort Paris bat aujourd’hui des records de fréquentation, avec 14,5 millions de visiteurs sur l’exercice 2006/2007, selon les derniers résultats rendus publics le 8 novembre 2007. Pourtant, la fréquentation ne progressait plus ces dernières années, bloquée sous la barre des 12,5 millions de visiteurs par an. Le taux d’occupation des hôtels diminuait, passant sous les 80 %. Et les nouveaux visiteurs se faisaient moins nombreux : alors que le parc comptait 60 % de nouveaux visiteurs dans sa fréquentation totale en 2000, ils n’étaient plus que 40 % en 2005. *« C’était l’un des indicateurs les plus inquiétants. Il nous est impossible de vivre uniquement grâce à des "fidèles". »* se souvient François Banon, Vice-President Communication de Disneyland Resort Paris.

**En cause, un marketing trop centré sur le produit**

Pourquoi cette stagnation ? Le Parc en soi n’était pas en cause, avec des appréciations toujours très positives des visiteurs : 80 % de totalement ou de très satisfaits, 66 % qui souhaitent revenir et 90 % qui recommanderont sans aucun doute Disneyland Resort Paris à leurs proches. *« Disneyland Paris a un savoir-faire opérationnel incontestable,* commente François Banon. *Notre stratégie marketing et communication ne se focalisait que sur la promotion de ce savoir-faire, avec une approche consistant à montrer le produit et les nouvelles attractions. Or, quelqu’un qui n’est jamais venu à Disneyland ne décide pas de venir parce qu’on lui propose uniquement une nouvelle attraction. »* Cette vision du Parc se retrouvait aussi dans les études marketing. *« Elles étaient centrées sur la satisfaction des visiteurs, en phase avec l’obsession de l’excellence opérationnelle. Mais c’était au détriment d’études sur ce qui ferait venir les gens. Nous mesurions la satisfaction, pas la motivation. »*

**Du marketing produit au marketing de l’expérience**

Le diagnostic s’impose : le problème de Disneyland Paris n’est pas l’expérience proposée, mais la capacité à communiquer et à vendre cette expérience de façon appropriée : *« Il fallait sortir d’un marketing produit pour communiquer sur les moments d’émotion que provoque Disneyland Paris. Autrement dit, passer à un marketing de l’expérience. »* Avec une première étape indispensable, connaître et comprendre la cible afin d’identifier les leviers d’action.

**La première destination touristique en Europe**

Chaque année, Disneyland Resort Paris accueille autant de visiteurs que le Musée du Louvre et la Tour Eiffel réunis. Ses visiteurs représentent à eux seuls 6,1 % du revenu touristique français.

**La target segmentation, fondement du marketing de l’Expérience**

**Une étude quantitative à travers toute l’Europe**

Pour étudier les motivations des consommateurs, Disneyland Resort Paris a lancé une target segmentation, basée sur une étude quantitative à travers toute l’Europe, avec des consommateurs interrogés en France, au Royaume-Uni, en Espagne, Belgique, Pays-Bas, Italie, Suède… *« Cette étude a été le fondement du retour à la croissance,* pointe François Banon. *La target segmentation nous a apporté une réponse complète et quantifiée à des questions simples : Quel est notre cœur de cible ? Quels sont les leviers qui font sens ? Quels sont les motivations et les freins à la visite ? »*

**Quel cœur de cible pour Disneyland Paris ?**

Trois critères de segmentation ont été retenus pour définir les familles constituant le cœur de cible : le foyer (familles avec enfants), la propension à dépenser son revenu disponible dans des courts séjours (et en particulier les parcs à thèmes), et l’affinité avec l’univers de la Marque (Disney).



Cette segmentation a permis de définir une cible prioritaire : les « Familles Disney ». Elles représentent 10 % des foyers européens, soit 13 millions de foyers environ. Leur potentiel a été étudié pays par pays, afin de faire apparaître des marchés prioritaires, selon leur volume et leur poids. La France, l’Espagne et le Royaume-Uni apparaissent ainsi comme les pays à travailler en priorité, les Familles Disney y représentant entre 16 et 19 % des foyers.

**Quels sont les leviers qui font sens ?**

Les Familles Disney sont, assez logiquement, d’abord motivées par la marque et par la magie Disney. Elles ne sont pas dans une logique de discount et se montrent relativement peu sensibles au coût de ces moments passés en famille. En revanche, elles sont en attente très forte d’une expérience sans stress. *« Les parents ont la pression de vouloir faire plaisir à leurs enfants et de s’offrir un moment privilégié avec eux,* commente François Banon. *Organiser un voyage en famille à Disneyland Paris peut donc être rapidement perçu comme compliqué et stressant. »*

**Quels sont les freins à la visite et comment les lever ?**

Parmi les principaux freins à la visite, au-delà du stress de l’organisation et du coût, même s’il n’est pas déterminant pour les familles Disney, on trouve ce que François Banon appelle *« le Syndrome de la Tour Eiffel » : « Beaucoup de Parisiens ne vont pas visiter la Tour Eiffel car ils considèrent qu’il n’y a pas d’urgence. On observe le même phénomène pour Disneyland Resort Paris : les gens attendent “le moment idéal”, avec la bonne saison, la bonne offre, le bon package… Et beaucoup se disent “nos enfants sont encore trop jeunes, attendons encore qu’ils grandissent”. »*

L’expérience s’impose comme le bon levier pour communiquer et lever les freins à la visite. *« Communiquer sur l’expérience contribue aussi à lever le frein de l’âge des enfants : c’est quand on est petit qu’on rêve grand ! »* relève François Banon. Tout le marketing a été revu sous l’angle de l’expérience, de l’entrée en contact avec les consommateurs jusqu’à leur visite dans le Parc.

**La mise en œuvre du marketing de l’expérience**

**Accompagner le processus d’achat des consommateurs**

La target segmentation a fait apparaître que Disneyland Resort Paris perdait, lors du processus d’achat, des visiteurs potentiels, découragés par la complexité de l’organisation de la visite. « Pays par pays, nous avons étudié en détail à quel moment certains consommateurs renonçaient, » décrit François Banon. L’Allemagne par exemple se caractérisait par un très faible taux de conversion : parmi les familles qui déclaraient « considérer sérieusement » de venir, moins d’un quart le faisaient. *« Nous avons adapté nos outils marketing en fonction des différentes cultures, avec comme premier objectif de destresser chaque étape de l’organisation de la visite. »* La brochure, le marketing direct et le site internet ont ainsi été entièrement repensés et donnent désormais les clés pour profiter au mieux de l’expérience. *« Nous avons même revu la vidéo de présentation proposée dans les chambres d’hôtels, pour mettre l’accent sur les conseils et les infos pratiques permettant de vivre une expérience sans stress. »*
La politique tarifaire a aussi été repensée, toujours dans cette optique de simplification de l’organisation de la visite. Disneyland Resort Paris propose ainsi maintenant des packages sur mesure, en fonction des attentes des visiteurs, ainsi que des formules « all-included ». *« Les familles trouvent ainsi une réponse complète à leurs questions sur le transport, leur budget repas, etc. »* Au final, Disneyland Resort Paris propose moins d’offres spéciales, mais des offres plus ciblées, plus pertinentes et à l’efficacité prouvée. Le Parc a également lancé un billet spécialement conçu pour la cible de proximité, au nom explicite : le Billet Francilien.

**Le recentrage sur une promesse de marque**

Disneyland Resort Paris ne communique plus sur le produit. Mais la Marque l’utilise comme un support pour mettre en avant l’expérience proposée. Les campagnes intègrent également les nouvelles attractions dans la promesse globale. Un focus sur les nouvelles attractions est également réalisé sur le marché local français. *« Ces campagnes restent pertinentes sur cette cible car elles déclenchent de nouvelles visites. »*

**L’experience au cœur de la stratégie média**

Grâce à la target segmentation, le Parc connaît la consommation média de son cœur de cible et peut mettre en œuvre une politique de « media actionability ». *« Auparavant, sans réel ciblage, nous étions dans une approche “tout télé”, représentant plus de 92 % de nos investissements, explique François Banon. Avec l’effet pervers d’un dispositif On/Off : “On”, on inondait le public de publicités à l’occasion d’un événement qui nous concernait. “Off”, on ne communiquait pas. Avec cette approche, il nous était impossible de construire une relation durable avec notre cible. »*
Aujourd’hui, le mix media est rééquilibré, dans une logique d’intégration 360° des différents outils : online, presse, affichage, événementiel, programmes courts, marketing direct, etc. Disneyland Resort Paris utilise aussi de nouveaux médias comme les blogs. *« Avec ce dispositif 360°, nous sommes dans une logique “top of mind”. Nous en avons fini avec la stratégie "on/off" pour établir une relation permanente, avec l’objectif que les consommateurs aient Disneyland Paris en tête quand ils programment un week-end ou des vacances. »*
Disneyland Resort Paris a donc repensé sa façon d’aborder le media afin d’en faire une expérience Disney.



**Une nouvelle vision stratégique pour la marque**

**Exprimer la spécificité européenne**

La nouvelle stratégie marketing s’est accompagnée d’une réflexion sur l’acceptation du Disneyland Paris dans la culture européenne. *« Nous avons raisonné selon des critères locaux,* explique François Banon. *Quand on demande aux Européens quels sont leurs projets de vacances, moins de 2,5 % d’entre eux mentionnent les parcs à thèmes… Nous avons encore beaucoup à faire pour que ce style de vacances entre dans les mœurs. »*
Les Européens veulent utiliser leur temps libre de façon utile. Les parents européens ne cherchent pas simplement une distraction pour leurs enfants : ils veulent aussi contribuer à leur épanouissement. Les Européens ont beaucoup de temps libre (35 jours par an en France contre 10 aux Etats-Unis par exemple). *« Et les Européens ne recherchent pas uniquement du divertissement : ils se définissent par ce qu’ils font de leur temps libre, »* analyse le Vice-President Communication.
En Europe, Disneyland Resort Paris ne pouvait donc pas se réduire à « un parc à thèmes ». *« C’était s’exposer à la concurrence de parcs moins chers, et surtout c’était rester dans le champ du divertissement et de l’amusement, en nous enfermant dans une communication produit. Nous avons voulu sortir par le haut de cette problématique en allant vers l’enrichissement personnel et la communication expérientielle. »*

**Retourner à l’ADN de la marque**

Pour François Banon, exprimer la spécificité européenne de Disneyland Paris ne signifie pas se couper de l’histoire de Disney, bien au contraire. *« Nous sommes revenus à l’origine de la marque et à Walt Disney, qui traite dans ses films des mythes et des rêves universels qui structurent la psyché de l’homme et jouent un rôle clé dans le développement de l’enfant. Tout le monde ou presque aime Disney. Et pourtant, il y a un fossé entre aimer Disney et venir à Disneyland… Alors, nous sommes parti d’une idée simple : Disneyland, c’est du Disney “en vrai”…. »* C’est ainsi que s’est redéfini le territoire de Disneyland Paris : le seul endroit où les mythes Disney, l’imagination et les rêves peuvent être la réalité. *« En étant sur le territoire des rêves, nous sortons du registre du parc à thèmes. Là où le rêve devient réalité, c’est la raison d’être de Disneyland. »*

**La nouvelle vision de la marque en action**

À partir de cette nouvelle vision, qui s’est exprimée par la signature « Croire plus fort en ses rêves », Disneyland Paris a entièrement revu sa communication sur l’ensemble des disciplines. La publicité porte ainsi désormais un discours de marque, centrée sur les émotions authentiques, avec un nouveau style photographique, proche de la vraie vie.
La nouvelle vision de la marque a aussi été portée par un renouveau de la stratégie internet. *« C’est désormais un media majeur de notre communication, grâce à notre nouveau site, mais aussi grâce à de la publicité online, à l’achat de mots clés, à une stratégie d’affiliation… »* Disneyland Paris développe également des mini-sites événementiels conçus pour être des « pré-expériences ». *« Nous nous devons d’intégrer tous les leviers de la communication, y compris les RP,* insiste François Banon. *Nous allons ainsi vers les journalistes en leur proposant de nouveaux angles liés à leurs domaines d’intérêts ou à l’actualité, par exemple avec la Coupe du monde de rugby. »*

**La coïncidence heureuse de l’expo Disney au Grand Palais**

La réflexion de Disneyland Paris sur son acceptation dans la culture européenne est intervenue au moment où le Grand Palais, à Paris lançait une exposition sur les influences européennes de Walt Disney. « C’était un vrai coup de chance, qui donnait du sens et de la crédibilité à notre démarche, » constate François Banon. Disneyland Resort Paris rebondira sur cette opportunité notamment en organisant pour les journalistes une visite guidée du Parc commentée par le commissaire de l’exposition du Grand Palais, qui y détaillait les sources d’inspiration européennes de Disney.

**L’aboutissement : le 15ème Anniversaire**

**Une année de fête pour créer l’urgence de la visite**

L’idée de célébrer le quinzième anniversaire émane directement de la stratégie marketing. L’événement permet de jouer sur tous les leviers déclenchant la visite. Le 15ème Anniversaire apporte ainsi plus de rêves, avec plus de personnages Disney et deux nouvelles attractions basées sur les derniers succès Disney-Pixar, Cars et Le Monde de Némo. La politique marketing a été conçue pour lever toutes les barrières à la visite. Aux parents qui trouvent leurs enfants trop jeunes, Disneyland Paris répond par une nouvelle parade spécialement conçus pour les petits, ainsi que par le séjour gratuit pour les moins de 7 ans. Disneyland trop stressant ? Le Parc propose des formules sur mesure, un nouveau site web avec des aides à la planification, un système simplifié de réservation. Disneyland Paris trop cher ? Les moins de 7 ans ne paient pas le séjour.
Et au-delà, cette année de célébration permet de créer un sentiment d’urgence. *« On ne dit pas aux gens “venez vite”, mais on crée une temporalité : c’est vraiment le moment de venir. »*

**Une idée stratégique déclinée avec une forte cohérence**

Toute la communication du 15ème Anniversaire est organisée autour d’une seule idée forte « C’est la plus grande fête jamais réalisée… et vous êtes invités ». *« On pourrait parler de Unique Selling Proposition, pour reprendre la terminologie de Procter&Gamble, »* développe François Banon. Cette idée stratégique a été déclinée avec une vision 360 °, sur chacun des médias. Si Disneyland Paris joue sur la spécificité de chaque support, un élément clé symbolise la cohérence du dispositif : le Tapis Rouge, présent sur tous les médias visuels. « Il devient un personnage Disney à part entière pour l’occasion ». La campagne « 15ème anniversaire » est déployée dans toute l’Europe (France, Royaume-Uni, Belgique, Allemagne, Pays-Bas, Italie, Espagne, Suède, Finlande, Danemark, Italie, Suisse) de mars 2007 à mars 2008

**Mettre de la Magie Disney dans les médias**

*« C’est la plus grande fête jamais réalisée : il faut donc que la publicité soit spectaculaire et magique, »* explique François Banon. Disneyland Resort Paris a, par exemple, installé un poster géant interactif, de 250 m2, à côté de la porte Maillot : des écrans plasma diffusent en grand, pendant 3 heures, les photos et les « rêves » que les enfants envoient sur le site disneyland15.com. Une webcam permet de voir le résultat en direct sur internet.
Autre exemple : Disneyland Resort Paris a habillé un couloir de 165 m de long au cœur du métro Montparnasse à Paris, soit 5 minutes d’immersion totale dans l’univers du 15ème anniversaire pour ceux qui empruntent ce passage.
À la télévision, au-delà des publicités, Disneyland Resort Paris a parrainé un programme court sur TF1, baptisé « On a tous nos rêves ». *« C’est un programme que nous avons conçu, produit et proposé à TF1, raconte François Banon. Durant 15 jours, 15 stars ont raconté leur rêve d’enfant, devant la caméra de Patrice Leconte. Nous voulions un réalisateur éminemment français. »*

**Et une invitation à la base du succès**

*« Ce n’est pas seulement la plus grande fête jamais réalisée : c’est une fête à laquelle les gens sont conviés. Tout part donc aussi d’une invitation, »* pointe François Banon. 4 millions d’invitations sont envoyées chaque mois par emails et via la newsletter. Et 2,2 millions d’invitations ont été adressées par mailing postal, sans compter celles envoyées par les partenaires de l’opération, comme Visa ou Nestlé.
Les résultats que vient de communiquer Disneyland Resort Paris montrent que les consommateurs ont bien répondu à l’invitation qui leur était faite. La fréquentation du Parc atteint même des niveaux jamais observés jusque-là, en hausse de 1,7 million de visiteurs sur l’exercice 2006-2007. Le taux d’occupation des hôtels connaît aussi, à 89,3 %, un score jamais atteint sur une année. *« Tous nos indicateurs marketing sont nettement repassés dans le vert,* se réjouit François Banon. *Et notre stratégie commence également à porter ses fruits sur l’image de marque de Disneyland Resort Paris, qui s’améliore comme le montrent nos dernières études. »*