

Définition et déploiement d'une stratégie et de nouveaux modèles socio-économiques pour le Nordique en France



constats, analyses, benchmarking *la filière nordique en 2020*

Nordic France - Juin 2020



AGENCE
NATIONALE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES

REGION
BOURGOGNE
FRANCHE
COMTE



L'édito



Le travail collectif national porté par Nordic France et son réseau, avec le soutien de ses partenaires a pour objectif de définir une stratégie et des orientations à 10 ans pour le nordique, adossées à de nouveaux modèles socio-économiques prenant en compte la diversité des sites nordiques. Ce travail s'inscrit dans la continuité du travail mené par les gestionnaires et les acteurs du nordique sur l'évolution de l'image du ski de fond vers les activités nordiques, ainsi que sur la diversification des sites pour proposer de nouvelles activités correspondant à l'évolution de la clientèle. Aujourd'hui, même si sur certains aspects le contexte semble très favorable aux activités nordiques (tendances sociétales, facilité d'accès aux offres notamment pour les débutants, faible impact sur l'environnement...), **l'attractivité des activités nordiques reste à renforcer.**

Le modèle économique associé doit très certainement évoluer pour répondre parfaitement aux évolutions renouvelées de la demande mais aussi et surtout pour pérenniser l'économie et son développement sur les différents sites et territoires au regard d'un fonctionnement très majoritairement déficitaire et des évolutions climatiques.

Les 6 premiers mois des travaux (de septembre 2019 à début mars 2020) ont été consacrés à 3 principales missions :

- **la rencontre des gestionnaires et des acteurs du nordique** (tournée des massifs, journée des experts et interviews de grands témoins),
- la mise en avant de ce que font d'autres pays, via la production d'une **étude comparée** (benchmarking) et un voyage d'étude dans les Alpes européennes permettant d'apprécier les composantes d'autres modèles économiques
- **la réalisation d'une analyse économique** sur 6 sites pilotes dont l'objectif était de pouvoir appréhender l'impact économique global de la filière du nordique sur l'ensemble de l'économie du territoire, en allant plus loin que le prisme du secteur touristique.

Les principaux éléments à retenir de ces travaux sont présentés dans ce document synthétique.

La seconde phase de l'étude comportera deux temps forts :

- la définition des orientations stratégiques pour le nordique et la déclinaison pour les sites en matière de modèles économiques
- l'accompagnement à la mise en œuvre de ces nouvelles orientations en accompagnant des « sites starter » dès cet hiver.

Le travail mené dans le cadre de cette étude doit nous amener à définir ensemble une stratégie de transition pour la filière nordique. L'hétérogénéité de nos sites est une force, mais plus que jamais nous devons jouer collectif afin de faire émerger de nouveaux modèles pour nos sites de demain.

Thierry Gamot,
Président de Nordic France

Sommaire

- ① Comprendre la situation du modèle économique actuel : **éléments de contexte**
- ② Evaluer le niveau de dépendance de la filière à l'économie locale : **analyse du poids économique**
- ③ Interroger les acteurs pour esquisser les orientations futures : **interviews des grands témoins**
- ④ S'inspirer d'exemples de modèles internationaux innovants : **voyage d'études & benchmarking**
- ⑤ Nourrir la réflexion stratégique : **les grands enjeux**
- ⑥ Entrer pleinement dans le modèle économique : **éléments d'ouverture**

Éléments de contexte

Dix ans après la dernière grande étude sur le ski nordique en France menée par le Conseil National du Nordique (CNDN), il est opportun qu'une démarche nationale complémentaire plus orientée sur le modèle économique, les offres et le marketing soit portée par Nordic France, son réseau et ses partenaires. L'important travail mené à la fin des années 2000 n'a sans doute pas été suivi suffisamment des faits au niveau local.

Le travail collectif engagé se veut donc **une réflexion plus opérationnelle** qui devrait permettre :

- o d'amener le nordique à penser et repenser son (ses) modèle(s) économique(s),
- o de répondre aux attentes et demandes actuelles touristiques notamment hivernales mais aussi toutes saisons,
- o de s'inspirer d'exemples qui fonctionnent,
- o d'engager une évolution collective et individuelle des sites.

Mais au-delà de ces objectifs directement liés aux problématiques actuelles du nordique, il est important que cette démarche soit le moyen de **faire travailler ou retravailler ensemble**, avec un but et une vision commune, les différents acteurs du nordique en France.

Il est vrai que l'un des principaux blocages réside dans **la perception même de l'offre à créer, croisée au modèle économique adéquat**.

La structuration de la filière et sa « meilleure » mise en tourisme est donc un objectif majeur.

Sans revenir sur les constats déjà largement partagés, il est évident que **les activités « nordiques » sont au cœur des tendances actuelles (et futures)** et que l'image et le modèle économique doivent évoluer pour une reconnaissance effective de la filière par les acteurs politiques et techniques des territoires supports.

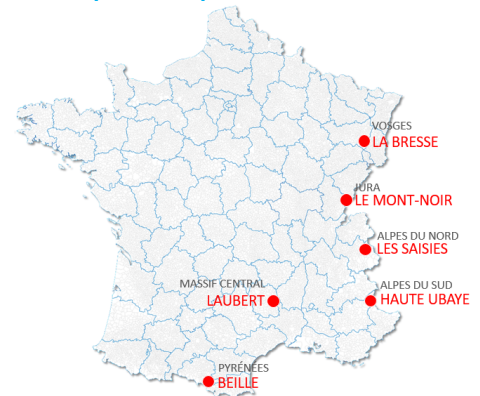
Abusivement considérée comme une offre complémentaire ou de diversification, **la filière doit trouver son point d'équilibre au regard des enjeux internes** (organisation et gouvernance notamment) **et externes** (évolution climatique et des pratiques).

Etonnamment contemporaine, **la filière nécessite un développement plus moderne centralisé autour de la demande, du parcours client et de logiques commerciales et marketing plus abouties**.

Analyse du poids économique de la filière nordique

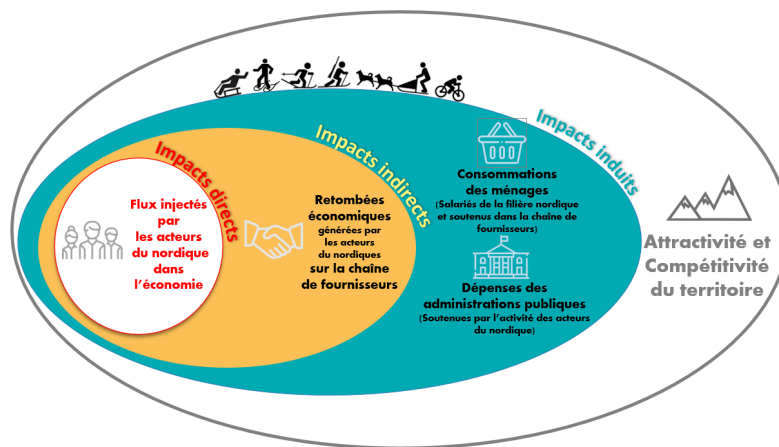
« La performance n'a de sens que si elle est mesurable », tel est l'adage souvent entendu pour toute démarche souhaitant évaluer l'impact et la dynamique d'une activité. Pour la première fois, une démarche a été engagée pour apprécier le poids économique de la filière nordique sur les territoires supports, analyse confiée au cabinet Utopies, co-traitant de la mission. 6 sites pilotes ont été sélectionnés par le comité de pilotage pour représenter la diversité des typologies de sites de la filière. Des échanges soutenus ont eu lieu avec les gestionnaires de ces 6 sites afin de récolter les données d'exploitation et bien définir les périmètres d'observation. Nous proposons ci-dessous de manière synthétique les principales conclusions générales.

6 Sites pilotes répartis sur les massifs



Aller un peu plus loin qu'une analyse centrée sur l'économie touristique. Si traditionnellement sont évalués le chiffre d'affaire des acteurs touristiques et les dépenses touristiques, le besoin a été d'aller plus loin en montrant le rôle moteur des acteurs du nordique sur l'économie du territoire et en appréciant l'impact économique et social de la filière (impact directs, indirects et induits) dans l'ensemble de l'économie du territoire

Somme des impacts liés à l'activité des acteurs du nordique (impacts directs, indirects et induits)



Légitimer le rôle des activités nordiques sur le développement et l'attractivité territoriale. Avec le travail mené sur les 6 sites pilotes, en complément des informations apportées aux sites, l'objectif est de mettre à la disposition de l'ensemble des gestionnaires un « discours » pour justifier l'importance et le rôle de la filière nordique sur un territoire, éclairé par des chiffres clés issus de cette analyse mais aussi pour les sites qui le souhaiterait, de bénéficier de la méthodologie développée et la réutiliser en faisant appel à un prestataire externe (économie d'échelle).

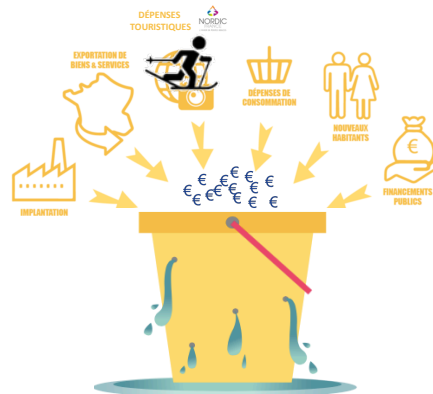
Généralement, la compétitivité d'un territoire se focalise sur **le captage des richesses provenant de l'extérieur** (implantations de nouvelles entreprises, attractivité touristique, nouveaux investisseurs, ...). Pour l'aspect touristique cela correspond notamment à attirer plus de touristes, développer une économie du séjour, etc. Cette captation de richesses exogènes apparaît souvent comme le principal moteur de l'économie, alors que « **l'effet multiplicateur local** » (on parle également « d'effet d'entraînement ») est souvent négligé. Pourtant, ce dernier est fondamental sur nos territoires de montagne et constitue un vrai moteur pour l'équilibre économique des territoires supports de station. En effet, plus les acteurs touristiques s'appuient sur les filières locales, plus les habitants et acteurs publics s'appuient sur des fournisseurs et prestataires de proximité et plus les richesses « touristiques » peuvent se propager par effet ricochet au profit d'un dynamisme économique local global et annuel.

Analyse du poids économique de la filière nordique

2

Identifier des pistes pour un meilleur ancrage local.

Au-delà de l'aspect de constat, les résultats permettent de mettre en évidence les évasions économiques de la filière, c'est-à-dire ce qui est importé sur le territoire local (matières premières mais aussi services) pour répondre aux besoins des activités nordiques. Identifier les « fuites économiques » (illustrées par l'image d'un sceau percé) permet aussi d'identifier les pistes et les opportunités pour réorienter les achats localement et ainsi augmenter les retombées économiques locales.



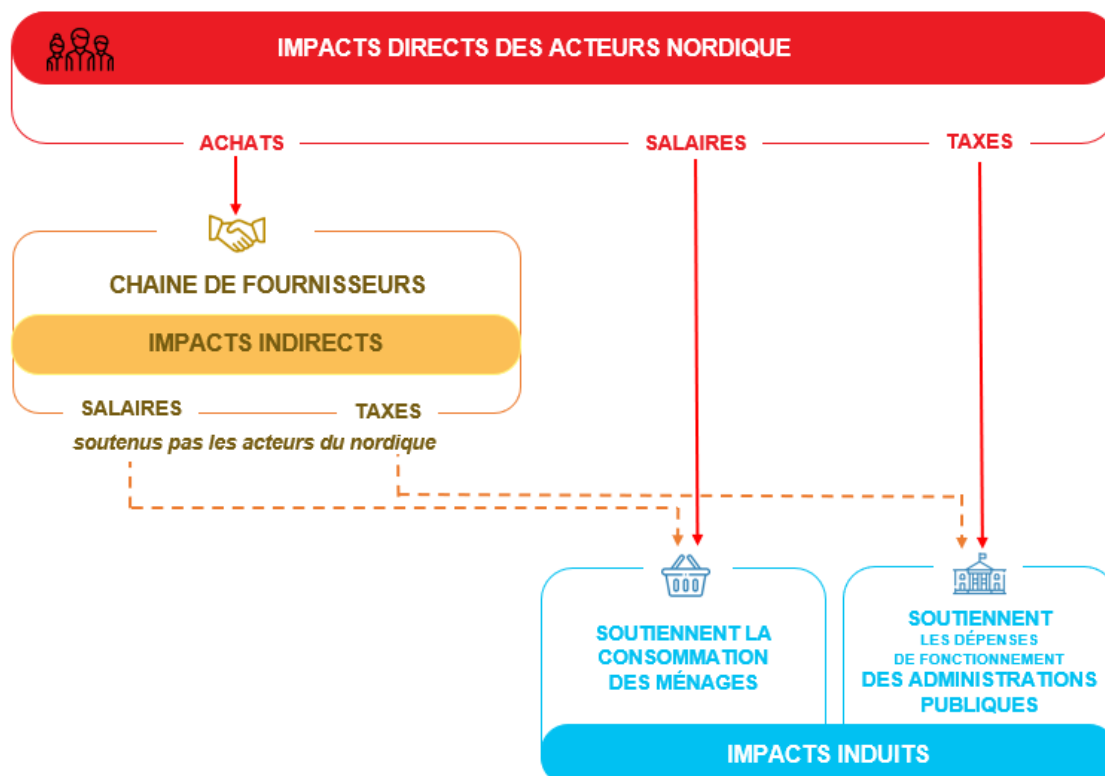
La méthode a ainsi permis **d'évaluer ce que capte la filière nordique comme richesses, d'estimer comment et où elle redistribue cette richesse dans les autres secteurs économiques présents localement** (producteurs locaux, artisans, services, ...) **et enfin la part qui est redistribuée « localement » à l'échelle du territoire support, mais aussi à l'extérieur du territoire.**

3 types d'impacts, 3 types de flux et 2 échelles d'observation. Sont identifiés trois types d'impacts :

- **Impacts directs** : impacts auprès des acteurs du nordique (loueurs, moniteurs, gestionnaire, hébergeurs, restaurateurs),
- **Impacts indirects** : les achats que font les acteurs du nordique auprès de la chaîne de fournisseurs,
- **Impacts induits** : la consommation des ménages et des administrations qui s'appuie sur les taxes versées par les acteurs de la filière nordique)

Ces impacts sont estimés à deux **échelles d'observation** (**locale** – territoire support du site nordique - et **nationale**), par l'intermédiaire de trois typologies de flux :

- les **achats**,
- les **salaires** soutenus,
- les **taxes** versées.

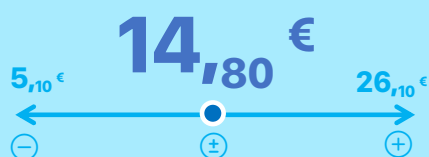


Analyse du poids économique de la filière nordique

Les chiffres clé choisis permettent de donner un éclairage sur les résultats des **6 sites étudiés** (étendus des résultats et moyenne). Il ne s'agit ni d'une comparaison, ni de « bons » ou « mauvais » résultats car les déterminismes territoriaux et touristiques impactent fortement. En effet, la différence entre les sites dépend notamment de **3 facteurs importants** :

- o la taille économique du territoire considéré et de sa diversité économique
- o les fuites économiques liées à la demande de la filière nordique
- o les dépenses des visiteurs relativement au niveau de redevance perçue

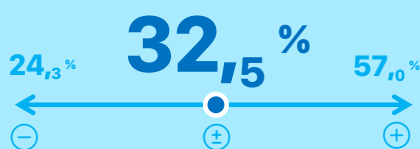
MONTANT (MOYEN) DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES SUR LE TERRITOIRE LOCAL POUR 1 € DE REDEVANCE



Il s'agit de l'ensemble des retombées économiques sur le territoire support du domaine nordique (directes, indirectes et induites). **Près de 15 € signifie que l'effet levier sur l'économie locale est important et que la filière nordique joue un rôle majeur dans la capacité du territoire à capter et garder une dynamique économique et un ancrage local.**

L'écart entre les 2 points extrêmes s'expliquent par la combinaison de plusieurs facteurs notamment par la capacité du territoire à satisfaire la demande localement (sur le territoire support du site nordique) donc à maximiser les retombées locales (restaurateurs, loueurs, hébergeurs, ... mais également sociétés de services, artisans, ...). Un autre facteur est celui du niveau de redevance moyenne pour une journée skieur (le revenu moyen par journée skieur peu beaucoup varier selon la politique tarifaire localement, par exemple avec une politique tarifaire favorisant les gratuités, le ratio moyen sera bas).

POURCENTAGE (MOYEN) DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES GÉNÉRÉS LOCALEMENT PAR LA FILIÈRE NORDIQUE



Ce taux indique qu'un tiers des retombées économiques s'effectuent sur le territoire support du site nordique, dans la filière touristique mais également dans les autres secteurs économiques présents localement.

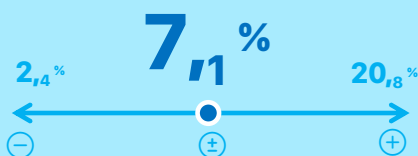
Ces retombées sont **altérées par le recours important à des fournisseurs situés en dehors du territoire** (au deux-tiers) permettant de conclure à **une évasion économique certaine du territoire support du domaine nordique**. Des synergies sont sans doute à renforcer avec l'ensemble des acteurs de la filière notamment sur une sensibilisation à l'acte local d'achat.

NOMBRE (MOYEN) D'ETP SOUTENUS EN FRANCE POUR 1 ETP DANS LA FILIÈRE NORDIQUE



Il s'agit des emplois supplémentaires sur le territoire national dépendant de l'emploi local lié à la filière nordique. **L'effet multiplicateur est donc réel et variable suivant la configuration territoriale**, (incidence liée au niveau d'intégration de l'offre).

POURCENTAGE (MOYEN) DU POIDS DE LA FILIÈRE NORDIQUE SUR LE TERRITOIRE LOCAL



Ce taux met en évidence la **contribution de l'économie de la filière nordique dans l'ensemble de l'économie du territoire support**.

Si cela peut s'avérer être mineur à première vue, il n'en est rien. Sans comparaison mais pour avoir un repère d'échelle, le poids du secteur du tourisme représentait, en 2018, 7,4% du PIB national.

L'écart entre les 2 points extrêmes s'expliquent pour partie par la diversité de la structuration économique des territoires support des 6 sites pilotes : certains disposant d'une large diversité économique dont notamment la présence d'industries, d'autres peu diversifiés mettant en évidence l'activité nordique comme un acteur central du territoire et donc un % important le poids de la filière.

Interview des grands témoins : esquisser le futur

« Prendre le pouls » auprès d'interlocuteurs intéressés directement ou indirectement à la filière nordique est toujours d'un grand intérêt tant nous sommes très certainement à un « moment » nécessaire de repositionnement de l'offre et de l'organisation et de la gouvernance associées. Nous avons ainsi interviewé 18 acteurs¹ « référents » aux profils suffisamment variés pour balayer transversalement les thématiques liées à l'offre, au modèle économique, à son organisation et à sa gouvernance (locale et de réseau). Nous en retirons les principaux points suivants.

l'offre

La notion de **mise en scène** des domaines nordique est très souvent évoquée au travers de la nécessité d'équiper les portes d'entrée et des points stratégiques de mobilier de repos, de contemplations et d'abris, ceci pour renforcer l'attractivité auprès d'une clientèle de pratiquant de **ballade** (souvent débutante ou n'ayant pas une « **culture montagne** ») recherchant **une finalité de parcours** (un point de vue, une auberge ou un refuge). Cela peut aussi passer par **un développement plus fort et intégré de propositions autour du bien-être, du ludique** et de la remise en forme « douce » où la **filière nordique peut se positionner comme « pivot » des activités de pleine nature** (neige et hors neige) au travers d'une **plateforme de services** dédiés et centrée autour du **parcours client** qui reste un des maillons faibles aujourd'hui. Ces démarches doivent logiquement être menées en cohérence avec la nécessaire attractivité auprès de **la clientèle sportive et le « dépassement de soi »** (celle des bassins de vie autour des domaines). C'est en quelque sorte **passer de la pratique sportive à celle de l'intégration touristique** impliquant une transversalité avec toutes les composantes de l'offre (hébergement, restauration, transports et autres activités de pleine nature). C'est donc **mettre en avant le cadre plus que la pratique elle-même** même si des positionnements très spécifiques en fonction des caractéristiques peuvent être travaillés. La **proposition de valeur est sans doute à clarifier** pour être mieux « comprise » et donc promue (comme le sport santé ou la découverte du milieu naturel). **L'expérience « nordique »** est aujourd'hui assez réduite : il faut donc prioriser la qualité en revenant certainement à des offres plus réduites (nombre de kilomètres).

Les 3 grands enjeux proposés

- ① poursuivre l'adaptation des offres aux différentes typologies de clientèles (sportives, contemplatives...)
- ② renforcer la mise en scène et la mise en tourisme des offres autour notamment du parcours client
- ③ passer d'une logique de pratique sportive à celle de l'intégration touristique

l'organisation de l'offre

C'est la notion d'**agilité** et de **flexibilité** qui revient constamment notamment autour d'une organisation qui serait en mesure de **passer du neige au hors neige** rapidement pour **s'adapter aux évolutions climatiques**. Cette flexibilité est aussi à envisager avec les autres acteurs de l'offre des domaines pour renforcer **la mobilisation et la structuration d'un ensemble de partenaires** visant à répondre à un panel large de clientèle mais aussi être en mesure de **proposer une offre** (et donc une économie) **à l'année**. En ce sens, les logiques de **modèles intégrés** sont à apprécier même si leur développement dépend aussi des caractéristiques et spécificités territoriales. L'organisation de l'offre doit aussi répondre à des **besoins de positionnement qui se doivent de refléter une orientation et des valeurs communes**. C'est aussi être en capacité de se diriger progressivement vers des logiques de « **pôles de services** » ou de « **hub** » très scénarisés sans artificialisation. Ces pôles doivent également être organisés autour d'un **accès simplifié et convenient à l'offre** : des systèmes de **pass unique** ou de « **club** » sont à envisager pour **gagner en performance et en lisibilité**. En ce sens, il s'agit de **passer d'une stratégie organisationnelle centrée sur l'adaptation à celle de l'intégration**. C'est aussi mieux organiser l'offre autour de **l'apprentissage** qui est central pour conquérir des nouvelles clientèles ayant souvent une image « malencontreuse » des activités nordiques et principalement du ski de fond.

Les 3 grands enjeux proposés

- ① organiser l'offre et les acteurs de celle-ci sur des principes forts d'agilité et de flexibilité notamment sur le « neige / hors neige »
- ② renforcer l'insertion transversale de la filière avec l'ensemble des partenaires territoriaux (socioprofessionnels)
- ③ performer sur les modalités d'accès à l'offre et accentuer l'attractivité notamment autour de l'apprentissage

¹ LES 18 ACTEURS INTERVIEWÉS : HUGUES FRANÇOIS – ENSEIGNANT CHERCHEUR INRAE GRENOBLE, PHILIPPE BOURDEAU – ENSEIGNANT CHERCHEUR IGA GRENOBLE, RÉGIS CAHN – FOURNISSEUR RANDONNÉE NORDIQUE, ROBIN DUVILLARD ET MARIE DORIN-HABERT – SPORTIFS DE HAUT NIVEAU – CO-GÉRANT(E) DE ZECAMP, JEAN MARC SILVA – DIRECTEUR FRANCE MONTAGNES, LAURENT VIDAL – DIRECTEUR BESSANS, ANCIEN DIRECTEUR AD73, BRICE BLANCARD – USC, JEAN CLAUDE PRAIRE – FONDATEUR AGENCE GRAND ANGLE, JEAN-LOU BOTTA – GUIDE HM, JEAN BERTHIER ET DAMIEN ZISSWILLER – ATOUT FRANCE, FRÉDÉRIC BORGEY – PRÉSIDENT FFST, EMMANUEL BOSCH – PNR VERCORS, ANCIEN DIRECTEUR AD74, DIDIER LALANDE – DIRECTEUR ADJOINT OT VILLARD DE LANS, CHARLOTTE TROLEZ – AVOCATE (ET BE SKI DE FOND), STÉPHANE GROSSET – GESTIONNAIRES DE CONTAMINES MONTJOIE ET LAURENT REYNAUD – DIRECTEUR DSF

Interview des grands témoins : esquisser le futur

Le modèle économique

La filière nordique a **un besoin fort de reconnaissance** notamment auprès des élus et des décideurs qui passe par **une meilleure connaissance de son modèle économique et de ses impacts sur les territoires supports**. L'évolution du modèle doit traduire **une volonté plus forte d'intégration territoriale mais aussi autour des valeurs initiales que sont la convivialité et la solidarité** : en ce sens, les **différents systèmes de réciprocité** (parfois difficile à appréhender et à rendre opérationnels) ont un intérêt certains mais ils pénalisent en même temps et d'une certaine manière l'économie de certains sites par une contribution concentrée sur les premiers domaines à ouvrir en début de saison (incluant les logiques de préventes). Il manque aussi de véritables et solides **évaluations de l'économie des domaines nordiques** dont la gestion reste sur la majorité des sites trop éloignée du principe d'équilibre : **comment dans cette configuration innover** et se remettre en cause quand c'est la collectivité qui comble le déficit chaque année ? C'est une question fondamentale du modèle économique puisqu'il est considéré que la filière a aussi d'autres valeurs à défendre : **nous ne sommes pas dans un modèle « classique » mais bien dans celui du développement et de l'attractivité territorial**. Par ailleurs, **le modèle économique est aujourd'hui majoritairement éclaté** et le « nordique » considéré comme le « **parent pauvre** » des sites et des destinations. Il s'agit donc d'identifier les leviers de croissance permettant d'inverser progressivement **l'asymétrie relationnelle constatée entre la redevance et les coûts d'investissements ainsi que les charges de fonctionnement** des domaines nordiques.

Les 3 grands enjeux proposés

- ① améliorer la connaissance du poids et de l'impact économique de la filière sur les territoires
- ② homogénéiser le modèle global tout en renforçant les particularismes territoriaux
- ③ inverser progressivement l'asymétrie entre la redevance et les charges d'investissement et de fonctionnement

La gouvernance locale et du réseau

La filière nordique est formée d'une petite (au sens « soudé ») **communauté de passionnés** qui œuvre avec force et conviction à la destinée des activités nordiques. Leur fédération au sein d'un réseau structuré est plus que jamais nécessaire dans **le double enjeu de défendre des valeurs fortes mais aussi porter le renouveau de la filière** en réponse aux évolutions renouvelées de la demande. L'évolution du modèle économique passe aussi par **des formes adaptées d'intégration de l'ensemble des acteurs locaux** et extra-locaux. Si le besoin de légitimité est réel, **la redéfinition des rôles et des fonctions des entités départementales et nationale est plus que jamais d'actualité** pour répondre à de nouvelles finalités tels que l'accompagnement opérationnel auprès des gestionnaires ou remédier au déficit constaté de communication et d'outils d'aide à la mise œuvre. Mais les moyens limités actuels limitent de facto les actions possibles et **une nouvelle stratégie d'ensemble devra se dessiner : faire différemment et sans doute plus**. À ce titre, **les agences départementales ont un rôle pivot** qu'il convient certainement de renforcer, **à moins que ce ne soit à l'échelle des massifs ?** En tout état de cause, **la demande d'évolution au niveau locale est forte** et **le besoin de représentativité au niveau national est actée** : il s'agit, à toutes échelles, de **renforcer le maillage partenarial** pour atténuer la perception trop souvent entendue de « **maquis territorial** » qui est aussi d'une certaine manière la richesse de la filière. Et si c'était la réflexion autour d'une **évolution du périmètre de la gouvernance** (territoriale et d'activités) qui in fine impactait le plus sur le modèle économique ?

Les 3 grands enjeux proposés

- ① renforcer les capacités d'une entité nationale en manque de moyens (humains et financiers) pour une meilleure représentativité
- ② trouver l'équilibre entre la recherche d'une performance économique et le respect des valeurs inhérentes à la filière nordique
- ③ faire évoluer le périmètre de la gouvernance par une nouvelle approche territoriale et en termes d'activités

S'inspirer d'autres modèles : voyage d'étude

L'objectif était d'apprécier les grandes composantes du modèle économique que sont l'organisation, la gouvernance et la promotion-commerciale des principaux centres de profit ainsi que le positionnement de l'offre, l'ambition et la vision liés au développement de ces sites d'altitude. Si des problématiques et enjeux sont communs à ce que nous pouvons rencontrer en France, le cadre et les ambitions nationales, régionales ou cantonales sont propres aux sites : la finalité n'est pas de transposer une ou des démarches mais bien de voir comment ces gestionnaires appréhendent les activités nordiques et traduisent ces enjeux en actions.

Positionnement de l'offre

☑ Un lien fort avec l'attractivité territoriale

Dans l'ensemble, le positionnement de l'offre est intimement lié à l'attractivité du territoire : à Planica, l'offre nordique est imbriquée dans un ensemble fortement orienté « accueil et valorisation des pratiques sportives » liées au tremplin de saut, et à Davos la volonté de se différencier est très forte, notamment sur la qualité et l'adaptabilité des offres et services. A l'inverse, nous avons constaté une certaine indépendance de positionnement à Cortina où nous nous attendions à des liens plus forts avec l'attractivité internationale relative notamment à l'accueil régulier de coupes du monde de ski alpin.

☑ Le nordique entre sport et Histoire à Planica

Centre de compétition haut niveau et d'entraînement pour le saut à ski et le ski de fond, le positionnement du site a été poussé assez loin pour prendre en compte les besoins des sportifs (simulation de saut à ski en soufflerie, ski de fond indoor de 500 m linéaires répartis sur 3 étages, diversité des sautoirs à ski). En parallèle, des équipements à destination des touristes et du grand public ont été mis en place (simulateur chute libre, tyrolienne depuis le plus haut sautoir, musée, snack, boutique...).

▷ Planica (Slovénie, région de Haute Carniole)

- ⊕ 30 km de pistes de ski de fond / altitude 850 m > 1150 m
- ⊕ pass journée à 5 € / pass saison à 60€
- ⊕ 6000 lits touristiques sur la vallée (avec Kranjska Gora)

▷ Cortina d'Ampezzo (Italie, région de la Vénétie)

- ⊕ 84 km de pistes de ski de fond / altitude 1280 m > 1810 m
- ⊕ pass journée à 6 € / pass saison à 70€ (chiffre d'affaire moyen de 40 à 50 K€)
- ⊕ 23000 lits touristiques sur la station

▷ Davos (Suisse, canton des Grisons)

- ⊕ 170 km de pistes de ski de fond (avec Kloster) / altitude 1500 m > 1700 m
- ⊕ accès gratuit (sauf sur les pistes snowfarming : 5 CHF journée, 40 CHF saison)
- ⊕ 33000 lits touristiques sur la station

☑ Le nordique en offre anecdotique à Cortina

La destination de par son histoire et les prochains évènements majeurs liés au ski alpin (jeux olympiques en 2026) a un positionnement très majoritairement tourné vers le ski alpin et poursuit sa volonté d'une diversification plus tournée vers le « lifestyle » où les activités comme le ski de fond sont annexes, voire anecdotiques. A l'inverse, l'offre estivale est fortement travaillée avec de très nombreux parcours vtt et trail.

☑ Le nordique en participation active à l'attractivité à Davos

Les gestionnaires de la destination ont intégré pleinement l'offre nordique dans la valorisation de l'image de Davos : même si l'accès est gratuit de nombreux services (de qualité) sont proposés afin de répondre à une clientèle exigeante, aussi bien sportive que de loisirs et bien-être. Le choix d'un positionnement sur la garantie neige a par ailleurs conduit Davos à investir dans l'utilisation du snow-farming. A partir de fin octobre une offre ski de 5 Km est proposée avec un accès payant jusqu'à décembre, notamment en lien avec le centre d'entraînement pour les sportifs de haut niveau (attractivité internationale).

S'inspirer d'autres modèles : voyage d'étude

Économie et centres de profit

☒ Une corrélation forte entre performance et modèle économique

Nous avons constaté que plus un modèle est intégré, plus les logiques de performance et d'optimisation sont présentes et partagées. Ce qui semblait évident en théorie s'est vérifié lors de notre périple. Et la performance ne concerne pas que l'enjeu économique, mais il est aussi social et territorial : les synergies, la flexibilité et l'agilité sont revendiquées sur Planica (dans des finalités de performance économique) ainsi que sur Davos (dans des objectifs d'image et d'attractivité).

☒ Le nordique en mode « intégré » à Planica

De part sa gestion centralisée, le pôle accueille plusieurs centres de profit (tremplins, domaine skiable outdoor et indoor, location de matériel, zipline, musée, hôtel et espace séminaire). Le chiffre d'affaires total est en moyenne de 2M€ depuis la rénovation du centre en 2015.

☒ Le nordique en mode « performance » à Davos

L'accès au domaine skiable est gratuit : c'est une volonté de la commune que de considérer le ski de fond comme une offre intégrant un « package » global de la destination. Néanmoins, des réflexions sont en cours qui pourraient aboutir à la mise en place d'un pass. Le seul accès payant est sur l'avant saison sur le seul site lié au snowfarming (5 CHF pass journée, 40 CHF pass mensuel). Le budget annuel lié aux activités nordiques est de 1M€ composé d'un tiers de subvention communale et de deux tiers d'une partie de la taxe de séjour (5,9 CHF/nuitée) collectée par la commune. La salle hors sac est en accès libre et une petite restauration est proposée (produits « locaux » et circuits courts). Davos est le principal site d'entraînement de l'équipe helvète : une partie importante du Nordic Center est dédié aux

équipements sportifs (simulateur de ski, de gravité et d'importantes stations de musculation/fitness). Le chiffre d'affaires total est de 20K€ sur la seule période octobre > mi-décembre liée au snowfarming.

Organisation et gouvernance

☒ De fortes disparités

Les ambitions et volontés d'intégration des activités nordiques au sein de l'offre globale ne sont clairement pas les mêmes selon les sites : ces offres sont soit très intégrées (Planica) impliquant une organisation flexible et polyvalente, soit segmentées impliquant une gestion relativement indépendante des autres centres de profits sans réelles synergies (Cortina). Mais c'est aussi une question « d'intelligence collective » (comme il est démontré à Davos) où les moyens financiers et humains sont clairement définis et alloués à une offre à la fois indépendante mais intégrée pleinement à l'attractivité de la destination.

☒ Le nordique en mode « attractivité » à Davos

La commune assure la gestion des activités nordiques (ce sont les services techniques qui en ont la charge, avec d'autres missions (maintenance des routes, déchets, support technique aux événements) avec 2 salariés à temps plein et 2 saisonniers. Il n'y a pas de synergie particulière avec le domaine alpin. L'office de Tourisme gère la communication et le label « Davos Nordic » dédié aux hôteliers, sur leur capacité à répondre aux attentes des skieurs de fond. Concernant l'organisation des secours, c'est une gestion conjointe avec l'hôpital situé à proximité car il n'y a pas de pisteurs secouristes sur le domaine

À retenir

- ☉ La typologie de modèle économique influe logiquement mais ce sont surtout l'implication des gestionnaires et les volontés régionales ou étatiques qui conditionnent la vitalité économique.
- ☉ La diversité de l'offre et la notoriété ne font pas tout : la qualité est la première des conditions d'attractivité.
- ☉ L'absence de stratégie à moyen terme est un facteur bloquant pour le développement des activités nordiques
- ☉ Le « confort » budgétaire n'empêche pas l'intelligence collective.

S'inspirer d'autres modèles : benchmarking

À l'instar du voyage d'étude, s'inspirer des modèles d'autres pays est toujours une source précieuse de réflexions non pas pour copier « bêtement » ce qui se fait mais plutôt pour comprendre comment d'autres sites et destinations sont organisés et ont transformé des problématiques en enjeux puis en actions. Nous avons donc recherché des informations et échangé avec un panel d'acteurs autour des cinq thématiques intimement associées au modèle économique : le marché, l'organisation, les typologies de site, les modalités d'accès à l'offre et les actions en matière de promotion commerciale. Nos recherches nous ont amené dans les pays scandinaves (Norvège, Suède et Finlande), de l'arc alpin (Italie, Allemagne, Suisse, Autriche et Slovénie) mais aussi en Amérique du nord (Canada et Etats-Unis). Il est à noter qu'il n'existe pas de base de données à l'international concernant la filière nordique comme cela peut-être le cas pour la filière alpine (rapport annuel de Laurent Vanat par exemple).

Organisation et gouvernance

La majorité des « destinations » est basée sur un modèle organisationnel de type « éclaté » comme c'est le cas en France : ainsi, la structuration des acteurs de la filière n'est pas innée et requiert des démarches spécifiques localement (**Trysil**, Norvège). Pour autant, des modèles intégrés existent comme en Russie (**Hillpark**) où la gestion des différents centres de profit est assurée par une entité commune impactant fortement les modalités d'accès à l'offre (logique de pass commun). C'est également le cas pour certains sites à dominante alpine (**Ylläs**, Finlande) qui ont une gestion intégralement commune des activités, permettant à la filière nordique de profiter à la fois des moyens humains et matériel (damage, sécurisation) mais aussi de la force de frappe d'outil de promotion commerciale (**Mont-Saint-Anne**, Canada) : d'ici à considérer que les passerelles existent pour un basculement entre les différentes offres, il n'y a qu'un pas. Il existe opportunément des initiatives qui font sens dans le cadre d'évolution du modèle économique, comme la collaboration entre gestionnaires des sites et les prestataires locaux, ou le développement de centres de profit nouveaux « food and beverage », (**Etats-Unis**) ou une gestion flexibilisée du personnel (**Suisse romande**) sans pisteurs secouristes ou encore un « pool » mutualisé basé sur un quart de la redevance perçue (**Suisse allemande**) mais avec, comme en France, une complexité de la redistribution. A l'échelle nationale, l'organisation est étroitement liée aux logiques sportives avec des fédérations « pyramidales » entre comités et clubs (**skiforbund**, Norvège).

Une initiative remarquable : Trysil (Norvège).

Cette station norvégienne nichée dans le Hedmark a développé une gouvernance remarquable : elle est assurée par une vingtaine d'acteurs multidisciplinaires (intra et extra tourisme). Les principes sont les suivants :

- ① intégration du ski de fond et des activités « nordiques » dans l'offre globale (et à l'année)
- ② une vision partagée à 15 ans (= stratégie long terme)
- ③ des élus minoritaires dans le processus de décision
- ④ facteurs clés de succès : des réunions (très) régulières

Modalités d'accès à l'offre

Une certaine similitude existe avec les domaines français puisque la fourchette moyenne du pass journée adulte oscille entre 3€ (**Russie**) et 20 € (**Québec**). Des logiques de réductions sont également proposées notamment avec des « guest cards » - carte d'hôtes (**Autriche**). Mais le plus marquant est sans doute les accès basés sur le volontariat proposés par le skiforningen (**Norvège**) avec des formules préformatées annuelles (57€ adulte, 82€ famille) ou à vie (1152€ en 2019) ou laissées libre (**Québec**). En dehors des pass, il existe également des ventes de cartes topographiques ou d'applications numériques autour de 10€ (**Finlande**). Aussi, la gratuité est effective pour tous (**Etats-Unis**), sur certains sites ou pour les séjours d'un réseau partenaire (**Canada**), pour une catégorie d'âge (généralement moins de 26 ans : **Norvège, Suède** ou **Finlande**). Enfin, des logiques de pass intégrés existe (**Krasnogorsk**, Russie) où pour 12 € sont compris les accès à toutes les activités (ski de fond, ski alpin, patinage ou encore pêche) ainsi que des stationnements payants (**Norvège** et **Autriche**) autour de 3 à 4€ (et même avec vérification caméra pour des sites norvégiens !)

S'inspirer d'autres modèles : benchmarking

La promotion et la communication

L'un des faits marquants et communs à une majorité de pays scandinaves ou de l'arc alpin est le fait d'axer la promotion sur les pistes et moins sur les domaines dans leur ensemble (**Autriche, Finlande, Italie et Suisse**) permettant ainsi la mise en avant des caractéristiques de chaque parcours (longueur, dénivelé et niveau de difficulté) le tout associé à une cartographie. Ce qui est intéressant est le lien avec des offres de restauration ou d'hébergement qui formalise de fait un modèle économique autour d'une logique de produit. C'est d'ailleurs également le constat fait sur les supports de promotion matériel et immatériel qui valorise très souvent le produit dans son ensemble et moins l'activité seule (**Autriche, Suisse**). Les sites institutionnels valorisent logiquement les « pépites » locales en intégrant aussi les sites remarquables (**Suisse**). Au **Canada**, l'approche toutes saisons est forte notamment en liant activité neige et hors neige (cyclotourisme, VTT et trail majoritairement), le tout dans une approche poly-cible « ludique et sportive ». Aux **États-Unis**, le prisme éducatif est omniprésent (travail avec les écoles sur l'environnement). Au niveau national, des similitudes avec les initiatives françaises existent avec une forte intégration d'une terminologie et de visuels autour de la vitalité et du bien-être ainsi que de la compétition. Cependant, le cadre paysager est sans doute plus présent (**Autriche**).

Les typologies de pratiquants

Elles sont directement liées à la culture et à l'histoire propres à chaque pays, comme en **Norvège** où des pistes dédiées exclusivement au style classique sont proposées. C'est d'ailleurs dans ce pays que la culture du ski de fond semble la plus « imprégnée » tant ne pas pratiquer est socialement mal perçu. Les typologies de pratiquants sont aussi impactées par le lien avec d'autres activités comme en **Russie** où il n'est pas rare de commencer par le patinage pour basculer sur la pratique du ski de fond. A noter aussi la montée en puissance de la randonnée nordique (**pays scandinaves**) qui intéresse à la fois une nouvelle catégorie de pratiquant (recherche de nature hors des sentiers) mais aussi des « réguliers » (en style classique) pour qui le « sauvagement » est une nouvelle composante d'attractivité, comme en témoigne de nombreuses démarches de communication sur ce type de pratique.

Offres et modèles économiques

Au **États-Unis et Canada**, le ski de fond est un outil pour se déplacer afin d'atteindre un but comme une cabane, un endroit pittoresque, une vue panoramique ou une zone de pique-nique. C'est également comme en Finlande rechercher des abris avec possibilité de faire du feu. Ces équipements et aménagements sont intégrés sur les topos et cartes (**États-Unis**). Au **Canada**, les enjeux sont forts autour de la formation à la pratique et ce de manière ludique : dans ce cadre, de nombreuses réflexions se font jour pour mettre des encadrants sur les pistes afin de prodiguer des conseils dans la finalité de donner envie. Toujours en **Amérique du nord** et au travers de l'éducation (intégrant comme vu plus haut de multiples angles possibles : environnement, biodiversité, apprentissage), les enfants reçoivent des coupons de réductions pour revenir avec leurs parents : l'impact sur la fréquentation est loin d'être négligeable. En parallèle, le travail sur une diversification et une répartition des centres de profit est effectif : forfait journée, abonnement saison, location, vente au détail, restauration, hébergements, leçons, produits locaux... (**États-Unis**). Enfin, des programmes de découverte d'activité sont proposés via l'échange de matériel : je laisse mes skis de fond en échange je teste le fat bike, la raquette, le ski de randonnée nordique (**États-Unis**). Au **Québec**, c'est une société d'état (la SEPAQ) qui gère une partie des domaines skiables nordiques avec comme prisme la découverte des sites naturels isolés des stations intégrées. Par ailleurs, toujours au **Québec**, le ski de fond et autres activités hivernales sont intégrées dans l'offre globale des stations, notamment celles faisant partie de la société Resorts of Canadian Rockies qui gère de nombreux domaines : leur stratégie consiste en une offre centrée sur une diversité d'activités, la qualité de service et d'accueil.

À retenir

- ⊕ peu de modèles réellement différenciants mais des initiatives locales intéressantes
- ⊕ peu de stratégies de niveau national, logique de « bottom-up »
- ⊕ une promotion commerciale qui associe très largement les partenaires du séjour (hébergeurs, bien-être)
- ⊕ des approches « poly-cibles » mais segmentées

*L'herbe n'est pas toujours plus verte ailleurs...
soyons fiers de ce que nous sommes et avons fait
... même s'il y a des points à améliorer*
(structuration nationale et locale de la filière, professionnalisation du personnel, démarche qualité...)

Les grands enjeux pour nourrir la stratégie

La définition d'une stratégie se nourrit toujours des enjeux spécifiques à son objet. Ainsi, c'est au fil des lectures et surtout des échanges lors des entretiens individuels, semi-collectifs et des réunions que s'ébauchent ces enjeux souvent vitaux pour la filière nordique tant les facteurs externes (évolutions climatiques et nouveaux besoins des consommateurs) et internes (organisation et gouvernance) sont impactant. L'ordre de présentation ne vaut pas priorisation.

enjeu > simplification organisationnelle et convénience de l'offre

La filière nordique génère chaque année aux alentours de 11 M€ de chiffre d'affaires (redevance), ce qui est loin d'être négligeable mais très certainement en deçà du potentiel d'attractivité de l'offre. Dès lors se pose la question de la complexité organisationnelle actuelle (réciprocité, limites juridico-marketing de la redevance notamment) qui impact indirectement la convénience de l'offre, même si la réciprocité peut aussi être un élément d'attractivité sur certains domaines et massifs. **Il s'agit dès lors de repenser l'organisation de la filière autour de principes de simplification et d'agilité, le tout sans dénaturer les valeurs fortes de celle-ci autour de la solidarité et de la convivialité.**

enjeu > valorisation du rôle de la filière dans le développement territorial

Les activités « nordiques » sont généralement peu associées au développement territorial. Pourtant, qu'elles soient associées à d'autres offres (activités alpines notamment) ou centrales dans l'attractivité, elles concourent activement à la dynamique économique. Que se soit auprès des décideurs ou des partenaires acteurs de l'offre globale, **la filière nordique doit renforcer sa présence (et certainement son intégration) et sa crédibilité en tant qu'acteur à part entière de l'économie touristique territoriale car même à une « petite » échelle et sur des territoires isolés, elle est génératrice d'une animation/mobilisation actives des acteurs et d'une forte structuration des territoires supports.**

enjeu > être agile, flexible et attractif face aux évolutions climatiques

Si la neige reste un élément fondamental, son caractère aléatoire nécessite de repenser les modes d'organisation afin d'adapter les moyens humains et matériel pour un accueil et une offre sous toutes conditions. Cependant, pour passer de la théorie à la pratique et au-delà des caractéristiques propres de l'offre, la dépendance est forte à la gestion et à la qualification du personnel (formation et fidélisation). Des mutualisations existent déjà entre domaines nordiques voire avec d'autres partenaires mais cela se fait souvent de manière spontanée et demande à être davantage organisées. **Il s'agit donc de relever le défi de l'agilité sous des formes multiples permettant doublement de renforcer l'attractivité de l'offre (et notamment en renforçant les logiques de parcours client) mais aussi d'intégrer plus fortement les acteurs (l'agilité requiert aussi une mutualisation et une transversalité fortes des acteurs).**

Les grands enjeux pour nourrir la stratégie

Enjeu > valorisation et « bonification » de l'expérience client

Aujourd'hui, les produits et les services ne suffisent plus : les pratiquants veulent des expériences. C'est particulièrement vrai pour la filière nordique où la « clientèle » envisage les offres sous de nouvelles manières, comme en témoignent les appels à « dépasser les attentes » et autres mantras à la mode. Dès lors, comment (re)créer ou faire émerger une proposition « nordique » attractive (donc visible) de pleine nature ? Il s'agit d'adopter une vision centrée sur le parcours utilisateur pour justement permettre de capitaliser sur la valeur d'usage et la qualité d'expérience « nordique » proposée à la cible prioritaire, à savoir le « client » (qui doit ici être entendu avant tout au sens de l'accueil). **Il s'agit donc de prendre en compte la temporalité de ce parcours, à savoir avant, pendant et après. Chaque étape nécessite des approches méthodologiques et opérationnelles particulières et « poly formes » en caractérisant les facteurs bloquants et les leviers de développement avec comme objectif des évolutions pour améliorer ce parcours. Calibré selon une approche émotionnelle, il s'agit également de définir des principes d'expériences attractives et capables de faire rayonner la filière dans l'offre globale.**

enjeu > limiter la dyssymétrie entre tendances sociétales et attractivité

Alors que les tendances sociétales déjà identifiées au début des années 2000 se renforcent avec le temps (les fameux « 3R » : Ressourcement, Retrouvailles, Rupture), peu de filières ou de destinations ont concrètement développé des offres autour de ces propositions de valeurs (même si c'est aujourd'hui au cœur de la promotion commerciale). C'est le cas du « nordique » qui en a pourtant tous les atouts mais n'a pas (encore) réussi à faire évoluer son image entre l'hyper-sportivité et une certaine monotonie perçue principalement par les débutants ou les non-pratiquants. **Il s'agit donc de faire pivoter l'offre vers davantage d'attractivité pour de nouvelles clientèles (mise en scène, équipements et services sur le domaine, bien-être) sans toutefois dégrader l'attractivité sportive qui concentre à elle bon nombre de pratiquants des aires urbaines de proximité.**

enjeu > pérenniser les valeurs et fondamentaux de la filière nordique

L'évolution d'un modèle économique pour une filière ne doit pas faire table rase du passé et notamment de ses valeurs constitutives : pour le « nordique », la solidarité, la convivialité et l'apprentissage doivent rester au cœur de la proposition de valeur. **En ce sens, s'il est certain que des méthodes et principes liés au marketing de l'offre doivent davantage être intégrés au(x) modèle(s) à venir, notamment dans une finalité d'une plus forte mise en tourisme (et au-delà d'une reconnaissance accrue en tant qu'acteur à l'économie et au développement du territoire), cela doit se faire par le prisme des fondamentaux mais dans une approche certainement renouvelée, c'est-à-dire en phase avec les tendances fortes et renouvelées de la demande mais aussi des acteurs de l'offre.**

Éléments d'ouverture

6

Dégager une stratégie cohérente et pertinente pour la filière nordique. L'ambition partagée doit aller au-delà de la seule pérennité de l'offre (déjà fortement remise en cause sur un nombre certains de sites) pour entrer pleinement dans le double objectif du **renouvellement de l'attractivité** et de la **plus forte structuration des acteurs**, le seul à-même de renforcer l'intégration territoriale et sa valorisation économique. Il convient de préciser cette ambition en travaillant collectivement (car cela ne peut l'être autrement) à l'expression commune de l'avenir de la filière. Cette démarche vise aussi à caractériser les orientations, les finalités et les objectifs associés tout en identifiant un positionnement clair et partagé.

Définir une stratégie adaptée aux réalités des massifs. Ni la culture, ni la pratique ne sont les mêmes d'un massif à l'autre, autorisant des prises en compte spécifiques dans le déploiement stratégique sans toutefois dévier d'un noyau dur d'objectifs de type **O.D.A (Original, c'est-à-dire adapté à la demande et aux tendances – Durable, c'est-à-dire lié à un modèle économique soutenable et – Acceptable, c'est-à-dire réaliste dans les conséquences et impacts économiques, sociaux, environnementaux et de gouvernance).**

Renforcer une lecture stratégique transversale. En effet, un modèle économique s'intéresse à différentes composantes (ressources, structure des coûts, flux de revenus, proposition de valeur, activités, relationnel clientèle et canaux de distribution) et parties prenantes (segments de clientèle et partenaires clés (gestionnaires, promoteurs, élus...)) : il est donc impératif d'avoir un regard global et transversal sur le modèle actuel et les nécessaires évolutions liées aux constats partagés dans le présent document.

Il s'agit donc maintenant de **répondre concrètement aux questions suivantes** :

- o **comment revitaliser le modèle économique du « nordique »** en ayant des objectifs viables et réalisables ? Et comment se déclinent-ils au regard de la diversité des sites de pratiques et des offres ?
- o quelles sont les **nouvelles formes de gouvernance** envisageables ?
- o comment **améliorer la convénience d'accès à l'offre** d'une manière générale ?
- o quels sont les pratiquants devant supporter **le cout lié à l'exploitation des domaines** ?
- o comment **transformer les contraintes du cadre législatif actuel** en attractivité future ?
- o comment **mieux structurer l'offre** composant la filière ?
- o comment **optimiser la structure de couts** liée à la gestion de l'offre ?
- o comment sortir de la simple complémentarité souvent constatée avec les autres offres et tendre vers **une réelle proposition de valeur propre à « l'univers » du nordique** ?
- o comment **élargir les partenaires / acteurs économiques clés** sur les territoires supports ?
- o quel nouveau relationnel proposer et à quel **segment de clientèle** ?
- o **la redevance** est-elle la solution optimale dans le cadre de la proposition de valeur ? dans une finalité de conquête partenariale ?
- o comment **améliorer la gestion des ressources humaines** ? la formation ?