



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



Compte Rendu Voyage d'étude Alpes

23 au 26 février 2020

> Préambule

Il est communément admis qu'un voyage d'études équivaut à un nombre important de réunions et de discours. Et bien cela s'est une nouvelle fois vérifié avec ce périple de 4 jours à travers les Alpes slovènes, italiennes et suisses à la rencontre de 3 équipes gestionnaires de sites liés aux activités nordiques. 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.

> Participants

Thierry GAMOT - Président Nordic France
Martine VILANA - Chargée mission Pyrénées Catalanes Nordic
Nicolas ROSSET - Directeur Savoie Nordic
Thierry ROUVES - Directeur Nordic Isère
Jean-Marie SAILLARD - Président ENJ Massif du Jura
Nicolas GOTORBE - Directeur ENJ Massif du Jura
Emmanuel CORREIA - Maire d'Anzat le Luguët - Trésorier MMC
Isabelle PLANE - Montagnes Massif Central
Hervé LAMY - Responsable formation CNSNMM
François BENOIT-CATTIN - Président commission RSO FFME
Alain PEKER - Président délégué AEM
Marie FILOTTI - Chargée de mission Nordic France
Xénia VALLOVA - Appui logistique voyage d'étude
Laurent OLEON - Bureau d'études Åltisens
Romain LE PEMP - Bureau d'études AIR coop

> Principales caractéristiques des sites visités

> 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€ (depuis décembre 2019)
- ⊕ 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

> 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 linéaire répartie 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...).

> 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 (le positionnement sur la garantie neige à partir de fin octobre reste payant jusqu'à novembre, notamment en lien avec le centre d'entraînement pour les sportifs de haut niveau (attractivité internationale) intégrant une offre ski de 5km basée sur l'utilisation du snow farming) de nombreux services (de qualité) sont proposés afin de répondre à une clientèle exigeante, aussi bien sportive que de loisirs et bien-être.

☒ **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 « intégré » à Planica

Le pôle d'accueil, d'offres et de services est propriété de l'État (construit en 2015 pour 43 M€ - et financé à 93% par les fonds européens !) qui a confié la gestion à l'Institut du Sport de Slovénie. Les 40 équivalents temps pleins sont rémunérés par ce dernier dont une majorité est très polyvalente sur les postes et fonctions (accueil, commercial, technique ou administratif). La promotion commerciale est partagée avec les hébergeurs (hôteliers) et la station alpine voisine de Kransjka Gora.

☒ Le nordique en mode « silo » à Cortina

La commune a confié la gestion des activités nordiques à See-Am (service de la municipalité qui gère également la patinoire, le cinéma et les congrès) qui l'a délégué à la société privée Snow Stadium (uniquement la gestion, pas la promotion). 3 ETP sont dédiés aux activités nordiques et 5 autres aux activités annexes (dont un snack bar ouvert à l'année). La communication globale de la station (dont le nordique) est assurée par l'organisme de promotion de Cortina couplée avec celle travaillée au niveau du territoire par l'association Dolomiti Ski Nordic (DNS). Cette dernière rassemble 10 destinations italiennes et autrichiennes, mais chaque station gère son domaine et sa stratégie tarifaire même s'il existe des pass communs. A noter que des hôtels partenaires font de la commercialisation de séjours en lien avec DNS (faible implication de ces derniers sur Cortina). La gestion de la station dans son ensemble est fragmentée, avec de multi propriétaires et acteurs qui gèrent les différentes activités. Il n'y a pas de lien entre le ski alpin et le ski de fond. A noter également un partenariat financier de DNS avec IDM Süd Tirol (agence d'attractivité basée à Bolzano) pour l'équivalent de 60 K€.

☒ 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 hôpital car il n'y a pas de pisteurs secouristes sur le domaine.

> **Économie et centre de profit**

☒ Une corrélation forte entre performance et modèle économique

Nous avons pu apprécier des différences notables des 3 sites en termes d'approche de la performance (économique) et de la vision : sans être en mesure de faire des constats globaux ou des rapprochements avec d'autres destinations, nous constatons (sur cette seule base de visite) 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 : si sur Cortina l'organisation « en silo » limite de facto 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).

☒ Une logique de pôle multi-activité à Planica

De part sa gestion centralisée, le pôle accueille plusieurs centres de profit :

- 7 tremplins en location aux équipes internationales (200.000 sauts annuels)
- 30 km de piste de ski de fond payante depuis décembre 2019 (pass journée à 5€ et saison à 60€)
- Piste de ski indoor (9€ les 2h)
- Location de matériel (80 paires de ski en location).
- un panel d'activités ludiques : zipline (investissement de 600 K€, pass à 25 €, 10.000 passages, soit 250 K€ de chiffre d'affaires), simulateur de chute libre (pass à 60€ les 5 minutes)
- un musée (pass à 6€)
- un hôtel de 130 lits (26.000 nuitées) et un restaurant
- le stationnement (2,50 € / jour pour les véhicules légers, 10 € / jour pour les camping-car)
- location d'espaces pour les séminaires couplée à de l'incentive

Le chiffre d'affaires total est en moyenne de 2M€ depuis la rénovation du centre en 2015.

☒ Une logique à repenser à Cortina

La commune octroie une subvention de 60 K€/an à la société de gestion pour les activités nordiques afin de combler le déficit. Celle-ci gère également un snack-bar à Fiammes qui est la porte d'entrée principale du ski de fond. Si les services sont exclusivement présents sur celle-ci (à 1280m), il serait logique au regard des évolutions climatiques de transposer une partie de ces services (et notamment l'accueil) sur le deuxième site plus haut en altitude (Tre Croci à 1810 m) permettant une ouverture plus importante et un accueil plus qualitatif du domaine mais avec sur ce site une offre de parcours très techniques et difficile d'accès pour les débutants.

Le chiffre d'affaires total est en moyenne de 50K€ depuis 5 ans

☒ Une logique de 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 lié au snowfarming.

Focus sur le snow farming à Davos : il a débuté en 2008 sous des modalités de « test and learn » afin d'arriver aux solutions les plus pertinentes. Aujourd'hui est aménagé une fosse de 8m de profondeur, sol bitume, mur béton (surface propre nécessaire pour ne pas souiller la neige et la sciure), idéalement située dans une zone qui ne prend pas le soleil de l'hiver. La production de neige s'effectue avec des enneigeurs (quand les conditions de production sont optimums) avec de l'eau puisée dans la rivière à proximité (sous autorisation), sur 16 m de hauteur totale, puis en avril couche de 40 cm de sciure pour recouvrir le tout. La sciure a l'avantage de mieux conserver la neige formant progressivement une croute étanche et elle peut-être réutilisée d'une année sur l'autre. La capacité est de 20.000 m³ de neige stockée pour 1.000 m³ de sciure utilisée. Cela permet d'enneiger fin octobre 4 km de piste sur 40 à 50 cm d'épaisseur sur 4 à 5 m de largeur. Les équipes internationales viennent s'entraîner dès sa mise en place et la fréquentation suit un planning, autorisant le matin (8h-10h) les élites internationales, puis de 10h à 12h les élites locales, puis de 12h à 15 h le grand public, avant que les élites puissent revenir pour la fin de journée. Le WE une plus grande place est donnée au grand public. Fréquentation 50% haut niveau, 50% grand public. Coût du snow farming : une quinzaine de jours au total + utilisation machines (camions, fraiseuse, dameuses).

☒ Vision du nordique à 2030

Aucun des trois sites n'a réellement de vision sur le devenir des activités nordiques : au regard des évolutions climatiques, nous sommes soit sur un comblement par de nouvelles activités « toutes saisons » (Planica), soit sur une réponse technique (snowfarming à Davos), soit sur une posture attentiste (Cortina). Néanmoins, la prise de conscience est réelle sur l'impératif d'évolution et des projets présentés semblent aujourd'hui disproportionnés voir aberrants, comme la garantie neige entre Dobbiaco et Cortina (30 km à 1200 m) ou l'extension du snowfarming à Davos.

☒ Retours des participants sur les 3 sites visités

☒ Planica

- Importance du montant des investissements (43 M€) inimaginable en France

- Vocation à faire exister un site autour du haut niveau
- Déclinaison et cohérence tremplins avec grand public et sportif
- Malgré tout sous perfusion et porté par l'état
- Développement hors sol et pas de lien réel avec la nature
- Visite grand public pour voir un équipement « historique » plus que pour pratiquer (comme si on visite un barrage)

☞ Cortina

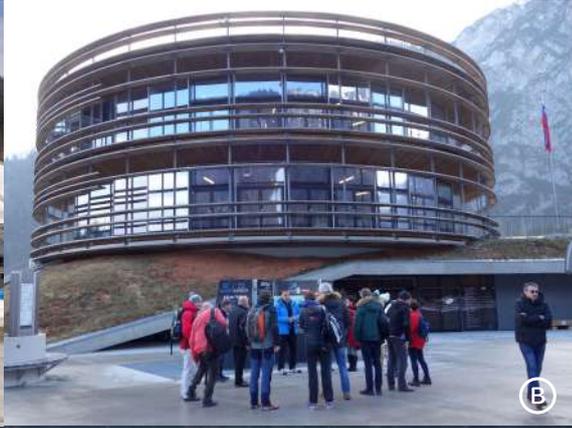
- Le nordic « parent pauvre » de la destination
- Cloisonnement des activités mais promotion commerciale collective
- Prise de conscience des gestionnaires sur les évolutions climatiques
- Démarche intelligente de s'appuyer sur l'évènementiel pour être attractif (image de marque)
- Sur Dobbiaco : panneau d'information avec tous les contributeurs au développement du site (essentiellement des hébergeurs)

☞ Cortina

- Démarche de qualité à tous les niveaux (accueil, prestations, qualité du domaine)
- Simplicité, volonté de rester accessible, sobre et « élégant »
- Idées simples mais qui marchent bien : chaise longue et plaid à l'extérieur
- Qualité de l'offre, rien laissé au hasard, positionnement haut de gamme, cultive leur image, fierté de leur produit, assume et mettent les moyens.
- Pas l'impression de sortir sa carte tout le temps car intégré si on loge sur place
- Adaptation forte aux attentes des clientèles (ex : pistes pour le ski de fond avec chien sur 18km)
- Ils ont de l'argent mais aussi et surtout des idées !



(A)



(B)

- (A) Les tremplins
- (B) Le nordic center
- (C) Vue générale du site
- (D) Sommet du tremplin K200
- (E) La piste de ski de fond enneigée artificiellement
- (F) Panneaux d'information et de bienvenue
- (G) Explication sur le développement du site
- (H) Réunion de travail à l'espace bar/restauration



(C)



(D)



(E)



(F)



(G)



(H)

- (A) Les pistes sur Tre Croci (1810m)
- (B) L'espace de location ski et VTT sur Fiames
- (C) Vue générale du complexe accueil et sportif
- (D) Départ des pistes à Fiames
- (E) Réunion de travail à See-Am
- (F) Compétition sportive Dobbiaco > Cortina
- (G) Espace accueil et presse de Dobbiaco
- (H) Espace d'initiation et pratique de Dobbiaco



(A)



(B)



(C)



(D)



(E)



(F)



(G)



(H)

- Ⓐ Nordic center de Davos Platz (1500m)
- Ⓑ Pistes enneigées par le snowfarming
- Ⓒ Enneigement des pistes (fin octobre)
- Ⓓ Espace d'accueil du Nordic Center
- Ⓔ Espace de préparation sportive
- Ⓕ Réunion de travail au Nordic Center
- Ⓖ Départ des pistes à Davos Platz
- Ⓗ Site du snowfarming à Waldji (1680m)



Ⓐ



Ⓑ



Ⓒ



Ⓓ



Ⓔ



Ⓕ



Ⓖ



Ⓗ



Ⓗ

