



# Newsletter #2

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

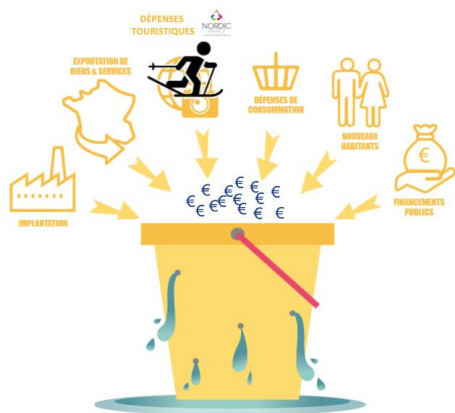
### Edito

La filière nordique a rarement fait l'objet d'étude poussée sur le champ de l'économie et de ses impacts sur les territoires supports. Souvent centrées sur la communication, les démarches antérieures avaient majoritairement pour objet la valorisation – *nécessaire* – de l'image de la filière auprès d'une clientèle ayant souvent une image fantasmée des pratiques associées – *et plus particulièrement du ski de fond*. Or, un travail sur le modèle économique ne peut s'affranchir d'un travail – *même expérimental* – sur l'analyse du poids économique : mieux connaître les impacts et la nature – *directe, indirecte et induite* – des retombées permet de répondre concrètement à des demandes émanant souvent des décideurs que sont les élus (quels sont les impacts de la filière sur mon territoire ?) ainsi que les gestionnaires de sites (comment mon activité s'insère-t-elle dans le tissu économique local ?). Avec toute l'attention nécessaire quand à l'utilisation des données, il est plus que nécessaire que la filière nordique légitime économiquement et socialement son exploitation et son développement. Mieux connaître pour mieux communiquer, n'est-ce pas là aussi l'un des objectifs de la présente démarche ?

Thierry GAMOT,  
Président de Nordic France  
Laurent OLEON,  
Bureau d'études Åltisens

## Thématique

# ANALYSE DU POIDS ÉCONOMIQUE



Pour compléter les éléments recueillis auprès de l'ensemble des acteurs de la filière, une analyse du fonctionnement économique de la filière nordique a été réalisée auprès de 6 sites pilotes. Suites aux premiers résultats présentés le 21 janvier lors du Comité de Pilotage #2, le confinement a été mis à profit pour poursuivre le travail sur la méthode et l'exploitation des résultats. De nombreuses données inédites ressortent permettant de mieux connaître les impacts directs, indirects et induits 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. Le cabinet Utopies, co-traitant de l'accompagnement, s'est penché sur la filière nordique (une première !) pour apprécier son poids économique sur les territoires supports. Après des échanges avec les 6 sites pilotes sélectionnés par le Comité de pilotage afin de récolter les données d'exploitation et bien définir les périmètres d'observation, nous proposons ci-dessous quelques données choisies (pour chaque valeur : la moyenne des 6 sites, la valeur la plus faible et celle la plus haute des résultats obtenus auprès des 6 sites). Il est important de noter que les résultats obtenus sont « ni bons, ni mauvais » mais viennent éclairer le rôle de la filière nordique dans le maillage économique local, spécifique à chaque territoire.

Les 6 sites pilotes (*Beille - Pyrénées, Les Saisies - Alpes du Nord, Le Mont Noir - Massif du Jura, La Bresse - Massif des Vosges, Laubert - Massif central, Vallée de l'Ubaye - Alpes du sud*) ont été sélectionnés pour leur diversité (mixte à dominante alpine ou nordique, offre nordique unique...). Rappelons que cette démarche vise avant tout une aide à la décision par territoire et non une comparaison entre les sites. Afin de mieux comprendre l'origine, la définition et l'application de ces résultats qui sont aujourd'hui à considérer comme relevant d'une approche expérimentale, nous vous invitons à prendre connaissance du document de synthèse transmis en parallèle.

**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 forte du degré d'intégration de l'offre*).

Il s'agit de l'ensemble des retombées économiques (*sur le territoire support du domaine nordique*) directes – auprès des acteurs de la filière nordique (très majoritairement), mais aussi indirectes (*auprès des fournisseurs*) et induites (*concernant la consommation des salariés et des administrations via les taxes versées*). 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 et un ancrage locaux.

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



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



Ce taux indique que sur l'ensemble des retombées économiques générées par la filière nordique, 1/3 bénéficie au territoire local. Les retombées locales sont altérées par le recours important à des fournisseurs situés en dehors du territoire (*aux deux-tiers*) permettant de conclure à une éviction 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.

Ce chiffre correspond au poids de la filière nordique au sein du maillage de l'ensemble des secteurs économiques du territoire local. Si cela peut s'avérer être mineur à première vue, il n'en est rien dans la mesure où il faut le rapprocher des grandes composantes de l'actif économique que sont les hébergements, la restauration et la location.

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





# JEAN BERTHIER & DAMIEN ZISSWILLER



## Quelles sont les missions actuelles d'Atout France ?

Atout France est chargée de renforcer le positionnement de la destination France à l'international. Elle accompagne ainsi les territoires dans leur stratégie de développement et favorise le montage de projets d'investissements afin de stimuler l'offre touristique française et accroître sa qualité. Elle met également à disposition de ses 1 300 partenaires des outils de compréhension de la demande touristique et leur propose des actions marketing et de promotion autour des marques mondiales de destinations afin de renforcer leur développement à l'international. Enfin, l'Agence est en charge de missions (classements, immatriculations, labels,) visant à garantir la qualité des prestations offertes aux visiteurs. Atout France développe ses missions à l'international grâce à un réseau de 32 bureaux répartis dans 29 pays.

## Comment sont considérées les activités nordiques au sein d'Atout France ?

Une activité hiver sports loisirs reconnue. Dans le passé, nous avions un poste à mi-temps en charge des activités nordiques mais les évolutions et restructurations n'ont pas permis de le conserver. Nous sommes depuis assez dépourvus de données et de démarches d'observation sur la filière même si nous maintenons des échanges réguliers avec Nordic France.

## Quelle est la particularité du nordique pour la montagne française ?

Concernant l'organisation, la filière reste peu structurée et encore trop pénalisée par un « mille feuille » d'entités aux échelles nationale, départementale et locale : sans doute une évolution est-elle nécessaire pour clarifier « qui fait quoi », homogénéiser et simplifier un peu plus la filière. En termes d'offres, se pose la question de l'économie du séjour : comment les activités nordiques impactent-elles sur le tourisme ? N'est-on pas plus justement et majoritairement sur des activités « sport-loisirs » et d'excursionnistes ? C'est sans doute ce qui provoque un certain désintérêt parmi les décideurs « tourisme » qui n'ont pas une connaissance précise de l'économie liée au nordique.

## Quelles sont pour vous les données les plus pertinentes à analyser pour apprécier le modèle économique du nordique ?

A l'instar de notre démarche actuelle sur la mise en place d'un simulateur des retombées économiques des stations alpines, ce qui est à rechercher est l'effet levier de la filière nordique : quelles sont les retombées sur le territoire pour 1€ de redevance ? Idem sur le champ social : combien d'Equivalents Temps Pleins sont impactés directement ou indirectement par le nordique, en prenant en compte les emplois qui sont rémunérés et ceux qui ne le sont pas.

## Quelles sont les synergies à trouver pouvant améliorer les conditions économiques notamment d'exploitation ?

Elles sont avant tout sur la promotion commerciale en mutualisant par exemple des actions ciblées visant la diversification. Cela peut aussi concerner les moniteurs liés aux disciplines de glisse ou d'itinérance. Enfin, des ressources humaines peuvent-être mises en commun pour justement supporter (financièrement et humainement) des actions commerciales ou de communication.

## Comment pourrait-on faire évoluer l'organisation et la gouvernance de la filière nordique ?

Comme évoqué plus haut, la filière nordique est faiblement structurée faute de moyen mais aussi par un certain blocage culturel lié au périmètre des activités, et nous pensons plus particulièrement aux considérations concernant le neige et le hors neige. Aujourd'hui « cantonné » aux activités de loisirs de neige non motorisé hors ski alpin, l'écosystème actuel pourrait évoluer vers d'autres champs d'intervention pour justement être force de propositions et d'actions face aux enjeux climatiques : les structures nordiques ne sont-elles pas aujourd'hui bien positionnées pour structurer et fédérer une offre attractive et accessible 4 saisons ?

## Quels sont les principaux défis inhérents au nordique ?

Relever le défi de l'agilité organisationnelle et des attentes sur le champ environnemental qui sont de plus en plus caractérisées. Si les activités nordiques répondent parfaitement au besoin d'une plus forte quête de sens et d'imprégnation à la nature, elles doivent également renforcer leur flexibilité managériale et fonctionnelle d'ensemble afin de basculer de manière quasi-instantanée entre le neige et le hors neige ou du moins le moins de neige. Et le parcours client devient plus que jamais stratégique (le nordique doit évoluer pour l'améliorer et ainsi renforcer son attractivité). Mais le plus important reste le défi culturel qui imposera une nouvelle vision et une nouvelle organisation pour maintenir et surtout développer la filière nordique. En résumé trois grands défis : organisationnel (structuration), produits (diversification) et juridique (simplification). La crise sanitaire que nous vivons et le « monde d'après » obligent à relever ces défis !

*Jean Berthier et Damien Zisswiler  
Propos recueillis le jeudi 2 avril 2020.*

## Point sur la mission



# MÊME CONFINÉS, NOUS AVANÇONS !

## SEPT 19 > JUIN 2020 ➡ CONSTATS, ANALYSES, RECHERCHE, BENCHMARKING

SEPT > OCT 19 ➡ **Tournée des massifs #1**

29 OCT 19 ➡ **COPIL #1 : réunion de lancement**

3 DEC 19 ➡ **Réunion des experts**

NOV 19 > JUIN 20 ➡ **apprécier le poids économique et maximiser les impacts territoriaux**

24 JAN 20 ➡ **COPIL #2 : présentation de 5 des 6 sites pilotes**

24 au 26 FEV 20 ➡ **Voyage d'étude**

11 JUIN 20 ➡ **Présentation du site pilote du massif du Jura**

30 JUIN 20 ➡ **COPIL #3 : benchmarking, constats & opportunités**

## JUIL 20 > DEC 2020 ➡ MISE EN PLACE ET DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE DE LA STRATÉGIE

JUIL 19 > DEC 20 ➡ **Définition de la stratégie**

SEPT 20 ➡ **Lancement de l'appel à manifestation d'intérêt des sites « starter »**

SEPT 20 ➡ **Tournée des massifs #2 et rencontres nouveaux élus**

SEPT 20 ➡ **Séminaire stratégie**

OCT 19 ➡ **COPIL #4 : orientations et recommandations stratégiques**

NOV 20 ➡ **Les rencontres du nordique**

NOV 20 ➡ **Pistes d'évolution du modèle économique, travaux sur le label**

DEC 20 ➡ **COPIL #5 : évolution du modèle économique et label**

JAN 20 > JUIN 21 ➡ **Bilan sites « starter » et accompagnement au déploiement**

JUIN 21 ➡ **Séminaire national**

Une tournée des massifs ainsi que des ateliers thématiques seront organisés durant l'automne afin de travailler spécifiquement sur des points relevant des problématiques, enjeux, et orientations de la filière. En parallèle de la définition de la stratégie, un travail sera mené avec des « sites starter » souhaitant dès aujourd'hui engager des projets de développement liés au modèle économique. Rappelons que les réflexions autour de l'évolution du label ont également été reportées à l'automne (mais certainement pas oubliées !).

## > Contacts et contribution



### Nordic France

Marie Filotti, chargée de mission Nordic France

[m.filotti@nordicfrance.fr](mailto:m.filotti@nordicfrance.fr)

0674631010

Vincent Berlandis, directeur de Nordic France

[direction@nordicfrance.fr](mailto:direction@nordicfrance.fr)



### Bureau d'études

Laurent Oléon, gérant d'Altisens

[laurent.oleon@altisens.com](mailto:laurent.oleon@altisens.com)

0632256338

Romain LePemp, associé Aircoop

[rlp@air.coop](mailto:rlp@air.coop)

**Pour contribuer aux échanges, une seule adresse !**

[contribution@nordicfrance.fr](mailto:contribution@nordicfrance.fr)

Si le confinement depuis le 17 mars a demandé un réaménagement du déroulement de l'étude il n'a pas empêché d'avancer sur les différentes étapes de la mission, seuls ont été reportées les grandes échéances de validation (Comités de pilotage) ainsi que les temps de concertation (ateliers).

Aussi, les **interviews de grands témoins** ont pu se poursuivre ainsi que le travail de précision des données relatives à l'analyse du poids économique.

Le **voyage d'étude** organisé entre le 23 et 26 février dernier en Slovénie, Italie et Suisse (juste avant la propagation du Covid19 !) a été l'occasion de rencontrer des acteurs à la fois impliqués et passionnés, d'apprécier des sites différents selon leur degré d'intégration dans l'offre globale de la destination, mais aussi d'échanger avec les participants sur l'avenir de la filière nordique. Un compte rendu détaillé est par ailleurs envoyé à l'ensemble des participants à cette étude.

Suite au Comité de pilotage #3 qui a eu lieu le 30 juin, nous sommes entrés concrètement dans la **phase stratégique**.

