



Note à l'attention des Commissaires de Massif

Etude sur les modèles socio-économiques du Nordique



NORDIC
FRANCE

Dix ans après la dernière grande étude sur les activités nordiques en France menée par le CNDN, nous pensons que le moment est opportun pour qu'**une démarche nationale complémentaire plus orientée sur le modèle économique, les offres et le marketing** soit portée par Nordic France. Le gros travail mené à la fin des années 2000 n'a peut-être pas été suivi suffisamment des faits au niveau local. Nous croyons que l'un des blocages réside dans la mise en place d'un modèle économique adéquat, mais également par l'**appropriation par les acteurs locaux** d'une démarche nationale qui doit être inclusive et à laquelle ils participent activement, ce qui n'était pas le cas dans les années 2000 avec une logique trop «descendante».

D'autres études ont été menées sur certains massifs ces dernières années mais principalement axées sur une meilleure connaissance de la clientèle ou, plus récemment, un travail mené par Savoie Mont Blanc Tourisme sur le sémantique. Ces éléments devront être pris en compte lors du travail à venir.

Nous restons persuadés que la baisse drastique du nombre de sites nordiques (415 en 1985, 180 aujourd'hui - données à modérer en raison des fusions de sites existants) est évidemment la conséquence du réchauffement climatique mais également de l'incapacité à proposer un modèle économique viable pour les stations, notamment les non mixtes (alpin/nordique), qui ont abandonné en raison de charges croissantes.

Par ailleurs, y compris les grandes stations, peinent à générer des bénéfices sur le Nordique car **le modèle français est particulièrement éclaté**, en comparaison avec des modèles étrangers plus intégrés. En France, les recettes de location, d'encadrement, d'hébergement, de restauration, de services, d'accès aux pistes, sont toutes perçues par des acteurs différents, laissant en général la charge de l'aménagement, de l'entretien, du balisage, du damage, de l'accueil, de l'achat de machines... à un gestionnaire qui perçoit la seule redevance en face de charges qui ont nettement augmenté ces dernières années.

Alors que la diversification de l'offre est plutôt une réussite, alors que le Nordique est aujourd'hui clairement au cœur de nombreuses tendances de la société (déconnexion, retour à la nature, vitalité soft...), alors que les efforts sur l'image, plus fun, plus accessible, plus ludique, commence à porter ses fruits, cette étude pourrait pérenniser une filière qui reste fragile, au-delà du seul aléa climatique.



OBJECTIFS

- Trouver des modèles économiques viables, quelle que soit la taille des sites
- Adapter et rendre l'offre plus lisible
- Contribuer à la modernisation de la filière nordique
- Poursuivre le démarche qualité, dans le prolongement du label
- Mobiliser fortement le réseau et les gestionnaires sur l'avenir de la filière



ORGANISATION

Un comité de pilotage qui :

- Valide la méthodologie
- Suit les étapes
- Valide l'avancement de la démarche
- Incite le réseau à participer aux travaux

Des groupes de travail qui :

- Interviennent surtout en phase «stratégie et modèles
- Restituent leurs travaux en COPIL

Composition proposée du COPIL :

- | | |
|---|-----------------------------------|
| - Nordic France | - FFRP |
| - 2 représentants par massif | - FFME |
| - Ministère des Sports/Ministère de la Santé | - FFST |
| - Commissariat Général à l'Égalité des territoires | - Syndicats de la filière mushing |
| - Fédération Française de Ski | - SNAM |
| - Syndicat National des Moniteurs de Ski | - Club Alpin Français |
| - France Montagnes | - CNSNMM Prémanon |
| - Association Nationale des Maires des Stations de Montagne | - Union Sport et Cycle |
| - Association Nationale des Elus de la Montagne | - Cluster Montagne |
| - ANCEF | - MCF/Mountain Bikers |
| - Atout France | - Ski de randonnée nordique |
| - Pôle Ressources National des Sports de Nature | - Marques du secteur |
| | + personnalités qualifiées |

METHODOLOGIE



1. Faire le constat du Nordique actuel

1. Faire ressortir les faits saillants des études déjà menées, les chiffres, les typologies par massif, par sites, pour en extraire les grands axes et faire une synthèse
2. Réaliser des entretiens (téléphone, skype, face à face) avec gestionnaires, techniciens et élus de sites des différents massifs
3. Restitution en Comité de pilotage

2. Cerner les nouvelles clientèles potentielles

1. Compiler, analyser et prolonger éventuellement les études territoriales existantes pour dégager un point de vue national
2. Faire ressortir les tendances du tourisme, de la montagne, de l'outdoor, sociétales adaptées à l'offre constatée en phase 1



3. Identifier les freins

1. Confronter le constat de l'étape 1 aux clientèles de l'étape 2
2. Valider ou invalider des hypothèses perceptibles sur :
 - le succès de la diversification des activités/leur complémentarité/cloisonnement
 - les avancées en terme d'image
 - les logiques contemplation/bien-être VS compétition/effort
 - le comportement des pratiquants en cas d'absence de la neige
 - l'organisation des activités nordiques
3. Présentation du constat général, par massif et par type de pratique + présentation des clientèles actuelles et nouvelles sur lesquelles se positionner



4. Réaliser une étude comparée

1. Analyse du nordique dans les pays suivants : pays scandinaves, Italie, Suisse et Autriche, pays de l'Est de l'Europe
2. Travail à distance de recherche
3. Travail sur place sur 2 ou 3 sites pré-sélectionnés pour s'imprégner, comprendre et échanger avec les acteurs locaux et préparer un déplacement
4. Sélection de destinations marquantes (choisies pour leur positionnement, leur différence, leur organisation, leur gouvernance...) en vue d'un déplacement du COPIL
5. Présentation des résultats du benchmark
6. Organisation d'un voyage d'études



5. Dégager une stratégie et des modèles

1. Dédire un positionnement adapté aux constats, enjeux et ambitions
2. Proposer des pistes d'évolution du modèle économique sur des bases chiffrées

Méthode :

Mise en place de plusieurs groupes de travail :

o offres et cibles (positionnement, spécialisation, différenciation, affirmation, innovation...)

o promotion / vente

o gouvernance

o modèle économique

6. Expérimenter sur le terrain

Tester la stratégie avec des mises en situation

1. Mettre en pratique la stratégie et les positionnements sur différents (minimum 10) sites pilotes volontaires (au minimum trois tailles différentes)
2. Analyser la mise en place, le fonctionnement, l'organisation, l'évolution potentielle du modèle économique
3. Valider les solutions, identifier les blocages et trouver des améliorations
4. Restitution des tests

6. Déployer et former

1. Sensibiliser les gestionnaires aux opportunités de la nouvelle stratégie
2. Faire en sorte que les évolutions se fassent en bonne intelligence, adaptées aux territoires, à leur bassin de vie, à leurs particularités...

Méthode

Organisation d'un séminaire national sur 2 jours, avec élus et techniciens

Création d'un guide méthodologique à destination des sites, expliquant la stratégie et la méthodologie locale

Mise en place d'un programme de formations