

LE POSITIONNEMENT DE L'OFFRE FRANÇAISE DE SPORTS D'HIVER

Note de Synthèse

février 2005

Etude réalisée par le cabinet Architecture et Territoire
pour le compte de la direction du Tourisme



Préambule

Depuis près de quarante ans, la montagne en hiver représente un enjeu économique important pour le tourisme français.

Or aujourd'hui, le maintien de l'activité des stations de sports d'hiver nécessite à la fois du professionnalisme, dans la mise en marché des produits, des espaces et des services, et une adaptation permanente aux attentes des clients dans un contexte de concurrence internationale toujours croissante.

Réalisée en 2003 par IPSOS pour Maison de la France, une étude montre par ailleurs que l'image des Sports d'hiver peut être améliorée auprès des clientèles étrangères... et qu'en tout cas elle ne correspond pas à la diversité des prestations que les professionnels peuvent offrir.

La France possède à la fois le domaine skiable et le parc de remontées mécaniques les plus importants du monde et une forte capacité de lits touristiques, mais son offre reste éparpillée dans un grand nombre de stations aux caractéristiques très différentes.

Les **grandes stations** (une vingtaine de stations, surtout dans les Alpes du Nord) bénéficiant en général :

- d'un enneigement garanti, par leur implantation géographique et l'apport de l'utilisation de la neige de culture,
- de vastes domaines skiables
- et d'une importante présence commerciale en France et à l'étranger.

L'image de ces stations est très généralement excellente pour la qualité du ski, si bien qu'elle attirent plus facilement les clientèles, surtout lorsque l'enneigement fait défaut en moyenne altitude.

Les **stations moyennes** (plus d'une centaine) sont, elles, presque toujours situées en moyenne montagne. Leurs atouts sont la qualité de leurs paysages naturels et bâtis et souvent leur convivialité. Pourtant la plupart sont confrontées au risque d'une perte de clientèle attirée par les grands domaines skiables ou d'autres lieux de vacances. Ces stations moyennes qui souvent ont bénéficié de l'aide de l'Etat et des Régions (contrats de plan) et d'investissements en matière de neige de culture représentent un enjeu important pour le maintien, voire l'augmentation de la fréquentation touristique, qui pourra être obtenue moyennant un enrichissement de l'offre et une amélioration de la mise en marché.

Quant aux **petites stations**, tournées vers une clientèle régionale ou de proximité, elles montrent, à l'occasion des aléas climatiques, leur fragilité économique, leur rentabilité et leur base capitaliste insuffisantes pour supporter des à-coups conjoncturels...

Par ailleurs, il ressort des études de Maison de la France que plusieurs faiblesses apparaissent dans l'offre française, dont notamment les activités de montagne dédiées à la clientèle des seniors et des non skieurs. Quand, dans le même temps, Autriche et Suisse, semblent mieux adaptés aux nouvelles attentes des touristes, concernant notamment la tradition et la famille, les activités hors ski et après ski (chemins de promenade déblayés, itinéraires de randonnées, pistes de luge, installations sportives...), en profitant d'une image d'accueil, de convivialité et d'authenticité respectueuse de l'environnement...

L'offre française de sports d'hiver est à un tournant, au moment où certaines arrivent à une période de renouvellement de leurs installations dans un contexte d'aides publiques plus restrictives qu'au moment des investissements initiaux..

Pour mieux positionner l'offre française sur le marché international, il est nécessaire de disposer d'éléments d'analyse de la concurrence.

Or, les organismes spécialisés sur la demande et l'offre de sports d'hiver en France (SEATM, Maison de la France, organisations professionnelles intervenant dans la promotion des sports d'hiver en France...) ne disposaient pas, jusqu'ici, d'éléments suffisants sur les points forts et les points faibles de cette concurrence étrangère, et particulièrement de la concurrence européenne.

Mieux connaître les caractéristiques de l'offre et de l'activité des sports d'hiver dans les pays européens directement concurrents de la France a donc été l'objet de cette étude, financée par la direction du Tourisme, lancée fin 2003 et achevée en octobre 2004. Cette étude, confiée au cabinet Architecture et Territoire, a été réalisée avec la participation du cabinet Competitiveness et un groupe d'experts internationaux.

Se basant sur la comparaison entre 7 pays : la France, l'Allemagne, la Suisse, l'Autriche, l'Italie, l'Espagne, l'Andorre, l'étude se devait d'aborder :

- l'identification et la description quantitative des principaux éléments de l'offre touristique : analyse de l'offre des stations, diversité des produits des massifs, état de l'hébergement et de l'immobilier de loisirs, enneigement, modes de transports pour l'accès aux stations et dans les stations, produits liés à la neige, autres types de produits complémentaires pendant la saison de sports d'hiver, services, importance des performances environnementales dans la communication, niveau de sécurité ;
- la collecte des informations disponibles sur les marchés et sur les clientèles touristiques nationales et étrangères, la programmation par les tour-opérateurs, les démarches initiées vers des clientèles spécifiques ;
- la situation des entreprises liée à l'économie des sports d'hiver,
- les politiques de développement et d'aménagement mises en œuvre par les différents Etats (aides financières et fiscales, mesure en matière de développement durable...), la perception des perspectives ouvertes par l'élargissement de l'Europe ;
- le positionnement concurrentiel de l'offre française de sports d'hiver par rapport à la concurrence identifiée à travers :
 - . l'évolution de l'image de la filière par rapport aux concurrents étrangers,
 - . l'analyse des politiques de promotion et de communication des organismes nationaux et des collectivités locales,
 - . l'analyse des modes de commercialisation,
 - . la comparaison des prix pratiqués dans les hébergements dans les différents pays,

Initialement, la méthodologie retenue consistait en une étude à 2 volets :

- 1) **une analyse documentaire** s'appuyant sur la collecte et l'analyse de l'ensemble des sources d'informations mobilisables recueillies auprès des différents sources existantes, et en ayant recours à un réseau d'experts dans les différents pays étudiés... analyse destinée à l'établissement d'un état des lieux comparatif et d'un diagnostic de l'offre.
- 2) **Une analyse stratégique** et prospective du positionnement concurrentiel de l'offre française par rapport à la concurrence (analyse marchés/produits, analyse des politiques mises en œuvre, compétitivité des entreprises, politiques de promotion, ...).

Ce deuxième volet comprenant des préconisations à l'usage des administrations et des professionnels concernés par le devenir de cette filière touristique.

Des méthodes de comptage très hétérogènes

Au fil des travaux, il s'est avéré nécessaire de revoir la méthodologie initiale décidée pour la mise en œuvre de l'étude, et de renoncer dans un premier temps à dresser un tableau documentaire complet des données quantitatives caractérisant les principaux postes de l'offre de la concurrence étrangère, comme de l'offre française.

Pour une raison toute simple :

en fonction du pays, les bases documentaires comme les méthodes de comptage et de mesure ne sont pas les mêmes, voire sont parfois très hétérogènes au sein d'un même pays. En tout cas, elles se sont révélées difficilement exploitables pour permettre la comparaison.

- si bien que la constitution d'un « panorama » chiffré de l'offre européenne des sports d'hiver qui constituait l'un des éléments importants de l'étude, a été impossible et en devient l'une des préconisations forte...
- **Ainsi l'étude s'est-elle surtout, et avant tout, intéressée à la compréhension de la structuration globale du secteur des sports d'hiver en France, comme à l'étranger.**

Le suivi de l'étude, pilotée par la direction du Tourisme et le SEATM, a été assuré par un groupe de travail comprenant en particulier, Maison de la France, l'AFIT, l'Institut de la Montagne, la DATAR, des représentants des comités régionaux et départementaux du tourisme, des représentants des élus et professionnels du tourisme en montagne..

Le contexte général

La France reste leader sur le marché des sports d'hiver, avec :

357 stations de ski sur les 4 000 stations de sports d'hiver existant dans le monde (8,93 % de l'ensemble),

un domaine skiable qui couvre une surface totale de 1 180 km² et représente 30 % du domaine skiable européen,

4 013 remontées mécaniques, soit 18 % du parc mondial ;

Ses stations se répartissent sur 6 massifs : les Alpes, les Pyrénées, le Massif Central, le Jura, les Vosges et la Corse.

Pourtant de nouvelles destinations apparaissent,

Aujourd'hui, la France doit faire face, non seulement aux destinations européennes classiques (Autriche, Allemagne, Italie, Suisse, Espagne, Andorre), comme à la concurrence des Etats-Unis, du Japon et du Canada...

Mais aussi, confortées par la baisse des prix des transports aériens, à de nouvelles destinations qui se placent sur le marché des sports d'hiver : PECO, Russie, Turquie, Amérique du Sud, Australie, Nouvelle-Zélande, Chine, Corée...

Et puis il faut compter, avec de nouvelles attentes et de nouvelles contraintes :

Et être à l'écoute, en particulier de tous les messages que véhicule l'opinion publique :

- sur la nécessité de préserver les ressources naturelles (développement durable),
- le respect de l'environnement, comme la demande très forte de convivialité, et d'authenticité auxquels nos concurrents semblent répondre souvent mieux que nous.

Etre attentif aussi aux nécessaires implications qu'exigent :

- les incertitudes économiques, comme l'érosion de la demande touristique en montagne,
- le vieillissement de la population
- Les évolutions climatiques, comme les évolutions de la société...

Et surveiller la réponse qu'apportent nos concurrents à ces contraintes.

Les premiers enseignements

L'analyse a porté sur 6 concurrents européens : **l'Autriche, l'Allemagne, l'Italie, la Suisse, l'Espagne, l'Andorre**, en rapportant les données à celles de la France. Elle a très vite fait émerger plusieurs difficultés... Il existe, en effet :

1- Peu de données fiables concernant l'économie des sports d'hiver

Partout, l'étude s'est heurtée à une difficulté évidente : **le très difficile recensement des chiffres, comme l'hétérogénéité des sources**, qui rendent les comparaisons difficiles.

Les données quantitatives :

Chaque pays possède son propre mode de recueil des données.

- Et seule, **l'Autriche** possède une vraie cohérence statistique, avec des données recueillies à la base depuis le milieu des années 1970 et des unités territoriales clairement définies.
- En **Allemagne**, l'unité statistique de base est établie à l'échelle communale, mais comme la montagne ne représente qu'une part marginale de l'activité touristique, elle ne fait pas l'objet d'un traitement particulier au national.
- En **Suisse**, les chiffres sont collectés à l'échelle communale et centralisés sur le canton. Mais les cantons ne communiquent pas forcément leurs données à l'unité centralisatrice.
- En **Italie**, les données disponibles sont généralement anciennes et regroupées par régions selon des sources hétérogènes, sans centralisation...
- En **Espagne**, les sports d'hiver sont une donnée marginale, et les chiffres sont dilués dans des ensembles plus vastes.
- En **Andorre**, les chiffres sont éparpillés entre divers organismes ressources.
- Enfin en **France** : chaque organisme institutionnel ou privé, en charge de centraliser les données, possède sa propre échelle de définition et de comptage des espaces touristiques... Ainsi, même au niveau national, il n'est pas aisé de procéder à des comparaisons d'un massif ou d'une région à l'autre. Seul le secteur des remontées mécaniques, regroupé, offre des statistiques fiables et homogènes qui constituent l'élément pivot du dispositif des statistiques des sports d'hiver en France.

A cette hétérogénéité dans les méthodologies, il faut ajouter l'opacité du secteur de l'hébergement, la dispersion des acteurs, la superposition de découpages administratifs qui correspondent rarement à des logiques économiques, ou la lenteur des processus de transmission et de traitement des données !

2 - Des problèmes de définition, zone montagne, périmètre de l'offre, une organisation territoriale différente selon les pays :

1/ En Europe, le zonage montagne varie d'un pays à un autre... Avec des altitudes de base qui ne sont pas toujours les mêmes (exemple en France la zone montagne démarre à 700 m d'altitude en moyenne et en Autriche à 500 m), ou des classifications également différentes en fonction de la pente, du climat ou du niveau de classement (communal ou cadastral). Ce découpage est de plus lié au monde agricole et non au tourisme de montagne..

2/ De la même manière, le périmètre retenu pour la valorisation de l'offre des destinations de sports d'hiver n'est pas la même d'un pays à l'autre, et parfois, dans un même pays il n'y a pas consensus d'un organisme à un autre...

- Ainsi **l'Autriche** propose une stratégie de regroupement territorial de l'offre qui englobe l'intégralité de la zone montagne. Les 573 stations identifiées par l'organisme Statistik

Austria sont toutes intégrées à des ensembles plus vastes dont l'objectif est de synthétiser l'offre et de créer une cohérence à l'échelle supra communale.

Les fonds de vallée font partie intégrante de l'offre touristique. Ces regroupements permettent une gestion et une valorisation commune des services de la destination : navettes, domaines skiabiles, desserte...

Ce qu'il faut noter, c'est qu'en Autriche, l'approche du périmètre se fait surtout autour des « destinations de montagne » liées à une activité quatre saisons.

- En **Suisse** (alémanique notamment) certaines entités sont regroupées sur un mode territorial, à la manière de l'Autriche, d'autres ont conservé un statut individuel conforté par une image et une renommée, suivant le modèle français.

- En **Italie** : système de regroupement territorial à dans les Dolomites, et individuel dans le Val d'Aoste.

- En **Espagne** et en **Andorre** : l'offre est en général présentée dans son intégralité pour les stations offrant des activités de ski alpin.

- En **France**, c'est essentiellement la station qui constitue le « périmètre » de valorisation touristique... Avec des mises en valeur très partielles. Et si la Direction du Tourisme comme le SEATM recensent 357 stations, Maison de la France, comme Ski France et Ski France International valorisent, dans leurs documentations, les seules stations qui leur sont adhérentes (101 stations pour Ski France). Si bien qu'une grosse partie de l'offre française échappe à une réelle lisibilité.

Eléments d'analyse

1- La zone montagne, les domaines skiables

La couverture d'un territoire par la zone montagne est un facteur explicatif du dynamisme de l'économie touristique. En **France**, la zone de montagne n'occupe que 22,8 % du territoire national, mais son domaine skiable représente 28 % du domaine skiable européen. En **Suisse**, elle occupe 65 % du territoire et 20 % du domaine skiable européen. En **Autriche** : 70 % du territoire national et 19 % du domaine skiable européen. Tandis qu'en **Espagne**, la montagne occupe 58 % du territoire et... 2, 69% du domaine skiable européen...

Par contre, contraints par un territoire montagneux, **Autriche et Suisse** ont su développer des activités économiques – notamment liées au tourisme – **et maintenir 25 % (Autriche) et 27,5% (Suisse) de leur population nationale** en montagne, contre **7 % en France**.

Par ailleurs, en **France**, le nombre de communes de montagne est très élevé – 6 000 –, alors qu'il est relativement réduit en **Autriche** – 800 – pour une zone de montagne moins étendue... et pour des chiffres de population par commune inverses. France : 724 habitants/commune en moyenne, Autriche : 2 490 habitants/commune. Ce rapport est bien entendu à l'avantage de l'Autriche. En France, il explique **la faiblesse des centres de décision**.

La superficie des domaines skiables :

La taille du domaine skiable demeure un élément déterminant pour afficher la lisibilité de l'offre de sports d'hiver à destination des marchés étrangers.

Parmi les domaines skiables étudiés, on peut citer quelques superficies : le plus grand, la France avec 118 000 ha, viennent ensuite la Suisse avec 84 000 ha, l'Autriche avec 79 000 et l'Italie avec 75 000 ha. Les autres domaines skiables ont des tailles plus réduites.

2- Liaisons par le bas (navettes) ou par le haut (skis aux pieds)

La liaison entre les différentes composantes d'un domaine relié peut prendre deux formes :

- soit une liaison par le bas, à l'aide de navettes (transports publics) régulières.
- soit par le haut, skis aux pieds.

La **structuration des domaines par le bas** est fréquente en Autriche ou en Suisse, elle a permis la forte implication des acteurs économiques de la destination et la prise en compte de l'intégralité des composantes territoriales de l'offre (domaine de ski, localisation des hébergements, sites nordiques, etc.)

La **structuration des domaines par le haut**, skis aux pieds, est presque une exclusivité française, elle caractérise en tout cas une orientation économique qui a, jusqu'ici, limité l'intégration de l'ensemble du territoire couvert par la destination, et particulièrement des vallées adjacentes.

Si la France a pu développer des stations créées de toute pièce en altitude et des domaines interconnectés, elle le doit à des politiques d'aménagement successives, décidées au niveau de l'Etat. Aujourd'hui, des programmes d'une telle envergure ne pourraient plus voir le jour.

Il est important de retenir que l'offre de grands domaines interconnectés par le haut constitue l'un des atouts majeurs de l'offre française pour séduire la clientèle étrangère.

Mais qu'en même temps, elle a ses limites :

- particulièrement en terme de gestion de l'espace et de développement durable (il faut noter que la consommation massive des espaces naturels ne correspond plus aux attentes des touristes à la recherche d'une nature préservée, garante des traditions locales),
- et dans la constitution d'une offre plus globale et plus intégrée, que favorisent les systèmes de liaison par le bas.

3- Les remontées mécaniques

Par son regroupement autour d'un syndicat unique : l'OITAF (Organisation Internationale des Transports à Câble), le secteur des remontées mécaniques est le seul secteur qui propose vraiment des données permettant une **comparaison homogène à l'échelle européenne** (données 2001).

- Les **leaders** : France (4 013 remontées) et Autriche (3 111).
- Les **challengers** : Suisse (2 354) et Italie (2 204).
- Les offres de l'Espagne (328) et de l'Andorre (104) sont moins significatives en volume.

En France : les Alpes représentent 75 % du parc, les Pyrénées 10 %, les 10 % restants se répartissant entre les autres massifs...

Mais avec un fonctionnement à deux vitesses :

- Dans les **grandes stations**, il représente à peu près 80 % de l'offre, pour 20 % du territoire et l'activité y est en croissance.
- Dans les **petites et moyennes stations** qui représentent 20 % de l'offre pour 80 % du territoire, l'activité est en stagnation, parfois en régression.

	France (1)		Autriche (1)		Suisse(1)		Italie (1)		Espagne (1)		Allemagne (Bavière)		Andorre (1)	
	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part
Téléskis	2 912	72,56%	2 240	72,00%	1 037	44,05%	1 332	60,44%	186	56,71%			34	32,69%
Télésièges fixes	712	17,74%	433	13,92%	329	13,98%	578	26,23%	135	41,16%			44	42,31%
Télésièges débrayables	145	3,61%	223	7,17%		0,00%	99	4,49%		0,00%				0,00%
Télécabines	142	3,54%	126	4,05%	116	4,93%	103	4,67%	7	2,13%			3	2,88%
Téléphériques	63	1,57%	20	0,64%	219	9,30%	92	4,17%		0,00%			1	0,96%
Funiculaires	19	0,47%	21	0,68%	59	2,51%		0,00%		0,00%			1	0,96%
Ascenseurs	10	0,25%	48	1,54%	0	0,00%		0,00%		0,00%				0,00%
Crémaillères	4	0,10%		0,00%	12	0,51%		0,00%		0,00%				0,00%
Divers	6	0,15%		0,00%	582	24,72%		0,00%		0,00%			21	20,19%
Total	4 013	100,00%	3 111	100,00%	2 354	100,00%	2 204	100,00%	328	100,00%			104	100,00%

(1) : Chiffres 2001

La neige de culture

La neige de culture est un enjeu important permettant de pallier l'irrégularité des saisons.

La France n'est pas la destination qui possède le plus de canons à neige ou de surfaces enneigées artificiellement !

France : 49 % des stations sont équipées, ce qui représente 12 % de la surface du domaine skiable global.

Autriche : 38% de la surface des pistes de ski alpin. Soit 3 fois plus que la France.

Italie : 21 % du kilométrage de pistes de ski alpin. En Italie, le ski n'est qu'une composante du produit global. Le produit recherché associe pratique ludique et style de vie,

Espagne : 80 % des stations équipées, mais seulement 18 % des pistes peuvent être enneigées. L'usage de canons s'avère indispensable à l'affichage d'une offre hivernale.

Andorre, 34 % des pistes. L'enneigement artificiel est primordial pour l'Andorre dont l'activité économique repose uniquement sur le tourisme.

4- L'offre d'hébergement

Les stations d'altitude, une spécificité française

Originale et particulière l'**histoire des sports d'hiver en France** (c'est l'histoire du Plan Neige, piloté par l'Etat à partir des années 60), fait aujourd'hui apparaître de fortes disparités entre les stations de faible altitude et celles de moyenne ou de haute altitude.

- Les **stations de faible altitude** se sont développées sur un modèle villageois. Leurs infrastructures ont été améliorées pour faciliter l'accessibilité et des extensions communales ont été réalisées. Les **stations de moyenne montagne** ont connu, elles, deux formes de développement : soit le village traditionnel, soit une agglomération satellite créée de toutes pièces. Enfin, les **stations de haute montagne** ont connu un développement *ex nihilo* qui a généré des réalisations architecturales - éloignées de l'identité du territoire - destinées à l'accueil massif des touristes et à l'accès de ces touristes à la propriété individuelle.

- Dans les **stations d'altitude**, ces **réalisations immobilières sont aujourd'hui en décalage** avec les attentes des clientèles (exiguïté, manque de charme), même si elles conservent l'avantage d'être implantées directement sur les domaines skiables. Le frein à leur attractivité se situe surtout l'été, qui représente pourtant un enjeu important pour leur équilibre économique.

À l'opposé, les **villages traditionnels** développés dans le respect des traditions architecturales offrent vie de village, animation nocturne, population locale souvent originaire du village, et activités touristiques diversifiées avec une **saisonnalité moins marquée**. Ils répondent mieux aux aspirations de la clientèle qui attend, l'été particulièrement, de pouvoir se ressourcer dans un espace naturel accueillant. (cf. les carnets de routes de la montagne).

Dans les autres pays européens...

L'habitat touristique répond souvent mieux aux attentes actuelles : esthétique, superficie (surface moyenne souvent 2 à 3 fois plus grande qu'en France). L'hébergement se situe souvent à moyenne altitude, voire dans des fonds de vallées, avec systèmes de navettes. C'est un atout pour faire face aux problèmes de **saisonnalité** touristique.

Nombre de résidences secondaires

Il est très important en France (53 % de l'offre d'hébergement en station), et souvent limité à l'étranger par des dispositifs réglementaires (type : amélioration de l'habitat existant).

Cette part prépondérante de l'hébergement non marchand en France est un facteur limitatif à la mise en marché de l'offre (pour les propriétaires particuliers, elle n'est pas forcément une priorité : c'est le phénomène des volets clos), ou pour sa qualité.

Il faut noter que plus le secteur marchand est développé, plus les acteurs locaux sont impliqués dans la gestion et la commercialisation de l'offre.

La structuration de l'offre

- En Europe, et particulièrement en Autriche ou en Espagne, l'**hôtellerie** représente une part prépondérante de l'offre : Autriche 54 %, Espagne 51 %.

- En France, c'est le **locatif** (autrement dit la location d'appartements) qui prédomine : 59 % de l'offre.

Ces deux formules induisent des modes d'accueil des touristes différents : plus convivial en Autriche, plus « autonome » en France.

La qualité de l'offre

Dans les orientations stratégiques de Maison de la France, on relève que l'offre immobilière française:

- ne correspond plus à la demande, soucieuse de confort et d'espace ;

- qu'elle est en voie d'obsolescence : une partie du parc hôtelier et des meublés a vieilli ou n'a pas été renouvelée.

Par ailleurs, lorsqu'elle **monte en qualité**, l'offre française **monte souvent en prix... ce qui limite son attractivité à l'étranger.**

5- La fréquentation

L'absence de fiabilité des chiffres ne permet pas de procéder à des comparatifs de fréquentation d'un pays à l'autre... hormis pour l'Autriche qui dispose de mesures dont la marge d'erreur ne dépasse pas 10 %.

Pourtant toutes les destinations affichent des données de fréquentation, basées sur le croisement de plusieurs indices, telles les **journées skieurs** (nombre de forfaits/jours aux remontées) ou les **nuitées touristiques** qui analysent le « business touristique ».

En France, le comptage des **nuitées** est basé sur **des estimations issues du recoupement d'indicateurs combinés avec des sondages.**

Autriche, Bavière et Suisse (surtout alémanique) disposent, elles, **de systèmes d'analyse précis** à l'échelle de la station (et/ou de la destination). Ces données sont basées sur la **déclaration de la nuitée** – avec dates, type d'hébergement, origine (code postal) de la clientèle –, adossée à la déclaration de la taxe de séjour (une sorte de « registre du logeur » aujourd'hui disparu en France). Les données, généralement mensualisées, ne sont pas forcément regroupées à l'échelle nationale puisque c'est aux destinations de les gérer

En **France**, on estime que sur les **7 millions de skieurs**, **2 millions sont d'origine étrangère.**

En **Autriche**, les clientèles **étrangères représentent 76,28 % des parts de marché**, dont 52 % pour les seuls Allemands).

Le positionnement de l'offre

Le positionnement d'un produit lui permet de se différencier des offres proposées par les concurrents à l'échelle nationale et internationale. La cible de clientèle auquel le produit se rattache doit être définie en amont de la mise en marché.

A l'échelle européenne, l'approche marketing permet d'établir un comparatif de positionnement ayant pour clé de lecture une approche qualitative. Cette démarche permet de définir une image des enjeux et des débouchés du secteur.

1- La France a choisi l'accroche « ski »

La mise en marché et la promotion touristique française des sports d'hiver, est, on le verra plus loin, basée sur une accroche ski. Aussi, n'est-il pas étonnant que, selon une étude réalisée en 1999 par Maison de la France sur le marché hollandais, la France soit une destination privilégiée pour la taille de son domaine skiable, la garantie d'un enneigement suffisant pour assurer la pratique du ski alpin, l'aspect « bon marché » de l'offre, la qualité de l'environnement. Avec, pour points faibles, l'ambiance et la qualité de l'accueil. Dans cette étude, les critères retenus caractérisent plutôt une clientèle jeune et ne disposant pas d'un pouvoir d'achat important.

2- Les autres destinations déclinent des offres plus vastes, basées sur un territoire

Elles cherchent à gagner une clientèle aussi large que possible en proposant une offre porteuse d'authenticité, dans laquelle les pratiques sportives ou culturelles sont associées à l'offre globale de la destination. Ainsi communiquent-elles sur une offre à caractère qualitatif, dont le rapport au territoire est un élément fédérateur... ce qui accroît leur lisibilité sur les marchés étrangers.

Ainsi, sur ce même marché hollandais, on voit que l'**Autriche** est privilégiée pour son **ambiance, son atmosphère et son caractère familial** (57 % de la clientèle hollandaise).

D'autres, comme la **Suisse**, estimant que la qualité de leur domaine skiable est connu, choisissent de se positionner sur des produits alliant la pratique sportive, la découverte culturelle ou la valorisation des traditions au travers d'**évènementiels**.

L'Andorre mélange offre sports d'hiver et tourisme de shopping, stimulé par les magasins en « duty free » !

3- Le hors ski

La manière de présenter l'offre complémentaire au ski (généralement non marchande) révèle la place qui lui est donnée dans l'estimation de son attractivité.

Exemple de l'activité luge :

- **En Suisse**, cette activité est considérée comme une composante de l'offre et fait l'objet d'un recensement exhaustif ; en **Autriche**, la pratique est considérée comme intégrée dans l'offre globale et est rarement mentionnée dans la liste des activités ; en **France**, la luge est pratiquée dans la plupart des stations, mais rares sont les aménagements spécifiques qui lui sont consacrés. Les destinations ne jugent pas utile de la mentionner, sauf dans le cadre du label " P'tits Montagnards ", car il s'agit principalement d'une activité librement pratiquée et non encadrée,

Remarque : la **spécialisation** autour du produit **ski alpin** semble convenir de moins en moins aux attentes des clientèles nationales et internationales qui sont plutôt à la recherche de **produits pluridisciplinaires** permettant de multiplier les pratiques et d'accroître **l'enrichissement personnel**.

Le retard de la France en matière de **produits complémentaires** à l'offre ski place notre pays en position de **suiveur** et non de précurseur. Cette situation devrait cependant permettre de bénéficier des enseignements et des politiques mises en place de longue date chez nos concurrents et de valoriser, à terme, plus efficacement la destination française.

A noter aussi (selon le Panel National ski / Afit-SEATM) que « trois panélistes de plus de 45 ans sur cinq imaginent, d'ici à dix ans, modifier leurs habitudes de ski pour se tourner vers une pratique moins intensive du ski alpin, plus tranquille, voire vers une autre activité. 9% se voient cesser toute pratique, plus particulièrement après 60 ans. »

4- Les prix

Une étude réalisée par Maison de la France sur le marché allemand du ski fait apparaître des disparités importantes entre les prix proposés par divers pays européens.

Ainsi, en **Hôtels 3 étoiles** : voici les prix moyens proposés, pour une personne, pour un séjour d'une semaine en chambre double avec demi-pension :

	Prix en Euros	Ecart de prix avec la France
Autriche	260,23	-63,71%
Suisse	314,23	-56,18%
Italie	309,31	-56,87%
France	717,08	

La France se révèle **plus chère**, mais il faut aussi noter, ce qui n'apparaît pas dans le tableau qu'en Autriche, Italie et Suisse, comme en France, il existe des périodes plus ou moins avantageuses

Les prix des locations, à la semaine :

	Chalet			Appartement 2 personnes			Appartement 4 personnes		
	Superficie	Prix en euros TTC	Comparaison avec la France	Superficie	Prix en euros TTC	Comparaison avec la France	Superficie	Prix en euros TTC	Comparaison avec la France
Autriche	160 m2	1 280,38	-9,8	28 m2	374,90	4%	50 m2	626,80	26%
Suisse	100 m2	925,20	-34,8	28 m2	194,50	-46%	40 m2	302,40	-39%
Italie	140 m2	988,60	-30,4	30 m2	187,00	-48%	85 m2	379,80	-24%
France	150 m2	1 419,80		15 m2	359,00		30 m2	497,20	

Là aussi, pour des superficies égales, la **France** pratique des tarifications supérieures à la moyenne.

Et si l'**Autriche** s'avère plus chère sur des appartements 4 personnes, c'est parce que les superficies proposées sont deux à trois fois plus importantes.

Il conviendrait de comparer l'offre locative d'un appartement pour 4 personnes en France avec une offre locative pour 2 personnes en Autriche, et dans ce cas l'Autriche serait plus compétitive.

Dans le domaine de l'hébergement, la France manque d'atouts pour les clientèles étrangères par rapport à l'Autriche, la Suisse et l'Italie qui proposent des offres moins chères et de meilleurs rapports qualité/prix.

Analyse des prix des forfaits de ski (6 jours)

Source : brochure du tour-opérateur, Crystal Holidays, 2004/2005

Pays	Forfait	Adulte	Rapport France	Enfant	Rapport France
Autriche	le plus cher	206	-10,43%	171	0,59%
	le moins cher	134	6,35%	77	-28,04%
Suisse	le plus cher	278	20,87%	169	-0,59%
	le moins cher	190	50,79%	111	3,74%
Italie	le plus cher	204	-11,30%	152	-10,59%
	le moins cher	114	-9,52%	112	4,67%
France	le plus cher	230	X	170	X
	le moins cher	126		107	

Dans ce domaine, la France dispose (encore ?) d'un avantage concurrentiel.

5- La promotion

On l'a vu à plusieurs reprises, mais c'est capital, la promotion des destinations (sur brochures ou sur Internet) se scinde en deux sous-ensembles :

- la **promotion basée sur l'attrait du territoire**, avec une déclinaison qui part d'une offre globale pour aller vers des stations de « montagne »,
- la **promotion atomisée**, où toutes les destinations sont en compétition les unes avec les autres, sans références explicites à un territoire.

Les brochures touristiques

L'illustration de ces deux approches peut être faite au travers de deux documentations touristiques :

- la **brochure nationale autrichienne**. Elle compte une vingtaine de pages et présente les activités et l'atmosphère globale, à l'échelle du pays. Les destinations sont mises au second plan, dans un dépliant joint en annexe. Ces deux documents proposent une approche **quasi exhaustive de l'offre, grâce au regroupement de stations**.
- la **brochure de Ski France** est la seule brochure qui puisse être retenue pour la France.. A noter, le Guide Curien de la neige (une revue éditée et vendue par un privé) qui présente un catalogue complet des stations, essentiellement au travers d'éléments quantitatifs.

Dans le document édité par Ski France, ne sont présentées que les stations adhérentes (101). Ce qui veut dire que **sur les 357 stations françaises, un grand nombre échappe à une promotion globalisée et internationale**. Par ailleurs, comme dans le guide Curien, les

éléments d'appréciation ne sont pas qualitatifs, mais quantitatifs et administratifs (lits touristiques, remontées mécaniques, taille du domaine skiable, dates d'ouverture de la station)... si bien que le client ne dispose de pratiquement aucune donnée lui permettant de comparer la qualité et la diversité des offres françaises, en regard des offres concurrentes.

- Ces disparités d'identification du produit touristique se retrouvent dans les brochures des **tour-opérateurs**. La faiblesse de structuration de l'offre française jouant contre ses stations, dont la part (en nombre de pages) est marginale par rapport aux destinations de la Suisse et de l'Autriche ou d'autres "challengers" comme l'Italie, l'Allemagne, la République Tchèque et la Bulgarie. (Exemple du catalogue allemand TUI : 62 pages sont consacrées à l'Autriche, 38 à l'Italie, 32 à la Suisse, 8 à la France).

C'est sur les brochures des TO anglais que l'offre française est la mieux représentée. C'est sans doute la traduction des efforts de promotion réalisés par Maison de la France et Ski France International sur le marché anglais.

A noter, dans ces catalogues, la mauvaise qualité globale des photos proposées ou des grilles tarifaires moins étoffées et la sous représentation de l'offre hôtelière.

La communication via Internet

Pour capter l'attention des internautes, les sites nationaux et locaux doivent proposer une mise en scène attractive car le zapping vers un concurrent est facile.

Critères d'efficacité : retenir l'attention du visiteur en trois clics maximum. Ce à quoi s'ajoute la vitesse de transfert d'informations de l'hébergeur vers le consommateur.

Là encore, les sites français manquent d'attractivité et surtout de critères d'appréciation par rapport à leurs homologues autrichiens ou suisses... qui offrent de plus et à tout moment la possibilité de basculer sur de la réservation en ligne.

- Ainsi, sur le site : www.austria.info l'entrée se fait selon la pratique touristique qu'a sélectionnée l'internaute. Une rapide description de l'offre de sports d'hiver est alors proposée. Objectif : orienter l'internaute dans son processus de décision, en valorisant l'ensemble des régions autrichiennes.

La navigation va du général (niveau national), jusqu'au renvoi vers le site de la station.

A noter : la mise en scène de l'offre par l'Autriche varie en fonction de la clientèle visée :

- Pour la clientèle néerlandaise, la présentation de l'offre est structurée selon une logique de découpage territorial.

- Pour la clientèle française la segmentation du marché suit le modèle retenu par Ski France International...

- **En France**, les sites de Maison de la France (www.franceguide.com), de Ski France ou de Ski France International ne présentent donc pas l'intégralité de l'offre française et proposent plusieurs entrées hivernales, ce qui est un facteur déroutant pour l'internaute. Tous deux manquent d'appréciations qualitatives et d'une réelle mise en scène des destinations.

6- L'accueil

L'accueil français demeure une pierre d'achoppement, à la fois en raison de la barrière linguistique et d'une approche globalisée du « produit » offert. Dans « accueil », on parle aussi bien des personnes, des services et prestations que des hébergements.

7- L'image

Deux zooms pour approcher l'image de l'offre des sports d'hiver français auprès des clientèles étrangères :

- la partie consacrée à cet aspect sur **l'enquête image Ipsos** réalisée au printemps dernier pour Maison de la France montre que cette offre est à la fois mal perçue par le grand public, mais bien perçue par les tours opérateurs.

- une étude réalisée sur le **marché hollandais par Maison de la France** et qui compare l'attractivité de la France à celle de l'Autriche sur plusieurs critères.

On voit que les seuls secteurs où la France dépasse l'Autriche, sont les remontées mécaniques et l'entretien des pistes de ski alpin.

Sans doute la barrière de la langue joue dans bien des domaines et notamment pour ce qui concerne l'apprentissage du ski, qui est jugé moins satisfaisant en France qu'en Autriche (idem les langues étrangères)

8- Les autres pays européens et leurs clientèles étrangères

L'Autriche est fragilisée par sa dépendance au marché allemand.

- Points faibles : les prix (et non le rapport qualité prix).
- Points forts : l'accueil, l'ambiance, l'animation et (même) l'après-ski.

La Suisse : marché étranger stagnant, voire en régression.

- Points faibles : vieillissement des hébergements et des remontées mécaniques, différentiels de prix renforcés par le renchérissement de l'Euro. Malgré des efforts de regroupement de l'offre, celle-ci reste encore dispersée ce qui la rend moins lisible que l'offre autrichienne.

L'Allemagne : il s'agit surtout d'un marché domestique

- Points forts : qualité des stations, de l'environnement et de l'ambiance.

Mais avec une évolution des séjours "sea and sun " au détriment du ski.

L'Espagne : ne se positionne pas clairement sur le marché international, hormis sur les clientèles françaises des Pyrénées ou du Sud des Alpes et sur la clientèle portugaise. Mais un grand projet de développement vise à faire de l'Espagne une destination touristique internationale, y compris pour le ski.

- Point faibles : positionnement tout ski, ce qui rebute les non skieurs et les personnes âgées.

L'Andorre :

- points forts : la capacité à être un grand domaine skiable, avec une offre diversifiée. La politique de duty-free, et ses privilèges diplomatiques pour renforcer sa notoriété.

Les Italiens : ce sont des challengers, en progression rapide le marché étranger. Eclaté dans différentes régions, le modèle italien n'a pas de politique cohérente au niveau de l'Etat et ni affichage, ni positionnement clair.

Préconisations et pistes à explorer

1- Rendre plus « lisible » l'offre française

- Par rapport à ses concurrents européens, et particulièrement Autriche et Suisse qui affichent clairement un positionnement largement diffusé au travers des médias, le positionnement de **l'offre française est plus difficile à identifier**.

La France – aux côtés de l'Autriche et de la Suisse – est installée dans le peloton de tête des destinations internationales.

Mais, comme les deux autres, elle est entrée dans un processus de résistance à une **érosion du marché** qui survient après des années de croissance.

Ce processus est ouvertement évoqué en Suisse, et est un objet de préoccupation en Autriche.

- En réaction, **l'Autriche**, renforce son image de **destination « montagne »**, en mettant l'accent sur la diversification des activités, sans lâcher le marché des sports d'hiver (moyens financiers importants),
- **La Suisse**, en difficulté (image vieillissante, hôtellerie haut de gamme également vieillissante, dispersion des acteurs du tourisme) mise sur la modernité, notamment dans les Grisons, qui se présentent comme hauts lieux pour les nouvelles glisses et se positionnent sur la **préservation de l'environnement** (Saint Moritz).
- **En France**, on n'évoque pas directement les inquiétudes, sauf pour les petites et moyennes stations. La politique, très volontaire, s'appuie sur les **acteurs majeurs** de l'offre française et joue de la "notoriété spontanée de l'offre française de sports d'hiver".

Plusieurs grands acteurs « portent » cette notoriété :

- les majors (les stations de ski qui dominent le marché et communiquent beaucoup à l'étranger),
- les grands opérateurs (Pierre et Vacances, La Compagnie des Alpes) qui par leur poids et leur dynamique jouent un rôle important dans la fabrication du positionnement et qui n'ont pas pour préoccupation de représenter les enjeux territoriaux ou la globalité du marché.
- Les diverses entreprises liées aux infrastructures (Pomagalski), matériel de ski, équipement...
- Les fédérations sportives et les professionnels, type moniteurs de ski...

La dynamique de positionnement d'une offre claire, lisible dans toutes les composantes des activités du tourisme en montagne doit **s'appuyer sur l'approche des consommateurs**,

- Il faudra agir pour un **positionnement « montagne » plus que « sports d'hiver »**

Des réflexions visent à :

- Construire des **regroupements territoriaux** sans recourir nécessairement au processus administratif,
- **Aller au-delà des regroupements de domaines skiables,**

- **Appuyer le développement et l'image des produits sur des locomotives, avec intégration des territoires de piémonts et de vallées** pour développer l'offre de services (navettes, cheminements, circulations douces ...) pour l'ensemble des vacanciers de la montagne d'hiver et d'été.

Pour ce faire, **il faut imaginer des démarches volontaires.**

- Pour renforcer la qualité globale du produit, pour renforcer l'identité de la destination, il faut arriver à faire travailler ensemble des acteurs, voire des destinations, qui sont normalement concurrents à l'intérieur d'un territoire...
- C'est tout **l'enjeu de la « gouvernance » locale** qui se définit comme un système d'acteurs régissant les rapports internes au processus de conception et de commercialisation. En Rhône-Alpes, à l'initiative de la Région, plusieurs expériences sont en cours.

2- Revoir l'organisation territoriale

Une piste de travail pourrait être de s'appuyer sur la mise en place dans les Pyrénées de pôles de développement, pour expérimenter sur un territoire ou un département, la logique de valorisation de destinations touristiques qui prenne en compte les petites et moyennes stations.

3- Développer les outils de communication sur le tourisme en montagne

- En assurant la continuité entre l'offre de produits mis en œuvre localement et les outils de promotion et de communication au plan départemental, régional, national, au travers de brochures qui intègrent, en la regroupant, l'offre de **l'ensemble des stations, y compris les petites et les moyennes**, sur les quatre saisons.
- En **améliorant les dispositifs Internet** et en relayant les informations des professionnels de la montagne et des sports d'hiver pour rendre les informations pratiques plus accessibles aux internautes skieurs ou non, Français ou étrangers.

Des approches en ce sens existent déjà, par exemples, le site de la Confédération Pyrénéenne qui présente l'ensemble de l'offre des Pyrénées françaises (cette présentation se calque partiellement sur celle retenue par l'Autriche et la Suisse, en allant d'une approche globale vers une approche locale; l'unité de l'offre apparaît plus facilement pour le consommateur) et le guide édité par les Agences touristiques départementales de Savoie/Haute-Savoie qui propose un découpage en territoires identifiés qui permettent un regroupement de l'offre.

- Et **pour faciliter l'accès à l'offre**, mettre en réseau des centrales de disponibilités et de réservation, disposant de stocks de taille suffisante, notamment pour des offres promotionnelles.

4- Créer un appareil statistique pertinent et adapté au tourisme de montagne

Dans la démarche qui vise à améliorer la gestion de l'offre sur le marché, il y a un préalable majeur : **disposer de chiffres fiables**.

Et, on l'a vu, hormis les chiffres fournis par les sociétés de remontées mécaniques, la montagne aujourd'hui ne dispose pas de données performantes, particulièrement en matière **d'hébergement et de consommations de services touristiques**.

L'enjeu est de partir à **l'échelle de la station** (ou de la commune) pour, dans un second temps, réaliser des études à partir d'échantillonnages de stations.

L'unité de base pourrait être **le registre du logeur** (aujourd'hui abandonné). Il permet d'obtenir le nom, l'adresse, le code postal, les dates de séjour, l'âge et l'appartenance à un groupe de l'hôte reçu.

- On pourrait compléter ces données par d'autres questions facultatives, tel le mode de transport utilisé pour accéder à la station,
- Ainsi, le registre du logeur pourrait-il être requalifié en un « **bordereau unique de déclaration du séjour touristique** » susceptible de générer des informations utiles pour l'office de tourisme et les CDT et CRT.
- En guise d'exemple, et dans le cadre de la mise en place d'une « carte d'hôte », le massif du Sancy, vient de se doter d'une procédure renforcée de contrôle de l'exactitude des données recueillies en s'appuyant sur le droit à l'expérimentation, désormais inscrit dans la constitution française.

La collecte des données pourrait s'appuyer sur une institution reconnue, telle l'INSEE et leur gestion être traitée à l'échelon régional.

5- Mettre en place un outil de veille de la concurrence à l'échelle de l'Europe

Enfin, pour améliorer la connaissance de nos concurrents, en parallèle avec l'offre française, il semble indispensable de mettre au point cet outil de veille de la concurrence, à partir de deux outils :

- le panorama de l'offre européenne des sports d'hiver,
- et l'atlas des stations.

Le panorama de l'offre de sports d'hiver en Europe

- A partir d'un travail réalisé avec Ski France International...
- Et avec quelques préalables, par exemple **avoir résolu**, pour la France, la question de **l'organisation territoriale de l'offre** ou celle de la définition des périmètres, qu'il s'agisse de celui des sports d'hiver, ou de la destination elle-même.

Ce panorama comprendrait :

- un fichier et un tableau des destinations de sports d'hiver, sous forme d'une base de donnée permettant des tris par des items uniformisés de critères retenus.

Les données à traiter pourraient être : la fiche d'identité de la station, les hébergements et nuitées, les domaines skiables, les activités liées à la neige ou hors neige, les loisirs, l'accessibilité... en y ajoutant une notation révélant une approche qualitative de la destination, des critères liés à l'environnement et les labels mis en place.

L'atlas des stations de sports d'hiver en Europe

- Il permettrait, à l'aide d'une représentation cartographique, de montrer l'implantation territoriale de l'offre de sports d'hiver aussi bien en France qu'en Europe, en créant à partir de cette carte, des liens dynamiques renvoyant sur le fichier des stations.
- Ce panorama pourrait mettre en évidence les regroupements et les modes de liaisons qui « fabriquent » les destinations.
- La base de travail pourrait être la carte de Ski France, en s'inspirant du travail réalisé par la Confédération Pyrénéenne et les Agences Touristiques départementales « Savoie – Haute-Savoie ».

Conclusion

Le génie de nos prédécesseurs a été de sentir, il y a 50 ans, qu'il y avait une attente pour une offre de séjours « les pieds dans la neige » Ils ont alors pris le contre-pied de l'offre autrichienne pour lancer un produit qui a fait le bonheur de la France, pour une clientèle qui ne trouvait pas sa place dans les produits existants.

Aujourd'hui, dans un contexte **d'érosion globale du marché**, et d'attentes nouvelles de la clientèle, l'enjeu est **d'infléchir le modèle de développement touristique de la montagne** vers un positionnement qui prenne en compte **l'ensemble des ressources** que la **montagne** met à la disposition de ses visiteurs et qui ne se résume pas à l'offre de sports d'hiver.

Pour répondre aux besoins actuels, de **dépaysement, de ressourcement**, et d'attention à l'environnement (**développement durable**), la montagne possède des atouts d'exception (la qualité de ses paysages, son identité, son histoire, ses traditions et savoir-faire), porteurs de réelles opportunités.

Le travail de recomposition de l'offre qui s'impose permettant d'élargir les dimensions spatiales (tout le territoire) et temporelles (toutes les saisons) de l'ensemble de l'offre touristique...

Annexe

Les sources documentaires retenues

Les différents organismes ressources identifiés pour réaliser l'étude sont les suivants :

- **France** : Direction du Tourisme, SEATM, AFIT, ONT, ORT, Ski France et SFI (Ski France International),
- **Autriche** : Statistik Austria. L'office national des statistiques autrichien regroupe les données économiques nationales et éditant des publications statistiques pour les différentes provinces autrichiennes.
- **Espagne** : L'ATUDEM est l'Association Touristique des Stations de Ski et de Montagne espagnole. Elle supporte l'intérêt des stations et favorise le développement de meilleurs services pour les touristes. Elle est en charge de la promotion des sports de neige et elle focalise également son attention sur le respect de l'environnement dans les milieux montagnards.
Ski Cat : SkiCat (ou ACEM) est l'association catalane des stations de ski et d'activités de montagne.
- **Allemagne** : Pas d'organisme centralisateur
- **Suisse** : Pas d'organisme centralisateur
- **Andorre** : Ski Andorra assure la promotion des stations de ski de la principauté d'Andorre.
- **Italie** : Quota Neve, une publication privée créée en 1980. Elle s'adresse aux professionnels du secteur.