HAL
open science

La glocalisation du sport en Chine : Le cas des stations de ski dans le contexte des Jeux olympiques de Pékin 2022

Arnaud Waquet, Sarah Mischler

To cite this version:

Arnaud Waquet, Sarah Mischler. La glocalisation du sport en Chine : Le cas des stations de ski dans le contexte des Jeux olympiques de Pékin 2022. Management & Organisations du Sport, A paraître. hal-03185904v2

HAL Id: hal-03185904

https://hal.science/hal-03185904v2

Submitted on 6 Jul 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La glocalisation du sport en Chine :
Le cas des stations de ski dans le contexte des Jeux Olympiques de Pékin 2022

WAQUET Arnaud – Maître de conférences
Unité de Recherche Pluridisciplinaire Sport, Santé, Société (URePSSS – ULR 7369)
Université de Lille
Membre du groupe de recherche STRADEOS
arnaud.waquet@univ-lille.fr

MISCHLER Sarah – Maître de conférences
E3S (UR-1342) – Université de Strasbourg
Membre du groupe de recherche STRADEOS
sarah.mischler@unistra.fr

En Chine, le développement du ski s'accélère depuis l'attribution en 2015 des Jeux olympiques d'hiver à Pékin en 2022. Compte tenu de ce développement à marche forcée, la Chine emprunte aux pays et entreprises experts des sports d'hiver et de montagne leurs savoir-faire et leurs méthodes de développement. Toutefois, les spécificités du marché chinois montrent rapidement les limites d'un copier-coller du modèle global. C'est sur cette nécessité d'adapter une offre globale basée sur le modèle occidental / alpin aux priorités locales que notre recherche se focalise afin de comprendre les spécificités du marché du ski en Chine et proposer une analyse glocale de son développement.
Cette analyse utilise le cadre théorique de la glocalisation (Giulianotti & Robertson, 2007) et s'appuie sur une étude qualitative menée en Chine en décembre 2018 à partir d'observations participantes dans 11 stations de ski et de 16 entretiens semi-directifs avec des responsables de stations, des hôteliers et des skieurs chinois.
Les résultats permettent d'établir dans un premier temps une typologie des stations de ski en Chine. Dans un deuxième temps, nous montrons que le développement du ski en Chine est suffisamment important pour faire du modèle dit 'hybride' de la glocalisation un standard minimum de la stratégie de développement en Chine des entreprises internationales. En outre, nous indiquons que le nombre de skieurs chinois est désormais suffisamment élevé (21 millions en 2019) pour permettre aux entreprises chinoises d'accélérer la personnalisation de leur offre aux spécificités locales et qu'il existe une possibilité de transformer le modèle de référence de la globalisation du ski basée sur le modèle occidental/alpin. L'essor très dynamique des pratiques artificielles du ski en Chine *indoor* et *outdoor* remet en effet en question le modèle global/occidental du ski. En conclusion, cette recherche fait ainsi état d'une future asianisation (Horton, 2011) des modèles occidentaux/alpins du marché du ski fait ainsi pencher la globalisation un peu plus à l'Est.

Mots-clés : glocalisation, Chine, stations de ski, stratégie internationale, adaptations locales

Ce travail de recherche a été financé par CAMPUS FRANCE dans le cadre du programme "DECOUVERTE CHINE" 2018 - PROJET N°41613NK

Glocalization of sport In China:

The case of Chinese ski resorts in the olympic context of Beijing 2022

In China, the development of skiing has accelerated since the awarding of Beijng Olympic Winter Games in 2022. Given this rapid development, China is borrowing the skills from countries and companies that are experts in winter sports and skiing. However, the specificities of the Chinese market quickly show the limits of a copy/paste of the global model. We focus our research on the need to adapt a global offer to local priorities in order to understand the specificities of the ski market in China and to offer a glocal analysis of its development. To do this, we use the theoretical framework of glocalization (Giulianotti & Robertson, 2007).

We conducted a qualitative study in December 2018 based on observations in 11 ski resorts and semi-structured interviews with local stakeholders. Our results allow us to establish a typology of ski resorts in China based on seven local specificities. We show that the development of skiing in China is sufficiently important to make the 'hybrid' model of glocalization a minimum standard of the development strategy in China for international companies. However, and to go further in the analysis, we also wish to stress the fact that the number of Chinese skiers is now high enough to allow Chinese companies to go further in the personalization of their offer without taking any industrial and/or commercial risk and even to transform the global model based on the Western / Alpine model. The rise of artificial skiing in China questions the question of the global / western model of skiing. In the future, we bet that the globalization of skiing will benefit from this "neo-glocalization" and the Western countries with a mature ski market could probably experience an Asianization (Horton, 2011) of their model.

Keywords: glocalization, China, ski resort, international strategy, local adaptations

La glocalisation du sport en Chine :

Le cas des stations de ski dans le contexte des Jeux Olympiques de Pékin 2022

La pratique du ski n'est pas une activité récente en Chine. En effet, les premières traces d'utilisation de skis remontent à 10.000 ans, dans les Monts Altaï situés au Nord-Ouest de la Chine, à la frontière avec la Mongolie, la Russie et le Kazakhstan. À l'époque antique, la pratique du ski est un moyen de se déplacer sur la neige. Ce mode de déplacement perdure encore aujourd'hui pour les populations des Monts Altaï qui affirment ainsi leur tradition et leur capacité d'adaptation face à la nature et à des conditions climatiques et géographiques particulières (Liu et Liu, 2009).

La Chine présente une géographie très favorable aux pratiques sportives de montagne. C'est un pays montagneux qui partage avec le Népal et le Pakistan onze des dix-sept plus hauts sommets du monde dont le Mont Everest et le K2. En outre, d'après Vanat (2018),

> *40 % de la Chine se situe au-dessus de 2 000 mètres, principalement dans la partie ouest du pays. Les montagnes de la partie orientale sont beaucoup plus basses, les altitudes maximales étant limitées à 2 600 mètres au-dessus du niveau de la mer*[1].

En dépit de cette géographie propice, ce n'est pas dans les milieux naturels du Nord-Ouest, dotés d'une neige naturelle abondante, que la pratique contemporaine du ski se développe en Chine. L'éloignement des grands centres urbains de la côte maritime Est et les problèmes d'instabilité politique du Xinjiang ne sont pas propices au développement d'une pratique de masse du ski dans cette région. La Chine a donc misé pour une construction massive de stations de ski dans les provinces du Nord-Est et en premier lieu dans le Heilongjiang.

En 1996, c'est à Yabuli que le ski chinois contemporain amorce son développement avec la création d'une première station "à l'occidentale" pour y accueillir les Jeux Asiatiques d'hiver. Au cours des années 2000, le développement des stations de ski se concentre autour des grands centres urbains, particulièrement au Nord de Pékin. La station de Nanshan est un exemple de station suburbaine qui préfigure l'envolée des loisirs et du souhait des nouvelles classes aisées chinoises de s'adonner aux mêmes pratiques sportives que les Occidentaux. Une décennie plus tard, et notamment depuis 2015, année de l'attribution des Jeux

[1] Version originale : "40% of China lies above 2'000 meters, mostly in the western part of the country. Mountains in the eastern part are much lower, with top altitudes limited to 2'600 meters above sea level".

olympiques d'hiver à Pékin en 2022, la construction de stations ski est en forte augmentation (plus de 750 en 2018 et un objectif de 1000 en 2022).

Désormais, un an avant les Jeux olympiques et en dépit de la crise sanitaire due à la covid, le marché du ski en Chine ne peut être considéré comme un marché émergent, mais plutôt comme un marché à très fort potentiel. Pour preuve, en 2019, plus de 21 millions de Chinois pratiquent le ski (Vanat, 2019) alors qu'ils étaient à peine 5 millions à la fin des années 2000 (Tang, 2009). Au dernier comptable, on recense 770 stations dans le pays (Vanat, 2019) avec une accélération notable des aménagements suite à l'attribution des JO. Fidèle à la vision programmatique du parti communiste, la pratique du ski est fortement encouragée par un plan gouvernemental chinois visant à atteindre un objectif de 300 millions de personnes qui découvriront les joies de la glace et de la neige. Plus en détail, l'objectif est de comptabiliser 120 millions de Chinois entre 2015 (année d'attribution des Jeux Olympiques d'hiver de Pékin) et 2022 qui auront pratiqué au moins une fois le ski. Un chiffre qui vise 8 % de la population ce qui reflète une ambition 'à la française' et qui ferait presque doubler le nombre de skieurs dans le monde, car on en compte en 2018 selon le rapport Vanat 130 millions ; tous pays confondus.

Plus que sportif, l'objectif officiel du gouvernement chinois est bien de créer une économie intérieure des pratiques "de glace et de neige" et compte tenu de ce développement à marche forcée, la Chine emprunte aux pays et entreprises experts des sports d'hiver et de montagne leurs savoir-faire et leurs méthodes de développement. À titre d'exemple, nous pouvons citer les entreprises françaises *Poma* et autrichiennes *Doppelmayr* pour les remontées mécaniques, le groupe savoyard *MND* pour les canons à neige, l'entreprise de damage allemande *Prinoth*, *Fisher* et *Rossignol* pour les skis, *The North Face, ou Decathlon-Wedze* pour les vêtements de ski ou encore le *Club Med* pour les services touristiques ; ce dernier ayant été racheté par le fonds d'investissements chinois Fosun en 2015.

Les spécificités du marché chinois montrent les limites d'un copier-coller du modèle global correspondant au modèle occidental/alpin. C'est sur cette nécessité d'adapter l'offre globale aux priorités locales que notre recherche se focalise. En effet, compte tenu de l'importance du marché, il est essentiel pour les acteurs du ski, notamment occidentaux, de comprendre les spécificités du marché du ski en Chine. Notre objectif est donc d'identifier les spécificités locales qui conduisent à une adaptation de l'offre de ski en Chine et notamment dans le développement de stations de ski répondant aux caractéristiques locales. À partir de l'analyse des spécificités et contraintes du marché chinois, nous souhaitons dresser une typologie des stations de ski en Chine.

1. Cadre d'analyse

Suite aux limites constatées du modèle de globalisation du ski en Chine basé sur un copier-coller du modèle des stations de ski à l'occidental, nous avons fait le choix de baser notre recherche sur une adaptation de l'offre globale aux priorités locales, à savoir une étude qui conduit à proposer une analyse glocale du développement des stations de ski en Chine.
Cette dynamique de recherche qui vise à étudier les adaptations locales à la globalisation s'appuie sur le cadre théorique de la glocalisation (Giulianotti & Robertson, 2007). Appliquée à notre sujet, l'étude de la glocalisation du ski en Chine a pour objectif de comprendre le niveau d'acceptation du ski dans la culture chinoise afin de déterminer les adaptations nécessaires pour qu'une pratique exogène soit acceptée par la culture autochtone.

1.1 Le concept de la glocalisation

Dans le contexte de résistance culturelle dans lequel le 21ème siècle s'inscrit, la mondialisation est considérée comme une réminiscence de l'impérialisme occidental ou du moins de la domination du modèle occidental sur le reste du monde. Pour lutter contre la standardisation voire l'américanisation, c'est-à-dire l'élimination de la diversité des cultures et des identités des peuples du monde entier (par exemple Hedley, 1998, 1999 ; Main, 2001), la glocalisation est à comprendre comme une réponse de la pensée globale des entreprises internationales aux besoins locaux des populations autochtones. Par conséquent, "l*e fait qu'une société ait été historiquement façonnée par le protestantisme, le confucianisme ou l'islam laisse un héritage culturel avec des effets durables qui influencent le développement ultérieur*[2]" (Inglehart et Baker, 2000, p. 49). Dans le cas des loisirs et du sport, c'est-à-dire dans un domaine où le corps est en action, il est essentiel de prendre en compte les habitudes et les contraintes locales pour élaborer et valoriser la stratégie d'une entreprise. Dans le cadre d'une stratégie internationale, notamment pour la Chine qui est un marché colossal, la glocalisation s'impose pour éviter le refus de la population autochtone. C'est une stratégie qui travaille donc sur l'acceptation de la nouveauté soit par hybridation, soit par transformation du modèle global.

[2] Version originale : "*the fact that a society was historically shaped by Protestantism or Confucianism or Islam leaves a cultural heritage with enduring effects that influence subsequent development*".

Le concept de glocalisation est un terme emprunté aux milieux d'affaires japonais du début des années 1980, mettant l'accent sur la coexistence et l'interpénétration du global et du local (Robertson, 1995). La glocalisation est ainsi définie comme "*le processus par lequel les entreprises mondiales adaptent leurs produits et leur marketing à des circonstances locales particulières pour répondre aux variations de la demande des consommateurs*[3]" (Maynard, 2003, p. 6). Ce concept synthétise la relation entre l'homogénéisation et l'hétérogénéisation culturelle, entre la convergence et la divergence, l'universalisme et le particularisme. Une approche stratégique glocale dans les affaires, par opposition à une approche stratégique globale, est une combinaison de différents niveaux entre adaptations locales et assimilation d'un modèle global. L'approche stratégique prend en considération l'importance du local et tente de maintenir un équilibre approprié entre l'homogénéisation globale et la personnalisation locale (Svensson, 2001 ; Maynard & Yan, 2004, p.288). Cette stratégie glocale peut être appliquée à différents domaines tels que la publicité, la gestion ou le marketing en modifiant un produit pour l'adapter aux goûts et habitudes de la culture des marchés en question (Jessop, 2000).

En lien avec notre approche et la méthodologie mise en place, notre recherche emprunte le cadre d'analyse de la glocalisation de Giulianotti et Robertson (2007). Selon ces auteurs, il existe quatre catégories de glocalisation culturelle qui révèlent le degré d'acceptation de la culture exogène par la population autochtone : la relativisation, l'accommodation, l'hybridation et la transformation.

La relativisation

La population locale souhaite préserver ses institutions culturelles, ses pratiques et ses significations antérieures dans un nouvel environnement, reflétant ainsi son engagement à se différencier de la culture exogène. En cas de non-acceptation, la relativisation peut aller à la résistance voire au rejet de la culture exogène par les autochtones. Pratiqué historiquement dans le Nord-Ouest de la Chine, le ski ne fait pas l'objet de résistance. Toutefois, certaines franges de la population chinoise sont très éloignées de la culture des sports dit "de glace et de neige". Les personnes âgées, les Chinois du Sud, pas du tout habitués au froid et à la neige ne laissent pas ou peu de place à ces pratiques ludo-sportives émergentes.

L'accommodation

[3] Version originale : "*the process whereby global corporations tailor products and marketing to particular local circumstances to meet variations in consumer demand*".

La population locale assimile la culture exogène et absorbe donc de manière pragmatique les pratiques, institutions et significations associées aux autres cultures en conservant les éléments clés de la culture locale antérieure. Dans le cas où la culture exogène correspond parfaitement aux souhaits ou besoins des indigènes, l'accommodement va jusqu'à l'assimilation. Dans ce cas, une stratégie de standardisation s'avère efficace. Dans le cas de la Chine, la volonté des classes supérieures et moyennes supérieures de goûter aux joies des sports d'hiver démontre leur souhait de s'accommoder avec les loisirs de leurs homologues occidentaux. Avant la crise de la Covid, le développement du tourisme de ski des chinois au Japon ou dans les Alpes (France et Suisse), notamment à Val-Thorens, indique un souhait d'assimilation des standards occidentaux par les Chinois et notamment la génération Z issue des classes supérieures.

L'hybridation

La population locale synthétise des phénomènes culturels locaux et étrangers pour produire des pratiques culturelles distinctives et hybrides. Le modèle d'hybridation de la glocalisation est la stratégie la plus équilibrée dans la stratégie de gestion de la mondialisation des entreprises internationales pour adapter leur offre aux priorités locales. C'est dans l'hybridation que l'on constate le poids du local, des habitudes et des contraintes, sur les entreprises internationales. Dans notre cas, la pratique du ski des Chinois dans des stations de ski en Chine, on constate une hybridation des stratégies des entreprises non-chinoises et qui veulent commercer avec le territoire le plus dynamique sur le marché du ski. Elles se doivent ainsi de s'adapter à : 1. un pays de débutants, 2. Un faible taux de pratique, 3. Le fait de ne pas avoir de vacances d'hiver zonées, 4. d'être très préoccupé par la sécurité, 5. Un climat très rude et 6. Le manque de chute de neige naturelle notamment dans le Nord-Est de la Chine.

La transformation

La population locale privilégie les pratiques, institutions ou significations associées aux cultures étrangères, exogènes. La transformation peut aboutir à de nouvelles formes culturelles voire à l'abandon de la culture locale au profit de formes culturelles alternatives. La population locale développe ainsi une culture néo-glocale qui transcende le modèle exogène basé sur des traits de la culture occidentale. La transformation est une étape de la glocalisation qui s'atteint rarement, car elle nécessite une influence locale poussée qui transforme le modèle global de développement du ski (ici le modèle occidental/alpin). C'est dans cette transformation que naît un modèle de glocalisation qui donne au local une

surreprésentation. Dans l'étude de cas des stations de ski en Chine, notre analyse conclut à une asianisation progressive du modèle global au cours du 21ème siècle.

1.2 La Chine, un terrain propice à la glocalisation

De nombreux auteurs ont montré la nécessité pour les entreprises occidentales de glocaliser leur stratégie de gestion, de marketing ou de ressources humaines pour connaître le succès en Asie. Maynard (2003) avec l'exemple de Gillette au Japon révèle que les publicités américaines ont été modifiées au niveau des images et du discours afin de s'adapter aux perceptions et aux sensibilités des Japonais.

Dans le cas de la Chine, la glocalisation est essentielle pour les entreprises occidentales. En effet, comparé au Japon, l'influence occidentale en Chine, et particulièrement la culture américaine, est historiquement plus faible qu'au Japon. De plus, les habitudes alimentaires, la religion et la culture du corps sont vraiment différentes de celles du modèle global, occidental. De plus, la Chine est un énorme marché qui concentre plus de 1,4 millions d'habitants ce qui accroît l'intérêt d'adapter l'offre à la cible. Après avoir conçu une offre globale, les entreprises internationales adoptent donc, aujourd'hui, de plus en plus une offre adaptée à la culture et aux habitudes locales.

Dans la littérature, le sujet de la glocalisation en Chine est apparu au début des années 2010 et renvoie à la stratégie d'entreprises mondiales en Chine comme Mc Donalds (Crawford, 2015), Starbucks (Smith Maguire & Hu, 2013) ou Disney (Matusitz, 2011) et dans le domaine du sport, à la NBA (Zhou et al., 2017) ou au marché du basket-ball (Luo et al., 2015).

Ces articles révèlent la nécessité de prêter attention au lien entre le global et le local lorsque les entreprises occidentales pénètrent le marché chinois. Les auteurs montrent par exemple que la diffusion des produits et services de l'art de vivre américain en Chine (alimentation, boissons, loisirs, sports) s'est glocalisée pour s'adapter aux habitudes autochtones. Par exemple, Mc Donalds propose des sandwichs plus épicés, Starbucks propose une offre de thés beaucoup plus importante que l'offre de café. Dans le domaine du loisir, Disney propose une offre connectée à la nature et non pas seulement centrée sur la technologie, et sur le marché de la NBA et du basket-ball des adaptations sont à noter dans les couleurs, la communication, voire le design du spectacle afin de correspondre aux attentes des Chinois de la génération Z.

De façon générale, la littérature insiste sur le fait qu'après avoir considéré la Chine comme un moteur de croissance homogène et standard, les entreprises internationales ont pris conscience de la nécessité d'adapter leur offre aux habitudes locales. En effet, l'arrivée d'une culture

exogène, surtout de manière inadaptée, est trop brutale pour être assimilée par les populations autochtones. Pour réussir à conquérir le marché chinois tout en permettant l'acceptation de la population locale, la pensée glocale s'est généralisée. Les entreprises occidentales ont ainsi hybridisé leur offre pour convenir au marché chinois. Concernant notre recherche sur le ski en Chine, l'objectif de la méthodologie mise en place est désormais d'identifier les spécificités et les contraintes locales qui influencent la construction de stratégies glocales.

2. Méthodologie

Pour identifier les spécificités locales qui influencent la stratégie des stations de ski en Chine, plusieurs études ont été menées. Premièrement, une enquête a été conduite durant l'hiver 2013 en collaboration avec le département des études de Décathlon (Shanghaï) et l'Université des Sports de Shenyang (province du Liaoning dans le Nord-Est de la Chine). Les habitudes de pratique du ski ont été étudiées à Yabuli (Heilongjiang) et Qipanshan (Liaoning) à partir d'une enquête par questionnaire en face à face (N=153). Le questionnaire a d'abord été construit en Français, traduit en chinois par un des enseignants de français de l'Université des Sports de Shenyang et à nouveau traduit en français par un autre enseignant afin de nous assurer de la fiabilité de la traduction. Cette première étude expérimentale a donné lieu à un traitement de données à partir du logiciel d'analyse sphinx qui a fait apparaître certaines spécificités de pratique du ski en Chine ; principalement une durée de pratique courte (2 à 3 heures) et une motivation centrée sur des activités annexes au ski comme la photographie et le restaurant.

Dans un deuxième temps, nous avons approfondi notre connaissance du ski en Chine grâce à une enquête de terrain rendue possible par un co-financement de l'Ambassade de France [Programme Découverte – Chine – 2018[4]]. Une étude qualitative a ainsi été menée durant l'hiver 2018 au sein de 11 stations de ski situées dans les provinces du Hebei et du Jilin, mais aussi dans les stations suburbaines des provinces de Pékin, et autour de Shenyang ; un dernier type de stations a fait l'objet d'observations et d'entretiens, il s'agit des dômes *indoor* de ski (Cf. Tableau 1 : Les stations de ski visitées). De nombreuses photos ont été prises lors des visites de ces stations et 16 entretiens ont été réalisés en chinois (avec l'aide d'un traducteur) ou en anglais avec des acteurs locaux du ski : responsables de stations, moniteurs de ski,

[4] Programme 'Découverte' de l'ambassade de France en Chine. https://cn.ambafrance.org/Lancement-de-l-edition-2018-du-programme-Decouverte-Chine

responsables de magasins, des pratiquants et des professionnels du tourisme (cf. Tableau 2 : liste des entretenus).

Alors que la première enquête était plutôt centrée sur les habitudes de pratique (2013), la seconde a permis de faire un focus sur les spécificités et les contraintes locales qui ont un impact sur l'adaptation des stations par rapport au modèle occidental.

Typologie de la station de ski	**Localisation de la station de ski**	**Méthodologie**
Stations de ski suburbaines	Nanshan (Pékin)	Observation et entretien
	Guaipo (Shenyang, Liaoning)	Observation et entretien
	Qipanshan (Shenyang, Liaoning)	Observation et entretien
Stations de ski de tourisme	Wanlong (Chongli, Hebei)	Observation, observation participante et entretien
	Secret Garden (Chongli, Hebei)	Observation, observation participante et entretien
	Fulong (Chongli, Hebei)	Observation
	Cuyanshan (Chongli, Hebei)	Observation
	Thaiwoo (Chongli, Hebei)	Observation, observation participante et entretien
	Beidahu (Jilin)	Observation, observation participante et entretien
Stations de ski *indoor*	Qiabo ski dome (Pékin)	Observation et entretien
	Harbin Wanda Mall indoor ski resort (Harbin, Heilongjiang)	Observation et entretien

Tableau 1 : *Les stations de ski visitées*

Pseudonyme	**Age**	**Sexe**	**Site**	**Fonction le secteur du ski**	**Statut professionnel**
Rose	38	F	Qiaobo indoor ski dome, Beijing city	Professionnel	Directeur Marketing

Melody	47	F	Nanshan ski village, Beijing district	Professionnel	Directeur marketing
Mike	34	M	Wanlong ski resort, Chongli, Hebei	Touriste	Designer
Bruce	13	M	Thaiwoo ski resort, Chongli, Hebei	Etudiant	Membre de l'école nationale de ski
Bertrand	40	M	Wanlong ski resort, Chongli, Hebei	Touriste	Chef d'entreprise
Anthony	35	M	Wanda Harbin indoor ski resort	Professionnel	Directeur général
Nathanael	37	M	Beidahu Ski resort, Jilin	Professionnel	Directeur général adjoint
Ignace	30	M	Beijing	Visiteur	Agent sportif
Philippe	34	M	Changchun	Professionnel	Vendeur d'articles de sport
Alain	44	M	Shenyang	Visiteur	Enseignant
Charlie	37	F	Beidahu Ski resort, Jilin	Professionnel	Vice-manager hôtelier
John	55	M	Shenyang	Visiteur	Senior official
Simon	38	M	Guaipo ski resort, Liaoning	Professionnel	Directeur adjoint
Magaly	48	F	Qipanshan ski resort, Liaoning	Professionnel	Directeur marketing
Henri	45	M	Shenyang	Expert	Directeur de la Faculté de ski
Alex	40	M	Beidahu Ski resort, Jilin	Professionel	Moniteur de ski

Tableau 2 : *liste des entretenus*

3. Résultats : une glocalisation des stations de ski chinoises basée sur 7 spécificités locales

Nous avons identifié sept spécificités locales, voire contraintes, qui induisent une nécessaire glocalisation des stations de ski en Chine : 1. une majorité de skieurs sont débutants, 2. le temps de pratique est réduit, 3. les contraintes de temps et de transport sont importantes, 4. skier n'est pas la motivation première, 5. le climat est rude, 6. la crainte des blessures et 7. le manque de neige naturelle.

3.1 Une majorité de skieurs débutants

La Chine peut être considérée comme le plus grand marché de skieurs débutants au monde. Pour permettre une pratique adaptée du ski, l'architecture des stations de ski et des pistes de ski, tout comme les services proposés, reflète l'adoption d'un modèle de glocalisation hybride (entre standards occidentaux et spécificités chinoises). Par exemple, les pistes de ski sont conçues avec une légère pente pour faciliter l'apprentissage et disposent de "*magic carpet*[5]" permettant aux pratiquants de remonter les pistes sans difficulté. En effet, les pistes sont en majorité équipées par ces tapis roulants, car les skieurs débutants n'ont pas l'habitude d'emprunter des remontées mécaniques classiques de type "*tire-fesses*". En outre, la facilité d'utilisation d'un tapis roulant pour un débutant correspond aux attentes des clients chinois qui veulent avoir un plaisir de glisse facilité et immédiat (car il ne pratique en majorité qu'une journée par an).

Afin d'offrir une bonne qualité de service aux pratiquants d'un jour, certaines stations placent des employés sur les pistes pour aider les débutants à se remettre sur pied. Enfin, les méthodes d'apprentissage du ski tendent à simplifier la méthode rigoureuse des écoles de ski européennes afin de donner aux Chinois le maximum de plaisir dans un temps très court et tenter de leur donner l'envie de revenir en station. Laurent Vanat (2018) souligne que les méthodes traditionnelles d'enseignement du ski alpin sont principalement conçues pour les skieurs séjournant une semaine dans une station de ski et peuvent ne pas être les mieux adaptées au modèle de consommation chinois actuel. De plus, il note que "*l'industrie a besoin de développer rapidement un programme d'enseignement du ski adapté afin de pouvoir capter cet énorme potentiel de marché*" (Vanat, 2018, p.165). Un moniteur de l'École du ski français (ESF) de Beidahu nous indique qu'on "*leur apprend la méthode de l'ESF comme en France*" (Alex, 40 ans, Moniteur de Ski à Beidahu). Mais comme le suggère Vanat (2018), il est nécessaire de développer une méthode simple pour apprendre le ski en une demi-journée notamment pour capter la classe moyenne supérieure qui se réclame d'une nouvelle civilisation du loisir. Le but est de permettre aux Chinois d'être en sécurité sur les pistes et de pratiquer en autonomie. La méthode de l'ESF par exemple doit être adaptée à un marché de skieurs débutants qui ne pratiquent que quelques heures et doivent avoir suffisamment de

[5] Terme utilisé pour nommer les tapis roulants permettant de remonter les pistes

plaisir pour leur donner envie de revenir. Le problème de la fidélité est central en Chine. En effet, en 2017, le nombre de visites annuelles par skieur n'est que de 1,1 (Vanat, 2018, p.167) et le taux de reconversion reste faible. Un plaisir accessible en ski court, pas forcément avec des bâtons, ou alors en snowboard et qui s'appuie sur des jeux, de la réalité augmentée.

3.2 Un temps de pratique réduit

Lors de l'étude réalisée en 2013, nous avons relevé un temps de pratique effectif du ski réduit lors des visites en station. Les habitudes de pratique sont très éloignées de la semaine passée dans les stations des pays européens avec le ski comme activité principale. En Chine, la plupart des skieurs skient une fois par saison lors d'une seule journée avec une moyenne de pratique de moins de 3 heures. Pour adapter l'offre aux habitudes locales,

> "*la plupart des domaines skiables proposent des forfaits pour 2 heures de ski, matériel compris. Le ski est consommé comme une sorte de produit de divertissement plutôt que comme un sport qui nécessite une pratique répétée*" (Vanat, 2018, p.165).

Après deux ou trois heures de ski, les personnes interrogées souhaitent faire autre chose que du ski dans la station : shopping, spa, bains chauds sont mentionnés, mais l'activité la plus plébiscitée par les répondants de l'étude de 2013 et confirmée avec les données obtenues en 2018 est d'aller au restaurant !

Les domaines skiables chinois sont donc considérés comme des terrains de divertissement (base de loisirs) et moins, dans une vision occidentale, comme des stations de montagne. Les skieurs, qui s'y déplacent majoritairement à la journée, représentent la majorité des visiteurs des stations et leur motivation est centrée sur le divertissement, tant dans la pratique du ski que dans le fait de se réunir à table avec ses proches.

3.3 Des contraintes de temps et de transport

En Chine il n'y a pas de vacances d'hiver et encore moins de système de vacances par zone comme en France pour pouvoir faciliter le tourisme intérieur à destination des stations de ski. Seule une toute petite partie rejoint les stations de ski pour passer un week-end ou un court séjour (notamment dans la région de Chongli ou dans la province de Jilin). Le tourisme de ski est toujours en construction. Le ski est aujourd'hui principalement considéré comme un loisir, une pratique qui peut être programmée en semaine avec des collègues ou entre amis, ou le soir après le travail et pendant le week-end.

Deuxièmement, les Chinois ne possèdent pas tous une voiture et le temps de transport pour accéder aux stations de ski peut être très/trop long. Le temps disponible pour les loisirs et les vacances ainsi que la facilité d'accès par les transports en commun (bus et train principalement) sont donc des facteurs qui déterminent la pratique du ski en Chine. L'accessibilité des stations de ski a été au centre des préoccupations du gouvernement chinois notamment pour les stations de ski qui accueillent les Jeux olympiques de 2022 et, car elles se situent à proximité des habitants de Pékin. Ces derniers sont la cible idéale notamment la génération Z et les familles disposant d'un haut pouvoir d'achat, car leurs attentes en matière de loisirs et d'évasion, tant culturels que physiques s'accroissent d'année en année. Sortir de Pékin devient une nécessité sanitaire et le besoin de nature, à savoir de sortir des contraintes de l'urbanité (pollution, bruit, stress, béton), s'accélère pour les habitants de la capitale chinoise[6]. L'accès aux stations de ski du Hebei, notamment autour de Chongli, leur est désormais facile, car elles sont situées à une heure du centre de Pékin en train depuis 2019. Autre exemple, les grandes villes de la province du Jilin, comme Changchun et Jilin city, développent un réseau de bus afin de desservir directement les stations renommées comme Songhua ou Beidahu. L'objectif est de permettre aux populations locales de pratiquer le ski, mais aussi de leur offrir la possibilité de sortir des dérives de l'urbanité.

Ce besoin de proximité entre la population et les domaines skiables explique le développement de projets de stations de ski *indoor* comme à Harbin, mais aussi à Shanghai (projet Wintastar) et Guangzhou (projet Wanda). La construction de dôme de ski dans les provinces du sud de la Chine rendra accessible la pratique du ski à des populations qui sont éloignées du froid et qui n'ont aucune habitude de la glace et de la neige. Alors que la frange la plus riche de la Chine et la plus intéressée par la découverte de nouveaux loisirs se trouvent au Sud, les constructions s'y multiplient afin de démocratiser la pratique du ski à la population. Conformément au plan, tous les moyens possibles sont mis en œuvre pour que le gouvernement atteigne le chiffre annoncé de 300 millions de Chinois ayant expérimenté au moins une fois des sports de neige et de glace d'ici 2022.

3.4 Skier n'est pas la première motivation

La principale raison pour laquelle les Pékinois se rendent dans une station de ski n'est pas le ski, mais le dépaysement et l'envie de respirer du bon air. En raison d'épisodes de pollution répétitifs, les classes supérieures identifient les séjours en station de ski comme une

[6] MISCHLER, S. & WAQUET, A. (2021, à venir). *Artificialisation de la nature et impératif de santé : le cas des stations de ski en Chine*.

opportunité d'échapper aux contraintes de la mégalopole le temps d'un week-end ou d'un court séjour. À titre d'exemple, les stations de ski autour de Chongli, comme Thaiwoo, indiquent fièrement le taux très faible, voire nul, de particules fines en plus de la température sur les panneaux d'affichage. L'absence de particules fines devient ici un argument marketing.

La deuxième motivation principale pour se rendre dans une station de ski est très culturelle. Elle est ancrée dans la culture chinoise du Guan-xi, à savoir l'art des relations humaines qui consiste à passer un bon moment entre amis, avec sa famille ou ses collègues pour renforcer les liens interpersonnels et vivre en harmonie (Chang, 2013, p.39). Le temps au restaurant lors d'une visite dans une station de ski est central dans la volonté de développer son Guan-xi.

Troisièmement, le ski est une pratique de distinction de classe. C'est une activité à la mode pour les classes supérieures et moyennes supérieures. On ne va pas aux sports d'hiver autant pour le plaisir du sport que pour se présenter et apparaître sur les réseaux sociaux. Il faut immortaliser le moment et la prise de photos et de vidéos occupe une place prépondérante dans l'expérience en station. L'importance du restaurant a été confirmée à la fois dans l'enquête menée en 2013 et en 2018 tant pour les stations de ski périurbaines - comme Nanshan et Guaipo – que pour les stations *indoor* (centre commercial Wanda Harbin) ou les stations de tourisme (Wanlong ou Beidahu).

3.5 Un climat rude

Le froid est un problème central des stations de ski en plein air notamment dans le Hebei et les provinces du Nord-Est. En effet, dans les stations de ski périurbaines du Liaoning (comme à Guaipo et Qipanshan) ou les stations touristiques du Hebei (comme à Wanlong ou Thaiwoo), du Jilin (comme Beidahu) et encore plus dans le Heilongjiong (comme à Yabuli), il n'est pas rare d'enregistrer des températures entre -20°C et -40°C. Si l'on y ajoute le vent ou le vent relatif produit par la pratique du ski, la température ressentie est encore plus basse. Dans ces conditions, l'équipement se doit donc être performant ou à défaut suffisant. En plus des gants, vestes et pantalons de ski, il existe en Chine une gamme de produits spécialement conçus pour lutter contre le froid comme les protections pour le visage qui sont plébiscitées par tous les skieurs. Pour protéger le moindre centimètre carré de peau susceptible de geler, les skieurs chinois n'hésitent pas à ajouter des bandes de tissus adhésifs, comme des pansements, sur le nez et les joues. Les équipementiers sportifs comme Décathlon ont également développé des protections faciales qui se positionnent au-dessus du casque, rendant ainsi impossible le passage de l'air glacé, mais tout en conservant le port du casque. Ce

produit a été conçu spécifiquement pour le marché chinois et témoigne de la stratégie de glocalisation de l'entreprise. Les patchs chauffants sont également largement vendus et utilisés.

En raison du grand froid, les stations de ski proposent des services adaptés à leurs clients. Dans les stations les plus modernes (comme Wanlong ou Beidahu), les télésièges sont par exemple équipés de bulles de protection contre le vent et le froid. Dans leur conception, les stations de Jilin et Heilongjiang préfèrent les télécabines au simple télésiège pour permettre aux skieurs de se réchauffer le temps de la montée. Ensuite, il n'est pas rare de voir la station proposer de l'eau chaude ou du thé aux visiteurs pour se réchauffer.

Autre conséquence de la rudesse du climat conjuguée aux faibles chutes de neige naturelle, les pistes enneigées artificiellement sont très traumatisantes, car la neige est très dure, voire givrée et donc glissante par rapport aux pistes couvertes de poudreuse, faciles à skier et souples, des stations alpines, japonaises ou canadiennes.

3.6 La crainte des blessures

Les Chinois sont préoccupés par la sécurité du corps. Avec une vision occidentale, on pourrait même dire qu'ils se surprotègent. Cependant, cette peur des blessures est bien fondée et relève à la fois de réalités factuelles et d'une éducation physique très différente entre les jeunes Chinois et Occidentaux.

La peur des blessures et le souci d'un corps en sécurité sont profondément ancrés dans la culture chinoise. Nous avons aussi observé cela dans une précédente étude menée en 2014 sur les activités aquatiques à Qingdao. La génération de l'enfant unique (politique de contrôle des naissances entre 1979 et 2015) n'est pas étrangère à cette surprotection. Les adolescents et adultes qui ont aujourd'hui entre 15 et 40 ans ne savent pas se construire une expérience corporelle de chute et de prise de risques. Dans une culture occidentale qui met l'accent sur l'apprentissage de la vie "par essais et erreurs", tomber et se relever fait partie de l'éducation dès la petite enfance, ce qui n'est pas le cas en Chine. En Chine, la génération Y n'a pas eu pour habitude de mettre son corps en action et d'avoir en engagement du corps dans des activités physiques dites de pleine nature à l'école ou dans leur éducation. La chine entre seulement dans la civilisation du loisir et dans une phase de structuration du ski et de la socioéconomie de l'or blanc.

Cette peur du risque et de la blessure repose aussi sur une réalité factuelle. En cas de blessure sur les pistes de ski, il n'y a ni centre de secours spécialisé avec présence de médecins, ni possibilité d'évacuation médicale vers l'hôpital le plus proche en cas d'urgence. Par ailleurs,

nous n'avons pas identifié d'assurance médicale pour la prise en charge des soins. En plus de devoir se rendre par leurs propres moyens dans un hôpital pouvant être situé à plusieurs heures, les frais médicaux sont à la charge des blessés. Enfin, les skieurs prennent leurs précautions pour éviter une blessure qui les rendrait inaptes au travail et affecterait leur rémunération.

Afin de sécuriser leur corps, les Chinois multiplient les protections de la tête jusqu'aux genoux ! En Chine, le casque est obligatoire. Pour éviter les chocs dus aux chutes et amortir les collisions avec les autres skieurs, une majorité des pratiquants portent des protections sous forme d'armure qui protège les fesses, les jambes, le dos et les côtes. Il n'est pas rare non plus d'apercevoir des skieurs portant un équipement de sécurité très à la mode : le coussin en forme de tortue positionné au niveau des fesses et des genoux pour la pratique du snowboard. Les équipementiers sportifs, comme Decathlon, rivalisent de créativité pour répondre au besoin de protection, mais aussi pour satisfaire le goût des Chinois : tortue rose, coccinelle ou panda sont ainsi déclinés sous forme de protections dans le rayon consacré aux produits liés à la pratique du ski.

3.7 Le manque de neige naturelle

Dans certaines régions de la Chine (notamment au Nord-Ouest du pays), la neige naturelle est présente en abondance pour le plus grand plaisir des *free-riders* occidentaux et des populations autochtones des monts Altaï. Néanmoins, l'éloignement des grands centres urbains et l'instabilité politique du Xinjiang ralentissent les investissements en faveur de la pratique du ski dans ces territoires. Le développement du ski contemporain a lieu à l'Est du pays en dépit du fait que toutes les conditions climatiques (manque de chutes de neige, climat trop froid ou trop chaud) ne sont pas requises pour développer la pratique du ski sur une neige naturelle. Dans le Hebei et les provinces du Nord-Est de la Chine, même si les températures y sont froides, l'humidité n'est pas suffisante pour que la neige tombe en abondance. Il y a donc une nécessité de produire de la neige de culture en pompant l'eau dans les lacs ou en créant des réservoirs d'eau dédiés à l'enneigement artificiel. La construction de la station dans le Heilongjiang à partir des années 1990, puis dans les années 2010 dans la province du Hebei, répond davantage à une logique d'organisation de grands événements sportifs, les Jeux asiatiques d'hiver se sont déroulés à Yabuli en 1996 et la région de Chongli accueillera les Jeux olympiques d'hiver de 2022, ainsi qu'à une logique immobilière et commerciale. Les stations sont construites afin de répondre à une demande de loisirs 4 saisons et ne sont pas basées uniquement sur le ski. Une conception qui permet aux stations chinoises d'être

considérées comme des stations de tourisme de montagne ou des bases de loisirs situées à proximité de leur cible, à savoir à proximité des grandes villes situées à l'Est de la Chine.

Pour répondre au manque de neige naturelle et comme pour défier le climat (soit trop rude ou trop clément), mais aussi la vision uniquement occidentale du ski, les Chinois ont élaboré des méga-complexes de ski *indoor*, sur de la neige artificielle, mais également des pistes de ski *outdoor* sur un sol plastifié voire sur des tapis roulants et en réalité virtuelle. Ce développement d'une offre de pratique élargie rompt avec une vision du ski en montagne au milieu des sapins sur de la neige naturelle, la vision occidentale idéale typique. En Chine, cette offre de pratique *indoor* et *outdoor*, sur de la neige ou des pistes artificielles et virtuelles à pour objectif de rapprocher le lieu de pratique du client potentiel et aussi de s'adapter à une cible composée majoritairement d'urbains, issus de la génération Z et qui habitent dans des provinces ou la culture du froid et de la neige est inexistante.

4. Discussion : la construction complexe d'une typologie des stations de ski en Chine en raison d'un haut degré de glocalisation du ski en Chine.

À partir des spécificités locales que nous avons relevées sur le marché chinois, nous constatons que le ski est un loisir à la fois *outdoor* et *indoor*, naturel et artificiel, réel et virtuel. Par conséquent, la construction d'une typologie des stations de ski est complexe et donne lieu à une variété de stations. Elle s'appuie sur un modèle qui présente 5 types de stations de ski en Chine : 1. les stations de tourisme, 2. les stations périurbaines, 3. les stations *indoor*, 4. les stations de ski sec, 5. les stations de ski simulé.

Premièrement, nous observons les stations de ski de tourisme qui sont les plus proches des standards occidentaux notamment dans les provinces du Hebei et du Jilin. À environ 3 heures de route ou 1 heure en train à grande vitesse au nord-ouest de Pékin, la ville de Chongli (Hebei) devient progressivement la capitale du ski en Chine. La station de sports d'hiver déjà bien établie de Wanlong a été rapidement suivie par le développement de la station dénommée "Genting Secret Garden" où se déroulera la compétition de freestyle des Jeux olympiques d'hiver de 2022. La station de Thaiwoo a ouvert non loin de là pour l'hiver 2015/16, avec une base de village de type nord-américain. Un autre complexe ultramoderne a été ouvert en décembre 2016 par le groupe Fulong, juste à côté de la ville (Vanat, 2018). Ces

stations dites touristiques ressemblent beaucoup aux stations occidentales et sont prisées pour la durée d'un week-end, voire d'un court séjour, mais plus rarement pour un séjour d'une semaine. Elles disposent d'une offre de villégiature avec des acteurs comme le Club Med, racheté en 2015 par le groupe chinois *Fosun Investment*, présent dans la station de Beidahu (province du Jilin) et de Yabuli (Heilongjiang). Ces stations répondent à plusieurs spécificités locales notamment la neige artificielle, la présence de nombreux skieurs débutants d'où des équipements adaptés, comme les "*magic carpets*" en plus de remontées mécaniques traditionnelles. On y trouve également des commerces et surtout des restaurants afin de répondre à la demande de partage de moments avec ses proches (renforcement du Guan-xi). Ces stations répondent aussi à des pratiquants de ski plus experts et possèdent des pistes répondant à leurs attentes. On compte environ vingt-cinq stations se rapprochant des standards occidentaux sur le territoire Chinois.

Deuxième type de stations, les stations périurbaines. Elles sont de plus en plus à la mode à l'image de la station de Nanshan située à une heure du centre de Pékin. Les stations de ski périurbaines, situées à proximité des centres urbains, font office d'échappatoire tant à la pollution qu'à la bétonisation. Une journée de ski dans une station de ski de banlieue est désormais un bon moyen pour échapper à la pollution et s'amuser entre amis ou en famille, mais également pour permettre aux grands-parents d'occuper les petits enfants. Ce phénomène se développe non seulement autour de Pékin, mais aussi autour de Shenyang (dans le Liaoning) ou de Changchun (dans le Jilin) par exemple. À noter, la station de ski de Nanshan proche de Pékin peut accueillir jusqu'à 10 000 clients par jour et s'approche des 200 000 clients par saison hivernale. La station de Nanshan organise régulièrement des camps de ski d'une journée pour les adultes et les enfants. Derrière l'organisation de ces camps de ski, il est question de séduire les adolescents qui représentent une cible à conquérir en priorité puisqu'elle constitue la nouvelle génération du ski, la première génération qui apprend le ski à l'école et avec un moniteur.

Ces stations périurbaines répondent à un ensemble de spécificités locales comme la neige artificielle, les équipements adaptés aux skieurs débutants (pistes larges, faibles pentes, tapis roulant,…), un temps de transport réduit (proximité des villes), une offre de services adaptée (commerces, restaurants). Ces stations s'apparentent à des parcs de loisirs dans lesquels on se rend pour une journée afin de changer d'air, se divertir et entretenir ses relations sociales. On en comptera une trentaine autour de Pékin d'ici les Jeux olympiques d'hiver de 2022.

Troisièmement, les stations de ski *indoor* connaissent aujourd'hui un plein essor. Depuis le début des années 2010, ce sont une trentaine de stations de ski *indoor* qui ont ouvert leurs portes en Chine (Vanat, 2020). Ces stations *indoor* demeurent inférieures en nombre par rapport aux stations *outdoor* – 31 vs. 739 – tout comme le nombre de visiteurs (2,35 millions en 2019 vs. 18,55 millions pour les stations en extérieur), mais ce nombre de visiteurs croît beaucoup plus vite que dans les stations *outdoor*. Entre 2018 et 2019, le nombre de visiteurs des stations de ski a augmenté de 6 % pour les stations *outdoor* alors qu'il a augmenté de 42 % pour les stations de ski *indoor* (Vanat, 2020).
Le projet le plus emblématique est le Harbin Wanda Snow Park, ouvert en 2017. Il s'agit à son ouverture de la plus grande station de ski couverte au monde. Ce méga-complexe, situé dans le Nord-Est de la Chine, compte six pistes de ski pouvant atteindre 500 mètres de long et offrent des pentes intérieures parmi les plus raides jamais construites. À Harbin, la météo en hiver est très froide, souvent de -20°C à -30° C, permettant d'ailleurs le plus grand festival de structures sur glace au monde. Ce méga-complexe, 1 600 000 m^3, permet une pratique du ski dans de meilleures conditions qu'en extérieur. Les centres de ski *indoor* sont situés en centre-ville, ils sont très faciles d'accès et proposent une offre de pratique quatre saisons puisqu'ils sont ouverts toute l'année et sont aussi implantés dans des régions chaudes. Ces centres de ski *indoor* contribuent à éduquer la jeunesse chinoise à la pratique du ski. Chaque semaine des élèves et étudiants viennent y apprendre le ski dans de très bonnes conditions ; sur une neige souple, à une température clémente de -5°c et sur des pistes conçues pour les débutants.

Quatrièmement, dans les régions où il fait trop chaud pour produire de la neige artificielle, on construit des stations de ski, avec des pistes dites 'sèches' en utilisant un revêtement en plastique. Ici encore on est dans une logique de ski de proximité, avec une station élaborée pour une pratique quatre saisons. C'est une offre qui correspond tout à fait au manque de neige, à la pratique débutante, aux contraintes de transports puisque ces pistes de ski artificielles s'invitent en centre-ville comme dans le parc olympique des Jeux de Pékin où l'on peut skier l'été en short et en tee-shirt en toute sécurité en portant des équipements de protection (casque, coudière, genouillère).

Le Cinquième et dernier type de stations pousse l'artificialisation du ski dans ses limites actuelles. En effet, la pratique du ski se développe en Chine sur des simulateurs que l'on trouve essentiellement dans des centres commerciaux. Sur des rouleaux, à l'image d'un tapis roulant, ou sous forme de réalité virtuelle, les simulateurs de ski connaissent un succès rapide.

Alors qu'en 2015 on comptait 6 simulateurs, aujourd'hui on en dénombre environ 400. Le nombre d'utilisateurs de ces simulateurs évolue en parallèle : on est passé de 21000 utilisateurs en 2015 à 780000 en 2019 (Vanat, 2020). Ils permettent de former de façon standardisée les Chinois à la pratique du ski. Ils sont par exemple utilisés pour former les jeunes adultes des provinces du Hebei à la pratique du ski lors des mois d'été afin de leur permettre, au cours de l'hiver, de quitter leurs emplois d'ouvriers et d'être embauchés par les stations pour travailler par exemple sur la gestion d'une remontée mécanique.

5. Conclusion

Encouragée par la politique gouvernementale et suite à l'obtention des Jeux olympiques d'hiver par la ville de Pékin, la Chine compte aujourd'hui plus de vingt et un millions de skieurs fréquentant 5 types de stations. Les résultats de notre recherche démontrent par ailleurs que les 7 spécificités/contraintes locales impactent fortement l'offre et réclament un haut degré de glocalisation de la part des entreprises internationales spécialisées. En conséquence, même si l'on observe une croissance des stations de ski de tourisme, proches des modèles alpins/occidentaux, les spécialistes internationaux du ski et des sports de montagne ne peuvent pas fonder leur offre sur le modèle occidental, mais sur une hybridation voire une transformation du modèle. En effet, nous avons relevé sept spécificités locales du marché chinois à l'origine de la nécessaire glocalisation des stratégies de gestion des stations de ski de la part des spécialistes occidentaux ; à savoir : 1. une large majorité de débutants, 2. un temps de pratique réduit, 3. des contraintes de temps et de transport, 4. la pratique du ski n'est pas la première motivation à se rendre dans une station, 5. le climat est rude, 6. la crainte des blessures, 7. le manque de neige artificielle.

Les résultats de nos observations et entretiens nous permettent de conclure que le niveau de développement du ski en Chine est désormais suffisamment important pour légitimer le modèle hybride de glocalisation comme standard minimum dans la stratégie de globalisation des entreprises internationales. En outre, le nombre de skieurs chinois est désormais suffisamment important pour permettre aux entreprises chinoises d'aller plus loin dans la personnalisation de leur offre sans aucun risque industriel et/ou commercial.

En Chine, le marché du ski doit donc être compris et analysé comme un marché de loisirs. Les habitudes chinoises de pratique du ski sur neige naturelle et artificielle, sur pistes sèches et virtuelles, en intérieur ou en extérieur offrent une variété de possibilités de loisirs. À partir de notre typologie de glocalisation du ski en Chine, nous pouvons mieux comprendre le développement du ski *indoor* et du ski sur pistes sèches. Des dizaines de projets de stations de

ski sec en plein air et de stations de ski *indoor* sont à venir et sont l'illustration parfaite de l'essor d'une génération de loisirs en Chine.

En résumé, si l'on se réfère aux priorités locales des consommateurs chinois, on peut clairement identifier, selon la classification de Robertson, une hybridation et une transformation du modèle global en Chine. En effet, l'artificialisation du ski, que ce soit dans sa version *indoor*, "ski sec" ou en version "réalité virtuelle", permet de répondre à la demande de loisir de masse de la population tout en limitant les contraintes. Le dôme de ski couvert Wanda à Harbin peut ainsi être considéré comme un domaine skiable "idéal typique" tant il symbolise un mode de pratique du ski emblématique de la Chine. En effet, il est possible de venir sans matériel, car tout peut être loué sur place. Il est possible de pratiquer pendant seulement 2 ou 3 heures et d'avoir ensuite d'autres loisirs à proximité (shopping, cinéma, parc d'attractions, karaoké, restaurant ...). Son emplacement au centre-ville facilite l'accès par les transports en commun et ne nécessite pas de longues heures de voitures, d'avions ou de trains. Il est possible de pratiquer après le travail, le week-end, en famille ou entre amis et les conditions de pratique sont idéales à la fois pour les skieurs débutants et les skieurs plus avancés qui peuvent pratiquer le ski sur de la neige artificielle douce, sans être exposé aux températures extrêmes ni au vent. Dans ces centres, la pratique peut avoir lieu de jour comme de nuit, quelle que soit la saison, en autonomie ou en suivant des leçons, avec ou sans musique et animations.

Ces nouveaux domaines skiables urbains *indoor* confortent le processus de développement des loisirs sportifs en Chine. Ils illustrent également l'artificialisation, l'*indoorisation*, la digitalisation, la *gamification* du ski et représentent des modalités de pratique du ski capable de satisfaire la génération Z constituée de jeunes consommateurs urbains ultra connectés que de nombreuses entreprises internationales étudient pour mieux séduire.

Pour conclure, le développement des stations de ski *indoor* mais aussi des stations sèches démontre que la population chinoise développe un modèle de transformation de la glocalisation. Le modèle occidental du ski perd de son influence et à l'avenir, on pourrait faire le pari que la glocalisation du ski s'inspirera du modèle chinois. Les pays occidentaux dont le marché du ski est mature pourraient ainsi connaître une asianisation (Horton, 2011) de leur culture et de leurs stations de ski, à savoir des stations urbaines, artificielles, 4 saisons.

Bibliogaphie :

Bin, W., & Qinghua, W. (2019). China Ski Industry White Book, ISPO Munich

Bin, W., & Qinghua, W. (2018). China Ski Industry White Book - 2017 Annual Report. https://www.vanat.ch/China%20Ski%20Industry%20White%20Book%202017.pdf. Accessed 28 February 2019.

Chang, B. Y. (2013). Beliefs in National Cultures: A Hybrid Model of Glocalization. *International Journal of Global Management Studies*, 5 (1): 24–50

Crawford, A. (2015). McDonald's: A Case Study in Glocalization. *Journal of Global Business Issues*, 9 (1).

Dumazedier Joffre. (1972). *Vers une civilisation du loisir ?* Éditions du Seuil.

Giulianotti, R., & Robertson, R. (2007). Forms of Glocalization: Globalization and the Migration Strategies of Scottish Football Fans in North America. *Sociology*, 41 (1): 133–152, https://doi.org/10.1177/0038038507073044

Hedley, R. A. (1998). Technological diffusion or cultural imperialism? *International Journal of Comparative Sociology*, 39 (2): 198–212

Horton, P. (2011). Sport in Asia: Globalization, Glocalization, Asianization. *New Knowledge in a New Era of Globalization*, Advanced online publication August 1st. Piotr Pachura, IntechOpen, DOI: 10.5772/21231. Available from: https://www.intechopen.com/books/new-knowledge-in-a-new-era-of-globalization/sport-in-asia-globalization-glocalization-asianization/. Accessed 28 February 2019.

Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, 65: 19–51.

Jessop, B. (2000). An entrepreneurial city in action: Hong Kong's emerging strategies in and for (Inter) Urban Competition. *Urban Studies*, *37* (12): 2287–2313.

Liu, G., et Liu, Y. (2009). Research of the Ski History of Chinese Northern People. *China Winter Sport*. (1)

Luo, L., Dai, Y., & Huang, F. (2015). Glocalization and the Rise of the Chinese Basketball Market. *The International Journal of the History of Sport*, *32* (10): 1321-1335.

Matusitz, J. (2011). Disney's successful adaptation in Hong Kong: a Glocalization Perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 28: 667-681.

Maynard, M. (2003). From global to glocal: How Gillette's SensorExcel accommodates to Japan. *Keio Communication Review*, 25: 57–75.

Maynard, M., & Yan, T. (2004). Between global and glocal: content analysis of the Chinese Web Sites of the 100 top global brands. *Public Relations Review*, 30: 285–291.

Robertson, R. (1995). Glocalization: Time-space and homogeneity–heterogeniety. In M. Featherstone, S. Lash, & R. Robertson (Eds.), *Global modernities*. Thousand Oaks: Sage.

Smith Maguire, J., & Hu, D. (2013). Not a simple coffee shop: local, global and glocal dimensions of the consumption of Starbucks in China. *Social Identities*, *19*(5): 670-684.

Svensson, G. (2001). "Glocalization" of business activities: A "glocal strategy" approach. *Management Decision*, 39 (1), 6–18, https://doi.org/10.1108/EUM0000000005403

Tang, Y. (2009). Studies on Operation in China for Foreign-brand Skiing Equipments. *Academic Journal of Beijing Sport University*, 32 (4): 34-37.

Vanat, L. (2018). International Report on Snow & Mountain Tourism - Overview of the key industry figures for ski resorts.

Vanat, L. (2020). International Report on Snow & Mountain Tourism - Overview of the key industry figures for ski resorts. https://www.vanat.ch/RM-world-report-2020.pdf

Zhou, L., Wang, J. J., Chen, X., et al. (2017). The development of NBA in China: a glocalization perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *18*(1), 81-94, https://doi.org/10.1108/IJSMS-05-2016-0013