



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

SOMMAIRE

- ▶ Objectifs de l'étude
- ▶ Présentation de la phase 1
- ▶ Présentation de la phase 2

Objectifs de l'étude

- ▶ Valoriser le poids économique de la filière nordique
- ▶ Donner des orientations stratégiques aux sites nordiques
- ▶ Accompagner les sites nordiques
- ▶ Engager une évolution collective de la filière

Structuration de l'étude

▶ 1ère phase :

- ▶ Réalisation d'analyse économique à partir de 6 sites pilotes
- ▶ Rencontre des gestionnaires et acteurs du nordique (18 représentants)
- ▶ Etude comparée de sites nordiques : voyage d'étude et benchmarking

▶ 2ème phase :

- ▶ Définition des orientations stratégiques et déclinaison des modèles économiques
- ▶ Accompagnement à la mise en œuvre des orientations stratégiques via les sites starter

Phase 1 :

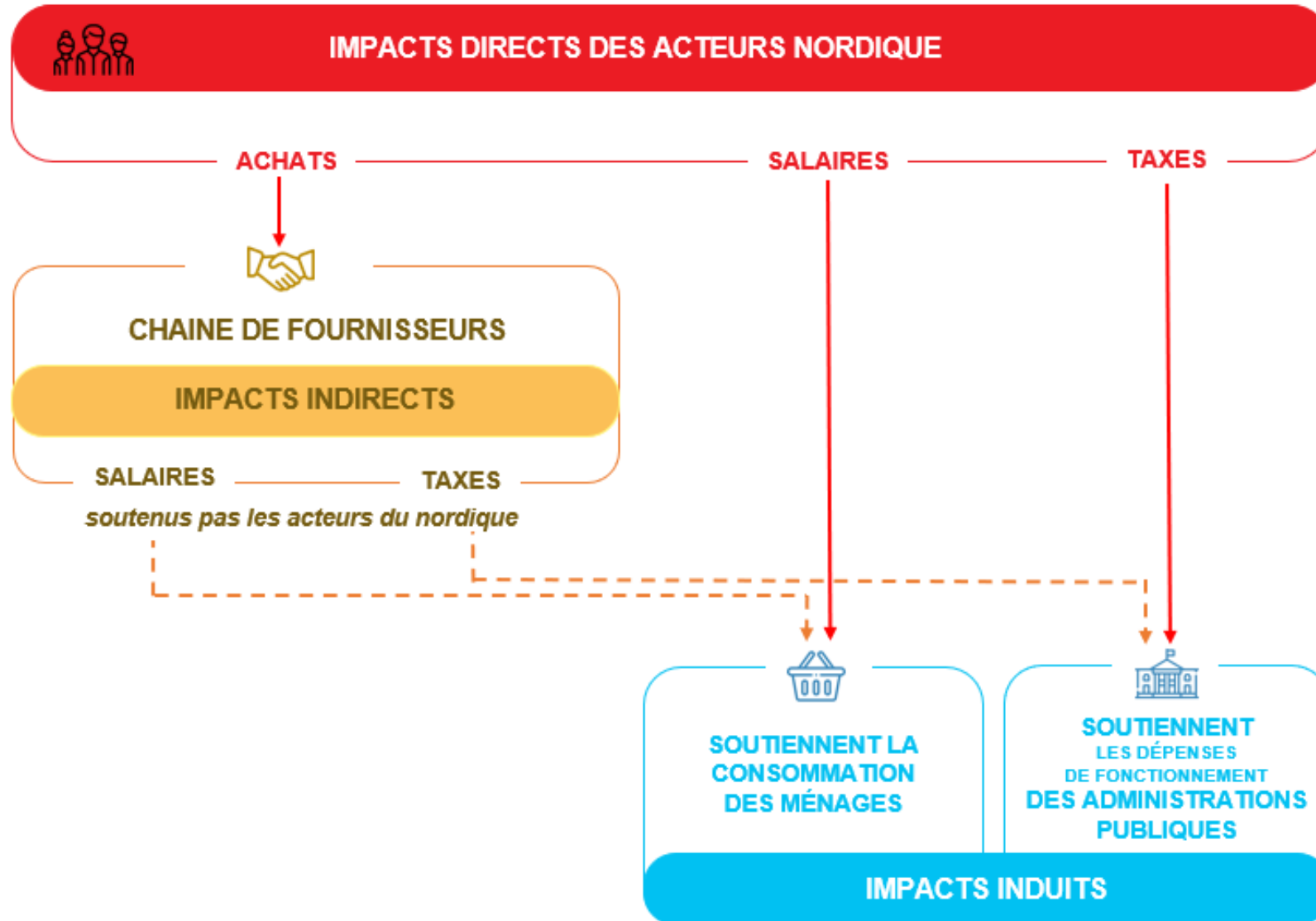
- constats
- analyses
- étude comparée

Analyse de l'impact
socio-economique

Résultats de l'analyse

Résultats interview des
grands témoins

Analyse de l'impact socio-économique de la filière sur le territoire



- ▶ 3 types de flux
- ▶ Achats
- ▶ Salaires
- ▶ Taxes

Résultats de l'analyse

Moyenne des 6 sites pilotes (Massif du Jura : Le Mont Noir):

- ▶ Environ **15€ (5€)** de retombées économiques pour 1€ de redevance sur le territoire support
- ▶ **1/3** des retombées économiques se font sur le territoire support, le reste représente les achats adressés à des fournisseurs en dehors du territoire local
- ▶ **3.4 ETP** soutenu en France pour 1 ETP de la filière nordique
- ▶ **7% (3%)** est ce que représente de la filière dans le poids économique du territoire support

Résultats interview des grands témoins

- ▶ 18 grands témoins : enseignants chercheurs, sportifs de haut niveau, PNR, offices de tourisme, gestionnaires de site, avocate, DSF, etc...

L'offre

- ▶ Poursuivre l'adaptation des offres aux différentes **typologies de clientèle** (sportives, contemplatives,...)
- ▶ Renforcer la mise en scène et la mise en tourisme des offres autour du **parcours client**
- ▶ Passer d'une logique de pratique sportive à celle de **l'intégration touristique**

Résultats interview des grands témoins

L'organisation de l'offre

- ▶ Organiser l'offre et les acteurs autour de la notion **de flexibilité** :
 - ▶ changement activité neige / hors neige
- ▶ **Structurer** l'ensemble des partenaires (socio-pro) autour du site nordique : **transversalité**
- ▶ Proposer une **offre à l'année**
- ▶ Privilégier la **qualité de l'offre** en réduisant sa taille (nb de km de piste)
- ▶ Structurer les espaces en **pôle de service** (par thématique)
- ▶ Organiser l'offre autour de **l'apprentissage**

Résultats Interview des grands témoins

Le modèle économique

- ▶ Améliorer la connaissance de l'impact économique de la filière sur les territoires
- ▶ Homogénéiser le modèle global et valoriser les spécificités territoriales
- ▶ Améliorer la rentabilité du modèle économique des sites nordiques

Résultats Interview des grands témoins

La gouvernance locale et du réseau

- ▶ Renforcer les capacités de Nordic France (moyens humains et matériels)
- ▶ Trouver équilibre entre recherche de performance économique et respect des valeurs de la filière (réciprocité)
- ▶ Faire évoluer le périmètre de gouvernance pour une approche territoriale et d'activités

Phase 2 : orientations stratégiques et mise en oeuvre

Orientations stratégiques

Type de clientèles

Attentes des nouvelles clientèles

L'approche utilisateur

Proposition de valeur

Modélisation économique

Organisation et gouvernance

Sites starter

Evolution du label

Ouverture

Orientations stratégiques

Objectifs :

- Renforcer l'attractivité de la filière à destination des **nouveaux pratiquants**
- Repositionner la filière nordique dans le **rôle global d'acteur économique des activités de pleine nature et développement touristique des territoires**

Type de clientèle

Les performeurs

Les habitués,
sportifs : noyau
dur à pérenniser

Les loisirs

Espace limité,
aménagé, non
sportifs : besoin
de plus de
service et
équipement

Si évolution de
l'offre : fort
potentiel à
développer

Les contemplatifs

Urbains, besoin
de découvrir
montagne facile,
ludique, sécurité

Prêt à payer pour
une offre de
service adaptée
aux besoins

Cible principale

Les montagnards autonomes

Clientèle de
proximité,
autonome,
viendra en
famille, sinon
faible impact
potentiel

Attentes des nouvelles clientèles

Être « seul ensemble »

- Expérience individualisée via les réseaux sociaux

Ludique facile et immédiat

- Offre d'activité plus ou moins sensation, apprentissage rapide en s'amusant, approche douce et raisonnée

Accessibilité / quête d'espace

- Moyenne montagne : facile d'accès, temps d'accès raisonnable

Sécurité

- Allier l'image aventure et sécurité de la pratique sur les sites nordiques

L'approche utilisateur

Accueil

- physique / humain sur une période plus large

Simplicité

- information claire, précise facilite l'acte d'achat
- intégrer les codes des nouvelles clientèles : faciliter le parcours client

Expérience

- valorisation des activités proposées
- lieu d'animation assurée et ciblée : expérience garantie

La sécurité

- amener la sécurité par le ludique : balisage, respect des pistes, favoriser la quiétude

Vendre

- développer une offre activité- service lisible et promotionnelle

Traduction opérationnelle de l'ambition

Espace d'accueil ouvert à l'année pour la pratique d'activité, animation et découverte de milieu en zone de montagne

Services

accueil

animation

entretien (matériel)

Centre de profit

billetterie

location

restauration

espace partenaires
(socio-pro)

Espaces interconnectés

animation

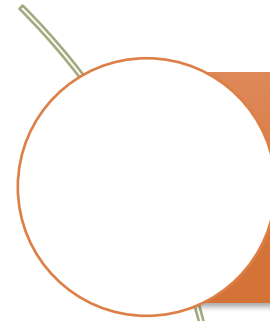
découverte

sportif

- Attention à proposer de nouvelles offres par rapport aux voisins
- Assurer une qualité des équipements et services du site
- Simplifier l'acte d'achat

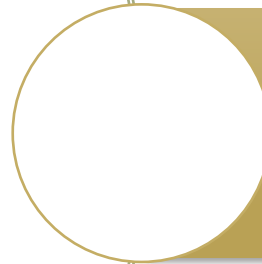
Traduction opérationnelle de l'ambition

2 à 3 espaces connectés



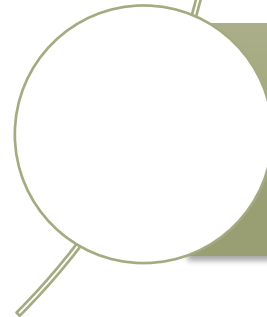
Un espace ludique d'animation

- clientèle nouvelle qui n'a pas les codes de la montagne avec des thématiques attractives : trappeur, champions,...



Un espace ludique de découverte

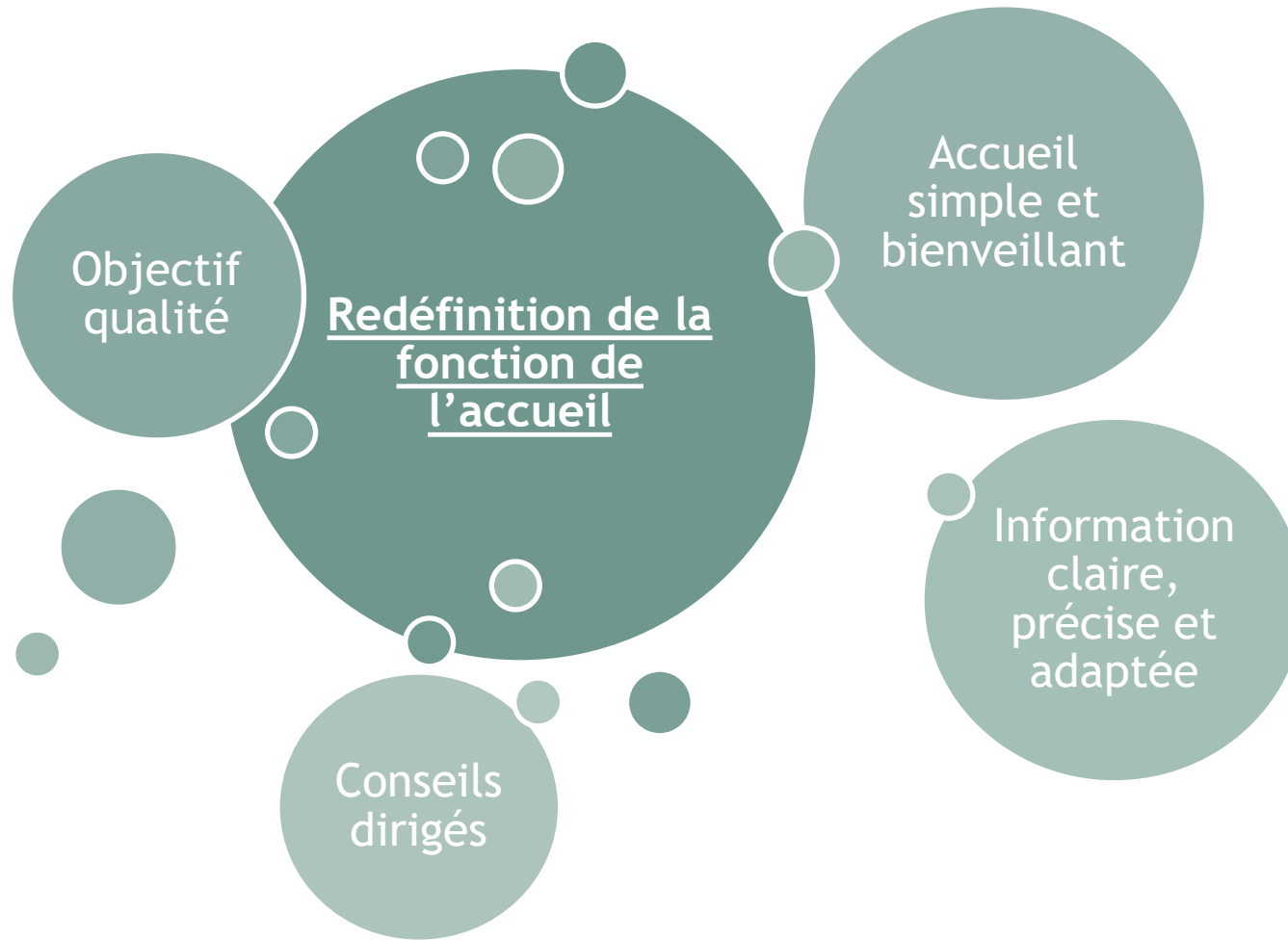
- espace d'initiation avec des lieux de repos, des services associés, activités simples et accessibles pour les contemplatifs



Un espace de pratiques sportives

- clientèle sportive et autonome (domaines actuels)

Traduction opérationnelle de l'ambition



Modélisation économique

Modèles de recettes

- Cibler la clientèle, adapter la filière aux tendances actuelles et futures : mieux vendre

Structure des charges

- Optimisation, isoler les charges liées à l'exploitation

Proposition de valeur

- Ce qui est partagé par les exploitants mais identifié comme élément d'attractivité pour la clientèle

Proposition de valeur

« Découvrir et pratiquer des activités de pleine nature en montagne de manière sécurisée, ludique et sportive »



Accueil : accueil adapté aux clientèles (plus ouvert aux néo pratiquants)



Cibles clientèles : moins de performeurs et plus de nouvelles clientèles



Activités : ski de fond n'est plus l'activité principale mais s'intègre dans une offre diversifiée et annualisée



Métiers : gestion d'activité et animation d'un lieu



Modèle économique : modèle organisation autour des loisirs et services en montagne

Modélisation économique

Améliorer l'équation économique : recettes / charges

Augmenter les recettes

Augmenter le volume de fréquentation
Nouvelle stratégie tarifaire
Nouveaux centres de profit
Cibler les nouvelles clientèles
Réorganisation optimisée des sites
Communication des évolutions: nécessaire pour les faire accepter aux usagers

Optimisation du plan de damage
Organisation des espaces
Polyvalence / mutualisation RH
Identification précise des ressources utilisées pour l'exploitation des sites

Baisser les charges

Modélisation économique

- ▶ Un pass pour les activités (préconisation):
 - ▶ Coût partagé entre la collectivité et le gestionnaire
 - ▶ Un pass unique pour un panel d'activités
- ▶ Espace ludique et animation : Choix 2€ de l'heure soit **15€ la journée**
- ▶ Espace apprentissage : 3 à 5€
- ▶ Espace sportif : 8 à 12€
- ▶ Centre de profit location : abonnement pour location de matériel récent et entretenu pour nouvelle clientèle urbaine

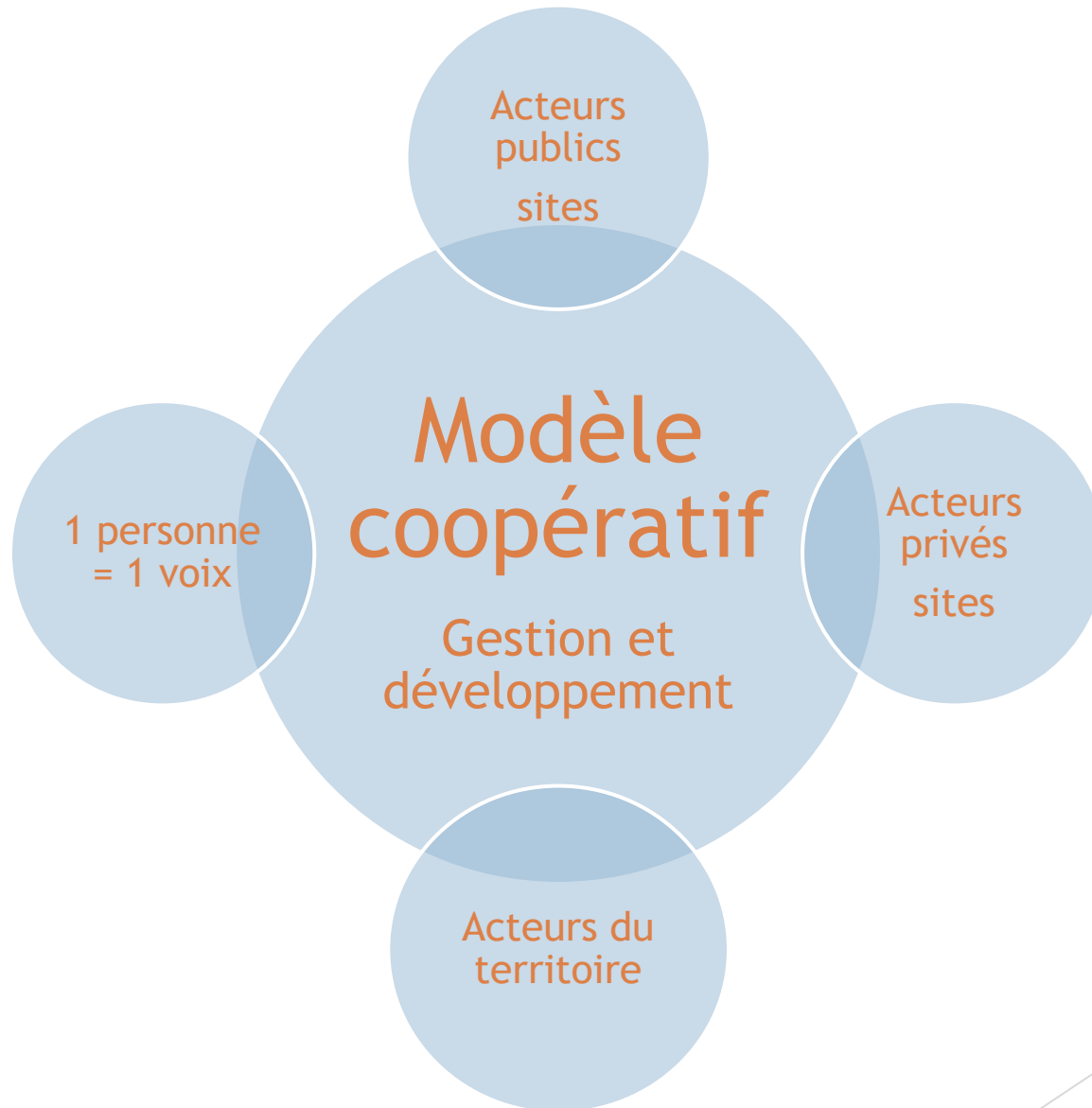
Modélisation économique

- ▶ Un pass unique par espace :
 - ▶ 15 € accès à zone d'activité à la journée : 385 000€
 - ▶ 3/5€ : espace découverte d'initiation : 40 000€
 - ▶ Environ 10€ : espace sport : ensemble d'accès aux pistes de ski : 50 000€
- ▶ Panier moyen pour location matériel, accompagnement professionnel, restauration: de 5€ à 30€ selon le type de clientèle
- ▶ Recettes totales : 475 000€

Modélisation économique

- ▶ RH : poste accueil / animation : 2 et 1.5 ETP
- ▶ Location et entretien : 2 ETP
- ▶ Damage et secours : 1 ETP
- ▶ Restauration : 1.5 ETP
- ▶ Total de 8.5 ETP pour Espace nordique Activité outdoor
- ▶ Charges structure :
- ▶ Entretien matériel outdoor du site, bureautique, frais communication, promotion, carburant, restauration
- ▶ Total : 110 000€
- ▶ 440 00 € de charges globales
- ▶ Résultat : recettes – charges = 35 000€

Organisation et Gouvernance



Organisation et Gouvernance

Avantages du modèle

Projet collectif → plus d'implication des acteurs

Plus d'acteurs qui participent au financement

Réflexion globale pour un produit unique

Esprit d'entreprendre avec acteurs privés

Partage des risques plus réparti

Utilité sociale et solidaire

Organisation et Gouvernance

▶ À l'échelle nationale

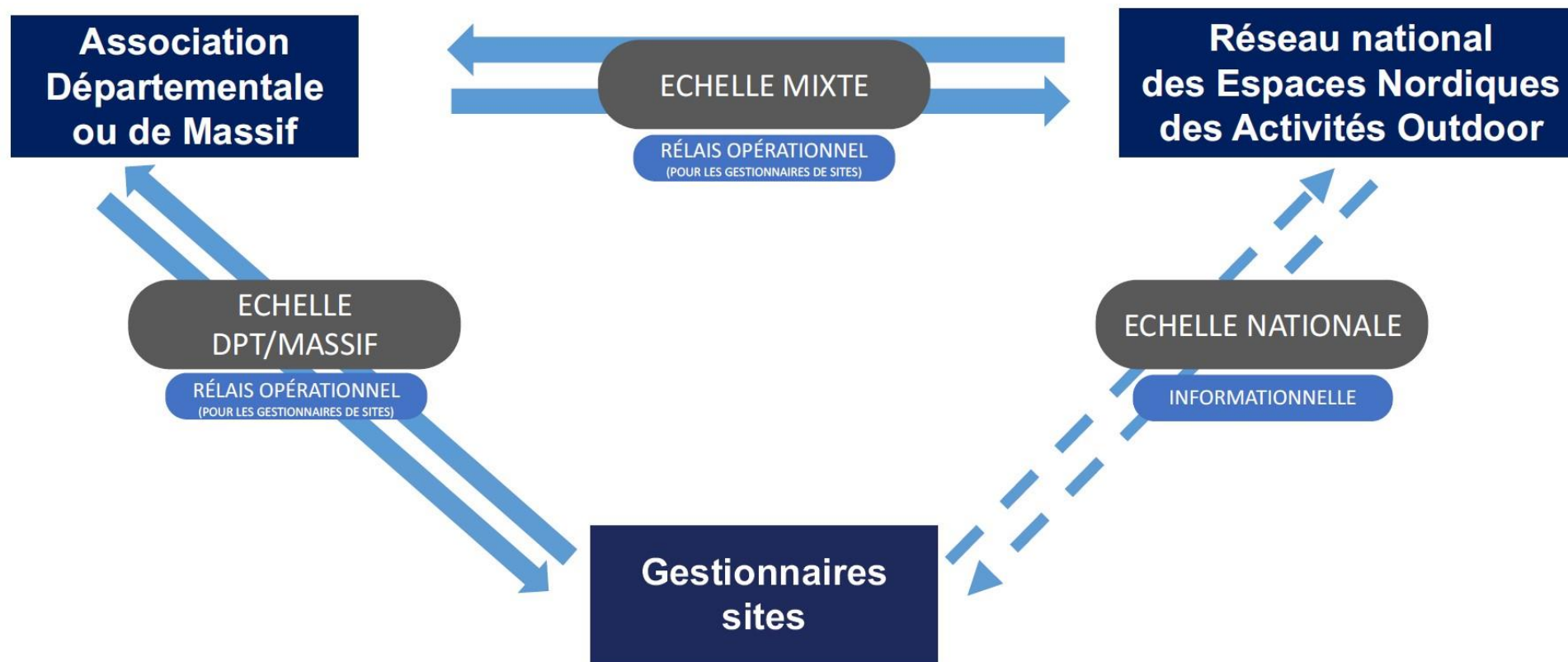
- ▶ Logique activité neige → logique espaces de services à l'année
- ▶ Gouvernance centrée sur soi → gouvernance ouverte vers l'extérieur
- ▶ Modèle économique réseau complexe → modèle simplifié

▶ Évolution de Nordic France

- ▶ Élargissement du champ d'action aux activités hors neige
- ▶ Élargissement des partenariats, coopération et financement de la structure
- ▶ Nordic France → structure représentatives des enjeux des Espaces Nordiques d'Activités Outdoor

Organisation et Gouvernance de réseau

Clarifier la gouvernance de la filière



Organisation et Gouvernance

- ▶ Schéma financier de la gouvernance de réseau
 - ▶ Base de calcul sur une moyenne de 5 ans de la redevance par AD/AM
 - ▶ Base de calcul sur le nombre de site par AD/AM
 - ▶ Base de calcul « mixte » sur le nombre de site et une moyenne de 5 ans de la redevance par AD/AM

Accompagnement à la mise en œuvre

Sites starter

- ▶ À l'échelle du massif
 - ▶ **Sites CC Montbenoit** : simplifier la gestion de la redevance
 - ▶ **Sites des Hautes Combes CCHJSC** : développer le 4 saisons et améliorer la gouvernance interne des sites
 - ▶ **Station des Rousses** : créer un produit touristique packagé avec la redevance incluse
 - ▶ ***Hors sites starter*** : SM Haute Joux : développement des sites 4 saisons
- ▶ Pas de vision globale sur les résultats de l'opération à l'échelle nationale

Evolution(s) du label Nordic France

- ▶ Arrêt du label et orientations suivantes:
- ▶ Court terme
 - ▶ Doter le réseau d'un outil interne d'accompagnement des sites nordiques dans leur évolution
- ▶ Moyen terme
 - ▶ Engager une démarche marketing de valorisation de l'offre
- ▶ Long terme
 - ▶ Si besoin, s'appuyer sur une reconnaissance externe d'une démarche qualité existante, tel que « Qualité tourisme »

Résumé

Garantir des activités à l'année : polyvalence des métiers

Améliorer la qualité d'accueil et des services

Simplifier le parcours client : + visible et + claire

Gouvernance transversale des acteurs de la filière

Evolution vers un « Espace nordique d'activités outdoor » :
valorise et identifie la diversification des sites nordiques