



1

Newsletter #3

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

Edito : valorisation et accueil

Les réflexions que nous menons depuis plus d'un an avec l'ensemble des acteurs de la filière et sur tous les massifs nous ont amené à formaliser et à qualifier des enjeux qui sont propres aux activités nordiques. Un terme central traduit à lui seul l'ambition et la vision largement partagées : la *valorisation*. Celle-ci est à comprendre sous deux angles complémentaires : *valorisation de l'offre et des services* auprès d'une clientèle recherchant toujours plus « d'expériences à vivre, ludiques et faciles en milieu naturel » et autour d'une montagne accessible, mais aussi *valorisation de la dynamique économique et sociale* du nordique auprès des décideurs qui sont, de part l'élargissement croissant des intercommunalités, de plus en plus éloignés des sites de pratiques.

Un autre terme, tout aussi central, résume également bien la nécessité d'une évolution de l'attractivité de notre filière : *l'accueil*. C'est d'ailleurs par ce prisme que le modèle économique doit se renouveler tant l'ensemble de ses composantes y est associé. Cette orientation nécessite de faire évoluer l'organisation et l'intégration de l'offre de nos structures et foyer nordiques, mais aussi de les promouvoir pour mieux transmettre les valeurs fortes qui ont toujours prévalu sur l'ensemble de nos sites. La crise sanitaire nous rappelle combien cet accueil doit être flexible face aux fortes fréquentations constatées depuis mi-décembre.

Thierry GAMOT, Président de Nordic France

Thématique

STRATÉGIE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Une réflexion qui s'est nourrie des nombreux échanges avec les acteurs

**une vision ambitieuse
mais réaliste: améliorer
l'attractivité de l'offre
et la performance
économique des sites
de moyenne montagne**

Si un modèle économique décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur, il convient avant tout de bien connaître et préciser les grands enjeux associés. Pour la filière nordique, les grands enjeux s'articulent autour de la valorisation de l'expérience « client » nécessitant d'être agile, flexible et attractif, dans un contexte d'incertitudes climatiques.

Ces enjeux imposent de faire évoluer notre positionnement historiquement centré sur les « performeurs » et de passer d'une logique de pratique sportive à celle de l'intégration touristique de l'offre. Ce nouveau positionnement permettra à la fois de capter de nouvelles clientèles et de mettre en évidence le rôle central de la filière nordique dans le développement économique et territorial (§ newsletter #2).

La filière nordique pourra en effet jouer un rôle moteur pour les territoires touristiques en participant à une plus grande transversalité de l'offre, mais également du fait d'une offre correspondant aux caractéristiques de la demande (*sport/santé, déconnexion, accès à la nature, découverte de la montagne, respect de l'environnement ...*). L'implantation de ces activités est en parfaite cohérence avec l'évolution des attentes clientèle de part une implantation majoritairement en moyenne montagne et l'existence de point d'accueil physiques (*centres et foyers nordiques*).

Des orientations visant à renforcer l'intégration de la filière dans son territoire autour d'une fonction centrale : l'accueil

#1	L'ACCUEIL
#2	LA SIMPLICITÉ
#3	L'EXPÉRIENCE
#4	LA SÉCURITÉ
#5	VENDRE !

Plusieurs orientations stratégiques ont été appréciées : une stratégie « coûts » se concentrant sur une amélioration de l'existant, une stratégie « activités neige » se focalisant sur une hyperspécialisation du nordique et une stratégie « clients ». Centrée sur l'accueil et la « garantie activité », c'est la stratégie « client » qui a été retenue : à la fois pour sa capacité à attirer des nouvelles clientèles mais aussi pour ses perspectives d'un modèle économique davantage annualisé et adapté aux différentes configurations des sites actuels. Cinq grands principes sont constitutifs de cette orientation à savoir l'accueil, la simplicité, l'expérience, la sécurité...et vendre !.

Une proposition de valeur pour un développement inédit mais concret

« Découvrir et pratiquer des activités de pleine nature en montagne de manière sécurisée, ludique et/ou sportive ». Cette proposition de valeur impose de faire évoluer le modèle actuel vers une qualité d'accueil accrue, de cibler de nouvelles clientèles tout en confortant l'actuelle et d'intégrer les pratiques existantes au sein d'un ensemble plus large et diversifié. Cela nécessite notamment de proposer une déclinaison plus accessible et ludique des activités autour d'un panel renforcé de services. Ainsi est proposé un « concept » technique de travail à approfondir : une Zone d'Accueil et d'Activités Animées en Montagne Ouverte à l'année - ZA3MO – (qui n'est absolument pas un acronyme de communication !) et intégrant des services, des centres de profits et des espaces interconnectés.

Une déclinaison sous la forme de 4 grands espaces interconnectés organisés et adaptés au périmètre neige et hors neige

Cette forme modélisée autour de 4 grands espaces permet de répondre aux différentes caractéristiques de l'offre et de la demande. Elle cible prioritairement la clientèle, potentiellement importante, qui ne connaît pas les activités de la filière nordique (par l'absence de pratique de la montagne ou par une mauvaise image) mais qui est prête à consommer du moment que l'offre est suffisamment organisée et adaptée. Ainsi, des espaces de services et d'activités ludiques sont formellement modélisés pour cette clientèle primo-accédante et de « découvreurs » sur des principes de forte accessibilité et de « micro-expériences » autour d'un accueil commun avec les autres espaces (d'initiation et de pratiques plus sportives) formant un tout interconnecté.

za³mo



DES SERVICES
(marchands et non marchands)



DES CENTRES PROFITS
(évidents et potentiels)



DES ESPACES INTERCONNECTÉS D'ACTIVITÉS
(ludiques, d'initiation, sportifs, de découverte)

za³mo



4 ESPACES INTERCONNECTÉS D'ACTIVITÉS

#1	ESPACE DE SERVICES ET D'ACTIVITÉS LUDIQUES
#2	ESPACE D'INITIATION
#3	ESPACE DE PRATIQUES SPORTIVES
#4	LA MONTAGNE !



L'interview de l'expert / regards croisés



Jean-Marc SILVA, directeur de France Montagnes : « Le nordique est aujourd'hui le parent pauvre des modèles économiques en montagne mais c'est lui qui a sans doute le plus de valeurs »

Quelle est aujourd'hui la « place » de la filière nordique dans la montagne française ?

La filière nordique est au cœur des « aspects sociétaux » qui sont aujourd'hui des tendances lourdes : santé, bien-être, remise en forme, solidarité, nature (prisme environnemental logique) mais aussi dépassement de soi. Il y a donc de fortes opportunités à saisir et il y a déjà de belles initiatives actuelles ou passées comme So'Nordic ou les Festi'Nordic. Le développement du skating a considérablement modifié les logiques de l'offre (les domaines se sont adaptés très (trop ?) majoritairement à cette demande (souvent locale) en oubliant quelque peu les clientèles « historiques ». On est dans le dur et pas dans le soft qui doit aujourd'hui se (re)développer ; Le biathlon a réussi par une certaine « scénarisation » de l'offre couplée à une force médiatique et très télégénique portée par des « stars ». Cette scénarisation devrait aussi faire partie de l'offre globale autour des activités nordiques ; Le nordique est aujourd'hui le parent pauvre des modèles économiques en montagne mais c'est lui qui a sans doute le plus de valeurs.

Quelles sont ces « opportunités à saisir » et quelles seraient les pistes d'évolution ?

Il faut certainement que Nordic France et les domaines nordiques en général soient les plus « offensifs » possible : il faut passer d'une stratégie d'adaptation ou d'acculturation à une intégration plus forte à l'offre globale : le (fort) développement du ski de randonnée est en ce sens intéressant, lui qui a réussi à développer sa propre « chaîne de valeur » alors que nous sommes là aussi sur une pratique très physique ! Mais nous avons un but, un choix et une promesse : la descente en hors-piste ou sur les pistes du domaine skiable (=on atteint un objectif, ce qui manque peut-être aux activités nordiques et notamment le ski de fond). Ce serait aussi développer un « pass » unique dans une logique marketing : pass alpin + nordique + (aqua) ludique + autres activités liées au bien-être ; et puis encore plus promouvoir et affirmer l'accessibilité forte du nordique : contrairement au ski de randonnée (matériel + lourd, équipement de sécurité et sac à dos...), le ski de fond (et les activités nordiques) se pratiquent très facilement mais certains domaines doivent revoir leur départ de pistes souvent trop durs pour les « vrais » débutants (=mauvaise image souvent véhiculée) et optimiser l'accueil montagnard lié aux activités nordiques.

Et plus précisément ?

Je vois cinq grandes actions à mettre en place par une nouvelle compétence type « animateur nordique » :

- *L'accessibilité économique (logique de pass unique)* pour se différencier des autres offres en montagne toutes les saisons;
- *La « mise en scène tendance »* : la relation client est paradoxalement faible alors que nous sommes avec des gestionnaires qui souhaitent véhiculer une certaine solidarité et accessibilité : il faut davantage scénariser et notamment les portes d'entrée !
- *L'expérience client* : il s'agit de développer « à outrance » les composantes de « bien-être dans la chaleur » pour contrecarrer l'image/sensation du « froid ». Le nordique est beaucoup trop timide aujourd'hui même si de nombreux sites s'équipent ou ont des projets en ce sens.
- *L'effet wahou !* l'alpin l'a bien compris (« instagramabilité ») : et le nordique ? Cela complète parfaitement le besoin de scénarisation dans la valorisation de l'expérience client (points « selfie », spots « carte postale » à ne pas rater, etc...).
- *Travailler les pistes à thème* pour s'affranchir de l'effort et pourquoi pas spécialiser les pistes ou les domaines en fonction de leurs caractéristiques.
- Développer les valeurs fondamentales et historique du nordique : ski nature, ski fitness, populaire, de reconexion, de mieux être et d'authenticité.

C'est donc intégrer plus fortement les réseaux sociaux mais aussi travailler l'expérience vécue à l'instar des refuges italiens (le confort en altitude), des modalités d'accès à l'offre tout compris de type « club » et de sublimer l'expérience « combinée » comme le ski nordique avec l'alpin, le ski de randonnée et les sports d'hiver !

La donnée du trimestre



+ 30%

C'est l'estimation de la progression du nombre de « primo-accédant » à la montagne cet été et qui devrait se confirmer cet hiver. Cela a déjà été constaté fin décembre 2020 sur de nombreux domaines nordiques : une clientèle qui ne connaît pas forcément le milieu montagnard et qui n'en a pas les codes, à nous de les accueillir, les informer et les orienter vers nos pratiques (simples et accessibles) nordiques !

Source : France Montagnes

Point sur la mission



MÊME (RE)CONFINÉS, NOUS POURSUIVONS !

LES GRANDES PHASES DE L'ACCOMPAGNEMENT

SEPT > OCT 19 → tournée des massifs

29 OCT 19 → COPIL #1

SEPT 19 > AVRIL 2020 ● CONSTATS, ANALYSES, RECHERCHE, PARANGONNAGE

OCT 19 > NOV 19 → constat argumenté et critique

NOV 19 > DEC 19 → opportunité / attentes et besoin(s) des usagers

3 DEC 19 → réunion « experts »

NOV 19 > JAN 20 → apprécier le poids économique et maximiser les impacts territoriaux

JAN 20 → COPIL #2 : poids économique

DEC 19 > FEV 20 → comprendre / identifier les blocages d'accès à l'offre

JAN 20 > FEV 20 → benchmarking

JUILLET 20 → COPIL #3 : benchmarking + constats

JUIL 20 > JUIN 2021 ● MISE EN PLACE ET DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE DE LA STRATÉGIE

SEPT 20 > OCT 20 → tournée des massifs

JUIL 20 > DEC 20 → définition de la stratégie

DECEMBRE 20 → COPIL #5 : orientations et recommandations stratégiques

DEC 20 > AVRIL 21 → pistes d'évolution du modèle économique

DEC 20 > AVRIL 21 → expérimentation « site starter »

AVRIL 21 → COPIL #6 : évolution du modèle économique / bilan sites « starter »

AVRIL 21 > MAI 21 → pistes d'évolution du label

MAI 21 → COPIL #7 : label

AVRIL 21 > JUIN 21 → déploiement

JUIN 21 → COPIL #8

Une grande étape de franchise !

Les orientations stratégiques ont été validées à l'unanimité lors du Comité de Pilotage qui s'est déroulé en visioconférence le 7 décembre 2020. Elles constituent le socle de la stratégie qui reste à venir préciser dans les prochaines semaines. Elles vont conditionner la suite de la démarche d'accompagnement. C'est aussi l'opportunité de travailler directement avec les associations départementales ou de massifs ainsi que les gestionnaires de sites pour expérimenter des actions en lien avec ces orientations dans le cadre des Sites Starter. Cela nous oblige à être très concrets et opérationnels. La question du label va également faire l'objet d'une réflexion collective afin d'apprécier son utilité et sa « fonction » qui devra certainement évoluer pour mieux s'adapter aux nouvelles attentes. Dans sa forme actuelle, de nombreux points d'évaluation demeurent cependant très pertinents.

Accompagnement



SITES STARTER : GO !

Afin d'entrer pleinement dans la mise en œuvre opérationnelle d'actions cibles en lien avec le modèle économique, Nordic France accompagne une quinzaine de « sites starter » répartie sur l'ensemble des massifs et sélectionnée après un appel à candidature. Les conditions de déploiement, leur suivi et leur évaluation permettront de créer des retours d'expérience bénéficiant à l'ensemble du réseau. Parmi ces actions, certaines concernent la diversification, l'organisation ou la gouvernance mais aussi la communication, la proposition de valeur ou les aspects juridiques en lien avec la redevance. Cet accompagnement va se dérouler sur le **premier trimestre 2021** et permettra aussi de créer des liens entre des sites qui rencontrent les mêmes enjeux et problématiques.

> Contacts et contribution //



Nordic France

Marie Filotti, Directrice de Nordic France

m.filotti@nordicfrance.fr

0674631010

Pour contribuer aux échanges, une seule adresse !

contribution@nordicfrance.fr



Bureau d'études

Laurent Oléon, gérant d'Åltisens

laurent.oleon@altisens.com

0632256338



Romain Le Pemp, associé AIR coop

rlp@air.coop