



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

Comité de Pilotage #3 30.06.2020



AGENCE
NATIONALE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES

RÉGION
BOURGOGNE
FRANCHE
COMTÉ





OÙ EN SOMMES-NOUS ?

→ LES GRANDES PHASES DE L'ACCOMPAGNEMENT

SEPT 19 > JUIN 2020 → **CONSTATS, ANALYSES, RECHERCHE, BENCHMARKING**

SEPT > OCT 19 → **Tournée des massifs #1**

29 OCT 19 → **COFIL #1 : réunion de lancement**

3 DEC 19 → **Réunion des experts**

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

24 JAN 20 → **COFIL #2 : présentation de 5 des 6 sites pilotes**

24 au 26 FEV 20 → **Voyage d'étude**

11 JUIN 20 → **Présentation du site pilote du massif du Jura**

30 JUIN 20 → **COFIL #3 : benchmarking, constats & opportunités**

→ LES GRANDES PHASES DE L'ACCOMPAGNEMENT

JUIL 20 > DEC 2020 → **MISE EN PLACE ET DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE DE LA STRATÉGIE**

JUIL 19 > DEC 20 → Définition de la stratégie

SEPT 20 → Lancement de l'appel à manifestation d'intérêt des sites « starter »

SEPT 20 → **Tournée des massifs #2 et rencontres nouveaux élus**

SEPT 20 → **Séminaire stratégie**

OCT 19 → **COFIL #4 : orientations et recommandations stratégiques**

NOV 20 → **Les rencontres du nordique**

NOV 20 → Pistes d'évolution du modèle économique, travaux sur le label

DEC 20 → **COFIL #5 : évolution du modèle économique et label**

JAN 20 > JUIN 21 → Bilan sites « starter » et accompagnement au déploiement

JUIN 21 → **Séminaire national**

→ **COPIL#3 : LES 3 TEMPS FORTS**

① **THÉMATIQUES + DÉBATS**

② **RETOUR SUR L'ANALYSE DU POIDS ÉCONOMIQUE**

③ **LA SUITE : SITES « STARTER » ET SÉMINAIRE STRATÉGIQUE**

① THÉMATIQUES + DÉBATS

- **RETOURS SUR LE VOYAGE D'ÉTUDE**
- **SYNTHÈSE DU BENCHMARKING**
- **CONSTATS & OPPORTUNITÉS**



RETOURS SYNTHÉTIQUE SUR LE VOYAGE D'ÉTUDE

→ VOYAGE D'ÉTUDE



→ Apprécier la qualité/diversité/spécificité d'une offre «nordique», son organisation, sa gouvernance, son modèle économique et les modalités de sa promotion commerciale.

→ VOYAGE D'ÉTUDE

→ QUELQUES DONNÉES DE CADRAGE



- 30 km de pistes de ski de fond / 850 m > 1150 m
- pass journée à 5 € / pass saison à 60€ (depuis décembre 2019)
- 6000 lits touristiques sur la vallée (avec Kranjska Gora)



- 84 km de pistes de ski de fond / 1280 m > 1810 m
- pass journée à 6 € / pass saison à 70€ (chiffre d'affaire 40 à 50 K€)
- 23000 lits touristiques



- 170 km de pistes de ski de fond (avec Kloster) / 1500 m > 1700 m
- accès gratuit sauf snow farming (5 CHF journée / 40 CHF mois)
- 33000 lits touristiques

→ VOYAGE D'ÉTUDE

→ MODÈLE ÉCONOMIQUE



à retenir

- Modèle intégré « hors sol » porté par l'État (investissements lourds).
- Cohérence des diversifications, logiques de centres de profit et agilité / polyvalence du personnel.
- ...mais modèle « sous perfusion » (État, Europe).

→ VOYAGE D'ÉTUDE

→ MODÈLE ÉCONOMIQUE



à retenir

- Modèle « éclaté » qui ne favorise pas le développement de l'offre.
- Absence de vision stratégique mais vrai potentiel (notoriété de Cortina).
- Logique de fonctionnement avec Dobbiaco (à renforcer mais sans surinvestir).

→ VOYAGE D'ÉTUDE

→ MODÈLE ÉCONOMIQUE



à retenir

- Des budgets conséquents (pour le nordic!) mais une gestion « intelligente ».
- Le choix d'une offre qualitative, accessible et adaptée (ex : 18km pistes chiens).
- Un développement permanent autour du snowfarming.

→ VOYAGE D'ÉTUDE

→ **SYNTHÈSE / À RETENIR**

- La typologie de modèle économique influe logiquement mais ce sont surtout **l'implication des gestionnaires et les volontés régionales ou étatiques qui conditionnent la vitalité économique.**
- La diversité de l'offre et la notoriété ne font pas tout : **la qualité est la première des conditions d'attractivité.**
- **L'absence de stratégie à moyen terme est un facteur bloquant pour le développement des activités nordiques**
- **Le « confort » budgétaire n'empêche pas l'intelligence collective.**



BENCHMARKING

→ BENCHMARKING

→ LES PAYS ÉTUDIÉS

PAYS SCANDINAVES NORVÈGE SUEDE FINLANDE

PAYS ARCS ALPIN SUISSE ITALIE AUTRICHE SLOVENIE ALLEMAGNE

AMÉRIQUE DU NORD ETATS-UNIS CANADA

- Apprécier la qualité/diversité/spécificité sur le plan national, régional et local : son organisation, sa gouvernance, son modèle économique et les modalités de sa promotion commerciale.

→ BENCHMARKING

→ LES 5 THÉMATIQUES ÉTUDIÉES

- Le marché
- L'organisation et la gestion (locale et nationale)
- Les typologies de site
- Les modalités d'accès à l'offre
- La promotion commerciale

→ BENCHMARKING

→ Laurent VANAT



→ BENCHMARKING

→ ORGANISATION ET GOUVERNANCE

☐ **UNE MAJORITÉ D'ORGANISATIONS « ECLATÉES »**

☐ **QUELQUES ORGANISATIONS « INTÉGRÉES »**

→ **YLLÄS (FIN)**

→ **MONT-SAINT-ANNE (CAN)**

☐ **DES INITIATIVES & PARTICULARITÉS LOCALES INTÉRESSANTES**

→ **« Food & beverage » (USA)**

→ **Gestion associative et pool mutualisé (SUI)**

→ BENCHMARKING

→ ORGANISATION ET GOUVERNANCE



☞ DES INITIATIVES REMARQUABLES

- une gouvernance multi-acteurs (intra et extra tourisme)
- intégration du ski de fond et des activités « nordiques »
- une vision partagée à 15 ans (= long terme)
- des élus minoritaires dans le processus de décision
- facteurs clés de succès : des réunions (très) régulières

→ BENCHMARKING

→ MODALITÉS D'ACCÈS À L'OFFRE

☐ LOGIQUE DE PASS

- Fourchette moyenne entre 3€ à 20€
- Des réductions en prépayé ou avec « guestcard » (AUT)
- Volontariat du skiforeningen (NOR) : 57€ adulte, 82€ famille, 1152€ à vie

☐ LOGIQUE DE VENTE ASSOCIÉE

- Vente de carte topo/apps (FIN) : 10€

☐ LOGIQUE DE GRATUITÉ

☐ LOGIQUE DE STATIONNEMENT PAYANT

- Caméras (NOR) : 3€

→ BENCHMARKING

→ MODALITÉS D'ACCÈS À L'OFFRE

Krasnogorsk

↳ DES INTIATIVES REMARQUABLES

- l'activité ski de fond toujours combinée à des activités plurielles (patinage, pêche)
- entretien limité des pistes (pas de damage quotidien sauf chute de neige / animation / compétition)
- pass global à 12€ (1000 RUB)

→ BENCHMARKING

→ LA PROMOTION COMMERCIALE

☑ UNE COMMUNICATION PAR PISTE ET MOINS PAR DOMAINE

→ (ITA), (AUT)



A 1 - NACHTLOIPE (CLASSIC-STYLE & SKATING) >

Condition ✖ closed
Starting point: Seefeld Seekirchl
Finishing point: Seefeld Seekirchl

Route distance	Uphill	Level of difficulty
↔ 3,0 km	⚡ 19 m	



A 2 - LENERWIESE (CLASSIC-STYLE & SKATING) >

Condition ✖ closed
Starting point: Restaurant Café Golf-In Seefeld
Finishing point: Restaurant Café Golf-In Seefeld

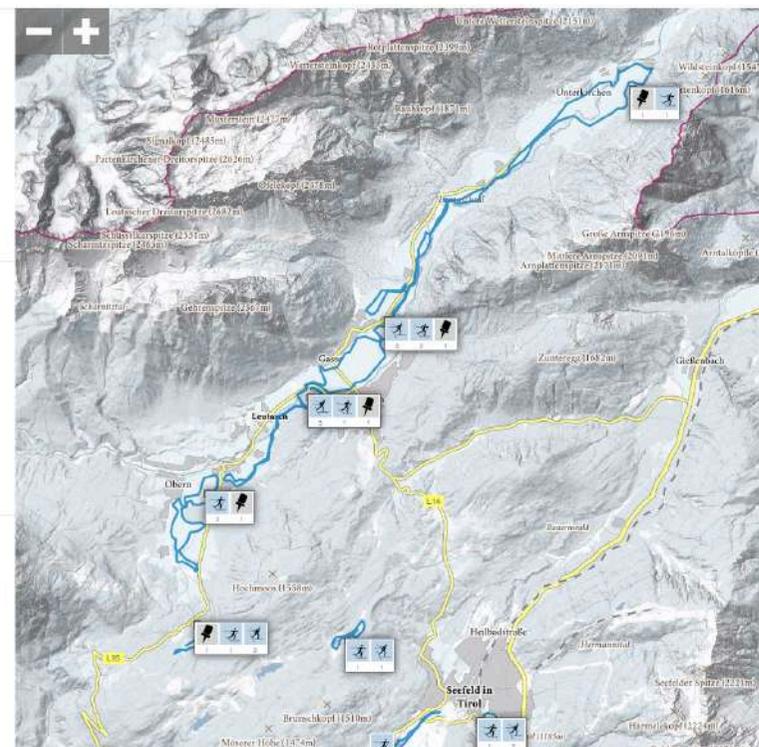
Route distance	Uphill	Level of difficulty
↔ 1,3 km	⚡ 11 m	



A 3 - TORFSTICH (CLASSIC-STYLE & SKATING) >

Condition ✖ closed
Starting point: Seefeld - Wildmoosalm
Finishing point: Seefeld - Wildmoosalm

Route distance	Uphill	Level of difficulty
↔ 1,8 km	⚡ 11 m	



→ BENCHMARKING

→ LA PROMOTION COMMERCIALE

- ☑ DES SITES INSTITUTIONNELS QUI RENVOIENT VERS LES « PEPITES » LOCALES
 - (SUI), (AUT)
- ☑ L'INTÉGRATION QUASI-SYSTÉMATIQUE DE LA COMPÉTITION ET DE L'ÉDUCATION
- ☑ LA MONTÉE EN PUISSANCE DU BIEN-ÊTRE / VITALITÉ TOUTES SAISONS
 - Ski, cyclo & trail (CAN)
 - Approche « multi-cibles ludique et sportive (CAN)
- ☑ L'INTÉGRATION FORTE DES HÉBERGEMENTS ET DES SERVICES
 - (AUT), (NOR)

→ BENCHMARKING

→ **TPOLOGIE DE PRATIQUANTS**

☐ **FONCTION DE « L'HISTORIQUE »**

- Pratique du classique dans les pays scandinaves avec des sites dédiés (non-mixte) **(NOR)(SUE)(FIN)**

☐ **MONTÉE EN PUISSANCE DE LA RANDONNÉE NORDIQUE**

- Choix volontaire (nature, hors des sentiers, accessibilité)
- Valorisation forte au sein des démarches de communication

→ BENCHMARKING

→ SYNTHÈSE / À RETENIR

- **Peu de modèles réellement différenciants mais des initiatives locales intéressantes**
- **Quasi absence de stratégie de niveau nationale = logique de « bottom up »**
- **une promotion commerciale qui associe très largement les partenaires du séjour (hébergeurs, bien-être)**
- **Des approches « poly-cibles » mais segmentées**

→ BENCHMARKING

→ **SYNTHÈSE / À RETENIR**

**L'herbe n'est pas toujours plus verte ailleurs...
soyons fiers de ce que nous sommes et avons fait
...même s'il y a des points à améliorer**

(structuration nationale et locale de la filière, professionnalisation du personnel, démarche qualité...)



CONSTATS & OPPORTUNITÉS

→ CONSTATS & OPPORTUNITÉS

→ SOURCES

- JOURNEE DES EXPERTS
- INTERVIEWS GRANDS TEMOINS
- DEMARCHES ANTERIEURES
- ECHANGES / TOURNEE

→ CONSTATS & OPPORTUNITÉS

→ EN PRÉAMBULE... (JOURNÉE DES EXPERTS)

→ Le nordique représente ...

... « un espace nature intégrant **un ensemble d'activités de neige, de pleine nature et outdoor pratiquées en espace de montagne dans un esprit de convivialité et de sécurité** »

... « **des activités qui se déroulent dans un espace naturel montagnard en lien avec l'espace socio-économique valorisant l'approche physique et culturelle du milieu au moyen de différentes activités** »

... « l'immersion dans une **nature magique où la liberté côtoie le sport de jeu et ce à travers des activités multiples et conviviales sur un milieu enneigé à relief modéré** »

→ Le nordique sert à ...

... « se **détendre ou se dépasser** en découvrant les territoires et en prenant en compte **la santé** »

... « à faire du sport et à pratiquer une **activité sportive de loisir de pleine nature** »

→ CONSTATS & OPPORTUNITÉS

→ SYNTHÈSE DES GRANDS TÉMOINS

→ OFFRE

- doit être travaillée autour la mise en scène « nature et ludique »
- doit être développée avec des équipements sur les domaines nordiques (porte et pistes)
- doit offrir un but
- doit trouver l'équilibre entre le sportif (dépassement de soi) et le contemplatif (découverte)
- doit davantage se consolider avec des propositions liées au bien-être/santé
- **le nordique comme pivot des activités de pleine nature en « moyenne » montagne**

→ CONSTATS & OPPORTUNITÉS

→ SYNTHÈSE DES GRANDS TÉMOINS

→ ORGANISATION LOCALE DE L'OFFRE

- être dans une logique de « pôle(s) de services »
- être dans une orientation de « hub » scénarisé
- être centrée autour de l'apprentissage
- être dans une finalité d'adaptation / clientèles (segmentation)

→ CONSTATS & OPPORTUNITÉS

→ SYNTHÈSE DES GRANDS TÉMOINS

→ ORGANISATION EXTRA-LOCALE ET GOUVERNANCE

- revoir la gouvernance tout en renforçant la représentation nationale
- faire évoluer les échelles organisationnelles (département > massif)
- faire évoluer le périmètre d'intervention neige/hors neige
- faire évoluer la gouvernance tout en gardant l'esprit des « passionnés »
- intégrer tous les acteurs dans le processus de gouvernance (et de financement !)
- s'organiser sous des logiques d'entreprises > gestion publique
- **un maitre mot : « agilité ! »**

→ CONSTATS & OPPORTUNITÉS

→ SYNTHÈSE DES GRANDS TÉMOINS

→ MODÈLE ÉCONOMIQUE

- « pauvreté » du modèle mais richesse en valeurs !
- démontrer l'impact de la filière sur le développement de l'économie territoriale
- conserver les valeurs fortes de solidarité
- les charges liées au fonctionnement devraient être davantage partagées
- faciliter la gestion par le privé sans que la collectivité ne soit un frein
- **passer d'un modèle centré sur la pratique sportive à celui de l'intégration touristique**

→ CONSTATS & OPPORTUNITÉS

→ LES PRINCIPAUX CONSTATS SUR LES FACTEURS DE BLOPAGE

- **IMAGE TOUJOURS « VIEILLOTE » = Faible attractivité spontanée**
- **ASSIMILATION EXCESSIVE À LA NOTION D'EFFORT = Le ludique et l'apprentissage encore sous dimensionnés ?**
- **FAIBLE MISE EN SCENE = Besoin de renforcer l'expérience client**
- **FAIBLE INNOVATION TECHNIQUE = Cercle vicieux de la faible dimension du marché versus investissement dans l'innovation**

**Faire en sorte que les activités
nordiques soient « cools » !**



Les constats et questions qui font débat ?

→ CONSTATS & OPPORTUNITÉS

→ **INADÉQUATION D'UN SYSTÈME COMPLEXE / VOLUME D'AFFAIRES**

Une filière nordique qui engendre un peu plus de 10 M€ par an...

(= une moyenne de moins de 50 K€ par site)



... alourdie par un écosystème qui reste complexe.

(= redevance, réciprocité, imbrication des ressources locales)



La simplification n'est-elle pas de mise ?

Expérimentations potentielles :

- intégration de la redevance dans la globalité du produit touristique
- mise en place d'un pass unique pour les activités nordiques
- accès au domaine nordique par un paiement volontaire pour les activités nordiques

→ CONSTATS & OPPORTUNITÉS

→ INTÉGRATION DE LA FILIÈRE DANS SON TERRITOIRE

Une filière nordique qui fait du développement territorial...

 ... **mais qui est souvent mal reconnue et perçue localement.**
(= demande de légitimité auprès des décideurs)

Ne faut-il pas s'orienter vers des modèles contemporains ?

Expérimentations potentielles :

- développer une gestion de type « coopérative territoriale » autour du nordique
- développer sur les sites adaptés une gestion intégrée des centres de profit

→ CONSTATS & OPPORTUNITÉS

→ ADAPTATION FACE AUX ÉVOLUTIONS CLIMATIQUES

Un enneigement de plus en plus aléatoire...

 ... mais la neige reste l'élément central de l'offre



Comment repenser et/ou flexibiliser l'offre?

Expérimentations potentielles :

- optimiser l'agilité organisationnelle et des ressources humaines
- accueil mobile en fonction des conditions d'accueil
- sites « portes d'entrée du territoire » qui fonctionne avec ou sans neige

→ CONSTATS & OPPORTUNITÉS

→ **FRAGILITÉ DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DE LA FILIÈRE**

Un modèle économique déficitaire pour une très grande majorité des sites qui sont donc très fragiles et dépendants . . . (= exemple : remplacement d'une dameuse : 4 à 6 années de chiffre d'affaires)

 **... dans un contexte où le budget des collectivités se tarit**

Comment s'adapter sans perdre en attractivité ?

Expérimentations potentielles :

- mise en place d'un damage « ajusté » (rationaliser l'offre)
- utilisation des installations existantes pour d'autres offres/services/produits

→ CONSTATS & OPPORTUNITÉS

→ PARCOURS CLIENT

Un parcours client qui reste compliqué... (= accueil, location, pass)



... le tout dans un milieu « de montagne » qui reste « hostile »
(= altitude, froid...)



Comment rendre l'offre plus « conviviale » ?

Expérimentations potentielles :

- développer les équipements en entrée de site et sur le domaine nordique
- mise en place d'animateurs du nordique
- le ski de fond comme un moyen pour se déplacer et atteindre un but

→ CONSTATS & OPPORTUNITÉS

→ **DYSSIMÉTRIE ENTRE TENDANCES ET ATTRACTIVITÉ**

Des offres « nordiques » répondant parfaitement aux tendances sociétales ...

(= bien-être, remise en forme, découverte de la nature...)



... alors que le nombre de pratiquants n'évolue pas (ou peu) et que les sites et les AD investissent la promotion « commerciale »

(= campagne de promotion...)



Comment renouveler l'attractivité ?

Expérimentations potentielles :

- pousser à son maximum les logiques de l'offre bien-être / nature
- pousser à son maximum les logiques de l'offre famille / loisirs
- mise en place d'une « hyper-communication » autour des conditions de pratique

→ CONSTATS & OPPORTUNITÉS

→ DISSOCIATION ENTRE LES ACTEURS DE LA FILIÈRE

Il y a les acteurs qui génèrent des recettes...

(= tous les acteurs de l'offre...)



... et ceux qui assurent les charges du domaine nordique

(= les collectivités...)



Quel intérêt à se remettre en cause ou à innover ?

Expérimentations potentielles :

- développer une gestion de type « coopérative territoriale » autour du nordique
- développer sur les sites adaptés une gestion intégrée des centres de profit



RETOUR SUR L'ANALYSE DU POIDS ÉCONOMIQUE

→ RETOURS SUR L'ANALYSE DU POIDS ÉCONOMIQUE

→ **RAPPEL DES OBJECTIFS ET DU PRINCIPE MÉTHODOLOGIQUE**

→ **COMPRENDRE LE NIVEAU DE DÉPENDANCE DE L'ÉCONOMIE LOCALE À LA FILIÈRE NORDIQUE**

→ **IDENTIFIER DES PISTES POUR UN MEILLEUR ANCRAGE TERRITORIAL**

1 Évaluer ce que capte la filière nordique comme richesse
(IMPACTS DIRECTS, INDIRECTS ET INDUITS)

2 Estimer comment et où elle redistribue cette richesse
(DANS LES AUTRES SECTEURS ÉCONOMIQUES PRÉSENTS LOCALEMENT)

3 Apprécier la part qui est redistribuée « localement » mais aussi à l'extérieur du territoire

→ RETOURS SUR L'ANALYSE DU POIDS ÉCONOMIQUE

→ **RAPPEL DES OBJECTIFS ET DU PRINCIPE MÉTHODOLOGIQUE**



**NÉCESSITÉ ABSOLUE DE BIEN CONNAITRE LES CARACTÉRISTIQUES
DU TERRITOIRE POUR APPRÉCIER LES RÉSULTATS !**

→ RETOURS SUR L'ANALYSE DU POIDS ÉCONOMIQUE

→ MISE EN PERSPECTIVE

*NO M B R E (M O Y E N) D'ETP SOUTENUS EN FRANCE POUR 1 ETP
DANS LA FILIÈRE NORDIQUE*



*MONTANT (MOYEN) DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES SUR LE
TERRITOIRE LOCAL POUR 1 € DE REDEVANCE*



→ RETOURS SUR L'ANALYSE DU POIDS ÉCONOMIQUE

→ MISE EN PERSPECTIVE

POURCENTAGE (MOYEN) DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES GÉNÉRÉS LOCALEMENT PAR LA FILIÈRE NORDIQUE



POURCENTAGE (MOYEN) DU POIDS DE LA FILIÈRE NORDIQUE SUR LE TERRITOIRE LOCAL





LA SUITE : SITES « STARTER », TOURNÉE #2 & SÉMINAIRE



LA SUITE : SITES « STARTER »

→ SITES « STARTER »

→ OBJECTIFS

- **Objectif : enclencher la réflexion et / ou l'action de sites volontaires et ayant des idées d'évolution entrant en résonance avec la réflexion nationale menée.**

→ SITES « STARTER »

→ INTÉRÊT POUR LES SITES

→ Un accompagnement sur plusieurs mois du groupement d'études et de Nordic France

- ▶ **réflexion** : appréciation de l'offre promue, benchmark de l'existant sur des actions similaires, précision de la pertinence /choix du territoire pour le déploiement, co-estimation des impacts (grille d'appréciation), appréciation de l'impact sur la stratégie locale et globale.
- ▶ **mise en œuvre** : précision des conditions de déploiement des actions cibles, analyse et prévisionnel d'impact attendu sur le positionnement de l'offre.
- ▶ **ce qui est hors du champ de l'accompagnement** : esquisses, plans, relevés de terrain, demande de devis auprès de fournisseurs, aspects juridiques

→ SITES « STARTER »

→ PRINCIPES

→ Deux catégories d'expérimentations en fonction de leur intensité organisationnelle et préparatoire : 22 actions cibles

▷ catégorie « **allegro** » (actions possiblement rapides à mettre en place)

- facilite (et rapidité) de déploiement
- essentiellement des services et des évolutions de l'offre
- projets déjà avancés par les gestionnaires de sites eux-mêmes (facilitateur)

▷ catégorie « **adagio** » (actions plus structurantes)

- nécessite une organisation et une préparation plus forte (et donc du temps)
- essentiellement du contenu pour accompagner une évolution du modèle
- projets en stade de réflexion par les gestionnaires de sites eux-mêmes (facilitateur)



LA SUITE : TOURNÉE #2



LA SUITE : SÉMINAIRE STRATÉGIQUE

→ SÉMINAIRE STRATÉGIQUE

→ OBJECTIFS

→ **Accompagner, nourrir et préciser la stratégie de déploiement des modèles économiques**

- = Approfondir avec un panel d'acteurs référents les thématiques liées à la stratégie
- = Orienter le contenu et le sens des actions pilotes des domaines « starter »

→ SÉMINAIRE STRATÉGIQUE

→ PRINCIPES

→ Thématiques « transversales » : atelier de 3 jours

▶ Offre & demande

parcours et expérience client, les conditions de déploiement de l'offre (damage, équipements, services)

▶ Organisation

ressources humaines, logique des secours, flexibilité et agilité

▶ Gouvernance

formes de gestion, intégration des acteurs

▶ Modèle économique

conditions d'accès à l'offre, communication et promotion commerciale, logique de conquête et de fidélisation

▶ Juridique

▶ Innovation

produits, services

→ BENCHMARKING

→ **SYNTHÈSE / À RETENIR**

Rendez-vous à l'automne!



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

Comité de Pilotage #3 30.06.2020



AGENCE
NATIONALE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES

RÉGION
BOURGOGNE
FRANCHE
COMTÉ



59

