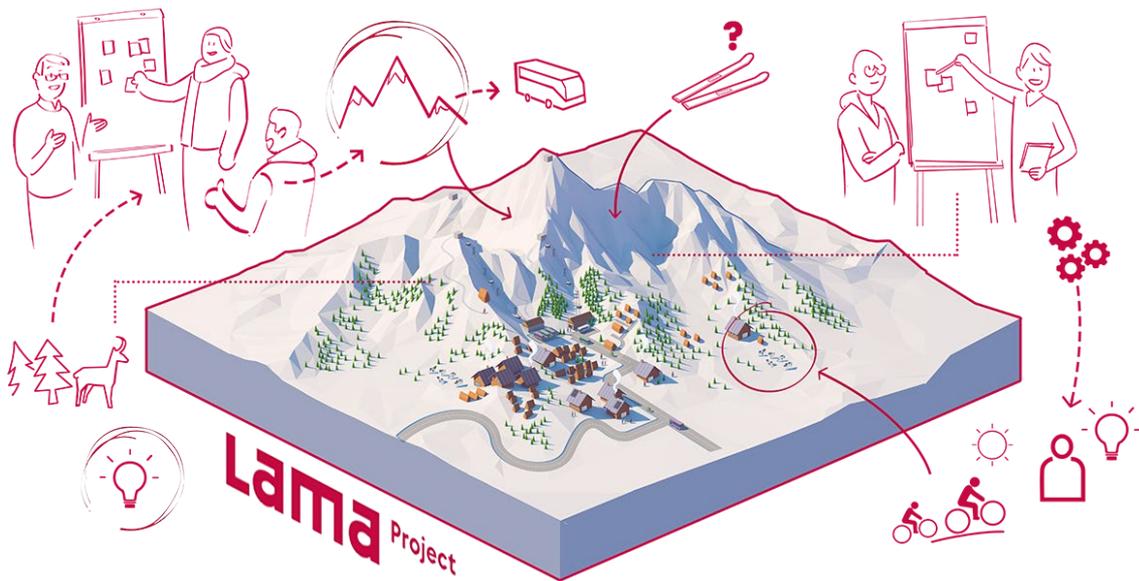


Compte-rendu du premier workshop du LaMA Project

15 octobre 2020



Mission du LaMA Project :
contribuer à la transition des modèles économiques des stations de ski.

Chapitre 1.

Résumé et actions à court terme

Ce que nous avons retenu de ce premier workshop LaMA Project et les quatre idées que l'on va prototyper.

Ces idées doivent contribuer à la transition des modèles économiques des stations de ski (la promesse du LaMA Project).

On teste, on essaie, on apprend, on voit ce qui marche et ce qui ne marche pas. Le but est d'établir un mode d'emploi de l'idée.

Chaque idée est testée dans une station différente avec laquelle nous nouons un partenariat.

Nous tirerons de ces prototypages des leçons généralisables à toutes les stations et le résultat sera disponible en open source, car la transition ne sera que collective.

Choisissons l'idée à prototyper pour cet hiver. Selon vous, laquelle de ces idées serait la plus urgente à tester ?

1. Prototyper une **vision stratégique vers un nouveau modèle économique**, en collaboration avec l'écosystème d'une station de ski.
Construire avec les acteurs d'une station une vision stratégique. Nous en apprendrons les difficultés, les obstacles, les points de vigilance, les accélérateurs.
2. Prototyper la **création d'une compagnie de train** appartenant aux stations de ski.
3. Prototyper un **indice/label mesurant la valeur d'un séjour à la montagne**.
Cet indice permettra de comparer les différents types de séjour et de donner de la valeur aux séjours en montagne.
4. Prototyper le **modèle économique d'une station de ski sur 4 saisons**.
Construire avec les acteurs d'une station. Nous en apprendrons les difficultés, les obstacles, les points de vigilance, les accélérateurs.

Chapitre 2.

Constat et état des lieux

Le moteur économique de la région

- Dépenses hiver en stations = **33% PIB Savoie**
- **44%** des emplois directement liés en Tarentaise.
- Marché français du tourisme d'hiver = **10Md€**
- Mono activité ski :
82% nuitées en hiver en Tarentaise.
- **France : 3^{ème} mondiale !**

Faire face au réchauffement climatique à des limites

MOINS DE NEIGE

Fin de saison : fin février.
Hauteur de neige divisée par deux à 2100m
-30 à 40 j de neige par an.

ENNEIGEMENT ARTIFICIEL COÛTEUX ET LIMITÉ

Besoin de 45% de la surface équipée pour compenser.
Coût croissant en énergie.
Impact écologique (consommation d'eau, retenues).

CONTRIBUTION AU RÉCHAUFFEMENT PAR LES TRANSPORTS

Avion et voiture (80% des touristes).

DEGEL DU PERMAFROST

Le renouvellement de la clientèle n'est plus automatique

- **Moins de skieurs**
(-0,8%/an en France depuis 10 ans).
- **+ âgés**
(-80000 jeunes <25 ans en 10 ans)
- **Moindre intérêt** des jeunes pour le ski



Lama Project

La pluralité des acteurs et des intérêts rendent la gouvernance complexe

- Une multitude d'acteurs aux intérêts parfois divergents.
- Un manque de compétences et de moyens ?
- Un rapport de force parfois inégal.
- Un millefeuille et une mosaïque d'institutions.
- Le temps long des DSP (Délégation de Service Public).



Lama Project

La difficulté à dynamiser l'hébergement existant peut entraîner une fuite en avant immobilière

- Levier direct sur la fréquentation
- Parc sous exploité (-6000 lits/an), vieillissant et parfois inadapté (9-12m²/lit)
- Modèle structurellement dépendant de la construction ?



Lama Project



Sera-t-il possible de rentabiliser les investissements en montagne demain ?

Des investissements et des coûts d'entretien élevés.

Une rentabilité plus fragile ?



La principale vulnérabilité n'est-elle pas d'attendre la solution miracle ?

Chapitre 3.

Restitution "brute" des ateliers

Des discussions riches et passionnées à revivre dans ce compte-rendu.

Atelier n°1

La mission du LaMA Project :

« Contribuer à la transition des modèles économiques des stations de ski »

Partons de l'utilisateur : pourquoi les gens viennent en stations, grandes stations ? Stations de moyenne montagne ? Qu'est-ce qu'ils recherchent ? Quelle est leur motivation principale ? On a l'impression que la réponse est : "ben, pour faire du ski !" Le ski est un moyen de répondre à une motivation, ce n'est pas forcément ça la motivation première... *Touriste* n'est pas forcément un mot qui correspond aux attentes qu'on peut avoir, alors considérer la clientèle différemment, essayer d'ouvrir au maximum le champ des possibles (c'est le slogan de Savoie Mont Blanc, ça tombe bien (rires)...) Pour essayer d'ouvrir nos yeux et pas seulement tourner en boucle en disant seulement : stations, pratiques, activités et... ne pas en sortir. On parlait également des jeunes : comment les attirer ?

- Quel business pour demain ?

L'enjeu est une véritable mutation, une véritable transformation de cet univers-là. Le discours est très économique et on comprend pourquoi, car aujourd'hui le risque principal est lié aux opérateurs des stations. Laissons-nous la possibilité d'ouvrir un peu plus le champ de la pensée. **Il y a un danger qui serait de refuser des solutions qui pourraient, au départ, faire baisser le chiffre pour le rattraper 10 ans plus tard.**

- La mission et la vision sont dans le pourquoi, comment et quoi ?

Qu'est-ce qu'on vise pour le futur, pour cet environnement, pour le public ? Ce n'est pas simplement la vision pour la station de ski : c'est offrir une belle vision, une belle promesse, aux gens qui viennent dans les stations.

Avant de parler de solutions, quels sont les objectifs ?

Est-ce qu'on a des objectifs en termes commerciaux, en termes d'activités, en termes de durabilité ou de développement ?

Est-ce que l'on souhaite trouver la nouvelle poule aux œufs d'or telle que nos prédécesseurs ont pu le faire il y a plusieurs dizaines d'années et apporter quelque chose d'incroyable sur notre territoire ? Ou est-ce que l'on veut avoir une autre vision où prioriser des paramètres différents ? L'environnement, la durabilité, certaines activités au profit d'autres, qui correspondrait à une vraie volonté, un art de vivre, une tradition.

Avant de se lancer dans une action, il faut savoir pourquoi, quel est l'objectif ?

Et à partir de là, on va pouvoir travailler avec des experts pour pouvoir imaginer comment sortir des schémas, des solutions.

Une fois que l'on a déminé un peu tout ça, **on va travailler avec les politiques**. On s'est tous demandé pourquoi les politiques ne sont pas là. Guillaume, tu pourras peut-être nous donner une réponse ? (Réponse : "parce qu'en réfléchissant à un casting d'acteurs de la montagne qui ont des idées et qui connaissent bien leur sujet, je n'ai pas pensé aux hommes politiques").

Mais en tout cas, ce n'est pas eux qui ont l'ensemble des clés pour répondre à tous ces problèmes là, mais ils sont partie prenante du puzzle que l'on essaie de constituer et sans eux on pourra difficilement avancer. Notre action en tant qu'experts s'imbrique avec eux en tant que décisionnaires. On a besoin de l'un et de l'autre pour avancer et ça, c'est indispensable !



Comment appliquer les idées qui vont permettre de mettre en place toutes les pistes que l'on va pouvoir évoquer ? Il faut que ce soit concret. Pas seulement une liste d'actions et puis débrouillez-vous ! On espère que l'on ira au bout des choses...

Est-ce que toutes les stations sont concernées de la même façon ? Est-ce qu'il y a des modèles différents ? Est-ce que les issues sont différentes pour certaines stations ? Leur positionnement par rapport aux autres vallées ? (Réponse : "nous nous concentrons sur le top 20 des stations, car ce sont elles qui comptent, ont la puissance d'action pour mener des changements et sont ultraspécialisées dans le ski. Le travail réalisé avec les grandes stations intéressera les plus petites stations".)

Et puis après, à titre personnel, chacun d'entre nous, on se demande quel est notre rôle au sein de ce débat d'idées, qu'est-ce qu'on peut apporter individuellement ? Est-ce que l'on peut faire du lobbying ? (Réponse : "oui ! Le LaMA Project compte sur vos idées mais aussi votre implication en tant qu'ambassadeurs"). On peut créer une société des francs-maçons de la montagne (rires) ?

A quel point les problèmes qui touchent les stations de ski sont spécifiques aux stations de ski ? Est-ce qu'on n'est pas en train de subir une vague qui est un peu plus grosse ? Observer ce qui se passe ailleurs, faire des benchmarks, voir avec qui on peut travailler. Par exemple des stations balnéaires. Il y a des analogies avec la problématique des stations balnéaires : si demain la mer est polluée avec pleins de déchets plastiques ? Pour eux, ce n'est pas leur or blanc, mais leur or bleu. Est-ce que l'on n'aurait pas intérêt

à travailler d'une façon conjointe avec ces destinations ? **Les stations de ski sont comme une société d'extraction minière spécialisée dans une matière première.**

Les **solutions ne doivent pas faire table rase du passé**, mais pas non plus se soustraire de la réflexion des générations à venir. Le but n'est pas de prendre la parole à la place des anciens en leur disant : vous avez fait n'importe quoi. On est aussi là parce qu'ils ont réussi peut-être leur mission de faire en sorte que ces territoires vivent et vivent bien et puis les jeunes ont aussi leur mot à dire et il va falloir leur donner la parole et les laisser décider du chemin à suivre.

Il faut créer **un nouvel imaginaire qui va accompagner ce changement**, enfin, cette transition, d'un modèle à un autre. Parce qu'on ne pourra pas se contenter de dire, on est une "station en transition". Il va falloir qu'on aille vers quelque chose.

On veut s'inscrire dans le temps, on a bien compris. Mais finalement les échéances sont courtes. On a parlé de 2030 tout à l'heure, 2050, c'est à l'échelle de nos vies et il va falloir qu'on puisse inscrire ces actions dans un calendrier et se donner des deadlines.

Les actions prennent plusieurs formes :

- **Un abonnement à la montagne** par exemple, qui pourrait remplacer le forfait de ski que l'on connaît aujourd'hui, ou un forfait inter-stations que l'on connaît dans d'autres pays et qu'on n'arrive pas à faire émerger ici en France malgré la présence d'un groupe tel que la CDA qui pourrait être un accélérateur dans ce sens-là.
- La question de **l'été et de l'hiver** ressort beaucoup. La réflexion ne peut pas se cantonner à l'hiver pour tout le monde autour de cette table. C'est évident.
- L'agriculture peut être une solution ? Comment l'intégrer dans ces territoires ? Les stations de ski ont permis de maintenir un pastoralisme dans ces territoires. Qu'est-ce qu'on en fait ?
- La prise de parole des stations sur **l'écologie et le développement durable** est attendue et elle n'existe pas. Ou en tout cas, elle n'est pas assez identifiée. On attend un vrai leadership là-dessus. Ce sera peut-être le LaMA. Personne ne s'est positionné alors qu'il y a un vrai imaginaire et un vrai intérêt pour les stations.
- On a beaucoup parlé d'économie, comment on allait faire venir les gens, comment **capter les ressources et la richesse ?**



- **Comment faire rêver avec l'esthétique**, de manière générale, par les médias, par le discours. Ce que l'on va proposer aux gens comme qualité esthétique ? De nouvelles références vont être indissociables dans la diffusion de ce nouveau modèle.

Nos questions par rapport au LaMA Project :

- A qui et comment seront diffusées les conclusions ? Parce que l'on aimerait bien avoir ces éléments là, mais on aimerait aussi, surtout, avoir des solutions à appliquer dès demain et pas se cantonner à un paperboard, à des post-it. Des belles choses que l'on se dit ici et demain matin, on reprend tous notre activité et les travers dont on essaye de sortir.
- On demande aussi de l'ouverture sur l'extérieur.
- On a parlé aussi de la présence des élus, des aménageurs. Des exemples à l'international.
- Une grosse demande sur une espèce de bande de données des bonnes pratiques où l'on pourrait venir piocher pour essayer ça sur notre territoire. Toujours la logique du bac à sable !
- Fédération des acteurs. Aujourd'hui, est-ce que le LaMA a une légitimité ? Pourquoi pourrait-il avoir plus de légitimité que d'autres initiatives que l'on a connues par le passé ?
- Quel est le dimensionnement du projet ? Quel est le bac à sable dans lequel on doit jouer ? Est-ce que c'est le ski ou est-ce plus large que ça ? Il faut que ce soit plus clair et ouvert. **Une volonté dans cette innovation de fonctionner sous forme de laboratoire**. Ce terme revient régulièrement aussi. **De tester, de prototyper**. Cette notion de bac à sable. On voudrait voir en concret ce que ça donne et pas seulement avoir un paperboard avec les idées et puis on ressort de là et finalement on continue à faire la recette que l'on connaît.
- Comment faire pour que ce ne soit pas un think tank de plus ? Que ça délivre ? De manière que ça puisse vraiment alimenter de manière très pragmatique l'univers des solutions. Et avec qui ?
- Enfin, dernière question et peut être la plus importante sur l'action du LaMA : Comment on va pouvoir démontrer l'intérêt de changer de modèle économique et de changer ce modèle que l'on connaît tous aujourd'hui ?

Atelier n°2

Les grands enjeux de la transition pour les stations.

- La **mobilité**, l'accès, la migration touristique, sont des problématiques.
- **De quelle manière peut-on valoriser les vallées ?** On a parlé des 2 saisons. Normalement, il devrait y en avoir 4, mais ça n'existe pas ! Comment travailler sur les 4 saisons ? Passer d'un mode touristique à un mode de vie. Comment peut-on (re)-développer une vie 4 saisons, toute l'année et pas seulement basée sur le tourisme. **La problématique étant que la montagne n'est pas un lieu de vie, 24h/24, 7j/7, 365 jours par an.** On parle de saison d'hiver et de saison d'été. Si on veut vivre à la montagne, il faut arrêter de faire en silo un modèle économique, parce qu'on voit bien que le modèle économique qui drive la station, c'est la saison d'hiver. Mais si déjà on fait en sorte de plus parler de saison d'hiver ou de saison d'été et vivre la montagne comme une ville vit sa vie au quotidien : sans saison.
- Même si ça paraît difficile, il est possible que des stations fantômes à une époque de l'année redeviennent des lieux de vie. Il faut faire revenir des commerces, commencer par exploiter l'appétence que beaucoup peuvent avoir pour un **changement de vie, avec un changement de lieu.**
Par exemple : coworking, lieu de travail partagé dans un univers naturel. C'est évidemment ce que les gens ont connu sous la contrainte avec le confinement et finalement ils y ont pris goût.
Lieu de travail va avec lieu de vie, avec commerces, écoles (il y a des systèmes hybrides qui existent dans d'autres stations)... c'est le cercle vertueux.
- **La communication.** C'est un paradoxe absolument dingue : tout le secteur communique de la même façon. Toutes les stations communiquent de la même façon. Il n'y a qu'à regarder les plans des pistes de ski que les stations diffusent. C'est fait, en règle générale, par la même boîte de graphisme. Il n'y a aucun autre secteur qui est aussi identique en termes de com.
On parle très souvent des villages qui ont des diversités à revendiquer et je pense qu'il y a aussi un sujet sur comment les stations ou les villages communiquent pour montrer la diversité qu'ils ont et se différencier les uns des autres. Cette richesse pourrait être attractive.
- -La station de SKI. Dépendant du ski, du ski... Alors déjà, arrêtons de les appeler stations de ski. **Le ski aujourd'hui, c'est le moteur économique et il ne faut pas le casser !**
Station de montagne, pour enlever le mot ski, ou **pôle montagne** pour enlever le mot station.

Dans notre groupe, on a des gens dont le métier est de développer des remontées mécaniques, des vendeurs de ski, un ancien moniteur de ski, donc le ski ! On est complètement absorbé par ce spectre du ski. On a du mal à prendre de la hauteur par rapport à cette situation-là. Il faut qu'on s'entende sur l'objectif global



du LaMA Project. Ce n'est pas d'arrêter le ski pour faire autre chose. La question est : **comment peut-on continuer à développer le ski de manière pérenne dans le temps ?** Et encore une fois, le périmètre de réflexion sur cet exercice est le top 20 des stations. Je suis désolé pour les Rousses, j'adore, c'est un endroit magnifique, mais on ne parle pas d'eux là, on parle des grandes stations internationales. Et comment les réinventer ?

Aujourd'hui, on ne va pas les réinventer sans moyens et les moyens viennent du ski. Donc il faut mettre en place une stratégie intégrant le ski à l'intérieur. Continuons à le développer pour aller chercher pleins d'autres éléments que vous avez évoqués.

Augmenter le spectre ski, de façon plus vertueuse, et puis développer le reste pour sortir du tout-ski. C'est ça l'enjeu !

L'accessibilité ! C'est revenu à tous les niveaux : été, hiver, multi-saisons, activités, prix, etc.

- Une accessibilité liée aux transports.

Comment on accède à nos stations ? En Suisse, on peut accéder à n'importe quelle station en train. On est à Zurich, on peut aller skier à Davos. En 2h, on est au sommet d'une montagne à 2500m d'altitude. C'est très simple.

Cette absence de facilité de transports, elle nuit aussi à l'accessibilité des locaux. Ils ne vont plus en station, ou ils vont moins en station qu'il y a 30 ans parce qu'il n'y a plus cette accessibilité : parkings débordés, pas d'accès en bus, ni en train.

Aller jusqu'à la station de ski en alliant train et ces transports par câble (ascenseurs valléens) pour permettre aux gens d'éviter de monter en voiture jusqu'aux stations de ski, ça peut être un moyen de faire revivre les villages en bas de vallées et non pas uniquement la station de ski, en donnant accès au domaine skiable, tout en pouvant, le



soir, descendre dans un village. Donc on touche un côté plus authentique et la vie partagée de la montagne avec une vision de la montagne peut être différente, pour ceux qui viennent uniquement une semaine. Et cela apporterait aussi cette diversité : pouvoir faire une soirée en dehors de la station facilement.

– **Une accessibilité en termes de temps.**

Aujourd'hui, la station, c'est la station des sports d'hiver. On la voit effectivement pendant 4 mois : les vacances de Noël, les vacances de février. Quand j'étais gamin, il y avait les vacances de ski, c'était les vacances de Pâques, maintenant, c'est les vacances de printemps.

Ça c'est le côté annualisé, mais aujourd'hui, les locaux, ils vont en stations que le weekend ! Quand je dis les locaux, je parle du mec de Lyon. Local parce qu'il est à moins de 2h de voiture, comme de Londres en avion.

– **Une accessibilité en termes d'habitat.**

On va même l'élargir : l'habitat, le bien-être sur place. On a des logements qui peuvent être vétustes, on l'a évoqué. Il y a une nourriture qui n'est pas toujours à la hauteur par rapport à ce que l'on pourrait trouver sur nos territoires.



– **Une accessibilité en termes de ski.**

Sortir du tout-ski mais aussi pour le rendre plus accessible. Pour sortir du tout-ski : travaillons sur les autres formes de glisse, travaillons encore plus, parce que ça existe déjà. Mais pourquoi pas vraiment développer de nouvelles formes de glisse ? On continue à utiliser la neige, mais on sort du tout-ski. La clientèle du ski n'évoluera pas tant que ça parce que c'est compliqué d'apprendre le ski, parce qu'il y a beaucoup de freins. L'idée est quand même de continuer à le développer :

- Apprentissage du ski dans les écoles au moins de la région. C'est une base qu'il ne faut pas oublier. Parce que, quand on dit que la clientèle ski se réduit, elle réduit aussi chez nous. Il n'y a pas que les parisiens qui skient moins, il y a aussi les Lyonnais ou les Grenoblois.
- Actions à mener avec les ESF ou les exploitants pour avoir des forfaits moins chers. Une accessibilité économique beaucoup plus simple pour lutter contre la baisse de fréquentation du ski de la part des jeunes notamment.
- Pour sortir du tout-ski-alpin, travailler sur les formes de ski autres : ski de fond, ski de rando et tout ce qui est plus proche d'une pratique nature et qui dans l'imaginaire de la montagne et de la neige, peut aussi participer à une évolution de l'image de la montagne hiver qui ne doit pas se résumer uniquement au ski.

Et même si tout ça existe, il y a un besoin d'accentuer la communication là-dessus.

– Les gens aujourd'hui dans la société, se définissent de plus en plus d'un point de vue de la consommation, par rapport à leurs valeurs. Les **valeurs environnementales** notamment et l'image que donne la station, je ne parle pas de ce qu'elle fait, mais de l'image qu'elle véhicule, est encore une image où on met des canons à neige, on plante des piliers mécaniques dans la montagne, on consomme de l'eau, on

consomme beaucoup d'énergie. Donc, il y a un décalage avec les nouvelles valeurs de la société.

Donc il y a des solutions à trouver là aussi, dans ce cadre-là, pour rendre la montagne plus séduisante, plus attractive et moins repoussante par rapport à ces nouvelles valeurs.

Travailler beaucoup plus l'image légitime que la montagne peut avoir sur ces sujets là et développer l'attractivité par cette recherche de l'excellence dont la partie développement durable et environnementale. Et quand je dis, développement durable, c'est aussi l'authenticité, la vie dans les villages, les circuits courts, les producteurs. On n'a pas besoin d'aller chercher très loin pour être capable de le faire.

- On avait aussi une idée très radicale pour **la suppression des lits froids** : l'expropriation (rises), obligation de louer et taxation. Les vacances à la montagne, c'est compliqué, surtout en hiver, donc il y avait aussi ce côté de gestion de l'interlocuteur. Un seul interlocuteur. Changer le modèle d'accueil.

Avant d'aller vers des changements, il faut déjà éliminer certaines idées reçues, les rôles de chacun et les envies qui peuvent être un peu plus communes qu'on ne le croit. Il faut faire un point sur les idées reçues avant de travailler au changement de logiciel.

Atelier n°3

Le LaMA en action : la structuration et la gouvernance du LaMA Project.

On s'est donné 3 objectifs :

1. **Premier objectif : une gouvernance efficace, agile et opérationnelle.**
Pour mesurer cette efficacité, en fonctionnant par plans d'actions, un timing, un coût et on voit tout de suite si on déjante sur le timing ou sur le coût.
2. **Le deuxième objectif : une transparence dans la démarche.**
Comment la mesurer ? Très simplement : Que 100% des documents soient accessibles aux membres adhérents, financeurs et prospects. Donc une totale transparence dans la documentation.
3. **Le troisième objectif : une représentativité des opinions et des compétences variées.**

Il y a une nécessité de fonctionnement avec un noyau au-dessus. Ce noyau, on peut l'appeler équipe dirigeante, comité de pilotage, bureau, comme on veut. En dessous de ce noyau, il y a des groupes de travail thématiques avec des présidents de groupes de travail, des présidents de commission.

Et chaque président de groupes de travail, de commissions, désigne et travaille avec les experts sur le sujet pour animer sa commission.

Et troisième maillon, en dessous, les adhérents, les membres, les sociétaires.

A côté de ça, il y a un interlocuteur un peu à part, qui est l'équipe exécutive, les salariés de la fondation qui dépendent de l'équipe dirigeante, mais qui ne sont pas dans la démarche, on va dire, démocratique du sujet. Ils sont les chevilles ouvrières de la fondation.

Il y a une cinquième famille, une cinquième entité, que l'on a identifiée : les administrateurs.

Et aussi, une autre famille : les financeurs. Là, on a eu du mal à trouver où les mettre : comment on gère l'influence, leur poids sur les travaux de la fondation ? Est qu'ils sont in ou out de la gouvernance ? Est-ce qu'ils ont capacité de décision ou pas ?

Et, dans les conditions de gouvernance que nous avons identifiée, il y a un aspect pratique : dans chacune de ces familles, bien identifier le nombre de jours par an nécessaires à une mission pour que clairement les choses soient dites.

Un président de groupe de travail, c'est X jours par an de bénévolat consacré à la fondation, au moins, c'est clair.

L'équipe dirigeante, c'est pareil !

Et comme ça on répond à notre objectif de gouvernance efficace, agile, opérationnelle.

Chose importante : comment faire émerger les réticences ? Et lever les obstacles aux consensus ? A un moment donné, quand on n'est pas tous d'accord, comment trancher ? On a évoqué des systèmes de votes, vert, orange, rouge. Quand on vote rouge, là, il y a un problème. La personne qui vote rouge doit se poser la question de sortir du tour de table. Un vote orange veut dire que le sujet doit être retravaillé pour essayer de lever ce vote orange et arriver vers un vote vert de tout le monde.

- Comment aller chercher les financeurs ?

On va vous proposer d'agir en 3 actions que l'on peut mener simultanément ou en parallèle.

La première est de travailler sur le projet lui-même et notamment son objet. D'être en capacité de formaliser ce projet. Définir précisément son objet. Ça veut dire : rédiger son plan de développement stratégique, définir sa vision, ses missions, les valeurs qu'il porte, définir sa feuille de route. Quelles activités ? Sur 5 ans par exemple.

Définir les avantages concurrentiels de ce projet. C'est-à-dire ne pas s'affranchir de l'idée d'aller voir ce qui se passe ailleurs. Avoir un avantage concurrentiel, **être différenciant par rapport à d'autres think tank** qui pourraient déjà exister sur ces domaines-là ou des domaines approchants. Et surtout, d'avoir un point de vigilance extraordinaire sur le business modèle, qui est extrêmement important à définir. Et puis, garder dans l'idée que tout ça doit aussi prévoir, par rapport à ces financeurs que l'on va aller chercher, une façon de les reconnaître. Une façon de leur proposer un retour sur investissement, même si à priori, ils n'y ont pas droit ! Donc ce qui pose la question de la définition du ticket d'entrée. C'est-à-dire : est-ce que c'est un ticket d'entrée unique pour tout le monde ? Est-ce qu'il y a des tickets d'entrée variés ?

Mais encore faut-il qu'on se pose la question : **quels financeurs, pour financer quoi ?** Est-ce que l'on va financer le fonctionnement ? Est-ce que l'on va financer le projet ? Est-ce que l'on va financer de la prestation ? De cette activité-là, peut dépendre la nature même du financeur. Donc, c'est un point de vigilance.

Ce qui est important pour nous, comme première étape, c'est justement, d'identifier les financeurs potentiels. De déterminer quelles sont leurs attentes potentielles ? Quelles sont les aspirations ? Les raisons pour lesquelles ils investiraient dans un projet comme celui-ci ?

De ça, il faut en définir un argumentaire, par typologie, ou par profils justement de financeurs.

Une fois que ça sera déterminé, on va **travailler sur les actions** : principalement un plan de communication et les outils associés.

Une fois que tout ça est fait, il faut définir la troisième rubrique : **l'outil**. L'outil qui va nous permettre d'aller chercher ces financeurs. C'est-à-dire : qu'est-ce qu'on va chercher ? Du mécénat ? Du don ? Du crowdfunding ? Quel est le ticket ?

Ça peut complètement modifier l'outil et on a des choses qui sont plus naturelles, comme l'adhésion, la taxe sur le séjour. Des choses qui sont plus récurrentes et tout ça, c'est vraiment lié au business model. Et puis l'idée de se dire que si on se fixe comme objectif 3 à 4 partenaires pour démarrer, comment fait-on pour aller les chercher ? Faut-il faire appel à des sociétés expertes ? A des experts de la levée de fonds, du mécénat, de la recherche de partenaires.

- Comment on crée la communauté LaMA ?

Le premier point est de fédérer les gens avant même de la faire grossir, fédérer à travers 2 choses principalement :

- **Le manifeste.** Montrer patte blanche : quelles sont nos valeurs, nos convictions et surtout des choses que l'on va pouvoir tenir ?
- **Communiquer sur des actions concrètes.** Fédérer avec des choses réelles, concrètes et pas seulement de belles paroles comme dans le manifeste.

A partir de là, on a remarqué que plusieurs communautés pouvaient se dégager.

Dans un premier temps, c'est la **communauté digitale**, réseaux sociaux, site internet et à l'intérieur de cette communauté, il y a deux communautés "sous dossiers" : le grand public (monsieur, madame tout le monde, pourquoi adhèreraient-ils au projet LaMA ?) et les professionnels (comment réussir à fédérer les gens qui travaillent dans le monde de la montagne autour de notre projet ?)



Pour agir : des réseaux sociaux bien connus sur lesquels le LaMA diffuse les résultats de ses tests. Une communication plus classique, print, etc.

L'autre partie qui est plus importante, c'est toute la **dimension physique** : présence d'experts, ambassadeurs, des réunions thématiques, des relais d'expériences, de réussite et puis des ambassadeurs, des testeurs qui viendront tester nos nouvelles idées.

Volet important : la **prise de parole régulière** à travers des LaMA Talks. Créer des événements live, des débats, des assises, pour avoir un suivi des travaux au fil du temps. Ça rejoint un petit peu le côté fédérateur : communiquer sur des actions concrètes.

Il ne faut pas se cantonner à des profils typés professionnels de la montagne. On peut aussi faire intervenir d'autres personnes : des étudiants, des consommateurs, des pratiquants pour élargir nos idées.

Les financeurs feront partie de la communauté.

Et enfin, **dernier volet : les politiques.** Ce sont eux qui ont la capacité de décision. Leurs transmettre les produits finaux et, par leurs prises de parole, ils peuvent fédérer autour de notre communauté.

– Sur les moyens de financement pour la LaMA.

On s'est vraiment concentrés sur le budget fonctionnement pour le LaMA et pas sur les projets que demain il devra porter.

Il y a une question sous-jacente : quel est l'objectif en termes de plan de fonctionnement ? Et qu'il soit mesurable !

Et ensuite il y a des grands pôles de ressources.

Le premier, c'est de la **dotation**, par des acteurs publics type région ou DSF.

Ça peut être de l'ordre du privé, avec des entreprises qui utilisent une partie de leurs dotations RSE vers la fondation ou des petits acteurs privés qui sont sensibles au sujet et qui, sans avoir énormément de moyens, peuvent être des petits contributeurs.

Pourquoi pas une coopérative qui permet à tous les socio-pros de la montagne et qui sont sensibles au sujet de pouvoir contribuer à l'avancée de ces idées-là.

Dans les autres sources de financement, il y avait également, si des modèles économiques sont expérimentés, **un pourcentage sur le résultat de cette expérimentation pour financer le fonctionnement et d'autres projets.**

Ensuite, il y avait une autre partie qui était le **mécénat pur**. Mais aussi le mécénat de compétences, parce que si demain il y a des projets à mener et un accompagnement à mener, l'apport d'expertise va être crucial pour être crédible. Comment fait-on en sorte de ne pas toujours payer les experts au prix fort. Un système de donation d'expertise par ces experts ?

Un dernier gros pôle pour créer de la valeur et créer des financements :

- La ligne de vêtements LaMA (rires), comme ça, c'est fait !
- Une partie prestation de conseils, formations, conduite du changement, qui paraît être une source évidente.
- Conférences grand public, avec pourquoi pas, un prix libre.
- Des événements.
- Des cotisations. Peut-être avec une distinction entre des membres actifs, tel que nous et des cotisations de membres supporters, qui peuvent être des particuliers, sensibles à ces questions et ont envie de contribuer.
- La veille collectée, son analyse : comment demain les commercialiser ? A travers des livres blanc, d'études ?
- Faire rayonner le LaMA médiatiquement afin de rassurer les éventuels sponsors.

Pour finir, 2 autres idées :

- L'idée du **label**. Demain, un acteur économique qui veut pouvoir suivre une démarche qui correspond à ce que prône la fondation et pouvoir utiliser le nom, avoir une cotisation ou une forme de rémunération sur ça.
- Un **cursus universitaire** comme l'a fait l'OSV, pour préparer les futurs acteurs de la montagne. Avec une logique intégrant les différentes composantes environnementales, économiques et sociales. Celles où on est en tête de pont avec le LaMA Project.

20 participants :

- Julien Regnier - Skieur professionnel, artiste visuel et shaper pour Black Crows
- Gilles Nostradamus - Directeur de l'agence Apache Conseil
- Benjamin Mugnier - Directeur marketing et commercial de la SAGETS (remontées mécaniques des Gets)
- Christophe Lavaut - Directeur de l'Office du Tourisme de Combloux
- Jean Regaldo - Directeur du domaine skiable de La Rosière
- Romain Simond - Mairie de Val d'Isère
- Julien Vigouroux - Commercial Black Crows
- Thomas Rouault - Fondateur et patron de Snowleader
- Mathieu Verriere - Consultant
- Albert Felisaz - Créateur et patron de Plum
- Emilie Maisonnasse - Directrice des études et de la communication de G2A
- Franck Oddoux - Journaliste
- Robin Schmitt - Editeur et consultant réseaux sociaux
- Frédéric Bousseau - Journaliste
- Nicolas Bouterin - Consultant et créateur des marques Klokors et Köppencap
- Cécile Dechand - Directrice de la Fondation Université Savoie-Mont-Blanc
- Laurent Surbeck - Créateur et patron de Montagne TV
- Pascal Tournier - Consultant, ancien directeur de grands domaines skiables
- Jean-Yves Couput - Directeur de l'innovation de Salomon footwear
- Fabienne Abondance - Chef de produit et communication Rossignol

L'équipe du LaMA Project : Benjamin Blanc, Guillaume Desmurs, Clothilde Drouet, Anne Déroulède, François Bichon, Laurent Morvant, Nathalie Ecuier, Mathieu Desprat.