



Cycle de Webinaire :
Transition des Destinations de Montagne
Regards Théoriques sur des Marchés d'Approche

Épisode #2 – 25 mars 2025

Préparer son Itinéraire :
Cartographier les *Business Models* comme Point de Départ de la Transition



L Intervenants



Matthieu Battistelli

Normalien, agrégé en économie-gestion, maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Savoie Mont-Blanc (laboratoire IREGE).

Ses recherches portent sur la gestion des grands défis sociétaux par les organisations. Il s'intéresse également aux effets des nouvelles formes organisationnelles (entreprise libérée, holocratie, sociocratie) sur le développement des entreprises.

matthieu.Battistelli@univ-smb.fr



Nicolas Savelli

Consultant senior chez STRATORIAL spécialisé tourisme et montagne, titulaire d'un Master 2 de Géographie et d'un diplôme de finance internationale d'entreprise (HEC Paris).

Ses missions portent sur les analyses en économie territoriale, les modes de gestion et les audits/passations de contrats portant sur les services et infrastructures de tourisme et de loisirs.

nicolas.savelli@stratorial.fr

Programme scientifique

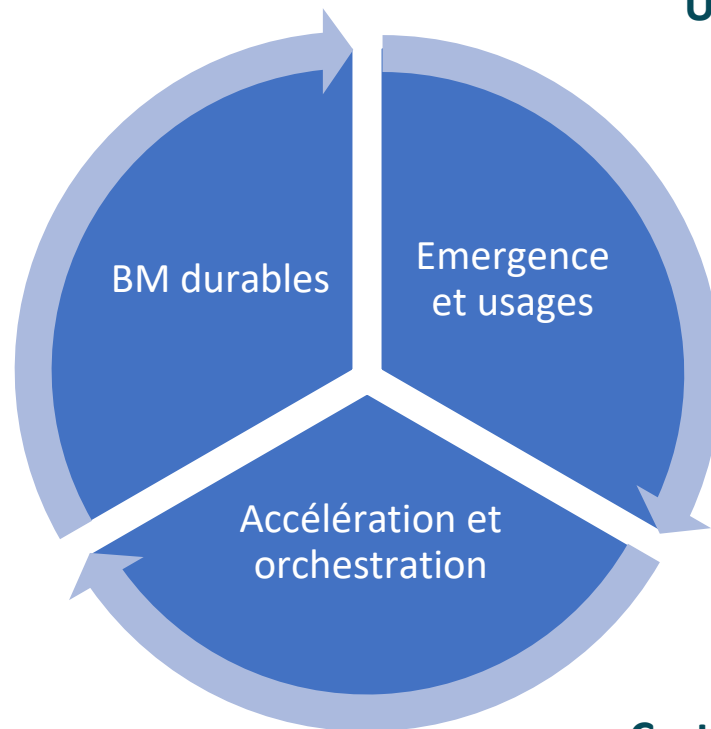
Programme Le Grand (La)Bo (22-24) Le Grand Bornand

Cartographier les portefeuilles de business model

Le rôle des imaginaires dans la transition des destinations de montagne

CMCM23 / Méribel 2038/ Courchevel 2046

Projets de territoire durable
Transfert de pratiques comité RSE



Usages émergents en montagne

Wwoofing, une autre façon de découvrir les territoires alpins

Tourisme frugal , tourisme transformationnel

Touriste mécène

Certification Flocon Vert

Spécificités et apports d'un processus de labellisation, impact, études comparatives sur plusieurs destinations

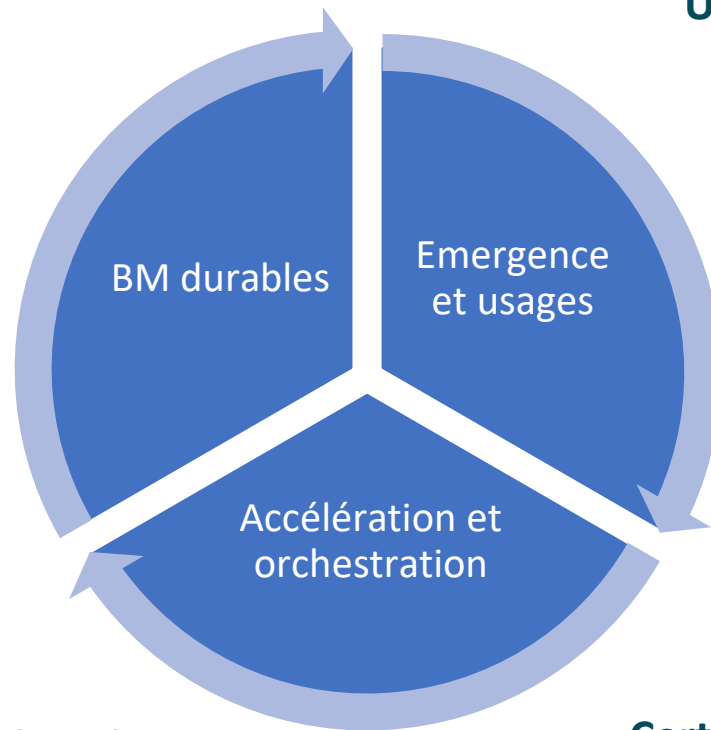
Programme scientifique

Cahier de recherche
Transition des destinations de montagne : regards théoriques sur des marches d'approche

Programme Le Grand (La)Bo (22-24) Le Grand Bornand

Cartographier les portefeuilles de business model

Le rôle des imaginaires dans la transition des destinations de montagne



Usages émergents en montagne

Wwoofing, une autre façon de découvrir les territoires alpins

Tourisme frugal, tourisme transformationnel

Touriste mécène

CMCM23 / Méribel 2038/ Courchevel 2046

Projets de territoire durable
Transfert de pratiques comité RSE

Certification Flocon Vert

Spécificités et apports d'un processus de labellisation, impact, études comparatives sur plusieurs destinations

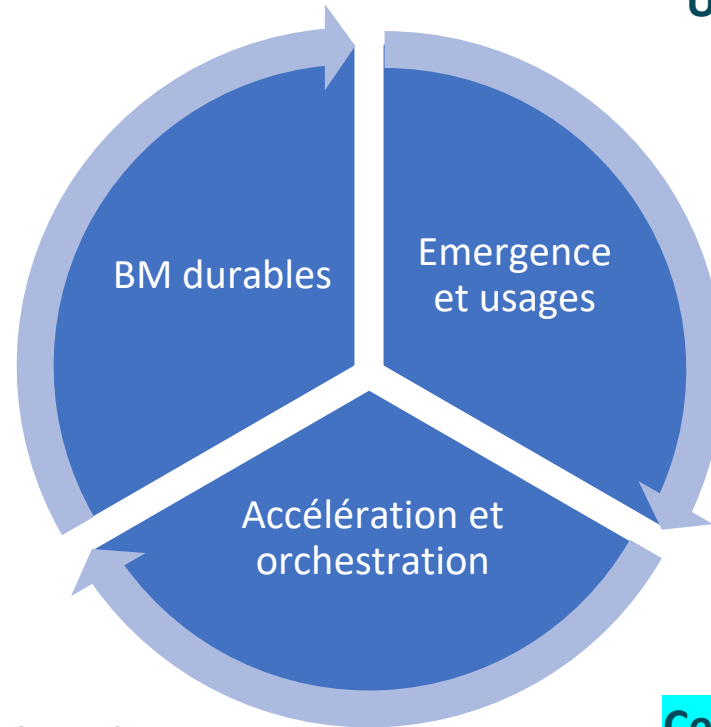
Programme scientifique

Série de webinaires

Programme Le Grand (La)Bo (22-24) Le Grand Bornand

Cartographier les portefeuilles de business
model 25/03/25

Le rôle des imaginaires dans la transition des destinations de montagne



Usages émergents en montagne

Wwoofing, une autre façon de découvrir les territoires alpins

Tourisme frugal , tourisme transformationnel

Touriste mécène : 11/03/25

CMCM23 / Méribel 2038/ Courchevel 2046

Projets de territoire durable

Transfert de pratiques comité RSE le 08/04/25

Certification Flocon Vert :

Spécificités et apports d'un processus de labellisation, impact, études comparatives sur plusieurs destinations

01/04/25

Objectifs du webinar

CARTOGRAPHIER

Cartographier, caractériser et chiffrer le *portefeuille de business models (BM)* des activités économiques d'un **territoire de montagne support station**

BM PIVOTS, ÉMERGENTS, EN TENSION

Identifier les *business models* pivots, émergents et en tension, ainsi que les modularités d'usage

OBJECTIVER & CHIFFRER

Chiffrer le **poids relatif des business models** en termes de PIB communal et d'emplois, et mesurer les retombées économiques directes, indirectes et fiscales pour le territoire

Objectifs du webinar

Description de comment une entreprise organise la **combinaison de différents types d'activités** pour satisfaire différents besoins consommateurs sur un marché

CARTOGRAPHIER

Cartographier, caractériser et chiffrer le **portefeuille de business models (BM)** des activités économiques d'un **territoire de montagne support station**

Description de la manière dont une entreprise s'organise pour **créer, proposer et capter de la valeur.**

BM PIVOTS, ÉMERGENTS ET EN TENSION

Identifier les **business models pivots, émergents** et en **tension, ainsi que les modularités d'usage**

Manières dont le consommateur auto-assemble son offre, lui permettant de choisir, séparer et recombinaison les produits et services en fonction de ses besoins spécifiques.

OBJECTIVER

Chiffrer le **poids relatif des business models en termes de PIB communal et d'emplois, et mesurer les retombées économiques directes, indirectes et fiscales pour le territoire**

Méthodologie

#1^{ère} étape : Cartographier les Familles de *Business Models*

- > 19 entretiens réalisés entre juillet et novembre 2023 (4 Politiques, 7 Socio pro, 8 habitants)
- > Faire émerger les propositions de valeurs du territoire

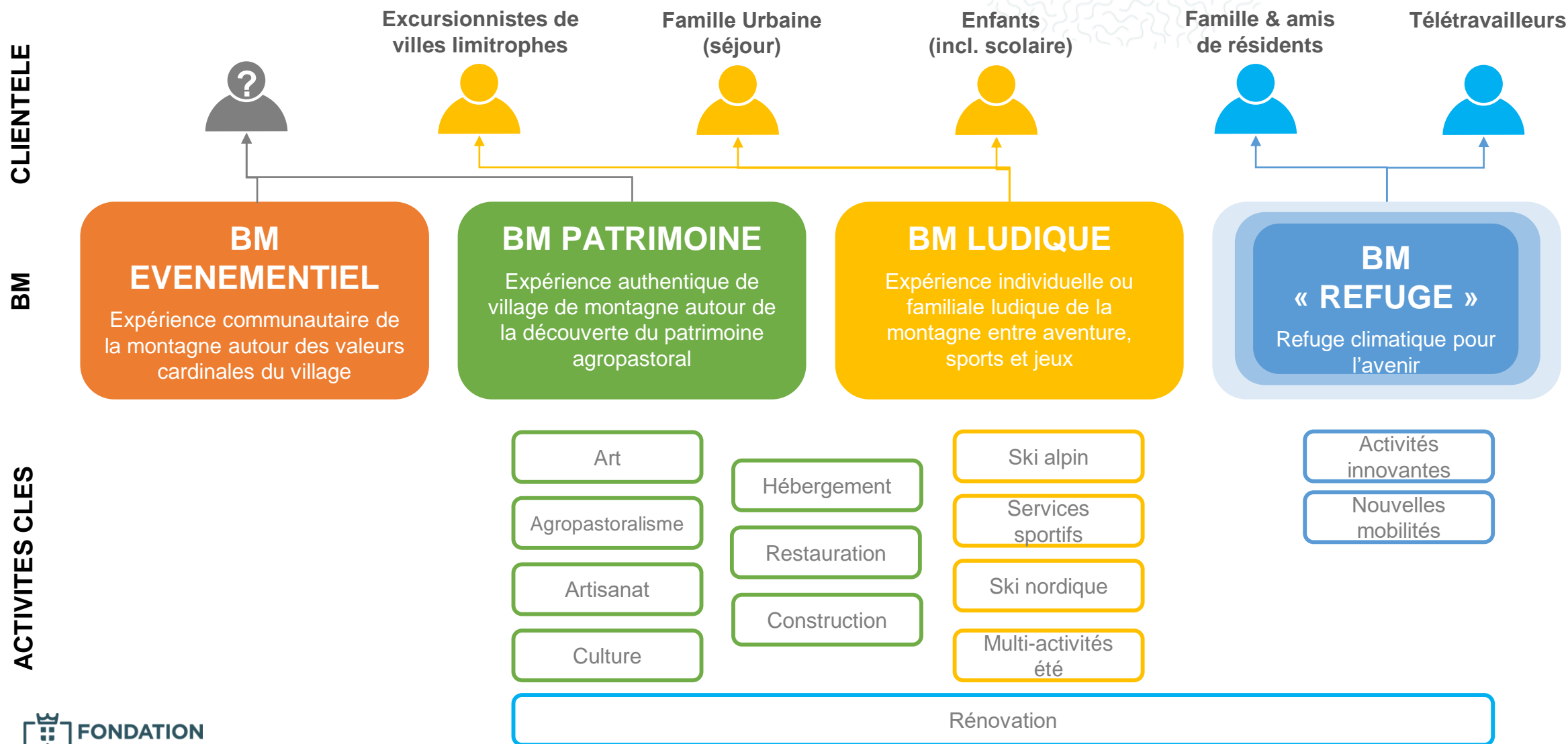
#2^{ème} étape : Bâtir le portefeuille de *Business Models*

- > Construire le portefeuille de *business models* du territoire
- > Analyser les modularités d'usages, les tensions et les émergences des BM

#3^{ème} étape : Mesurer le PIB Local à partir du portefeuille de BM

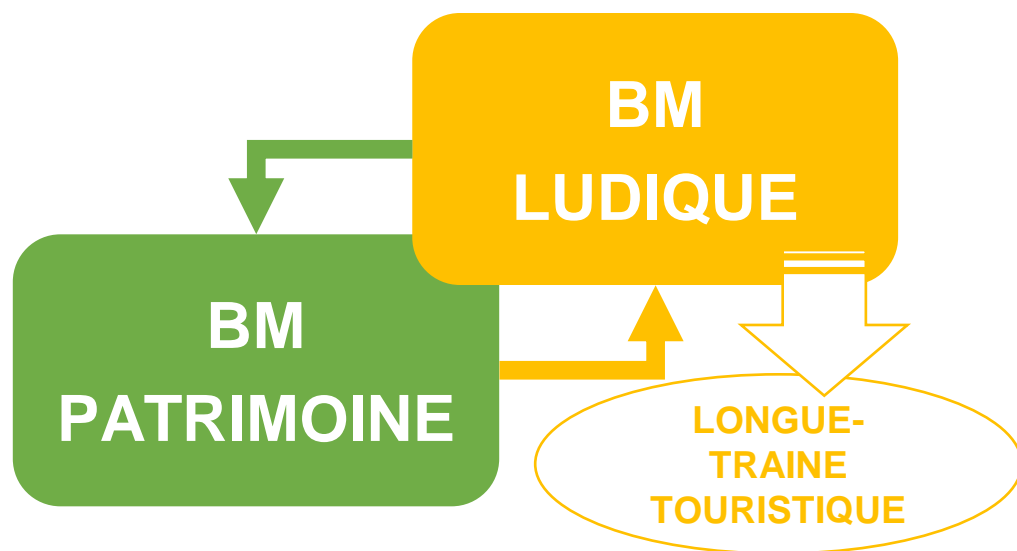
- > Exploitation des fichiers CVAE 2015-2022 (Cotisation sur la Valeur Ajoutés des Entreprises) de la communauté de commune grâce à la méthodologie STRATORIAL
- > Reconstitution des CA, VA et ETP des BM identifiés à partir des nomenclatures NACE des activités des entreprises

#1 Cartographie les « familles » de *BM*



#2 Bâtir le portefeuille de BM

Au cœur du portefeuille : deux BM « duals »



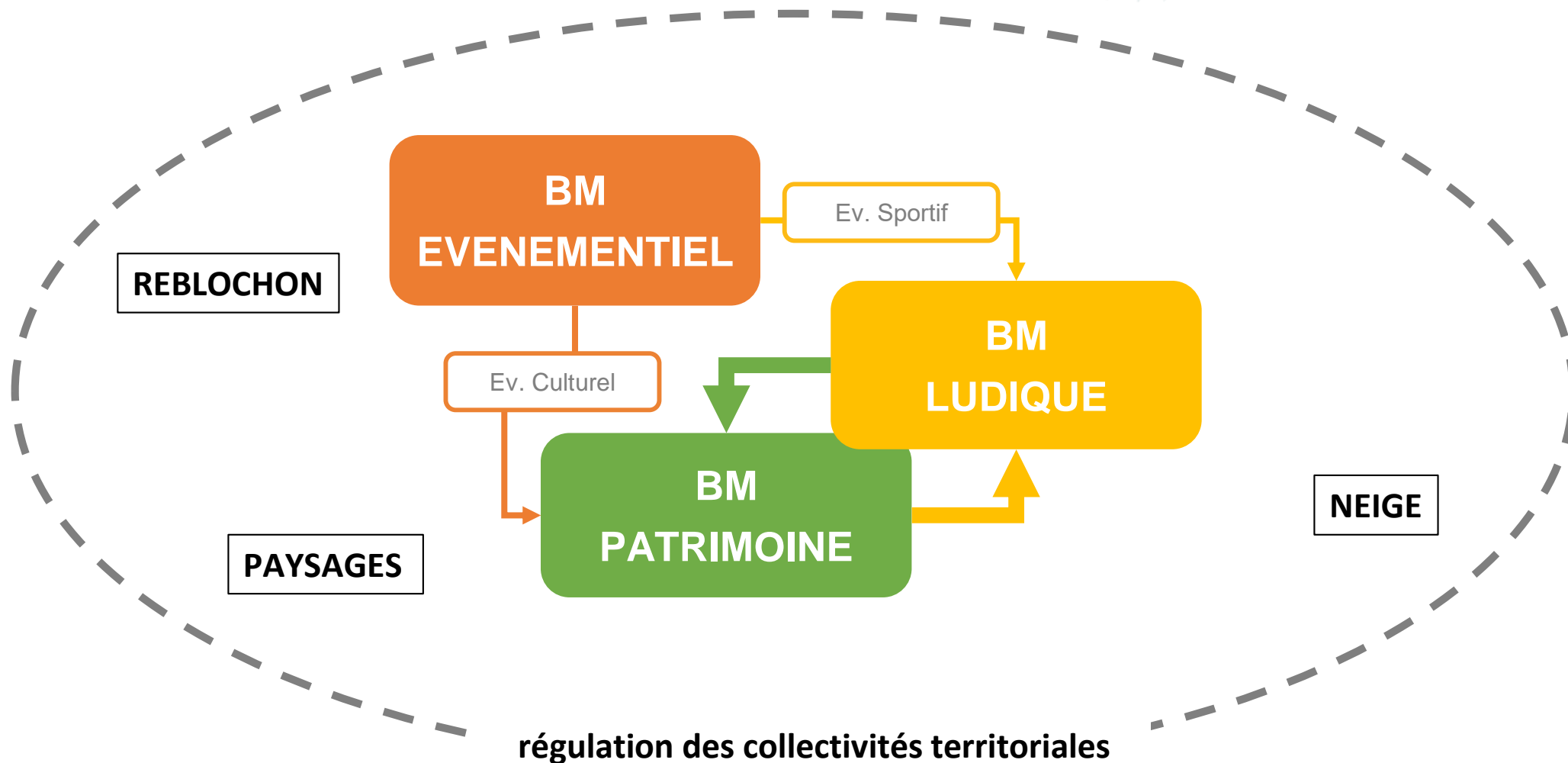
-> Un territoire **intégrant très fortement** deux BM « Patrimoine » et « Ludique »

-> Deux *BM* historiquement en **fortes synergies de production** (alternance été, hiver) et de **consommation** (modularité des usages)

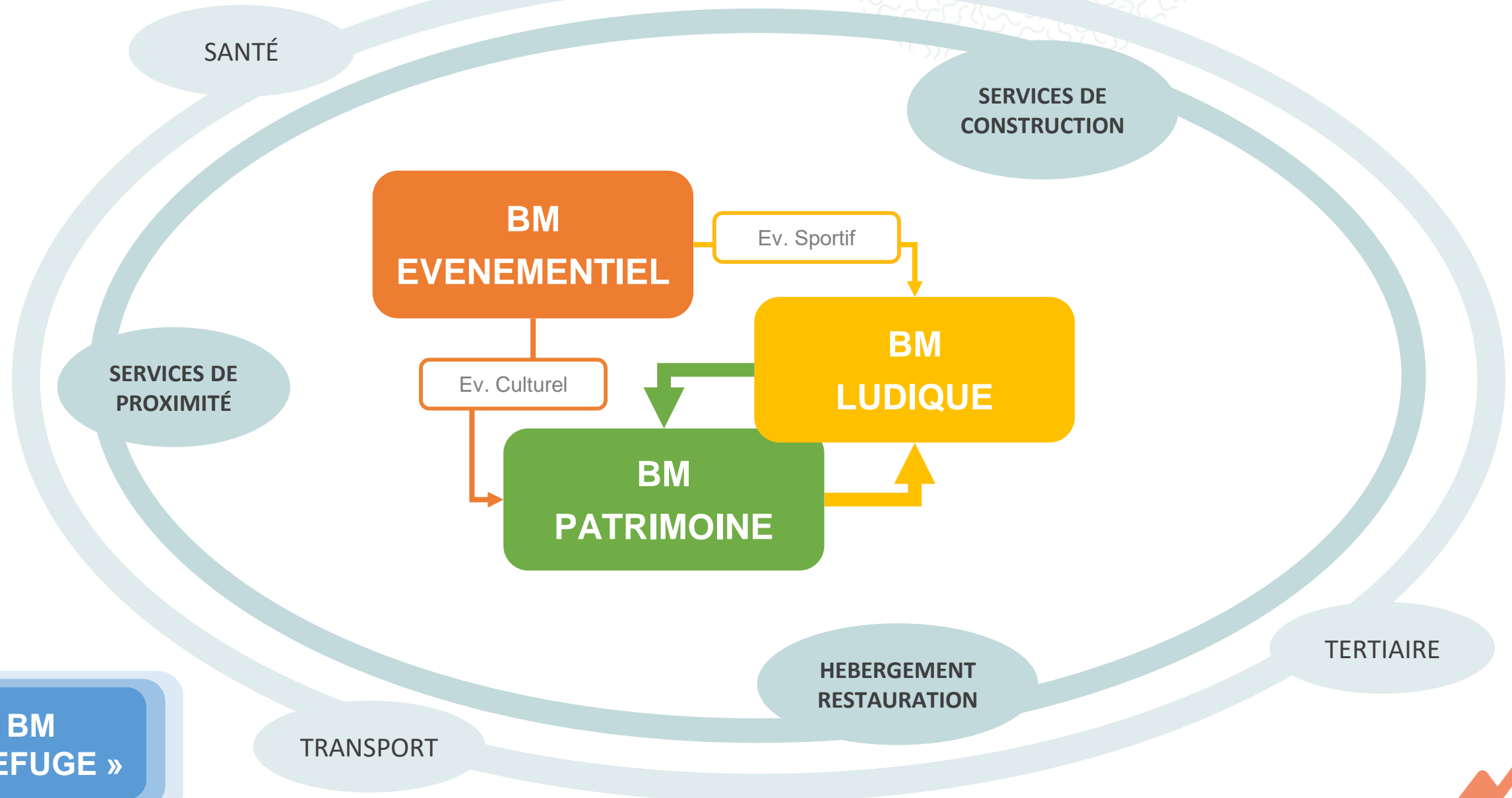
-> Une **tendance à la « longue traîne touristique »** : investissement dans de services touristiques représentant une part de marché moindre que des « *best sellers* » (le ski) dans le but de compenser leur essoufflement.

#2 Bâtir le portefeuille de BM

Un cœur de BM alimentés par des « attracteurs » naturels et artificiels

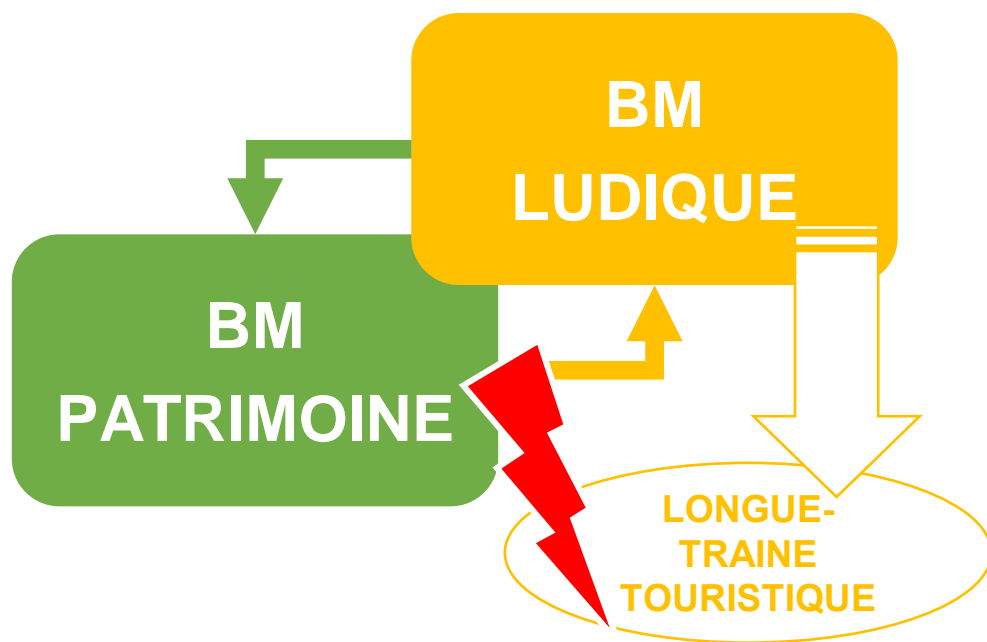


#2 Bâtir le portefeuille de BM du territoire



#2 Bâtir le portefeuille de BM

Une « longue traîne touristique » génératrice d'effets ambivalents



-> **Basculement** du modèle de la station-village vers le modèle du **domaine de loisirs** ?

-> **Accentuation des conflits d'usage** entre les deux BM « Patrimoine » et « Ludique »

-> **Des BM consommateurs d'investissements publics**

Soutien aux investissements pour préserver l'activité agricole

Investissements pour préserver l'activité ski

Investissement pour développer la longue traîne touristique

+ *Investissement dans le cadre de vie, les espaces publics, la mobilité, etc.*

#2 Bâtir le portefeuille de BM

De la « longue traîne touristique » au risque de la « Disneylandisation » ?

LONGUE TRAÎNE
TOURISTIQUE

implique

INFRASTRUCTURES
LUDIQUES

Jusqu'où ?

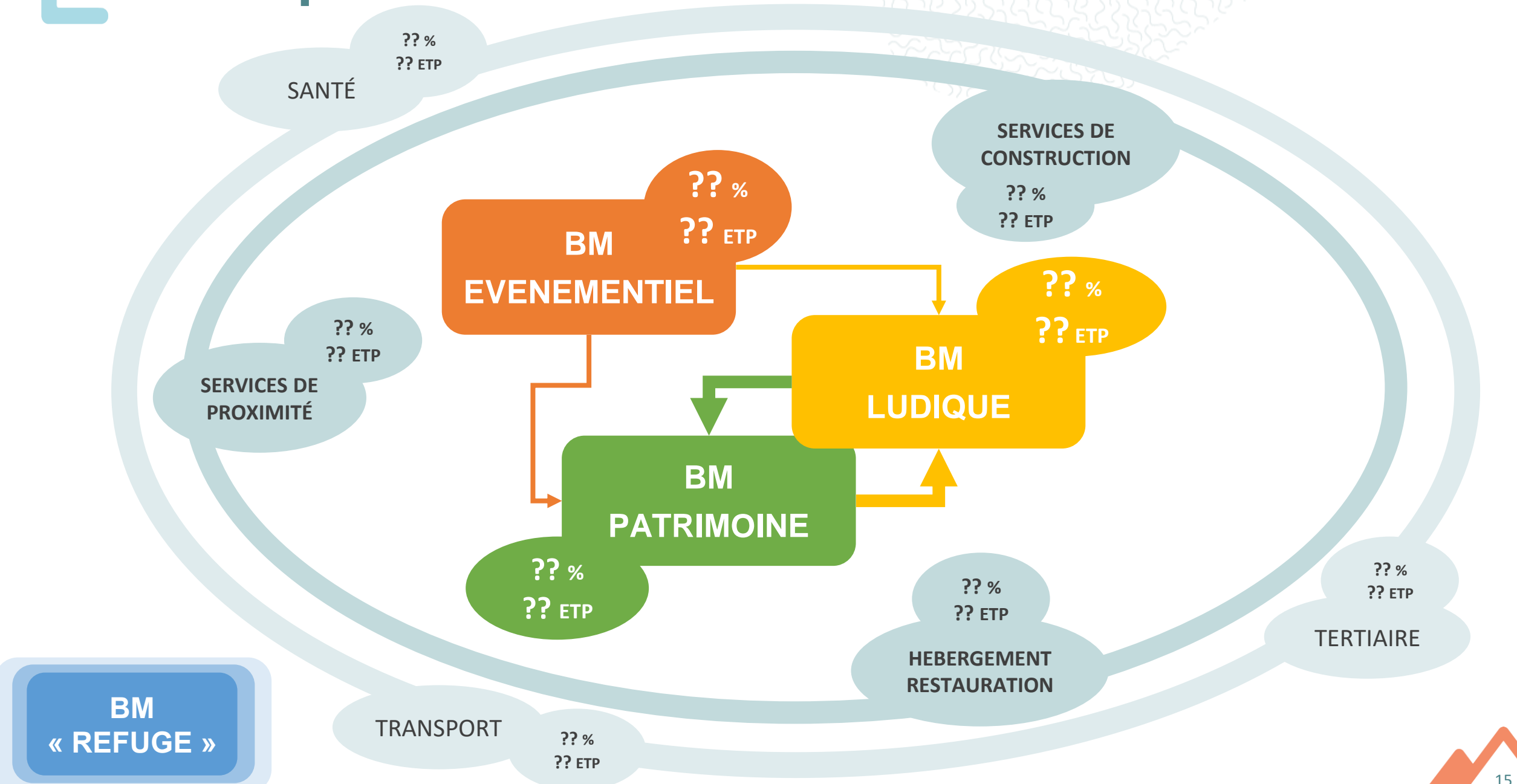
DISNEYLANDISATION ?

*Je ne sais pas c'est une question. **Est-ce que c'est Disneyland ? Est-ce que les stations de montagne, ça doit être Disneyland ?** Je ne sais pas, le grand huit et tout quoi, parce que c'est ça, la luge d'été, sur rails, c'est vachement bien, c'est super.*

En plus, nous, on vient d'enlever, les six sept dernières années, 58 pylônes, qu'on a démonté. Donc on est pas mal. On ne va pas non plus en recréer, parce que ça c'est encore pire la luge d'été, c'est des supports tous les 10m.



#3 Du portefeuille de BM au PIB Local



BM
« REFUGE »

#3 Du portefeuille de BM au PIB Local

Exploitation des fichiers CCVT (Méthodologie Stratorial)

stratorial

Conseil en gestion et finances locales

Chiffre d'Affaires de référence

Code	Intitulés de la NAF rév. 2, version finale	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	evolution moyenne annuelle
SECTION A		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
SECTION B	INDUSTRIES EXTRACTIVES	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
SECTION C	INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE	7 449 636,44 €	6 126 145,61 €	5 295 296,71 €	7 650 509,47 €	7 341 602,00 €	8 647 318,00 €	7 063 502,53 €	7 931 389,00 €	0,90%
SECTION D	PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'ÉLECTRICITÉ, DE GAZ, DE VAPEUR ET D'AIR CONDITIONNÉ	1 407 821,48 €	1 371 863,53 €	1 550 065,75 €	1 061 521,17 €	3 267 408,45 €	1 105 376,17 €	1 167 713,06 €	1 211 186,70 €	-2,13%
SECTION E	PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'EAU ; ASSAINISSEMENT, GESTION DES DÉCHETS ET DÉPOLLUTION	216 653,00 €	236 777,00 €	233 827,00 €	243 243,00 €	230 795,00 €	240 718,00 €	224 781,00 €	- €	
SECTION F	CONSTRUCTION	10 522 586,48 €	20 277 964,03 €	11 332 816,73 €	22 389 556,28 €	13 847 087,63 €	12 347 311,26 €	29 814 314,40 €	15 597 544,81 €	5,78%
SECTION G	COMMERCE ; RÉPARATION D'AUTOMOBILES ET DE MOTOCYCLES	16 418 079,23 €	15 016 034,03 €	18 633 804,28 €	18 466 801,77 €	19 407 405,14 €	18 900 342,22 €	17 692 328,40 €	17 629 091,72 €	0,01 €
SECTION H	TRANSPORTS ET ENTREPOSAGE	16 642 487,22 €	15 322 808,48 €	14 883 585,40 €	14 838 434,01 €	14 662 754,41 €	17 236 963,85 €	17 538 930,65 €	16 480 735,40 €	-0,14%
SECTION I	HÉBERGEMENT ET RESTAURATION	20 364 626,19 €	21 171 490,14 €	22 517 779,47 €	23 219 200,92 €	23 541 051,02 €	23 580 576,96 €	23 798 084,37 €	22 777 646,36 €	1,61%
SECTION J	INFORMATION ET COMMUNICATION	87 277,32 €	263 129,39 €	267 829,04 €	54 731,10 €	56 859,05 €	58 972,19 €	62 397,50 €	245 338,61 €	15,91%
SECTION K	ACTIVITÉS FINANCIÈRES ET D'ASSURANCE	7 043 987,84 €	9 646 452,73 €	10 080 845,42 €	10 315 132,45 €	11 549 543,46 €	10 354 913,37 €	7 463 338,49 €	6 700 856,44 €	-0,71%
SECTION L	ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES	2 807 479,67 €	3 017 913,75 €	3 254 630,18 €	5 184 941,81 €	3 298 122,70 €	2 909 310,59 €	3 637 392,59 €	11 624 793,27 €	22,50%
SECTION M	ACTIVITÉS SPÉCIALISÉES, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES	2 182 883,54 €	2 091 860,93 €	2 630 946,46 €	1 710 924,96 €	1 504 572,68 €	484 708,33 €	180 748,25 €	308 277,84 €	-24,39%
SECTION N	ACTIVITÉS DE SERVICES ADMINISTRATIFS ET DE SOUTIEN	1 431 783,42 €	1 739 710,52 €	1 741 781,04 €	1 985 147,50 €	3 944 354,41 €	7 184 495,13 €	6 840 481,86 €	5 040 486,48 €	19,70%
SECTION O	ADMINISTRATION PUBLIQUE	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
SECTION P	ENSEIGNEMENT	299 389,00 €	320 380,00 €	- €	349 013,00 €	339 280,00 €	- €	- €	- €	
SECTION Q	SANTÉ HUMAINE ET ACTION SOCIALE	1 812 182,83 €	2 182 448,54 €	1 248 367,18 €	2 492 628,00 €	2 289 095,00 €	1 411 001,00 €	1 933 022,00 €	1 716 545,00 €	-0,77%
SECTION R	ARTS, SPECTACLES ET ACTIVITÉS RÉCRÉATIVES	1 366 670,08 €	1 155 136,75 €	1 558 051,48 €	1 428 817,06 €	921 849,72 €	1 082 991,25 €	1 415 050,88 €	1 371 904,29 €	0,05%
SECTION S	AUTRES ACTIVITÉS DE SERVICES	819 373,17 €	768 829,91 €	763 863,03 €	767 413,13 €	768 028,55 €	2 996 549,77 €	863 857,02 €	645 653,55 €	-3,35%
SECTION T	ACTIVITÉS DES MÉNAGES EN TANT QU'EMPLOYEURS ; ACTIVITÉS INDIFFÉRENCIÉES DES MÉNAGES EN TANT QUE PRODUCTEURS DE BIENS ET SERVICES POUR USAGE PROPRE	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
SECTION U	ACTIVITÉS EXTRA-TERRITORIALES	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
TOTAL		90 872 916,91 €	100 708 945,34 €	95 993 489,18 €	112 158 015,65 €	106 969 809,22 €	108 541 548,11 €	119 695 943,00 €	109 281 449,47 €	2,67%

#3 Du portefeuille de BM au PIB Local

Exploitation des fichiers CCVT (Méthodologie Stratorial)

stratorial

Conseil en gestion et finances locales

Valeur Ajoutée de référence

Code	Intitulés de la NAF rév. 2, version finale	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	évolution moyenne annuelle
SECTION A		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
SECTION B	INDUSTRIES EXTRACTIVES	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
SECTION C	INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE	2 923 313,00 €	2 313 161,00 €	1 860 873,00 €	3 186 523,00 €	2 991 755,00 €	2 916 054,00 €	2 814 311,00 €	3 120 074,00 €	0,93%
SECTION D	PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'ÉLECTRICITÉ, DE GAZ, DE VAPEUR ET D'AIR CONDITIONNÉ	507 368,00 €	505 406,00 €	614 546,00 €	442 127,00 €	1 507 331,00 €	458 205,00 €	546 820,00 €	520 769,00 €	0,37%
SECTION E	PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'EAU ; ASSAINISSEMENT, GESTION DES DÉCHETS ET DÉPOLLUTION	136 764,00 €	167 692,00 €	157 273,00 €	180 160,00 €	153 573,00 €	150 270,00 €	125 243,00 €	- €	
SECTION F	CONSTRUCTION	4 455 494,00 €	4 499 924,00 €	5 056 763,00 €	5 990 243,00 €	4 833 317,00 €	5 050 591,00 €	6 308 448,00 €	6 047 540,00 €	4,46%
SECTION G	COMMERCE ; RÉPARATION D'AUTOMOBILES ET DE MOTOCYCLES	6 512 994,00 €	6 168 384,00 €	7 053 207,00 €	7 182 609,00 €	7 037 911,00 €	7 064 404,00 €	6 853 551,00 €	7 001 965,00 €	0,01 €
SECTION H	TRANSPORTS ET ENTREPOSAGE	7 316 473,00 €	6 289 624,00 €	6 711 757,00 €	6 436 250,00 €	5 151 001,00 €	6 824 450,00 €	7 177 694,00 €	6 880 697,00 €	-0,87%
SECTION I	HÉBERGEMENT ET RESTAURATION	11 379 727,00 €	11 684 475,00 €	12 663 356,00 €	13 055 495,00 €	12 965 244,00 €	13 384 161,00 €	13 445 924,00 €	13 007 801,00 €	1,93%
SECTION J	INFORMATION ET COMMUNICATION	61 106,00 €	165 309,00 €	126 419,00 €	36 421,00 €	37 406,00 €	39 080,00 €	39 289,00 €	183 616,00 €	17,02%
SECTION K	ACTIVITÉS FINANCIÈRES ET D'ASSURANCE	2 894 212,00 €	3 295 304,00 €	3 329 690,00 €	3 071 026,00 €	3 358 563,00 €	3 344 771,00 €	2 822 004,00 €	2 529 257,00 €	-1,91%
SECTION L	ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES	1 957 743,00 €	2 158 601,00 €	2 300 674,00 €	2 927 130,00 €	2 379 145,00 €	1 916 500,00 €	2 109 211,00 €	5 275 500,00 €	15,21%
SECTION M	ACTIVITÉS SPÉCIALISÉES, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES	957 034,00 €	921 520,00 €	1 237 313,00 €	567 033,00 €	656 955,00 €	264 361,00 €	130 211,00 €	215 367,00 €	-19,19%
SECTION N	ACTIVITÉS DE SERVICES ADMINISTRATIFS ET DE SOUTIEN	740 542,00 €	995 900,00 €	883 425,00 €	1 008 470,00 €	2 007 762,00 €	3 245 326,00 €	3 046 232,00 €	2 607 510,00 €	20,22%
SECTION O	ADMINISTRATION PUBLIQUE	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
SECTION P	ENSEIGNEMENT	159 501,00 €	173 744,00 €	- €	187 090,00 €	202 925,00 €	- €	- €	- €	
SECTION Q	SANTÉ HUMAINE ET ACTION SOCIALE	1 365 461,00 €	1 634 030,00 €	839 916,00 €	1 773 910,00 €	1 662 305,00 €	1 073 049,00 €	1 400 190,00 €	1 229 200,00 €	-1,49%
SECTION R	ARTS, SPECTACLES ET ACTIVITÉS RÉCRÉATIVES	820 951,00 €	656 392,00 €	705 209,00 €	669 450,00 €	327 025,00 €	413 934,00 €	624 603,00 €	551 607,00 €	-5,65%
SECTION S	AUTRES ACTIVITÉS DE SERVICES	453 640,00 €	465 619,00 €	450 411,00 €	467 065,00 €	378 401,00 €	800 979,00 €	524 791,00 €	424 150,00 €	-0,96%
SECTION T	ACTIVITÉS DES MÉNAGES EN TANT QUE EMPLOYEURS ; ACTIVITÉS INDIFFÉRENCIÉES DES MÉNAGES EN TANT QUE PRODUCTEURS DE BIENS ET SERVICES POUR USAGE PROPRE	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
SECTION U	ACTIVITÉS EXTRA-TERRITORIALES	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
TOTAL		42 650 403,00 €	42 096 061,00 €	44 006 920,00 €	47 901 026,00 €	45 650 059,00 €	46 963 119,00 €	50 120 690,00 €	49 755 414,00 €	2,23%

#3 Du portefeuille de BM au PIB Local

Ventilation des activités NACE dans le portefeuille de BM

stratorial
Caisse de gestion de Mont Blanc Local

Chiffre d'Affaires de référence

Code	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	évolution en points
SECTEUR A	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SECTEUR B	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SECTEUR C	7 426 284,8	5 728 146,1	5 295 278,4	5 208 320,4	7 207 808,8	6 944 208,8	7 861 022,1	7 022 208,8	8,0%
SECTEUR D	1 047 804,8	4 311 802,1	1 000 000,0	4 800 000,0	1 200 000,0	4 100 000,0	1 100 000,0	1 200 000,0	1,0%
SECTEUR E	2 000 000,0	2 000 000,0	2 000 000,0	2 000 000,0	2 000 000,0	2 000 000,0	2 000 000,0	2 000 000,0	0,0%
SECTEUR F	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR G	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR H	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR I	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR J	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR K	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR L	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR M	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR N	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR O	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR P	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR Q	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR R	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR S	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR T	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR U	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR V	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR W	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR X	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR Y	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR Z	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
TOTAL	10 474 089,6	10 039 948,1	10 295 278,4	10 008 320,4	13 407 808,8	13 044 208,8	14 861 022,1	13 222 208,8	2,0%

stratorial
Caisse de gestion de Mont Blanc Local

Valeur Ajoutée de référence

Code	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	évolution en points
SECTEUR A	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SECTEUR B	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SECTEUR C	2 100 000,0	2 100 000,0	2 100 000,0	2 100 000,0	2 100 000,0	2 100 000,0	2 100 000,0	2 100 000,0	0,0%
SECTEUR D	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR E	1 000 000,0	1 000 000,0	1 000 000,0	1 000 000,0	1 000 000,0	1 000 000,0	1 000 000,0	1 000 000,0	0,0%
SECTEUR F	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR G	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR H	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR I	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR J	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR K	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR L	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR M	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR N	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR O	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR P	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR Q	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR R	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR S	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR T	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR U	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR V	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR W	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR X	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR Y	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
SECTEUR Z	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
TOTAL	3 100 000,0	3 100 000,0	3 100 000,0	3 100 000,0	3 100 000,0	3 100 000,0	3 100 000,0	3 100 000,0	0,0%

EXPERIENCE PATRIMONIALE DE LA MONTAGNE
*dont agropastoralisme
 dont vie culturelle et associative
 dont artisanat alimentaire
 dont artisanat manufacturier
 dont restauration traditionnelle*

EXPERIENCE LUDIQUE DE LA MONTAGNE
*dont remontées mécaniques
 dont ski nordique
 dont multiactivités-été
 dont services sportifs*

Services de construction et gestion immobilière
*dont promotion immobilière
 dont gestion immo
 dont BTP*

Services d'hébergement et de restauration
*dont hôtellerie
 dont auberge
 dont camping
 dont commercialisation d'hébergements
 dont restauration rapides
 dont bars*

Services de proximité (hors sportifs)
*dont automobiles
 dont alimentation
 dont équipement foyer
 dont presse
 dont magasins de souvenirs
 dont coiffure*

Services de santé
*dont pharmacie
 dont optique
 dont médecine
 dont ambulance*

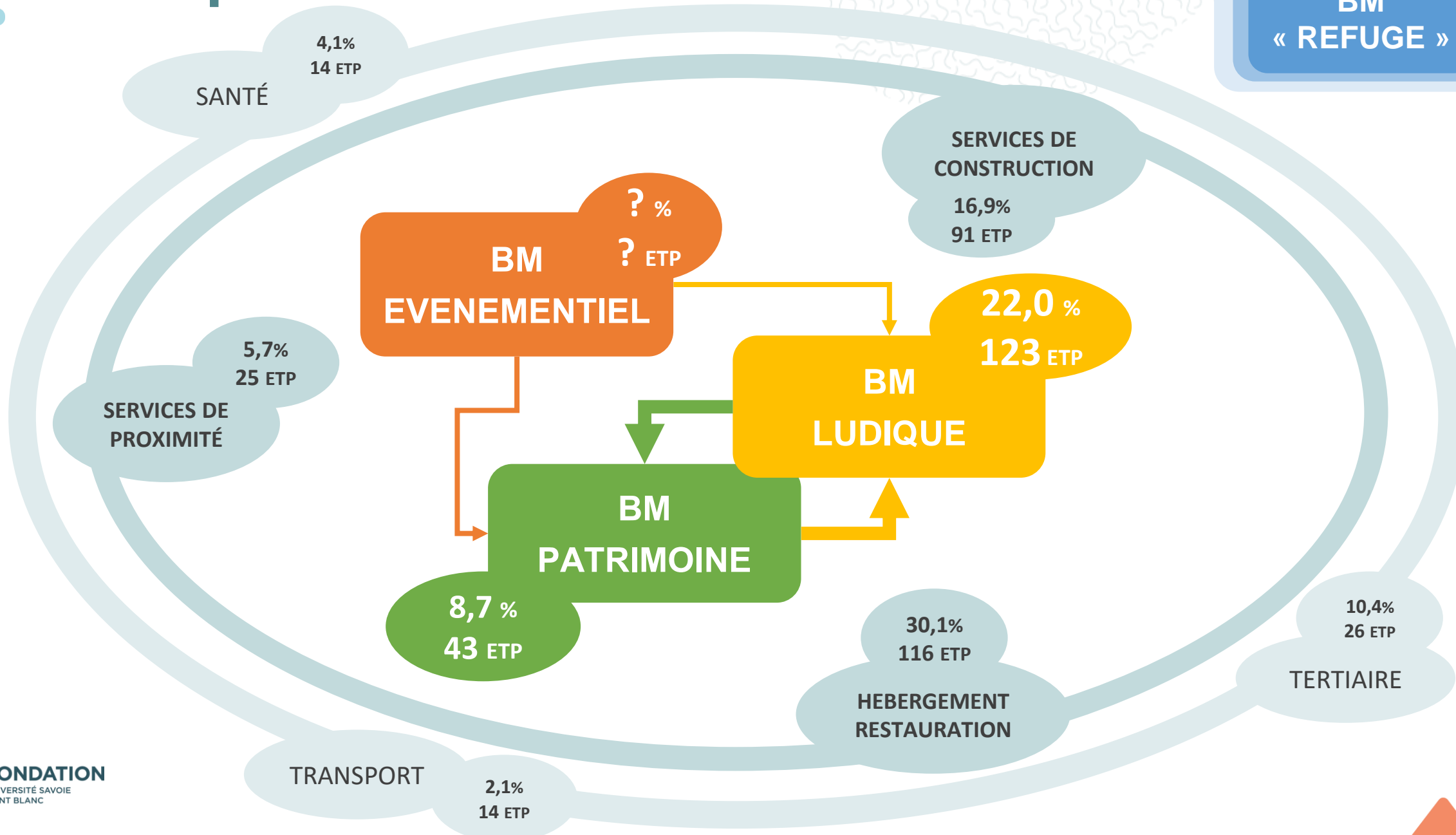
Services de transport
*dont voyageurs
 dont fret*

Services tertiaires
*dont énergie (électricité, eau, déchet)
 dont banques et assurances
 dont services de gestion*

Portefeuille de BM «quantifié» à partir des activités économiques enregistrées sur la commune (selon la nomenclature NACE)

#3 Du portefeuille de BM au PIB Local

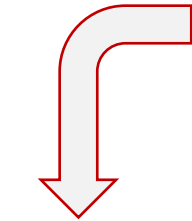
BM
« REFUGE »



#3 Du portefeuille de BM au PIB Local

Calcul du PIB local « non économique »

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Impôts (y compris AC)	5 645,90	5 707,35	6 009,80	6 168,87	6 298,18	6 396,52	6 548,19	6 891,13
Recettes variables (liées à l'économie)	1 987,12	2 139,58	2 096,29	2 716,55	2 733,02	2 231,65	2 085,70	3 035,12
Dotations de l'Etat (dont FNGIR/DCRTP)	2 196,21	1 970,51	1 683,24	1 673,99	1 652,56	1 660,41	1 579,00	1 556,61
Autres	455,22	583,99	454,83	515,99	3 139,24	2 872,13	399,89	684,74
TOTAL Recettes réelles	10 284,46	10 401,43	10 244,16	11 075,40	13 823,01	13 160,72	10 612,78	12 167,60

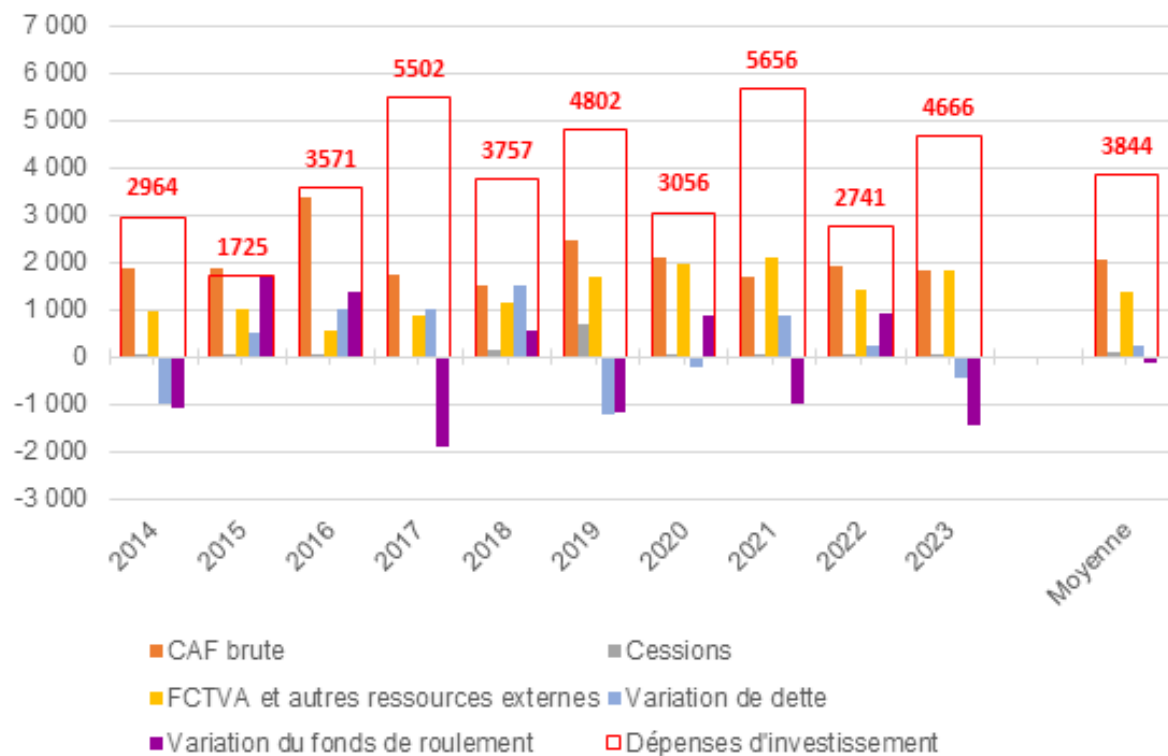


RECETTES VARIABLES LIEES A L'ACTIVITE ECONOMIQUE									
en k€	Δmoy	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Droits de stationnement et d'occupation du domaine public	+35,9%	8	9	42	58	64	51	61	66
Redevances et droits des services à caractère sportif et de loisirs	+3,4%	363	367	365	406	422	362	386	460
Droits de place	+2,7%	45	48	50	48	47	35	48	54
Autres taxes	-63,4%	45	48	17	2	2	1	2	0
Taxes et participations liées à l'urbanisation et à l'environnement	n/a	0	0	104	0	0	0	0	0
Taxe sur l'électricité	+2,6%	105	111	111	118	114	112	111	126
Taxes de séjour	+13,5%	345	470	419	504	756	637	559	838
Taxe sur les remontées mécaniques	+3,9%	360	360	397	414	441	321	10	471
Taxe additionnelle aux droits de mutation ou à la taxe de publicité foncière	+7,1%	385	380	290	482	398	457	603	623
Revenus des immeubles	+4,0%	257	278	246	307	244	193	243	339
Redevances versées par les fermiers et concessionnaires	-30,1%	22	23	9	9	16	16	14	2
Autres produits divers de gestion courante	+1,8%	51	46	47	369	229	48	47	58
TOTAL	+6,2%	1 987	2 140	2 096	2 717	2 733	2 232	2 086	3 035

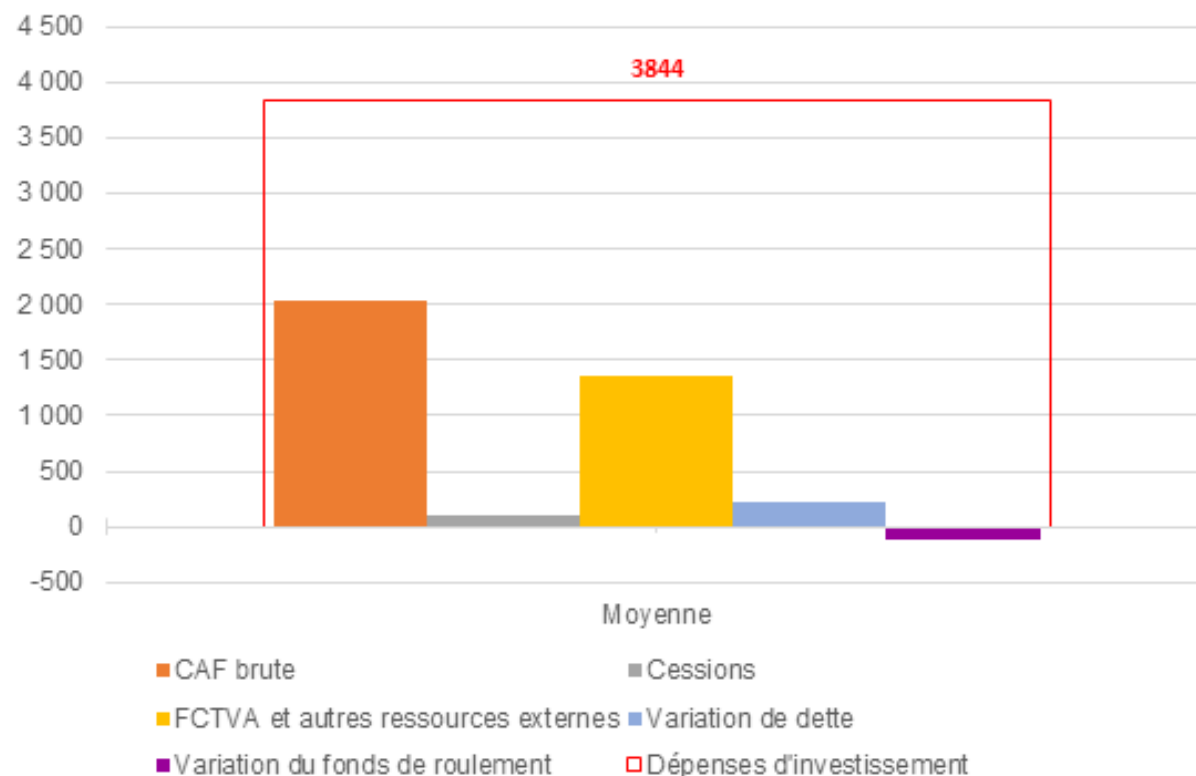
#3 Du portefeuille de BM au PIB Local

Calcul du PIB local « non économique »

Financement des investissements (en k€)



Financement des investissements (en k€)



Une commune comme le Grand-Bornand investit sur 10 années à 38,4 M€.

→ la capacité de la puissance publique à maintenir son niveau d'investissement est **dès lors cruciale pour l'économie locale** (communale et bassin de vie d'appartenance) pour financer l'habitabilité du territoire et la transition, etc.

#3 Du portefeuille de BM au PIB Local

« PIB non économique »

Commune
= 16 à 18 M€

« PIB économique »

Socio-professionnels
= env. 50 M€

66 à 68 M€

Env. 25%
(hors agglo)

Env. 75%
(hors TPE)

ATTENTION aux fuites de valeur !
*Exemple : plateformes
d'hébergements touristiques qui ne
déclarent pas leur CVAE sur le
territoire (code NACE 73.11Z, section
M)*

Les retombées du tourisme

Pour 1€ dépensé...

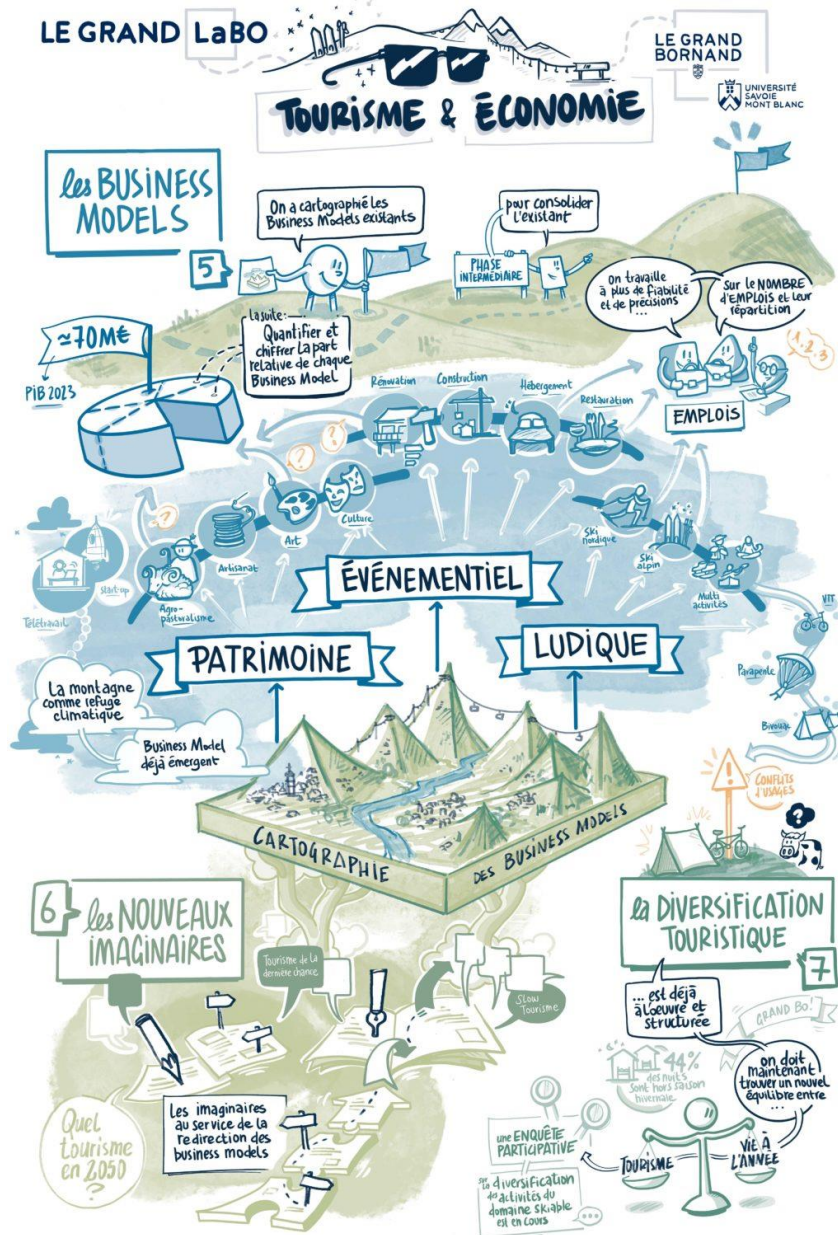
Pour 1€ de chiffre d'affaires dépensé dans les remontées mécaniques, environ 3,50 € sont dépensés directement par ailleurs chez les socio-professionnels et 6,04 € de manière indirecte / induite, soit un total de 9,54 €.

Pour 1€ de PIB...

Pour 1€ de PIB économique créé dans les remontées mécaniques, environ 4,23 € sont créés directement par ailleurs et 6,69 € de manière indirecte / induite, soit un total de 10,92 €.

		Dépense touristique = chiffre d'affaires	PIB Economique = valeur ajoutée hors collectivité
SECTION G	COMMERCE ; RÉPARATION D'AUTOMOBILES ET DE MOTOCYCLES	1,03 €	1,02 €
SECTION H	TRANSPORTS ET ENTREPOSAGE	0,07 €	0,09 €
SECTION I	HÉBERGEMENT ET RESTAURATION	1,46 €	2,09 €
SECTION J	INFORMATION ET COMMUNICATION	0,00 €	0,01 €
SECTION K	ACTIVITÉS FINANCIÈRES ET D'ASSURANCE	0,33 €	0,33 €
SECTION L	ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES	0,05 €	0,07 €
SECTION M	ACTIVITÉS SPÉCIALISÉES, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES	0,00 €	0,00 €
SECTION N	ACTIVITÉS DE SERVICES ADMINISTRATIFS ET DE SOUTIEN	0,38 €	0,44 €
SECTION R	ARTS, SPECTACLES ET ACTIVITÉS RÉCRÉATIVES	0,17 €	0,17 €
	Retombées directes	3,50 €	4,23 €
	Retombées indirectes / induites	6,04 €	6,69 €

Conclusion



Le portefeuille de *business models* est un outil stratégique d'aide à décision pertinent pour les territoires de montagne.

□ Cartographier les *business models* d'un territoire de montagne en intégrant la diversité des activités économique et leurs dynamiques (tension, émergence, modularité ou conflits d'usage).

▒ Mesurer le poids des activités économiques locales et leurs évolutions dans une optique systémique (méthodologie Stratorial).

🌱 Dresser des trajectoires de transition pour les territoires de montagne.

RESSOURCES



- **Chaire Tourisme durable** : <https://www.fondation-usmb.fr/chaire-tourisme-durable/>
- **Cahier de recherche** : transition des destinations de montagne : regards théoriques sur des marches d'approche
<https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/2025-01/13-24-CDR-USMB-A4-BD-23-1-25.pdf>
- **Article de thèse** - Angèle Richard : « De la vision commune à la conception cognitive d'un business model soutenable : une approche méthodologique par les scénarios utopistes »
<https://shs.cairn.info/revue-decisions-marketing-2024-4-page-39?lang=fr>
- **The Conversation**, article Elodie Manthé : « Touristes : pigeons voyageurs ou colibris contributeurs ? »
<https://theconversation.com/touristes-pigeons-voyageurs-ou-colibris-contributeurs-242846>
- **Cycle de webinaire** – mars et avril 2025 – 4 épisodes : transition des destinations de montagne
 - **Le 11 mars de 13h à 14h** : Touristes mécènes : pigeons voyageurs ou colibris contributeurs
<https://youtu.be/34NnGt65mUM?feature=shared> (replay)
 - **Le 25 mars de 13h à 14h** : Préparer son itinéraire : cartographier les business models comme point de départ de la transition
<https://www.fondation-usmb.fr/evenements/preparer-son-itineraire-cartographier-les-business-models-comme-point-de-depart/>
 - **Le 1er avril de 13h à 14h** : Flocons verts – des marches accompagnées vers la transition
<https://www.fondation-usmb.fr/evenements/flocon-vert-des-marches-accompagnees-vers-la-transition/>
 - **Le 8 avril de 13h à 14h** : Se mettre en marche vers la transition – entre impulsion événementielle et endurance territoriale
<https://www.fondation-usmb.fr/evenements/se-mettre-en-marche-vers-la-transition/>

L Equipe



Dominique Kréziak :
Professeure des Universités en science de gestion
Directrice scientifique de la chaire tourisme durable
FUSMB
Thèmes de recherche : consommation durable et
tourisme
Dominique.kreziak@univ-smb.fr



Rémi Ardiet :
Docteur en économie territoriale,
spécialisé en innovation collaborative
et territoires de montagne
remi.ardiet@univ-smb.fr



Emeline Daumard :
Responsable des partenariats et du
mécénat, coordinatrice de la chaire tourisme
durable et de la chaire VALCOM
emeline.daumard@univ-smb.fr



Emilie Meynet :
Ingénieure d'études
Consultante RSE – tourisme durable
emilie.meynet@univ-smb.fr



www.fondation-usmb.fr