

CAHIER DE TENDANCES MONTAGNE[S]

#4

Edition
2022-2023



Les grandes tendances du tourisme
d'aujourd'hui et de demain en montagne

Cluster 
montagne
Mountain Development France

UN CLUSTER DE
 **La Région**
Auvergne-Rhône-Alpes

EN PARTENARIAT AVEC  **DES SAVOIE**

ICI, EN MONTAGNE



AVEC VOUS.

Banque de proximité, le Crédit Agricole des Savoie se mobilise et vous accompagne avec ses 47 agences en montagne et son pôle d'expertise Tourisme.

**AGIR CHAQUE JOUR DANS VOTRE INTÉRÊT
ET CELUI DE LA SOCIÉTÉ**



DES SAVOIE



Vive les Audacieux !

La parution de cette 4^e édition de notre Cahier de Tendances Montagne[s] est un temps fort à bien des égards.

D'abord, elle prouve que la détermination peut déplacer les montagnes. Elle contribue à aborder les nouveaux paradigmes avec curiosité plutôt qu'avec peur. Ensuite, elle nous démontre l'intérêt d'ouvrir des fenêtres, parfois originales, voire disruptives, sur l'avenir que nous avons à construire. Non pas que nous ayons besoin de remettre en cause systématiquement nos positions, mais juste pour s'autoriser à voir le monde autrement, pour inspirer et guider nos choix, en responsabilité.

« Cette année, nous restons fidèles aux grands principes de la prospective et à la liberté de pensée et de parole qui l'accompagne. Nous avons voulu insister particulièrement sur celles et ceux qui font bouger les lignes, dans l'action. Celles et ceux qui prennent des risques, qui transforment les idées en actes, qui investissent, qui se trompent parfois et qui recommencent : les Audacieux ! »

Ce sont eux qui ouvrent les voies nouvelles et montrent qu'un futur différent est possible. Les « Audacieux » remplacent la crainte du lendemain par l'enthousiasme et l'envie d'avancer, l'envie de gagner et de contribuer à un enjeu collectif fort.

Le Cluster Montagne a pour mission de fédérer les acteurs de l'aménagement touristique de la montagne, de les faire progresser, de favoriser l'innovation durable et la performance de ses membres, de faire rayonner les savoir-faire de nos entreprises en France et dans le monde. Il était logique que nous mettions en exergue des initiatives originales au service de nos montagnes et de leur équilibre social, environnemental et économique.

J'espère que vous allez prendre autant de plaisir que moi à découvrir cette édition #4, dont la parution - en 2 langues - est possible grâce au soutien de notre partenaire historique, le Crédit Agricole des Savoie. Merci de votre fidélité.

Bonne lecture et bon futur.

Audacieusement vôtre !

Patrick GRAND'EURY

Président exécutif du Cluster Montagne



Entre rêve et réalité...

Nous rêvons tous d'un tourisme désirable dans lequel le ski, moteur central de notre économie montagnarde, parvient à transformer son modèle vers plus de sobriété, plus d'écologie, plus d'inclusion, plus de diversification. Et en même temps, nous sommes confrontés à la réalité des crises plus rapides et plus violentes, celle de la Covid-19 faisant place à celle de l'énergie.

Nous devons intégrer dans nos modèles l'improbable, l'imprévisible, pour être capable de s'adapter à la prochaine avalanche, celle qui n'était jamais arrivée dans l'histoire de la montagne, celle qui remonte les pentes au lieu de les dévaler.

« Faisons d'une contrainte une opportunité et c'est sans doute la nature humaine, poussée dans ses retranchements, face au mur, qui révèle tout son potentiel d'innovation et d'adaptabilité. »

On voit fleurir des bilans carbone chez tous les acteurs économiques, des dameuses électriques ou à l'huile de friture s'immiscées sur les domaines skiables, les bâtisseurs pensent rénovation et optimisation énergétique, on construit des logements de saisonniers et on soigne les habitants permanents, le rêve se concrétise chaque jour un peu plus...

On a encore pas mal de boulot, mais l'accélération des actes est bien réelle, nous ne sommes plus dans la prise de conscience et c'est tant mieux.

Ce 4^e numéro du Cahier de Tendances Montagne[s] poursuit son objectif de faire rêver les acteurs de la montagne par un bouillonnement d'idées et d'initiatives, qui deviendront j'en suis sûr, une réalité des futurs désirables du tourisme.

Bonne lecture !

Cyril GOUTTENOIRE

Directeur du Pôle Tourisme du Crédit Agricole des Savoie

2. PRÉFACE

UNIS DANS LA RÉFLEXION

CLUSTER MONTAGNE

Créé en 2012 à l'initiative de la Région Auvergne-Rhône-Alpes et des entreprises de la filière, le Cluster Montagne est l'accélérateur de développement et d'innovation durable[s] en montagne. Par ses actions de mise en réseau, de formation, de soutien à l'innovation et au développement commercial, le Cluster Montagne accompagne le développement de ses membres (entreprises, institutions, établissements de recherche et formation et territoires partenaires) et contribue à la performance durable et à l'attractivité des destinations touristiques en France. Il est aussi l'ambassadeur du savoir-faire français à l'international

Sa stratégie centrée sur les enjeux de la montagne touristique (durabilité, interactivité, sécurité, concertation, accessibilité, ludisme, performance) propose aux professionnels une vision prospective et des solutions pragmatiques innovantes pour un développement durable du tourisme de montagne.

La filière française de l'aménagement touristique de la montagne représente plus de 450 entreprises, 5 500 salariés et un chiffre d'affaires annuel de plus d'1 milliard d'euros.

EN SAVOIR +

www.cluster-montagne.com

CRÉDIT AGRICOLE

DES SAVOIE

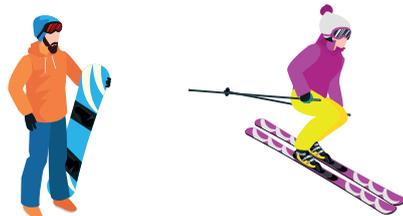
Le Crédit Agricole des Savoie se situe au premier rang des banques en Savoie et en Haute-Savoie, au service de plus de 716 000 clients particuliers, professionnels et entreprises. C'est un acteur majeur du développement de l'économie locale : un habitant sur deux est client du Crédit Agricole des Savoie, une entreprise et/ou professionnel sur 4 et 8 jeunes agriculteurs sur 10.

C'est également la banque du tourisme avec un pôle tourisme doté de 8 experts, 47 agences en zone de montagne et 18 référents tourisme répartis sur les Savoie.

Notre objectif est d'accompagner de manière ciblée et personnalisée les professionnels de ce secteur structurant pour l'économie du territoire, dans la transformation de leur modèle, pour répondre aux nouveaux enjeux environnementaux et sociétaux.

EN SAVOIR +

www.ca-des-savoie.fr



SOMMAIRE

1. ÉDITORIAL	3
2. PRÉFACE	4
3. INTRODUCTION	6
4. CRISE ÉNERGÉTIQUE : SO WATT ?	7-9
5. FLEXION, RÉFLEXION	10-11
TENDANCE 1. TERRITOIRES : LES CHAMPS DE L'INNOVATION	12-33
TENDANCE 2. TRANSITION DES ENTREPRISES : PERMIS DE CONDUIRE	34-49
TENDANCE 3. BIEN COMPRENDRE, BIEN SE FAIRE ENTENDRE : « PANSER » SA COMMUNICATION !	50-65
TENDANCE 4. DÉ-RÈGLEMENT JURIDIQUE : UNE MONTAGNE ENCORE ACCESSIBLE À TOUS ?	66-83
6. WE ♥ EUROPE	84-107
7. DE LA BOÎTE À IDÉES À LA BOÎTE À OUTILS	108-111
REMERCIEMENTS	112

Ce CAHIER DE TENDANCES MONTAGNE[S] #4 est édité par :

CLUSTER MONTAGNE

114 voie Albert Einstein – Bâtiment Uranus – Alpespace

F-73800 PORTE-DE-SAVOIE – Tél. 04 79 85 81 81 – info@cluster-montagne.com

- Directeur de la publication et rédaction : Patrick GRAND'EURY
- Coordination et rédaction : Cluster Montagne / Pierre-François ADAM - Élodie COUTIN
Benoît ROBERT - Nathalie SAINT-MARCEL
Crédit Agricole des Savoie / Cyril GOUTTENOIRE - Aurélie JANIN
- Conception graphique et réalisation : Agence pro(G – www.pro-g.eu
- Illustrations des portraits des contributeurs : Ori. Illustration
- Imprimé sur papier offset recyclé 100% par l'Imprimerie Press Vercors (labellisée Imprim'vert)
- Prix : 25 €

La reproduction, même partielle du contenu de ce document, est interdite sauf accord écrit de la rédaction.

3. INTRODUCTION

LA PROSPECTIVE AU SERVICE DE L'AUDACE

2022, bienvenue dans un monde VICA : Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu !

S'il peut être tentant de se faire petit, de se laisser bercer lorsque le contexte devient trop dur à affronter, nous sommes convaincus au contraire que la prospective, le partage d'idées, de questionnements de réflexions et l'action sont des outils puissants pour se rassurer et agir en stratégie.

Voyons grand, voyons loin, soyons ambitieux !



Quel périmètre de réflexion et d'observation ?

Nous nous intéresserons à l'écosystème économique spécifique aux territoires de montagne.

Cette année encore, nous vous proposons de porter notre regard plus loin pour découvrir les challenges des destinations de montagne européennes.

Diversifions les points de vue

Cette année, nous vous proposons 3 clés de lecture :

- 1. Prendre de la hauteur** : nos experts « hors-montagne » nous inspirent par leur approche décontextualisée, mais toujours transposable aux enjeux de la montagne.
- 2. Focus sur les sommets** : nos experts « montagne » viennent partager leur vision tout en nous faisant bénéficier de leur expérience spécifique.
- 3. Les Audacieux** : se saisissant des tendances ou prenant le contre-pied des idées convenues, les Audacieux s'engagent avec passion pour faire vivre leur projet. Partageons leurs convictions !

Crise énergétique : SO WATT ?

L'audace, fusible des crises



Cécile RONJAT

Journaliste, Agence Presse Citron



Audace, nf.

« Qualité de l'âme qui incite à accomplir des actions difficiles, à prendre des risques pour réussir une entreprise considérée comme impossible ».

Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

En trois ans, le monde a essuyé une pandémie cataclysmique, une guerre au cœur du continent européen, des incendies ravageurs et une pénurie énergétique aussi soudaine qu'effrayante.

L'imprévisibilité s'accélère, l'itération des crises exogènes brouille les radars et malmène l'échelle temps des prévisions.

Trois années, un grain de sable. So what ? What, watt ? L'énergie est aujourd'hui en question, mais entendez-vous aussi résonner l'ardeur des Audacieux qui osent entreprendre malgré les risques ? Cette énergie-là soulève des montagnes.

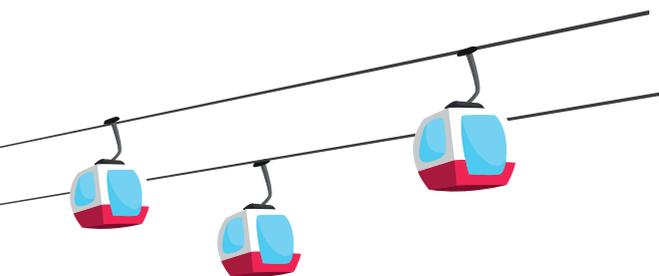
REPENSER EN PROFONDEUR NOS BESOINS

Crise sanitaire, dérèglement climatique, pénurie énergétique, dégringolade du pouvoir d'achat, dépendance des approvisionnements : le monde crie son besoin d'être repensé. Qu'on le veuille ou non, nous nous tenons devant une faille trop large pour être contournée par quelques aménagements de fortune. L'industrie en paye déjà le tribut, rendue fragile et exposée par une sur-dépendance mondiale et des rapports de force inimaginables. Le temps du « doux commerce » de Montesquieu, où l'esprit de commerce unissait les nations, n'est plus. Démondialisation, décroissance, déconstruction : à l'heure des bouleversements, la langue de Molière appose des préfixes. Les mots sobriété et frugalisme n'ont jamais fait l'objet d'autant de recherches sur la toile.

4. CRISE ÉNERGÉTIQUE : SO WATT ?

**« L'AUDACE RÉUSSIT À CEUX
QUI SAVENT PROFITER
DES OCCASIONS. »**

Marcel Proust



La crise énergétique, et les prix du mégawatt-heure en dehors de toute mesure, vient encore jeter de l'huile sur le feu déjà ardent du commerce mondial, le pilote de l'avion Terre. Quand la Terre bout, le climat s'emballe, l'eau manque, les incendies avalent la végétation avec glotonnerie, les assurances banquent et revalorisent, la vie paye. Les activités électro-intensives sont en première ligne d'un combat dont l'issue reste incertaine, prêtant un peu plus le flanc à une schizophrénie systémique : comment générer de la valeur en consommant moins de ressources ? Grain après grain, le sablier se vide, nous obligeant à des tours de force d'inventivité et d'agilité pour transiter collectivement vers le monde de demain. Revoir nos habitudes n'est plus une option.

REPRIORISER LES ENJEUX

Pour autant, si les cartes de l'humanité ne peuvent être changées, elles peuvent être redistribuées pour une meilleure donne. Eau, énergie, sécurité, ressources humaines, climat... rebattent le jeu et s'installent sur le haut de la pile. Les enjeux historiques sont désormais surpassés par des enjeux dits « d'urgence ». Quand hier la montagne appelait à l'expansion par la technologie à sensations, le gigantisme, le suréquipement, dans une logique du « plus » - plus haut, plus grand, plus vite -, elle aspire aujourd'hui à l'action collective, en repriorisant ses objectifs.

Pourtant, si l'imprévisibilité absolue d'un Covid ou d'un mégawatt-heure frénétique avait échappé à tous les radars, la montagne avait en revanche déjà largement posé les jalons d'un modèle résilient, et imaginé des solutions : durabilité, accessibilité, sécurité, concertation... Ici, point de mea culpa ni d'horizon sombre, mais la lumière de solutions anticipées. Réassurance. Depuis des années l'écosystème montagne travaille sur son avenir, s'outille et innove, les prises de conscience font sauter les verrous et l'intelligence collective accouche d'outils ingénieux. Ne reste donc qu'à abattre les bonnes cartes.

Avancer dans une gouvernance partagée en impliquant les populations locales, valoriser l'agriculture qui entretient et façonne les paysages alpins, travailler la clientèle nationale et de proximité, équilibrer son mix énergétique et réduire sa consommation... : la montagne ne manque ni d'idées ni de ressources. Dans un environnement bouleversé aux enjeux réactualisés, le questionnement est davantage à l'acceptation des risques, pour s'adapter aux contraintes d'un modèle économique qui se réinvente. Accepter de changer pour impulser de nouveaux standards. Cap ?

4. CRISE ÉNERGÉTIQUE : SO WATT ?

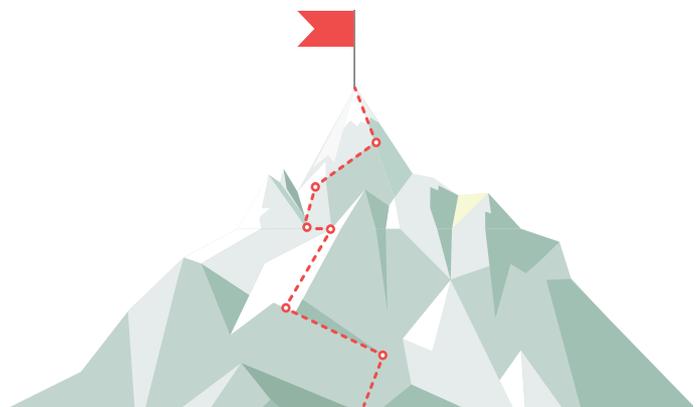
Et si l'avenir appartenait aux Audacieux ? Sauter le pas, faire le pari de la réussite, se donner le droit à l'erreur, tomber pour mieux se relever et changer de perspectives. Qu'a-t-on à perdre à essayer ? A tendre vers le zéro risque, on oublierait presque qu'il a fallu une sacrée dose d'audace aux figures de l'Histoire pour marquer leur temps, aux explorateurs, aux scientifiques, aux entrepreneurs, à Herzog pour poser le pied sur l'Annapurna, à Bonatti pour affronter la face nord du Cervin. Faire exister l'impossible par l'hyper-agilité, voilà un défi à la hauteur des acteurs de la montagne. Addition d'une volonté tenace, d'une maîtrise parfaite des enjeux, d'une analyse lucide des chances et d'une irréductible part d'incertitude : l'équation de l'audace sourit à ceux qui osent oser. « L'instant de la décision est une folie » disait d'ailleurs Kierkegaard.

Dans tous les cercles de l'écosystème montagne, une armée d'Audacieux gronde d'enthousiasme et imagine déjà des solutions hybrides, des expériences inclusives et des outils astucieux pour répondre aux enjeux vitaux de demain. Qu'il s'agisse de faire le pari du contre-pied, par une technologie révolutionnaire ou un retour à l'authenticité, de nager dans le courant en allant là où personne n'a été, ou seulement d'oser sortir de sa zone de confort : l'établissement de nouveaux standards se nourrit toujours de prise de risques. Simplement s'outiller pour bien gérer

la transition d'un territoire ou d'une entreprise, s'informer, communiquer à bon escient, oser faire évoluer le cadre réglementaire et législatif pour épouser les mutations sociétales, l'audace tient parfois à des petits riens qui feront le monde de demain.

Véritable énergie du cœur qui prend le pari de transformer le monde, l'audace est en réalité gravée dans l'ADN même des acteurs de la montagne, au plus profond de notre héritage.

« Nos prédécesseurs gravissaient des sommets et laissaient leur empreinte pour l'éternité, n'ayons pas peur d'être ceux qui ouvrent désormais de nouvelles voies. »



5. FLEXION, RÉFLEXION

4 tendances et 18 experts
qui nous confient leurs
témoignages.

Chacun dans leur domaine,
ils partagent leurs visions, dans
le but d'inspirer et de confronter
des points de vue, pour imaginer
la montagne d'aujourd'hui et de
demain.

LES TEND- ANCES

1.

TERRITOIRES : LES CHAMPS DE L'INNOVATION !

Jean-François CARON
Loos-en-Gohelle, le démonstrateur des territoires
en transition p.13

Hélène MICHEL
« Cher lac... », détecter les signaux sensibles du territoire
à travers des lettres d'amour p.18

Nicolas SAVELLI
La transition du modèle économique de la montagne
vue par le prisme des finances et de la fiscalité locales :
de nouvelles voies à ouvrir ? p.24

Les Audacieux

Interview de Julien PATTY p.30

Interview de Jérôme CAVIGLIA p.32

3.

BIEN COMPRENDRE, BIEN SE FAIRE ENTENDRE : « PANSER » SA COMMUNICATION !

Claire-Marie SIGNOURET
De l'information à la décision, comment faire ? p.51

Armelle SOLELHAC
Les réseaux sociaux : du mythe à la réalité p.54

Pierre-Damien BERGER
Les acteurs de la montagne doivent-ils s'intéresser
aux données ? p.58

Les Audacieux

Exemple de Snowbird - USA p.62

Interview de Christophe LAVAUT p.64

2.

TRANSITION DES ENTREPRISES : PERMIS DE CONDUIRE !

Olivier PASTOR
La transition, une histoire de coopération ! p.35

Marc HALÉVY
Prospective pour le tourisme : ruptures, défis, tendances p.39

Dominique THILLAUD
Raison d'être et transition des entreprises p.42

Les Audacieux

Interview de Mathieu PARIZOT p.48

4.

DÉ-RÈGLEMENT JURIDIQUE : UNE MONTAGNE ENCORE ACCESSIBLE À TOUS ?

Marion DOUARCHE
Règlementation ou responsabilisation ? p.67

Nathalie STUMM & Émeline HEBERT
Risques naturels et technologiques liés à l'eau :
comment mieux informer ? p.72

Jean-Marc PEILLEX
Organiser les usages en montagne :
vision et retour d'expérience côté Mont-Blanc p.76

Les Audacieux

Interview de Lucas MEIGNAN p.82

- TENDANCE 1 -



TERRITOIRES :

LES CHAMPS DE L'INNOVATION !

Du point de vue d'un territoire, de ses élus, ses habitants, ses travailleurs... comment se traduit le mot « transition » ? Pour aller dans quelle direction ? Quelle tendance ou actualité prendra le pas sur l'autre pour guider les choix stratégiques d'une destination ? Mais après tout, cette transition serait-elle l'opportunité pour les territoires d'adopter des postures d'innovation ? Explorons...

Loos-en-Gohelle, le démonstrateur des territoires en transition



Jean-François CARON

Maire de Loos-en-Gohelle (62) et président de l'Association de promotion de la Fabrique des Transitions

La transition d'accord mais comment fait-on ? Du haut des terrils, portons loin le regard sur 20 ans d'expérimentation. Quand le récit et l'action deviennent le socle de la conduite du changement et du changement d'imaginaire.

Vos mandats électifs à Loos-en-Gohelle ont été l'occasion de tester un modèle de transition. Pouvez-vous nous en dire plus sur cette expérience et ce qu'elle a généré pour votre commune ?



Loos-en-Gohelle est une commune française située dans le département du Pas-de-Calais en région Hauts-de-France, dont le modèle territorial historique était basé sur une mono-activité à très grande échelle : l'industrie minière. Lorsque cette industrie s'est arrêtée, il n'y avait plus sur le territoire les germes de la résilience.

« La question de l'agencement des acteurs est clé dans la capacité de résilience des territoires, d'où la force des collectifs comme les clusters et pôles de compétitivité. »

Lorsque je suis arrivé en tant qu' élu en 2001, tout s'écroulait : l'attractivité du territoire était proche du néant, la plupart des gens n'étaient pas formés (car on leur demandait avant tout d'être « courageux »), la culture de l'ambition et de l'initiative était suspecte (car elle s'écartait par définition de l'esprit collectif intrinsèque à la mine). Mais d'un autre côté, il y avait un aspect simple et convivial dans les relations, mais surtout la qualité des collectifs y était très forte.

Nous avons à la fois des enjeux sociaux, environnementaux, de précarité énergétique et de création de nouveaux emplois. Loos-en-Gohelle a développé par la suite un certain nombre de stratégies, de visions communes et d'expérimentations techniques et sociales.

Nous avons, par exemple, mené des projets allant de la récupération d'eau de pluie à la plantation d'arbres fruitiers en libre-service, ce qui a généré du troc entre habitants, du lien et du vivre ensemble. Nous sommes par la suite devenus un « haut-lieu » de l'écoconstruction en France. Par exemple, 10% de la population ne paie aujourd'hui quasiment plus de chauffage, car

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1

les habitats ont été bien conçus dès le départ. Au fil du temps, nous avons développé une expertise sur la mise en œuvre des technologies solaires et de leur optimisation, ce qui fait que nous avons d'excellents résultats, puisque nous maîtrisons à la fois l'ingénierie et les dernières innovations technologiques en la matière. Un « Plan Solaire Citoyen », dans lequel 120 familles à ce jour ont investi une partie de leur épargne, a aussi été créé pour couvrir toutes les toitures publiques de la ville et répondre, à horizon 2050, à 100% des besoins en électricité de la ville. Loos-en-Gohelle a ainsi la première église solaire de France ! Et ce n'est pas fini... De tout ce travail est née la Fabrique des Transitions.

Qu'est-ce que la Fabrique des Transitions et pourquoi l'avez-vous créée ?

 La transition n'est pas une suite d'ajustements technologiques, contrairement à ce que tout le monde espère et rêve. L'aspect social dans l'acceptation du changement est crucial. Avec le temps, nous avons développé une ingénierie de la participation des habitants, ce qui nous a valu d'être, par la suite, démonstrateur de la conduite du changement vers une ville durable auprès de l'ADEME. Cette démarche passe en premier lieu par une évaluation visant à caractériser cette stratégie de conduite du changement, en vérifiant l'efficacité, puis à tester sa reproductibilité.

Nous avons ainsi fondé la Fabrique des Transitions, qui est une alliance de plus de 350 territoires et acteurs engagés dans la transition écologique. Née de la mutualisation d'expériences pilotes, elle travaille au développement d'une ingénierie de la conduite du changement systémique, en fondant son action sur une charte d'alliance. Ce n'est pas un groupe de consultants, ni un bureau d'études ou une ingénierie au service de l'État, mais une « ingénierie tierce », qui accompagne les territoires dans leur montée

en compétences et en capacité à porter et à piloter la transition, autour de deux grandes questions fondamentales : la conduite du changement et le changement d'imaginaires.

Plus largement, les projets que j'ai cités précédemment fonctionnent car ils redonnent du sens pour les personnes et permettent de poser un acte. Le fait de mener ces projets au niveau de la commune les rend visibles, compréhensibles et concrets. En conséquence, aux élections municipales de 2008, ma liste a obtenu 82,1% des voix (le plus gros score du Pas-de-Calais), puis 100% au scrutin suivant, car il n'y avait plus d'opposition. Cela veut dire qu'un projet de transition bien mené, avec les bons fondamentaux, peut embarquer la société. C'est aussi le signe que les questions de transition viennent rebattre les cartes politiques et que mon approche est perçue comme trans-partisane. Même si je suis historiquement encarté « vert », je suis très loin d'être un « ayatollah » et je suis convaincu que nous ne gagnerons le défi de la transition que si l'on emmène la société, donc, par définition, « tout le monde ».





**En quoi la notion de « récit » est centrale dans votre approche ?
Qu'apporte-t-elle ?**



Pour reprendre l'exemple de Loos-en-Gohelle, le terroir, qui était un tas de déchets de l'extraction minière, a été valorisé dès que j'y ai implanté une école de parapente. Ainsi, le « récit » de la mine n'est plus catastrophique et conduisant au déclassé. Cela devient un récit positif et cela change tout pour les habitants. Plus encore, le fait d'avoir porté l'inscription du bassin minier au patrimoine mondial de l'UNESCO a participé à la reconnaissance de l'histoire du territoire et de ses habitants. Cette reconnaissance est fondamentale pour passer à l'action, car si l'on demande aux gens de se renier, ils ne peuvent pas faire le deuil de ce qu'ils ont perdu et ils ne peuvent pas se réinventer.

Aujourd'hui, il faut comprendre et admettre que notre modèle de développement est mort. Ce n'est pas mon opinion, c'est un fait. Nous constatons d'une part une baisse des ressources disponibles (cobalt, terres rares, pétrole, eau...) et d'autre part, nos rejets et nos

impacts deviennent de plus en plus complexes à maîtriser (rejets de carbone dans l'atmosphère impactant le climat, rejet des molécules de synthèse impactant la biodiversité...). Même si l'ADEME a montré que 80% de la société a compris que nous sommes dans un changement de paradigme, il est encore compliqué de se projeter, car le nouveau modèle de développement n'est pas encore perceptible. De plus, nous avons tous nos résistances au changement : habitudes, pouvoir, rang social, ou encore ces « pièges systémiques », situations dans lesquelles la solution est dans les mains de plusieurs acteurs... La multiplicité des résistances fait que rien ne change ou très lentement.

Or les neurosciences nous apprennent que nous changeons lorsque nous sommes en action. L'une des clés majeures de la transformation est alors la mise en récit et la mise en action. C'est d'ailleurs pour moi tout l'intérêt de travailler dans des logiques de type cluster, car cela peut initier des processus collectifs, notamment dans le cadre de partenariats publics-privés.

**« On change quand on est en action,
pas lorsque l'on écoute une conférence. »**

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1

Le récit, ce n'est pas du story-telling publicitaire pour faire rêver, avec par exemple « le plus grand domaine skiable du monde », c'est la valorisation de l'histoire, des enjeux, de l'avenir... C'est une logique en dynamique et non marketing.

En synthèse, nous avons donc deux sujets pour aborder la transition : transformer les imaginaires et considérer que la transition est une affaire humaine et sociale avant tout. Oui, nous aurons besoin de techniques et d'ingénieurs, mais ce n'est pas le point de départ.

Selon vous, comment opérer le changement que vous décrivez et à quelle échelle ?



Concernant la conduite du changement, j'observe deux tendances qui s'affrontent et qui vont s'affronter plus encore à l'avenir. Il y a tout d'abord une tendance « totalitaire » visant à réduire les besoins via des interdictions, restrictions... Cette tendance est portée par le fait qu'il faut « avancer » et que « le temps presse ». Mais ce gain de temps est contrebalancé par une très mauvaise acceptation de ces mesures, car les gens sont mis devant le fait accompli. D'un autre côté, il y a une tendance qui vise à partir du besoin des gens et de s'y adapter avec des processus de co-construction. Plus long, certes, mais bien plus efficace.

L'expérience montre que si l'on envisage le passage de l'ancien modèle au nouveau à un niveau trop global, les enjeux sont tels qu'il est difficile d'influer. En revanche, s'il est abordé par le local, là, nous retrouvons des prises. Par exemple, l'église de Loos-en-Gohelle est équipée de panneaux solaires. Cela paraît tout bête, mais c'est devenu un élément de fierté des habitants, puisqu'ils ont eux-mêmes pris part au projet.

Dans les fondamentaux de la Fabrique des Transitions, nous sommes partis sur le principe que la transition viendra par les territoires et non par le global. Il faut donc permettre aux territoires de vivre, de faire émerger de nouvelles expériences, car cela ré-éclairera le global, qui pourra ainsi mieux opérer des transformations.

« Il y a une attente de nouvelles alliances dans les territoires. »

Nous proposons donc, avec la Fabrique des transitions, de partir des enseignements du code source de Loos, de la démarche, qui a conduit à un référentiel sur la conduite de changement dans les territoires. Ce travail s'est appuyé sur l'analyse de plusieurs dizaines de territoires en transition en France. Cette approche s'appuie d'abord sur le socle de valeurs du territoire (notion de « passeurs de mémoire »), sa trajectoire et permet de reconnaître et accueillir la singularité de chacun grâce à la mise en récit sous diverses formes (écrits, spectacles, son et lumière...). Elle va se déclencher et être soutenue par des leaderships coopératifs, capables de vision, mais aussi d'animer des processus d'implication des acteurs. Quatre piliers pour l'action sont centraux :

- » **Implication des acteurs dans leur diversité** (pouvoir d'agir) pour plus d'intelligence collective, plus d'efficacité, et une transformation intime des acteurs que permet la mise en action.
- » **Penser et agir en systémique**, permettant l'approche transversale et requérant des processus coopératifs forts.
- » **Développer la culture de l'innovation** (qui est une désobéissance réussie), et qui va nécessiter de construire de la confiance, d'accepter le « droit à l'erreur » et une montée en ambition graduelle qui permet de produire des compétences collectives pour la réussite des projets.



» **L'image de « l'Étoile et des cailloux blancs »** : l'« Étoile » (la vision) fait rêver, elle met en désir, donc en énergie, dans une logique de temps long. Mais si elle reste inaccessible, elle provoque frustration, colère, sidération. Il faut donc des « cailloux blancs » qui mènent à l'étoile, comme autant de passages à l'acte, de jalons et de preuves concrètes qui rythment la mise en mouvement collective, dans le temps court. Même si, pour les territoires de montagne, le plus dur est devant eux, je suis convaincu qu'il y a une attente de nouvelles alliances, dans les territoires et dans les entreprises. Nous devons nous questionner ensemble et nous mettre en action pour créer une économie intelligente, c'est-à-dire une économie qui anticipe ce qui arrive et qui va engager de sérieux changements de cap.



Jean-François CARON

Élu des Hauts-de-France, Maire de Loos-en-Gohelle (6800 habitants) depuis 2001, vice-président de la Communauté d'agglomération de Lens-Liévin, et ancien Vice-président du Conseil régional, où il avait en charge les questions de Développement Durable, d'Aménagement du territoire et d'Environnement.

Au Conseil régional, il a notamment conduit les travaux du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRADDT). Dans un exercice participatif très mobilisateur, il a produit le « Livre Blanc sur l'après charbon », pour le territoire minier (1 million d'habitants), et mis en place les premières politiques transversales allant vers une intégration de la démarche Développement Durable. En 2010, en lien étroit avec le président de Région, Daniel Percheron, il a porté la démarche de « Transformation Écologique et Sociale Régionale », visant à dépasser le stade des expérimentations en matière de transition. Il s'agissait d'introduire un changement de modèle intégrant mieux la question des biens communs, et basé sur la re-coordination du jeu des acteurs. C'est dans la continuité de cette logique qu'il a animé la démarche de « Troisième Révolution Industrielle » avec JérémY Rifkin, avec l'élaboration d'un masterplan régional et l'initialisation d'une démarche qui vise à réarticuler économie et environnement.

« Cher Lac... »

Détecter les signaux sensibles du territoire à travers des lettres d'amour



Hélène MICHEL

Professeur Gamification & Innovation à Grenoble École de Management

La pandémie, le changement climatique ou encore les tensions géopolitiques imposent au tourisme de se réinventer. Le développement du staycation (tourisme de proximité) ou l'émergence de la microaventure (aventure de courte durée près de chez soi) en sont des exemples. Mais comment étudier les mutations du territoire pour capter des signaux sensibles, que les méthodes classiques - telles que les entretiens, les questionnaires ou même l'ethnographie - ne révèlent pas ?

« 70 lettres intimes au territoire ont ainsi été récoltées. Drôles, poétiques, émouvantes, elles s'adressent tantôt à un lac, une écluse, une ville ou un arbre. »

Avec le soutien de la Chaire Territoires en Transition de Grenoble École de Management, j'ai imaginé le Fabularium, un dispositif expérimental, sous la forme d'un objet spectaculaire. Ce bureau nomade et sa machine à écrire permettent d'aller à la rencontre des personnes et collecter des lettres d'amour au territoire. En juin 2020, à la sortie du premier confinement, j'ai arpenté pendant 7 jours le territoire d'Auvergne-Rhône-Alpes à vélo, à pied, en stop, voire en parapente, avec ce dispositif, pour provoquer des rencontres.

70 lettres intimes au territoire ont ainsi été récoltées¹. Drôles, poétiques, émouvantes, elles s'adressent tantôt à un lac, une écluse, une ville ou un arbre. Lettres de regrets, de fidélité, de réclamation ou de rupture, toutes interpellent le territoire et font émerger des questionnements sur son accessibilité, sa symbolique, son genre, ses risques de marchandisation ou encore les actions de protection. Les lettres ainsi analysées fournissent des signaux sensibles pour les acteurs et décideurs du tourisme.

LA GENÈSE DU FABULARIUM

S'armer pour la recherche : le renouveau des expérimentations scientifiques

Durant l'été 2019, dans le cadre du projet MarchAlp (Marche armée dans les Alpes), des chercheurs grenoblois ont traversé une partie des Alpes pour franchir la frontière italienne en armures. Ceci afin de mener une expérience scientifique pour mesurer les efforts fournis par les soldats de l'armée de 1515, un mois avant qu'ils ne remportent la bataille de Marignan. Ces expérimentations scientifiques nouvelles émergent, sous des formes très différentes, et avec toutes les questions de validité qu'elles soulèvent. Mais également, avec le souffle et le renouveau qu'elles insufflent. Dès lors, comment étudier le territoire et ses transformations sans se rendre soi-même sur le terrain, selon les principes mêmes de ce que l'on étudie ?

RÉFLÉCHIR À LA DURABILITÉ GRÂCE À DES LETTRES AUX OBJETS

La personnification de l'objet permet de donner corps à une problématique souvent perçue comme uniquement technique ou financière. Ainsi, des chercheurs en marketing (Kreziak et al. 2016) ont conduit une étude sur la décision des consommateurs de renouveler leur téléphone portable en leur faisant rédiger des lettres de rupture. Introduire de l'émotion permet d'accéder à un autre registre et révéler de nouveaux signaux. Avec le Fabularium, nous proposerons ainsi aux participants d'écrire des déclarations adressées au territoire ou à un de ses éléments (écluse, arbre, pont, funiculaire...) sous la forme de lettres d'amour, de rupture, de regrets, de « Ne me quitte pas... ».

INTÉGRER UNE DÉMARCHÉ ARTISTIQUE

Cette démarche épistolaire fait écho au travail de l'artiste Sophie Calle (2007), notamment dans son œuvre « Prenez soin de vous ». Une lettre de rupture reçue par l'artiste y est ainsi analysée, disséquée par 107 femmes aux profils très différents. Le travail que nous allons conduire vise ainsi à collecter un matériau sensible, produit par des passants, des « non experts », selon une démarche d'innovation ouverte. Il s'agit de capter une émotion dans un rapport quasi intime. De plus, il s'agit d'une démarche exploratoire qualitative, qui ne se mesurera pas par le nombre de lettres, mais par les signaux faibles et sensibles qu'elles feront émerger. Nous effectuerons un travail de mise en lien entre ces lettres et les questions et concepts théoriques sur le territoire et ses transformations.

DU GRAND CANYON À LA RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES : ÉCRIRE AU TERRITOIRE

Dans le Grand Canyon, Elyssa Shalla, garde du parc, a mené en 2018 une expérimentation : elle a installé une vieille machine à écrire à un point de vue accessible, après dix kilomètres de randonnée « pour voir ce qui se passerait... ». En trois jours, 76 messages ont été récoltés. La conclusion d'Elyssa Shalla : « Nous devons créer plus d'opportunités pour que les gens s'arrêtent, pensent et ressentent en même temps, puis leur donner un moyen de partager leur expérience ». Cette expérience frugale, ponctuelle, permettait au randonneur d'interagir et de contribuer en laissant une trace. Elle se cantonnait à un lieu unique, un seul point de vue, sur un lieu déjà extrêmement renommé et fréquenté. En l'état, la reproductibilité de l'expérience et la valorisation du matériau collecté étaient limitées. Comment proposer un dispositif d'expérimentation généralisable ?

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1

MÉTHODOLOGIE

Pour cela, il nous fallait un bureau spectaculaire et transportable à dos d'homme ou de femme, à la façon des colporteurs des Alpes. Il devait pouvoir fonctionner seul en résistant aux éléments. Le Fabularium était né ! Dès 1837, depuis sa cabane au fond des bois du Massachusetts, Henry David Thoreau écrivait dans son journal : « Ce que j'ai commencé en lisant, je dois le finir en agissant ». En juin 2020, je suis donc partie de mon appartement de Chambéry en Savoie pour une boucle avec vélo, remorque et Fabularium. J'ai identifié 7 lieux pour collecter des lettres d'amour au territoire : au bord de l'eau, le long d'un fleuve et d'une écluse, dans une forêt, en haut d'un panorama urbain et/ou naturel..., ceci afin d'avoir une diversité de points de vue sur un territoire. Au fur et à mesure des contraintes, du dénivelé et des rencontres, je me suis retrouvée à recruter un colporteur avec une offre d'emploi sur LinkedIn, à faire du stop avec le bureau ou encore à voler en parapente pour prendre de la hauteur !

Au bord du lac d'Aiguebelette, en Savoie, le Fabularium a trouvé sa place sur un ponton, entre deux barques de pêcheurs, anneau 73. Ce petit port avec sa jetée est un véritable point d'entrée sur le lac. C'est là où les pêcheurs amarrent leur embarcation, là où l'on se met à l'eau avec son canoë, là encore où l'on vient admirer les eaux. C'est aussi un des seuls accès non payants à l'eau. En effet, toutes les plages ou pontons sont privés ou payants. Les recherches sur la marche et la créativité montrent que passer du temps dans des espaces verts renouvelle les ressources mentales épuisées par les environnements fabriqués par l'homme (villes, voitures...). Notamment l'eau, qu'elle soit dans un bassin ou une rivière, ravive notre capacité d'attention (Berman et al., 2008). Voici trois lettres écrites sur la rive du lac.

LA LETTRE DE FIDÉLITÉ

Le premier à écrire est un homme de 47 ans. Il est venu se balader en canoë, avec sa fille. L'adolescente râle, traîne les pieds. Ils vivent à proximité d'un autre lac. Elle ne comprend pas pourquoi avoir fait 30 km pour venir à celui-là... Lui a ses raisons. Il écrit, imperturbable à ses soupirs. Il repart avec le sourire. Elle ne lira pas la lettre. Moi si, juste après. Et malgré la chaleur, je n'ai pas pu me baigner ensuite. J'aurais eu l'impression d'enfreindre une intimité : « Cher lac d'Aiguebelette, je t'écris cette lettre pour te dire que je te serai toujours fidèle. Je te connais depuis 47 ans et franchement, je pense que tu es l'un de mes plus fidèles amis. En tes eaux turquoise reposent les cendres de mes grands-parents, André et Christiane. Aussi, chaque fois que je goûte au bonheur de me baigner dans tes eaux, j'ai l'impression de communier avec eux (...). Damien ».



« Cher paddle, voici quelques années que tu partages ma solitude, qui en fait, sur ce beau lac, est un grand sentiment de liberté... »



Signal sensible : le territoire a-t-il un code vestimentaire ?

Comment peut-on arriver à se livrer comme cela, en quelques minutes, dans un lieu si passant ? En détaillant les photos, nous réalisons que l'homme est le seul adulte à avoir écrit en maillot de bain. Est-ce donc cela « se mettre à nu » ? Pour Leveratto (2006), nos vêtements jouent le rôle d'une « deuxième peau, exprimant symboliquement la socialisation du corps humain, par sa subordination à certains codes sociaux ». Est-ce que l'on écrit, crée ou interagit différemment en fonction de nos appareils ? Les études montrent ainsi que l'on endosse le rôle attribué à nos artefacts, costumes ou uniformes, mais également que cela change la nature de nos interactions avec l'environnement (Yee et Bailenson, 2007). En tirant ce fil : est-ce qu'un territoire pourrait avoir, non pas un vêtement, mais un code vestimentaire ? C'est-à-dire un ensemble de signes permettant de s'y, ou au contraire, de s'en démarquer. Dans les territoires du Nord australien, il existe ainsi un code vestimentaire, dit « Territory Rig » ou « Darwin Rig » : pour les hommes, c'est pantalon, chemise à manches longues et cravate, et pour les femmes, une robe dite « d'après cinq heures », semi-formelle et mi-longue. Dans la région grenobloise, les tenues de sport ou de montagne (North Face, Quechua...) sont socialement acceptées en ville, voire au travail, comme un marqueur de l'identité territoriale.

VENGÉES PAR UNE LETTRE

Il y a aussi ces quatre jeunes filles de 22 ou 23 ans, originaires d'une banlieue de Lyon : quatre jeunes filles issues de la cité des lumières viennent ici afin de partager un instant... En tant qu'étudiantes aux revenus limités, payer dans le but de mettre les pieds dans l'eau n'est pas envisageable. Ravies à l'idée de bénéficier de ce cadre idyllique, elles firent une halte à la vue des canards et des nénuphars. Blandine, Cha', Claire et Luna. Amies d'enfance, « depuis la primaire ! » précisent-elles fièrement, elles sont désormais toutes les quatre étudiantes dans des domaines différents : sciences po, ortho (phoniste), psycho et socio. Que de O ! De l'eau d'ailleurs, elles en manquent. De retour d'un week-end entre filles dans la région, elles s'étaient arrêtées sur la route pour profiter d'une dernière baignade au lac avant de reprendre la vie quotidienne. Mais ici, aucun accès au lac sans payer ou s'égratigner les genoux dans les rochers. Elles sont dégoûtées. Hors de question de payer pour plonger ! Elles s'installent au bout de la petite grève pour terminer les restes du picnic du week-end en contemplant cette eau intouchable. Un peu éteintes. La magie du week-end est ternie. Il ne reste que les miettes. Je leur propose d'écrire une réclamation au lac. Et si l'eau est intouchable, pourquoi ne pas bannir la lettre O de leur texte ? Elles s'animent et prennent vie ! Qui écrit ? On signe ? Sans O alors. En partant, ce sont elles qui me remercient. Vengées par une lettre.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1

Signal sensible : transformer la contrainte en opportunité

Cette démarche fait écho au roman « La Disparition » écrit par Georges Perec sans utiliser la lettre « E ». Mobiliser la contrainte comme outil de créativité est le parti pris du groupe de littérature surréaliste, inventive et innovante de l'OuLiPo Ouvroir de Littérature Potentielle. Ainsi, les membres fondateurs se plaisaient à se décrire comme des « rats qui construisent eux-mêmes le labyrinthe dont ils se proposent de sortir. ». À quoi ressemblerait un OuTePo, Ouvroir de Territoire Potentiel, qui jouerait des contraintes du territoire, voire en rajouterait, pour générer des expériences nouvelles ? Parce que finalement, c'est de ce « voyage presque parfait » dont on se souvient encore plus... (Urbain, 2008). Par exemple, le développement des Mud Days pour faire des courses d'obstacles dans la boue, ou la Mad Jacques, course qui vous met au défi de vous rendre au fond de la Creuse... en stop. Cette lettre soulève une question fondamentale : la nature est-elle un bien commun ? Et dans cette lignée : peut-on la privatiser, voire la commercialiser ? Comment y accéder ? Des stratégies de détournement existent, via les « compagnons » ou objets intermédiaires.

LA LETTRE AU COMPAGNON D'AVEVENTURE

Puis, il y a cette femme, 57 ans, venue en voisine, de la ville d'à côté. Les enfants ont grandi, elle vit désormais seule. Si elle voyage à l'étranger (en Sicile et en Italie notamment) avec des amies de temps à autre, elle a redécouvert le lac proche de chez elle grâce à un objet compagnon : son paddle. « Cher paddle, voici quelques années que tu partages ma solitude, qui en fait, sur ce beau lac, est un grand sentiment de liberté... Les vaches viennent nous rendre une petite visite lors d'un pique-nique improvisé au bord de l'eau. Tu m'emmènes vers des lieux inaccessibles ! La nature est belle, la couleur de l'eau incroyable ! Le confinement a multiplié les familles canards et les nénuphars sont magnifiques. J'ai pourtant fait de beaux voyages, mais grâce à toi, je redécouvre notre si belle région et ce lac magnifique ! Merci pour ce beau voyage ! ».

Signal sensible : le rôle des objets intermédiaires

Anthropomorphiser le territoire (comme un lac) ou un objet (comme un canoë, un paddle ou une canne à pêche) en le considérant comme un humain, exige d'en reconnaître les qualités et d'en accepter l'altérité. Se glisser dans leur peau (ici leur eau, leur terre ou leur plastique) aide à comprendre leurs comportements, voire à prédire leurs réactions et nous oblige à définir le cadre de nos relations avec eux. L'anthropomorphisme devient ainsi un immense terrain de jeu et d'expérimentation, une nouvelle forme d'aménagement du territoire. Par ailleurs, cette lettre met en lumière le rôle des adjuvants - compagnons d'aventure ou objets intermédiaires à connotation quasi magique - dans la reconquête du territoire. Ceux-ci, qu'ils soient vivants ou inanimés, jouent le rôle de moyen de locomotion (vélo, cheval, paddle), d'outil (canne à pêche, couteau), mais aussi de moyen d'interaction (promenade avec son chien), voire de reconnaissance sociale. Après le confinement, l'accès au lac et à ses plages étant resté interdit plusieurs semaines, sauf pour un usage « dynamique », les magasins et loueurs du coin ont alors été dévalisés de leurs paddles et canoës. L'appropriation, voire le détournement de la règle, a ainsi fait émerger des pratiques. À chaque territoire ses adjuvants : dans quel contexte, dans quelle quête, émerge ce besoin de compagnons d'aventure ? Dans quelle situation sont-ils personnels ou partagés ? Achetés, loués ou mis à disposition ?



CONCLUSION : POURQUOI SUIVRE LE TERRITOIRE À LA LETTRE ?

Le bureau et la machine, totalement incongrus dans ce lieu, deviennent des objets spectaculaires, offrant une désynchronisation et un décalage bienheureux. Dans ce cercle magique propre au jeu (Huizinga, 1938), le participant se sent protégé. Une fois absorbé dans le flow, ou état de flux (Csikszentmihályi, 1990), il plonge dans son activité avec un état maximal de concentration, d'engagement... et de satisfaction. En effet, si personne n'a souhaité conserver sa lettre ni la prendre en photo, tous les auteurs m'ont remerciée pour cette expérience révélatrice. Pour une chercheuse, qui parfois peine à collecter des données sous forme de questionnaires, entretiens ou même ethnographie, c'est un tout nouveau type d'interaction avec son terrain. Pour les acteurs du tourisme et de l'aménagement, ces lettres représentent un matériau riche et original pour prendre le pouls d'un territoire. Elles font émerger d'autres lectures d'une situation ou soulever différemment une question. Ceci peut s'avérer particulièrement bénéfique lorsqu'un territoire se trouve sous tension (avec des ressources contraintes ou des conflits d'usage par exemple) pour appréhender la situation sous un angle totalement nouveau. Depuis, le Fabularium a ainsi été invité dans la Vallée de la Roya suite à la tempête Alex, sur un chantier de construction de nouveaux logements en zone urbaine ou dans un amphithéâtre longtemps abandonné durant la pandémie. La carte n'est pas le territoire. Certes. Mais une lettre pourrait-elle l'être ?



Hélène MICHEL

Enseignant-chercheur en management de l'innovation à Grenoble École de Management. Dans le cadre de la Chaire Territoires en Transition, elle analyse les phénomènes touristiques tels que la microaventure ou le staycation.

Elle a créé le dispositif poétique « Fabularium » (www.fabularium.fr) pour faire de la recherche grandeur nature.

¹ Ces lettres sont présentées ou lues par leurs auteurs sur : www.fabularium.fr

Kreziak D., Prim-Allaz I., Robinot E., Durif F. (2016), Obsolescence perçue, décision de renouveler et destinée des produits : le cas du téléphone portable, *Décisions Marketing*, Association Française du Marketing, pp.41-59.

Calle Sophie (2007), Prenez soin de vous, *Actes Sud*.

Yee N., Bailenson J. (2007), The Proteus Effect: The Effect of Transformed Self-Representation on Behavior, *Human Communication Research*. 33 (3): -90.

Urbain J.H. (2008), *Le voyage était presque parfait*, Essai sur les voyages ratés, Payot.

Huizinga J. (1938), *Homo Ludens - Essai sur la fonction sociale du jeu*.

Csikszentmihályi M. (1990), *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper & Row.

La transition du modèle économique de la montagne vue par le prisme des finances et de la fiscalité locales : de nouvelles voies à ouvrir ?



Nicolas SAVELLI

Consultant senior, responsable du pôle Modes de gestion chez Stratorial

En montagne, l'approche de la transition du modèle économique se concentre globalement autour de l'attractivité territoriale grâce à la diversification des activités ski vs hors-ski, d'une extension de la fréquentation du tourisme hivernal sur plusieurs saisons, ainsi que d'une (ré)adaptation des territoires de montagne à la vie quotidienne, alors qu'ils étaient devenus des territoires dédiés quasiment exclusivement aux loisirs (phénomène des « migrations d'agrément »). Au-delà des approches environnementales, sociologiques, économiques, géographiques ou marketing, il s'agit d'appréhender les conditions qui permettent aux collectivités locales, autorités organisatrices des services publics, de mener à bien cette transition. Elles sont certes politiques, mais d'abord financières : vouloir n'est pas toujours pouvoir.

QUELS IMPÔTS ET COMMENT STRUCTURENT-ILS LES FINANCES LOCALES ?

Comment calculer le rapport coûts-bénéfices du tourisme ? La logique prévalant jusqu'alors est celle du chiffre d'affaires généré par la consommation touris-

tique. Celui-ci échappe pourtant très largement aux finances locales dès lors que la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) est un impôt national et non local.

Notre vision porte plutôt sur le coût de l'attractivité touristique pour la collectivité et sa répartition entre secteur public et privé. Le seul retour direct pour la collectivité se situe au niveau de la valeur ajoutée économique, qui constitue une quote-part majoritaire du

- FOCUS SUR LES SOMMETS -

« PIB local », et sur laquelle est calculée la CVAE (Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises) que se partagent communes ou intercommunalités (selon le type de fiscalité retenue) et Départements (les Régions en étaient bénéficiaires également jusqu'en 2021). Au-delà du chiffre d'affaires de 152 500 €HT qui constitue le montant minimal pour être soumis à cet impôt (ce qui exclut de nombreuses petites et moyennes entreprises très présentes dans le secteur touristique), il faut être assujéti à la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE), calculée sur la valeur locative des locaux professionnels.

La première conclusion que l'on en tire, c'est que sans locaux et donc sans emprise foncière, l'entreprise n'est pas assujéti à la bien nommée Contribution Economique Territoriale (CET, somme de la CVAE et CFE et remplaçante de l'ancienne Taxe Professionnelle depuis 2011) : cela exclut donc de nombreux socio-professionnels des activités de pleine nature, qui n'ont, par définition, pas un outil de production économique basé sur des locaux construits et seulement soumis à l'impôt sur le revenu qui est national et non local.

La seconde se situe dans l'autre principale ressource des collectivités : la taxe sur le foncier bâti. En effet, là encore, le stock de surface bâtie détermine les bases fiscales (pourcentage de 50 % de la valeur locative donnant un montant, qui constitue alors la « base » de l'imposition) auxquelles sont appliqués les taux de fiscalité, déterminant alors le produit de l'impôt. Chaque collectivité vote son taux et peut le modifier annuellement.

La dernière est la taxe d'habitation, supprimée pour les habitants permanents (compensée par l'État selon une mécanique complexe), mais pas pour les résidents secondaires lors de la réforme de 2021, elle est alors appelée Taxe d'Habitation Résidences Secondaires (THRS).

Enfin, une autre ressource pour les collectivités est celle des droits de mutation à titre onéreux (DMTO), faisant partie intégrante des frais de notaire lors de toute transaction immobilière. Ils sont touchés directement par les stations classées de tourisme et les communes de plus de 5000 habitants, redistribués par une péréquation départementale pour les autres.



En conclusion, en France, l'ensemble de la fiscalité des collectivités locales est assis sur la consommation de foncier et en station, s'y ajoute la dynamique du marché immobilier et la valeur des transactions. Du point de vue financier, le premier effet est évident : plus le stock grossit et plus la ressource est importante au regard du calcul base x taux. Le second effet est tout aussi important : les bases fiscales sont revalorisées chaque année en fonction de l'inflation, c'est la revalorisation forfaitaire (coefficient calculé avec l'indice des prix à la consommation, dit IPC).

Ainsi, plus le stock grossit tôt dans le temps et plus le gain sur le long terme est grand grâce à la mécanique de la capitalisation : si on fait +2 % sur 20 ans de 1 M€ de bases et la même opération sur 2 M€ de bases, le premier résultat est d'environ 1,5 M€ et le second d'environ 3 M€ pour la dernière année, mais un flux cumulé de 4,7 fois le montant initial des bases (à multiplier par le même taux d'imposition chaque année). De fait, si on double le stock initial, dans cette hypothèse, on a

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1

aussi doublé en 20 ans l'effet mécanique de la revalorisation, à taux constant... d'où l'enjeu de maximiser sur le court terme le stock, notamment lorsque l'on arrive dans une période où celui-ci devient fini dans les Plans Locaux d'Urbanisme, a fortiori au regard de la mise en œuvre du Zéro Artificialisation Nette (ZAN). Dit autrement, la consommation de foncier est une nécessité du point de vue des finances locales et la structure de la fiscalité l'encourage totalement ; pire encore, la fin annoncée de la croissance continue des constructions neuves et donc du stock de foncier alimentant les finances des collectivités vient accélérer les projets.

Globalement, c'est la croissance des impôts générée par celle de l'immobilier qui a permis de financer les infrastructures touristiques nécessaires à l'attractivité des territoires, exception faite de l'investissement, qui n'est pas porté par une entreprise gérant, une concession de service public.

LES ACTIVITÉS DE MONTAGNE RELÈVENT DES SERVICES PUBLICS ET DONC DES COLLECTIVITÉS LOCALES

Souvent oubliée, cette spécificité française des remontées mécaniques comme service public induit pourtant une vaste problématique quant à la gestion et au modèle financier. Mais le ski ne saurait, à ce titre, être déconnecté des autres compétences des collectivités territoriales : promotion du tourisme et équipements de loisirs, gestion des sentiers, protection contre les risques naturels, gestion de l'eau, de l'assainissement et des déchets, mobilités... L'ensemble de ces compétences a un coût, proportionnel à la taille de la station.



Il s'agit alors de séparer les compétences qui doivent être, dans le principe, payées par les usagers (services publics industriels et commerciaux - SPIC) et celles qui sont payées grâce aux autres ressources des collectivités (services publics administratifs - SPA) via les dotations de l'État et les impôts des contribuables, habitants et entreprises. Les premières constituent pour une commune support d'une grande station moins de 15% des produits de fonctionnement et sont en baisse continue : le cœur du sujet se situe donc dans la fiscalité locale du bloc communal (communes et intercommunalités) pour trouver l'équilibre au présent et au futur.

Oui, les habitants des territoires de montagne financent par leurs impôts le cadre de vie propice à l'attractivité pour le tourisme, voire de nombreux équipements qui ne sont pas directement productifs de revenus : ski alpin (en l'absence de grand équilibre économique), ski nordique, sentiers de randonnée et VTT, sites d'activités de pleine nature, centres aquatiques, offices de tourisme, palais des congrès, patinoire, cinéma... la liste est (très) longue. En l'absence de tarification saisonnière, ils supportent aussi le coût des infrastructures d'eau et d'assainissement dimensionnées pour le tourisme.

Par définition, la majorité des services publics n'a pas vocation à être rentable du point de vue économique et, mécaniquement, il n'est pas possible de faire payer à l'utilisateur le coût réel de ces infrastructures : le delta est alors compensé par les finances publiques... qu'il est ainsi essentiel de préserver, sous peine de faire s'effondrer l'ensemble de l'économie des territoires montagnards.

LA PROBLÉMATIQUE FINANCIÈRE DES ÉLUS LOCAUX : COMMENT FINANCER LE TOURISME DE DEMAIN ?

Le financement des services publics est menacé par le contexte de forte inflation des charges et de limitation prévisible des recettes des collectivités. L'atteinte du grand équilibre signifie pour les finances de la collectivité qu'elle ne prenne en charge ni l'exploitation ni l'investissement pour le domaine skiable. En l'absence de grand équilibre, il s'agit généralement de la prise en charge de la totalité de l'investissement, à laquelle s'ajoute la compensation des pertes d'exploitation sur de nombreux équipements : centres aquatiques, palais des congrès, patinoires, espaces / sites / itinéraires d'activités de pleine nature, domaines skiables de petite et moyenne taille, quasi-totalité des espaces nordiques, mobilités touristiques, théâtres et cinémas... Stations-villages ou domaines internationaux, tout système économique local dépend directement des finances publiques ; généralement, plus la station est grosse et plus les déficits d'exploitation des équipements de hors-ski s'accroissent en proportion de la dimension des équipements, phénomène encore accentué par l'inflation non compensable par les tarifs.



« En France, l'ensemble de la fiscalité des collectivités locales est assise sur la consommation de foncier. »

C'est ainsi le cas de la quasi-totalité des petites et moyennes stations, essentielles à l'économie locale et à une vie à l'année par l'emploi dans les territoires de montagne. Notons que le développement du télétravail et le déploiement de la fibre optique renforcent le besoin de services publics. Pour les équipements connexes concourant à l'attractivité territoriale (cités ci-dessus), cela dépend de la stratégie des collectivités. En effet, deux situations existent actuellement dans les contrats de concession de service public :

- » **Des contrats de « remontées mécaniques »**, avec une exploitation hivernale (et estivale le plus souvent, mais toujours pas de manière systématique), auxquels s'adjoignent progressivement d'autres équipements productifs de revenus tels les parkings, luges sur rail ou les tyroliennes, mais aussi des restaurants d'altitude par exemple.
- » **Des contrats dits « multiservices »**, avec la gestion d'un ou plusieurs services ou équipements touristiques structurellement déficitaires (palais des sports, mobilité touristique, centre aquatique...) adossés aux équipements bénéficiaires, les premiers étant financés directement par les seconds.

Dans le premier cas, très majoritaire, l'équilibre financier est réalisé par la mobilisation des ressources directes liées au ski (taxe Loi Montagne, redevance de concession), auxquelles est généralement associée une quote-part de l'impôt local plus ou moins importante selon la typologie d'équipements à financer et leur nombre ; y compris dans les stations internationales, ils ne sont jamais rentables et n'atteignent pas l'équilibre de leurs coûts en exploitation.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1

« La thématique de la transition du modèle économique des stations de montagne vue par le prisme des finances publiques, c'est une analyse coût-bénéfices : est-on en capacité de maintenir puis d'investir dans un modèle renouvelé sans visibilité et donc sans garantie sur ses moyens à court, moyen et long terme, en sachant que les investissements nécessaires ne produisent pas de revenus mais des charges pour celui qui les réalise ? »

Dans le second, le ski paie directement un volet du hors-ski, au détriment du résultat annuel de la concession de service public et donc, in fine, soit de l'autofinancement des nouveaux investissements, soit des retours financiers aux actionnaires.

Enfin, il s'avère que de nombreux espaces, sites et itinéraires de loisirs nécessitent des investissements pour mettre en œuvre la diversification touristique des territoires, sans qu'il n'existe de droit d'accès payants : bon nombre de territoires feraient bien plus pour la transition économique... s'ils en avaient les moyens.

Comment payer des charges fixes et croissantes (intérêts de la dette, amortissements, énergie, entretien, personnel... renforcées par l'inflation du coût des investissements initiaux puis de maintenance) et investir dans une diversification qui ne rapporte pas sur le plan des ressources financières, même indirectement par les impôts, à ceux qui doivent généralement les payer ? Car si l'investissement initial est co-financé (plan Avenir Montagnes, Espaces Valléens et autres programmes de subventions), le problème se situe dans l'approche financière prospective, au regard de la fin prévisible de la croissance du stock de foncier consommé (arrêt progressif et programmé des constructions neuves, pour diverses raisons), couplé à la baisse continue des ressources données par l'État, appelées Dotations Globales de Fonctionnement (DGF) et à la mobilisation des collectivités considérées comme les plus riches pour financer les plus pauvres par péréquation (via le fonds national de péréquation des ressources intercommunales et communales - FPIC - mis en place en 2012).

UNE RÉFORME TOTALE DE LA FISCALITÉ LOCALE POUR ACCÉLÉRER L'INNOVATION ET LE RENOUVELLEMENT DE L'OFFRE TOURISTIQUE ?

À ce jour, ce sont bien les ressources fiscales découlant du ski qui financent la diversification directement et/ou indirectement, et plus particulièrement l'immobilier (hébergements touristiques, et immobilier économique). Si le modèle du ski a ses limites, c'est l'ensemble de la chaîne de valeur qui est aujourd'hui réinterrogée, comme l'a montré la crise du Covid-19 ; d'ailleurs, les pertes financières des entreprises ont été compensées, très peu voire pas du tout celles des collectivités territoriales de montagne. Par ailleurs, la valeur ajoutée créée par l'hébergement est supérieure à celle créée par les remontées mécaniques dans les stations internationales.

Si la fin du modèle qui a prévalu depuis le Plan Neige, soit la croissance immobilière continue, est aujourd'hui une réalité (contrainte ou voulue, selon les territoires, mais c'est une réalité), la fin du modèle financier des collectivités locales de montagne ira de pair.

- FOCUS SUR LES SOMMETS -

En effet, la forte croissance des charges liée à l'inflation et un fléchissement de la croissance des recettes, qui devient inférieure à celle des charges, conduit tout élu ou entrepreneur à la même situation... sauf qu'une collectivité ne fait pas faillite ! C'est alors le Préfet qui la met sous tutelle et augmente les impôts autant que nécessaire.

Investir sans pouvoir entretenir, quel intérêt ? L'innovation et le renouvellement de l'offre touristique passent donc aussi par le maintien des capacités financières des collectivités, autorités organisatrices des services publics. Mais comment ne pas freiner l'investissement dans la diversification aujourd'hui par crainte légitime de ne pas pouvoir en assurer le financement demain ?

La décorrélation des ressources fiscales à la dépendance de consommation de nouveaux espaces fonciers devient une priorité absolue. Pour cela, la territorialisation d'impôts liés à l'activité économique et la création de richesses par la population ou les entreprises (comme la TVA, l'impôt sur le revenu et l'impôt sur les sociétés) comme l'est aujourd'hui la CVAE, est une piste à explorer pour ouvrir de nouvelles voies et assurer la diversification du financement global du principal investisseur des offres touristiques en matière de diversification, qui ne lui génèrent pas directement de ressources financières en l'état actuel du système fiscal.

Ainsi, afin que la transition économique s'accélère et que la dépendance à la consommation d'espaces fonciers non aménagés se réduise, une condition apparaît : les ressources tirées par les collectivités territoriales, à l'impulsion en tant qu'autorités organisatrices des services publics, ne doivent plus dépendre de la consommation de nouveaux espaces fonciers. L'enjeu ne deviendrait alors plus de produire de nouvelles constructions pour financer les missions des communes et intercommunalités mais uniquement des revenus tirés directement de l'ensemble des activités économiques, qu'elles soient résidentielles (liées à la vie quotidienne sur le territoire) ou présenteielle comme le tourisme.



Nicolas SAVELLI 

Responsable du pôle Modes de gestion chez STRATORIAL, cabinet de conseil en finances des collectivités locales (siège à Grenoble). Ancien Directeur Général des Services de communes touristiques (stations de montagne et d'activités de pleine nature), il travaille sur les modèles économiques, fiscaux et d'aménagement des territoires touristiques, avec une double approche en finances et fiscalité publique et privée.

LES AUDACIEUX

Observer, prendre du recul et agir, les Audacieux naissent ainsi. Se saisissant des tendances ou prenant le contre-pied des idées convenues, les Audacieux s'engagent avec passion pour faire vivre leur projet. Donnons-leur la parole !



Julien PATTY

Président de Snow Group, investisseur sur le Domaine des Planards, Chamonix

Trois questions à...

Quel est votre parcours ?



Né à Chamonix, j'ai toujours baigné dans le milieu du ski et de l'alpinisme. J'ai été très tôt au club de ski et je me suis naturellement tourné vers la montagne. J'ai ensuite passé un diplôme d'ingénieur et j'ai pris le poste de directeur du Club des Sports de Chamonix dans la foulée, en 1997.

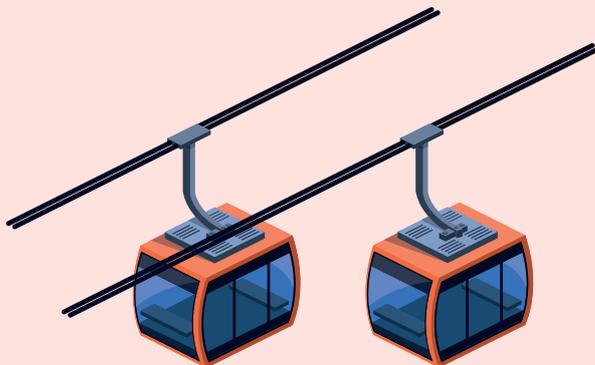
J'ai été au cœur de l'organisation des événements de Chamonix pendant 7 ans. J'ai ensuite créé une entreprise, Snow Group, qui gère trois marques de cosmétiques et une soixantaine de spas et centres de thalassothérapie.

Quelles ont été vos motivations à investir dans le Domaine des Planards ?



En 2017, la famille Cachat, fondateur historique, a mis en vente le site des Planards. Je me suis alors rendu acquéreur, avec une bande d'amis également passionnés. Néanmoins, le projet n'a pas été simple à monter.

Notre vision a été assez radicale, mais nous ne voulions pas que ce site soit abandonné, pour les moniteurs, les locaux (c'est le lieu d'apprentissage du ski des petits chamoniards), les clubs, les débutants et pour les salariés des Planards eux-mêmes... Il s'agit également d'un site stratégique en terme d'activités, situé en plein cœur de la vallée de Chamonix.



En revanche, le Domaine des Planards devait répondre à certains enjeux, le principal étant sa vulnérabilité face au changement climatique, avec la raréfaction de la neige naturelle. À 1000 m d'altitude, nous avons vite compris qu'il y aurait moins de précipitations et de froid et donc moins de neige. Ainsi, le site subit d'importantes inversions de températures : sur 200 mètres de dénivelé, il peut y avoir jusqu'à 10°C de différence en hiver, ce qui est incroyablement complexe à gérer. Cela signifie que nous pouvons produire de la neige en bas du domaine, mais pas en haut.

Convaincu par le potentiel du site, nous avons donc construit une vision et un projet de DSP (Délégation de Service Public) sur 25 ans, adaptés à ces contraintes. La proposition que nous avons formulée portait principalement sur les investissements, car les installations étaient vieillissantes. De plus, les fenêtres de grand froid (à partir de -5°C) étant devenues rares, nous avons opté pour un système offrant une amplitude de production débutant à des températures de -2,5°C. Nous avons doublé nos chances de produire des flocons. Les technologies de production de neige à température positive sont ainsi particulièrement adaptées à notre situation.

Le Domaine des Planards, fréquenté par au moins 50 % des skieurs débutants de la Vallée de Chamonix, doit pouvoir fonctionner à partir du 1er décembre, ce qui sera possible grâce à ces équipements innovants et performants.

Certes, les investissements sont énormes, mais pour que les résultats soient au rendez-vous, nous devons garantir le ski à 100% aux Planards pour les 25 prochaines années.

En complément, nous travaillons également sur la diversification de nos activités, avec la gestion d'un parc de loisirs, comprenant notamment une luge 4 saisons et un restaurant.

Aujourd'hui, l'opinion publique a une sensibilité forte sur le respect de l'environnement, comment envisagez-vous cet aspect ?



Au vu des investissements que nous réalisons, c'est un sujet que nous allons devoir évidemment aborder. Il faut bien comprendre qu'une partie de l'équipement historique de neige de culture aux Planards fonctionnait au fuel. Une des conditions de la DSP est que tout passe à l'électrique, afin de diminuer ainsi directement les impacts sur la qualité de l'air, ce qui est un enjeu majeur dans la Vallée de Chamonix. Ensuite, concernant la ressource en eau, nous avons un captage d'eau dans un lac alimenté par une rivière au milieu de la ville de Chamonix. Tout cela est parfaitement maîtrisé et soumis à réglementation et contrôlé.

Comme pour de nombreux nouveaux projets en montagne, on peut avoir l'impression que c'est « anti-écologique ». Mais lorsque l'on explique ce que l'on fait, pour quoi on le fait et que l'on regarde précisément les bilans énergétiques, c'est la trajectoire prise qui doit être jugée. Dans notre cas, tout le monde a bien compris que ces investissements sont vitaux : soit le site s'adapte, soit il meurt, c'est la réalité !

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



Jérôme CAVIGLIA

Directeur général d'Atemia



Des études à la pratique, action !

Après 17 ans d'existence et près de 500 projets accompagnés en qualité de bureau d'études, nous portons depuis plusieurs années le projet stratégique de nous investir dans la gestion et l'exploitation d'un site touristique de moyenne montagne. À la fois laboratoire et vitrine de nos savoir-faire, mais aussi terrain de concrétisation d'un projet de territoire, cet objectif consiste à transposer à notre stratégie d'entreprise le principe de l'écosystème et de la circularité : nos compétences de consultants nous permettront d'appliquer de nombreuses innovations dans la gestion d'un site et cette dernière nourrira notre expertise via des retours de terrain et des interactions quotidiennes avec les clients que nous accueillerons.

Nous allons donc être chargés de l'exploitation d'un site touristique en montagne, situé en cœur de Parc Naturel Régional, comprenant de nombreuses fonctions complémentaires : restauration, hébergements, location de matériel d'activités de pleine nature, promotion et vente de produits locaux, animations et événementiels, éducation à l'environnement...





Cet engagement procède avant tout d'une orientation stratégique et d'un engagement sociétal :

- » **L'orientation stratégique** d'abord, avec un projet de diversification de notre modèle économique, aujourd'hui basé à 85% sur les marchés publics. Cette nouvelle activité offre également de nombreuses opportunités en matière de gestion et d'animation de nos ressources humaines, en permettant de la mobilité interne et des évolutions de poste sur mesure, en fonction des attentes des salariés, qui souhaitent associer un travail de terrain à nos activités d'études. C'est enfin un très bel outil de R&D, qui nous offre l'opportunité d'être au plus près des clientèles, pour comprendre l'évolution de leurs attentes et de leurs comportements, et de tester de nombreuses initiatives.
- » **L'engagement sociétal** ensuite, pour accompagner la collectivité dans la concrétisation de son projet de territoire résolument tourné vers la transition du modèle économique et touristique.

Notre objectif commun est de faire de ce site une sentinelle du tourisme de demain en montagne, en intégrant un triple enjeu :

- » **Proposer une exploitation compatible avec l'équilibre climatique**, en s'adaptant aux changements et en limitant les émissions de gaz à effet de serre.
- » **Préserver l'exceptionnel patrimoine naturel du site à travers des aménagements adaptés** (pas d'artificialisation des sols, canalisation des flux de visiteurs), une gestion éco responsable du site et des investissements financiers (mise en place d'une contribution environnementale sur 100% des produits vendus, alimentant un fonds destiné à la préservation du site).
- » **Contribuer au vivre ensemble à travers des offres accessibles**, contribuant à développer l'emploi local et à permettre la rencontre et l'échange entre toutes les parties prenantes (élus, habitants, socioprofessionnels, touristes, scolaires...).

Un projet Audacieux, un défi passionnant à relever !

- TENDANCE 2 -



TRANSITION DES ENTREPRISES : PERMIS DE CONDUIRE !

Pour les entreprises, les moteurs de la transition sont clairs : disponibilité des matières premières, coût de l'énergie, marge opérationnelle, évolution des attentes clients, disponibilités des compétences, responsabilité sociétale... mais le résultat d'une telle équation est encore loin d'être élucidé. Pilotons ensemble !

La transition, une histoire de coopération !



Olivier PASTOR

Expert en Gouvernance Partagée, Co-fondateur de l'Université du Nous

Lorsque nous quittons nos habitations pour, au choix, monter dans notre voiture, enfourcher nos bicyclettes ou partir à pied, c'est que nous avons, en amont, pris une autre décision : celle de notre destination. Un lien évident entre le but que nous poursuivons et les moyens que nous mobilisons pour l'atteindre. Pourtant, à bien y regarder, une telle évidence n'est pas toujours de mise dans nos comportements, en particulier dans notre rapport au changement.

« On ne peut résoudre les problèmes auxquels nous sommes confrontés en mobilisant le même niveau de pensée que celui qui les a générés. »

Albert Einstein

Si le concept de transition n'est plus contesté, nous voyons malheureusement se multiplier des formes d'actions, pour lutter contre les catastrophes climatiques en cours, qui ont la fâcheuse tendance à renforcer les résistances au changement, plutôt que de contribuer positivement au résultat escompté.

Il me paraît intéressant de venir questionner, à cet endroit tout particulièrement, l'adéquation des modalités avec l'objectif poursuivi : en quoi vouloir conduire une démarche de transition écologique nécessiterait donc de revisiter la manière de penser et de produire l'action ?

Dit autrement, il serait insensé de considérer que l'on puisse atteindre des résultats différents en empruntant les mêmes procédés, que ceux qui ont généré le problème que l'on cherche à résoudre.

Les organisations pyramidales, centralisées, construites en silos, ont fait la preuve d'une performance sans équivalence dans un contexte tendu : elles ont répondu parfaitement au besoin de produire, de produire plus, mieux, plus vite, avec des économies d'échelle, tant qu'il était question de faire demain ce que nous faisons hier. Elles ont été le modèle en phase avec une ère industrielle désormais révolue, reposant sur l'illusion d'une croissance infinie dans un monde fini. Elles peinent aujourd'hui à répondre à la complexité des problématiques de la transition.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2

« Nous sommes désormais invités à nous ouvrir à une tout autre approche de l'action collective, reposant davantage sur une logique « ressentir et ajuster ». »

PASSER DU « PRÉDIRE ET CONTRÔLER » AU « RESSENTIR ET AJUSTER »

Dans ce mode d'organisation, la logique de prédiction va de pair avec la capacité à contrôler l'atteinte des résultats. Cela conditionne le rôle du management, qui s'impose en garant du résultat, et cela justifie des mécanismes qui n'apportent que très peu de création de valeur : les systèmes de reporting ou d'autorisations sont plus infantilisants que responsabilisants !

De plus, notre capacité de prédiction a été bien mise à mal par l'imprévisibilité et l'enchaînement des événements auxquels nous sommes confrontés ces dernières années (crise sanitaire, climatique, énergétique, géopolitique...).

En conséquence, nous sommes désormais invités à nous ouvrir à une tout autre approche de l'action collective, reposant davantage sur une logique « ressentir et ajuster ». Concrètement, celle-ci commence avant tout par le fait de produire le changement à partir d'une pulsion de désir, d'une projection dans un futur souhaitable. Se mettre en mouvement, c'est, étymologiquement, sortir de la sidération. Cela passe donc directement par notre capacité à nous reconnecter à un élan vital.

L'action devient transformative à partir du moment où elle n'est pas construite à partir de là où nous voulons aller, mais bien à partir de là où nous sommes, et que nous trouvons donc collectivement la capacité à nous engager dans un chemin de transformation. D'abord avec des petites victoires, avant d'accéder à des réalisations plus emblématiques de notre capacité à produire du changement.

Cette approche, qui s'appuie sur l'identification des « étoiles » (objets de désir) et des « cailloux blancs » (réalisations concrètes), se prête tout aussi bien à des démarches d'entreprises qui souhaitent devenir sociétés à mission (Loi PACTE) et explorent leur raison d'être, qu'à l'accompagnement de territoires tel que le propose la Fabrique des Transitions à partir du retour d'expérience de Jean-François Caron à Loos-en-Gohelle (cf. p13).



SORTIR DU DÉBAT ET S'OUVRIR À UNE LOGIQUE DE CONTRIBUTION

Les structures pyramidales reposent sur une logique d'expertise. Les leaders fondent souvent leurs légitimités dans la maîtrise de leur sujet, de leur métier : « le chef, c'est celui qui sait ! ». Et cela conditionne notre rapport à la décision. Dans notre culture collective, ce que nous reconnaissons comme étant une bonne décision n'est pas autre chose que la meilleure décision possible et cette approche néglige souvent la capacité de mise en œuvre de la décision.

L'intelligence collective peut être envisagée comme alternative complémentaire à cette approche. Elle permet, en s'appuyant sur des processus de mobilisation du collectif, de produire des résultats très satisfaisants. Mais au-delà de la qualité intrinsèque du résultat, sa principale plus-value résidera dans l'ancrage des décisions dans le collectif. L'implication de citoyens peut permettre, par la culture du compromis, de prendre de meilleures décisions que le ferait un expert isolé, tout en s'assurant de son niveau d'acceptabilité.

Nous ne sommes collectivement pas outillés pour tirer tout le bénéfice de cette approche, qui nécessite d'apprendre à sortir de la logique du débat dans laquelle chacun, au travers de son expression, cherche à imposer son point de vue à grand renfort d'arguments, et écoute en cherchant à savoir qui aurait raison. L'alternative consiste à s'ouvrir à une logique de contribution : chacun s'exprime pour contribuer à l'objectif commun. Dès lors, c'est bien la diversité des expressions qu'il est intéressant de recueillir, car elle constitue la richesse du groupe. Du côté de l'écoute, on se détache de savoir qui est détenteur de LA vérité et chacun est invité à identifier quel est le cheminement possible pour le collectif. À noter que pour soutenir ces pratiques, il n'est pas superflu de s'appuyer sur un facilitateur pour faire vivre ces processus et tenir l'espace de la coopération.

LES GRANDS ENJEUX DE L'HUMANITÉ NE SONT PAS TANT LES PROBLÉMATIQUES SOCIALES, ÉCONOMIQUES OU ENVIRONNEMENTALES, QUE LE DÉVELOPPEMENT DE NOTRE CAPACITÉ À COOPÉRER POUR Y FAIRE FACE

En matière de transition, il nous faut admettre que nous connaissons depuis longtemps bon nombre de solutions à mettre en œuvre pour évoluer vers un modèle de société plus soutenable. Le rapport de Rome esquissait déjà, il y a 50 ans, un scénario de développement durable. De même, il était somme toute évident que 200 citoyens réunis en Convention Citoyenne pour le Climat n'allaient pas nécessairement produire des idées auxquelles personne n'avait pensé avant eux. En revanche, même si l'occasion a été gâchée, elle offrait une nouvelle opportunité de légitimer des décisions.

La coopération donne des garanties de mise en œuvre de celle-ci, ce qui est précisément l'endroit où nous échouons depuis trop longtemps. En cela, la coopération est un levier essentiel de la transition. Elle n'est plus une option, mais une condition à sa mise en œuvre.

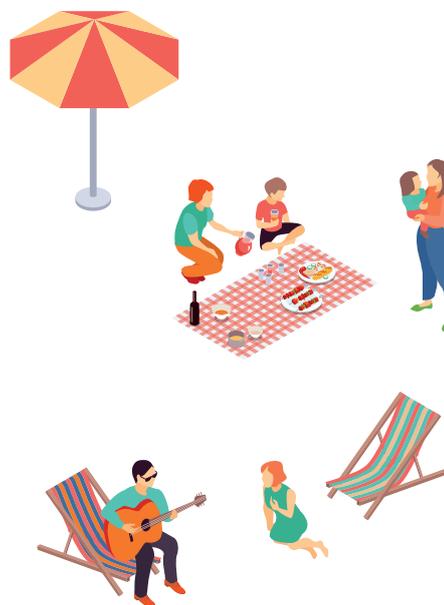


5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

Durant la période confinée, la Fabrique des Transitions a accompagné le Conseil départemental du Puy-de-Dôme dans l'élaboration collective d'un master plan de transition écologique. La démarche a permis de faire travailler, à distance, des agents, autour des grandes compétences du Département.

La résilience alimentaire territoriale est devenue un sujet de la plus haute importance au début de la crise sanitaire. Elle constitue une illustration significative des enjeux de coopération, puisqu'elle ne peut être abordée dans la logique d'organisation des compétences en silos d'un Département, et qu'elle touche tout à la fois à l'aménagement durable du territoire, l'agriculture et la santé. Le travail collectif d'élaboration a permis aux participants de prendre conscience de la richesse des compétences de leurs collègues, de la pertinence de travailler ensemble de manière plus transversale et de l'impact de ces coopérations sur les résultats obtenus.



Olivier PASTOR 

Entrepreneur et co-fondateur de l'Université du Nous, un laboratoire d'expérimentation de la gouvernance partagée, il vise à favoriser l'émergence de nouvelles formes d'organisations.

Il accompagne des organisations (entreprises, territoires, ONG...) qui œuvrent à placer la coopération et le sens au cœur de leurs projets, au service d'une transition vers un modèle de société plus juste socialement et écologiquement soutenable.

Prospective pour le tourisme : ruptures, défis, tendances



Marc HALÉVY

Physicien, philosophe et prospectiviste

Nous changeons de paradigme économique. L'ancien paradigme (né au début du 19^e siècle) était basé sur une logique de masse et de prix bas (qui accule l'artisanat à la quasi faillite) : ce modèle financiero-industriel est totalement dépassé, parce que la pénurisation de toutes les ressources interdit désormais les productions industrielles de masse non durables et parce que la financiarisation spéculative détourne des valeurs ajoutées au profit de rentes et au détriment des investissements.

Quant au nouveau paradigme, il tend à privilégier une logique de la qualité et de la valeur d'utilité réelle. Il nous pousse à appliquer sans cesse et en profondeur le principe de frugalité qui dit ceci : « En tout, faire moins, mais mieux ». Moins de quantitatif (moins) et plus de qualitatif (mieux) ! Par exemple : vendre moins, mais « bien », « plus utile » et « durable » ; cultiver la virtuosité et la faire payer à son juste prix ; cesser de brader les produits et sortir du consumérisme de masse ; boycotter la grande distribution (qui, effectivement, dilapide à tour de bras de l'argent et des marges bénéficiaires qui ne lui appartiennent pas)...

Mais il ne faut pas se contenter du regard seulement économique (masse et prix). À cette logique de frugalité et de virtuosité, il faut encore ajouter trois ruptures et trois défis aussi profonds :

- » **La déferlante numérique**, qui bouleverse tous les métiers avec deux versants antagoniques :
 - le versant vicieux : la prolifération de fausses informations, de fausses offres, de fausses filières, de faux prix, de faux réseaux, des faux « amis ».
 - le versant vertueux : la désintermédiation, la pertinence et l'accessibilité des bonnes informations, les certifications sérieuses, la visibilité des acteurs de qualité (quelle que soit leur puissance financière).
- » **La prolifération des réseaux de projets**, qui rassemblent des personnes non plus autour des produits – plus ou moins trafiqués ou mensongers –, mais autour de finalités partagées (des projets communs, des joies à construire...).
- » **Le désir omniprésent** de donner du sens à ce que l'on fait, de donner « une bonne raison » à faire ce que l'on fait, de vivre au service de quelque chose de noble et d'éthique (ce trait est typique de la génération montante qui interroge le « pour quoi » avant le « comment »).

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2



Il suffit d'appliquer cette vision prospective globale au secteur du tourisme pour exprimer les grandes tendances qui sont déjà bien réelles et que la pandémie actuelle ne fait qu'amplifier et accélérer. Ces grandes tendances sont, de façon très lapidaire :

» l'émergence de **tourismes très ciblés et intimistes** au détriment du tourisme de masse :

- Des séjours courts, mais plus nombreux, plus fréquents pour se dépayser, pour se réenchanter, tout au long de l'année et pas seulement « en saison ».
- Des séjours plus courts, mais plus luxueux, plus confortables, avec plus de services.

» l'émergence des **tourismes de proximité et de courte durée (3 à 7 jours)**, au détriment des tourisms lointains et exotiques. L'exotisme ne paie plus et le prix des carburants explose.

» l'émergence de **réseaux fiables d'information et de recherche** en matière d'offres touristiques au détriment des intermédiations (agences de voyages).

» l'émergence des **tourismes de ressourcement** au détriment des tourisms de défoulement :

- Un goût pour les activités douces ou créatives, loin des violences urbaines ou ultra-sportives, réapprendre à lire, à dessiner, à marcher, à respirer.
- Un désir de se recharger les batteries et non plus de se « défoncer ».

• Une volonté de reconnexion à soi pour se retrouver, pour faire le point avec sa vie et avec la Vie, pour savoir où on en est par rapport à soi, pour donner ou retrouver du sens.

• Un désir de reliance aux autres pour renouer avec ses proches, pour resserrer les liens de connivences et de tendresse, d'amitié et de complicité.

• Une indispensable culture de la joie de vivre au-delà des plaisirs que l'on prend ou d'un bonheur qu'on attend.

» l'émergence des **tourismes respectueux en matières écologiques, éthologiques et sociologiques** au détriment des tourisms prédateurs :

• Un besoin de reliance à la Nature pour retrouver la Vie au fond de sa vie, pour se réenraciner dans un terroir qui vit, qui illumine, qui sent et tout cela dans le profond respect de la Vie sous toutes ses formes.

• Une quête de racines naturelles, certes, mais aussi de racines culturelles par l'Histoire, par les mets et les vins, par les artisanats, par les traditions, par les murs de pierres.



Au fond, le mot « tourisme » (faire un tour) est devenu inapproprié. Il est donc clair qu'il faille le revisiter, voire le renommer tant la vision classique du « tourisme » est devenu délétère : dans la langue imagée, dire de quelqu'un qu'il est un « touriste »... dit tout !

« Aujourd'hui, c'est de « voyage » dont il s'agit, et ce voyage est tout entier dédié à l'intimité, à la proximité, sans la promiscuité. »



Marc HALÉVY 

Il a fait ses études à l'école polytechnique de Bruxelles avec une spécialisation en physique nucléaire. En 1973, il devient élève d'Ilya Prigogine, prix Nobel 1977, grâce auquel il commence sa contribution au développement théorique de la physique des systèmes et processus complexes, discipline qu'il applique plus spécifiquement aux univers de la prospective, de l'économie et du management. En parallèle, il mena des études de MBA et en philosophie et histoire des religions.

Après 1982, il a, par ailleurs, exercé la profession de manager de crise lors de nombreuses missions s'étalant sur plus de dix ans. Jusqu'en 1993, il a passé la majeure partie de sa vie aux USA. Aujourd'hui en France, où il a publié son « Testament scientifique : le paradigme des processus complexes », il anime de nombreux séminaires et conférences.

Raison d'être et transition des entreprises



Dominique THILLAUD

Directeur Général de la Compagnie des Alpes - CDA

Inscrite dans la Loi PACTE¹ de 2019, la raison d'être d'une entreprise est une des trois échelles d'engagements qui composent cette loi. Perçue comme une avancée majeure, elle permet aux entreprises de se questionner sur le pourquoi de leurs activités. Au-delà de la finalité économique liée au fait qu'une entreprise doit être rentable et pérenne, quel sens donne-t-elle à ses activités ? En bref, pourquoi agit-elle ? La Compagnie des Alpes s'est lancée dans l'exercice.

Les entreprises sont souvent pointées comme des acteurs ayant un rôle important à jouer pour la transition environnementale, économique et sociale. Comment cela se traduit-il pour la Compagnie des Alpes ?



Nous rejoignons cette vision et sommes convaincus qu'il existe un chemin pour réconcilier les logiques économiques, sociétales et environnementales. En montagne, les « entreprises » et les « territoires » sont très liés, puisque nos collaborateurs sont aussi des habitants, des pratiquants et des électeurs. De plus, 85% de nos actionnaires sont de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Dans ce contexte, il est donc primordial de trouver le socle commun pour continuer à avancer dans le futur avec ces différentes parties prenantes (élus, ONG, habitants...).

Nous avons donc lancé une grande consultation auprès de l'ensemble des collaborateurs et des principales parties prenantes du groupe pour questionner la place, le rôle, la mission de la Compagnie des Alpes (CDA) dans

les territoires dans lesquels nous sommes implantés. Cela nous a amenés à formuler notre « raison d'être » (l'équivalent de la Constitution pour la République), ainsi que les engagements que nous souhaitons prendre collectivement dans les prochaines années, en confirmant deux « meta-objectifs ».

Premièrement, la sécurité au travail. Notre métier est avant tout basé sur des compétences humaines, appuyées par des outils de production. Il est donc essentiel de veiller à ce que chacun de nos collaborateurs « rentre en bonne santé chez lui ». Ensuite, la réduction de notre impact carbone, avec l'objectif d'avoir une exploitation « net zéro carbone » sur l'ensemble de nos sites d'ici 2030. Nous avons d'ailleurs publié, en octobre 2022, les indicateurs et les actions concrètes à mener en lien avec cet objectif.

Parce que nous voulons en faire la boussole et le référentiel de prise de décisions de notre entreprise, nous allons soumettre l'intégration de notre raison d'être dans ses statuts lors de la prochaine Assemblée Générale, début mars 2023. Ce processus de transformation nous questionne également sur l'opportunité de devenir une « entreprise à mission », même si nous préférons, à ce stade, agir par étape et donc nous concentrer d'abord sur notre raison d'être et nos plans d'actions concrets.

L'affirmation de votre « raison d'être » implique des changements et des objectifs nouveaux. Comment cela est-il perçu par vos équipes et vos actionnaires ?



Tout changement est généralement bien perçu lorsque l'on y attache du sens. En tant que patron, j'ai certes des budgets à respecter, un taux de croissance à viser, un chiffre d'affaires à atteindre, mais je peux pour autant être amené à dire à mes équipes de renoncer à telle ou telle opportunité, car elle serait en contradiction avec notre raison d'être. Le fait d'avoir défini ensemble, en amont, un socle de valeurs partagées et des indicateurs précis, permet d'orienter des décisions avec une compréhension et une acceptation plus rapide.

Par exemple, nous refuserons d'aller à l'autre bout du monde pour apporter notre assistance technique pour faire des snow domes dans des pays où il fait 50°C. Nous refuserons également de développer la neige à température positive, car cela irait à l'encontre de ce que nous souhaitons être.

Oui, ce sont des renoncements à des opportunités de business, mais d'un autre côté, il est tout aussi profitable de travailler sur l'optimisation de l'existant en respectant nos valeurs, comme lorsque nous développons des têtes d'enneigeurs qui consomment 15% d'électricité en moins.



Au-delà de l'affirmation de vos valeurs, qu'attendez-vous d'une telle transformation ? Réels impacts ou effet de communication ?



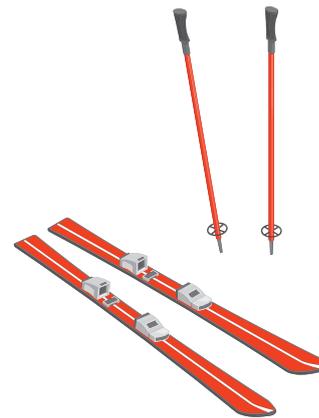
Nous cherchons surtout à souder le collectif de la CDA, de l'écosystème montagne et à rendre notre démarche vérifiable. La transformation des entreprises est un sujet tellement important que nous ne pouvons pas le traiter par des symboles ou des effets de marketing, comme cela est le cas lors des débats politiques, avec d'un côté « la décroissance punitive » et de l'autre « la croissance irresponsable ». Je considère donc qu'il est de notre responsabilité de démontrer que la transformation des entreprises est possible et rentable, en la traitant avec ordre, méthode et discipline.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2

Sans preuve, faire de la communication pour faire de la communication n'a pas d'intérêt. Aujourd'hui, il y a tellement de greenwashing, qu'il est préférable de présenter des résultats concrets, mesurés, mesurables, audités et auditables. Le ton avec lequel on communique sur nos efforts environnementaux doit être proportionnel aux résultats obtenus, pour être identifié comme un partenaire crédible et de confiance et embarquer !

À ce sujet, les images dimensionnantes sont importantes pour faire comprendre à tout un chacun de quoi nous parlons, car les « scopes » ou les « kg équivalent CO₂ » sont des outils d'experts avant tout. Il faut être plus didactique et plus lisible, c'est nécessaire pour que tout le monde comprenne bien les enjeux et l'impact de nos actions. Qu'est-ce que 300 grammes de CO₂ équivalent ? Dans le rapport « Food'GES » de l'ADEME, nous apprenons que c'est équivalent à toutes les émissions de GES (gaz à effet de serre) générées pour faire en sorte qu'1 kg de pommes de production française soit disponible en magasin. En 2021/2022, l'impact d'un forfait de ski journée pour une personne (remontées méca-

niques, gestion des pistes...) est équivalent à 4 kg de pommes. Une mangue de 500 g importée par avion, c'est 11 kg de CO₂, soit 8 jours de ski ! C'est cela qu'il faut expliquer, prendre comme exemple, pour savoir de quoi nous parlons et objectiver nos choix. Je considère que nous n'avons pas le droit de choisir entre le bien-être, les retombées économiques et la logique environnementale. Cela tombe bien, car nous pouvons les concilier et nous l'avons écrit.

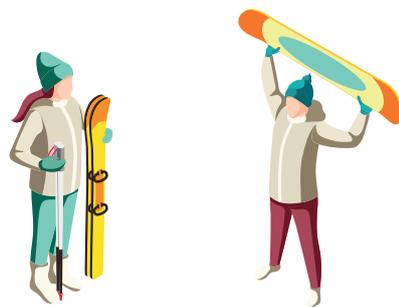


Les scopes 1, 2 et 3 représentent les différentes grandes catégories d'émissions de gaz à effet de serre d'une organisation.

Le **SCOPE 1** concerne tous les gaz à effet de serre liés au fonctionnement des sources fixes ou mobiles, détenues ou contrôlées par l'entreprise : flotte de véhicules, chauffage...

Le **SCOPE 2** concerne tous les gaz à effet de serre émis par la production d'électricité, de chaleur ou de vapeur, consommées par l'entreprise, mais en dehors de son contrôle.

Le **SCOPE 3** concerne toutes les émissions indirectes : achats de marchandises et matières premières, achats de services (administratifs, numériques...), déplacements domicile-travail, utilisation des produits ou services vendus, accès des clients aux installations...



Revenons sur votre ambition de « net zéro carbone ». Quels sont vos objectifs ? Comment envisagez-vous son déploiement ?



Notre ambition est d'atteindre le net zéro carbone sur les scopes 1 et 2 de chacun de nos sites (domaines skiables et parcs de loisirs). À titre d'exemple, une journée skieur représente 1200 g d'équivalent CO₂. Pour réduire significativement ces émissions à 300 g d'équivalent CO₂, nous remplaçons dès cet hiver les énergies fossiles utilisées par nos 130 dameuses par du HVO100 (biocarburant issu d'huile végétale usagée – un résidu donc - hydrotraitée) sur l'ensemble de nos sites, et nous assumons le surcoût.

Au global, nous allons réduire 80 % de nos émissions sur nos scopes 1 et 2, avant d'engager des actions de séquestration locale avec des partenaires comme l'ONF, pour 20% de nos émissions résiduelles, en finançant des projets (par exemple du reboisement ou des nouveaux boisements) au plus près de nos sites. 100% des projets seront certifiés Label Bas Carbone.

« Et votre scope 3 ? », me dit-on souvent ! Le scope 3 représente pour nous l'accès des visiteurs à nos sites, mais aussi l'acquisition et l'acheminement de certains appareils, très largement conçus en acier. Nous fe-

rons bien entendu notre part, mais les responsabilités sont ici partagées : notre scope 3, c'est aussi le scope 1 et 2 des acteurs du transport et de l'équipement. Chaque acteur ne peut donc pas être redevable de la totalité de son scope 3.

Nous comprenons alors qu'il est primordial que l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur d'une activité soient engagé dans la réduction de leurs scopes 1 et 2. Si tout le monde applique cette démarche, alors nous irons vite.

Ceci étant dit, nous ne nous privons pas, chaque fois que cela est possible, d'agir sur notre scope 3, en favorisant les fournisseurs locaux, en privilégiant des produits conçus à base de matières recyclées ou en rétablissant du service ferroviaire : la ligne Londres-Bourg-Saint-Maurice, que nous avons lancée l'année dernière, a permis d'éviter à elle seule 80 vols en avion, un chiffre que l'on ambitionne de doubler cette année.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2



Et nous souhaitons aujourd'hui aller encore plus loin, en étant la 1^{ère} entreprise en France, et probablement en Europe, à travailler dans deux monnaies : l'euro et le CO₂. Nous publierons chaque année notre compte annuel en CO₂, ce qui permettra à tout un chacun de vérifier notre trajectoire sur le long terme. Nous le faisons d'une part pour montrer l'exemple, mais surtout, parce que nous sommes convaincus que cette méthodologie de transparence permet de faire avancer le sujet.

Mon rêve serait que, dans 10 ans, une semaine au ski soit à peine plus émettrice qu'une semaine « de la vie de tous les jours ». Je suis convaincu que le « séjour zéro net carbone » est un futur possible et désirable, si tout le monde fait sa part.

Plus largement, nous avons vécu un été marqué par des tensions sur l'eau et l'énergie, deux ressources stratégiques pour les acteurs de la montagne. Comment appréhendez-vous ce nouveau contexte ? Quelles solutions ou stratégies envisagez-vous ?



L'eau est une ressource qui va devenir de plus en plus rare à certains moments de l'année, y compris dans les régions où nous pensions qu'elle serait abondante pour longtemps. C'est un actif essentiel, pour lequel chacun devra modérer son utilisation avec,

par exemple, des procédures de gestion (prélèvement, stockage, production) optimisées. Il est nécessaire d'aller vers une logique de « juste neige », c'est-à-dire produire ce dont nous avons besoin, ni plus ni moins.

Pour l'électricité, nous faisons face à un problème systémique lié aux règles européennes de fixation du prix, qui devraient être mises entre parenthèses dans le contexte que nous connaissons aujourd'hui. Si cette situation venait à durer, elle aura un impact sur les investissements futurs.

Mais le sujet de l'énergie n'est pas nouveau pour les domaines skiables : l'an passé, le prix du kWh avait déjà pris 50% d'augmentation. Nous allons donc poursuivre notre dynamique de sobriété et nous inscrire dans une démarche collective et amplificatrice, en rentrant par exemple dans le dispositif « Ecowatt » promu par RTE. Enfin, le régime de « délégation de service public » des stations de la CDA nous permet de lisser les bonnes et les mauvaises années sur le temps long.



« Dégrader le service client prend une minute, mais regagner un client, cela prend des années. »

Nous sommes convaincus que nous pourrions faire face à ces aléas sans dégrader ni le service offert aux clients, ni le pouvoir d'achat de nos collaborateurs. Nous revenons ainsi sur notre raison d'être : l'inflation est une mauvaise nouvelle pour tout le monde, collaborateurs, entreprises, territoires. Il faut donc trouver un moyen d'enrayer cela. Par exemple, le montant de nos investissements en 2023 sera le montant record jamais réalisé par la CDA dans ses domaines skiabiles. C'est parce que c'est la crise, qu'il faut en profiter pour investir et rebondir.

Enfin, pour faire face à ces enjeux, il faut privilégier le collectif, surtout en montagne. Il ne faut jamais oublier que nos concurrents principaux auprès des clients, pour leurs vacances, sont les billets d'avion à 30€ pour aller à Rome ou Barcelone. Il faut partir du principe qu'il n'y a pas de concurrence en France et que notre responsabilité, au-delà de veiller au développement de notre compte de résultat et de notre périmètre nominatif, est de faire vivre la destination France en tant que telle.

¹ La loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) du 22 mai 2019 est une loi présentée par le gouvernement d'Édouard Philippe, destinée à faire grandir les entreprises françaises et repenser la place des entreprises dans la société. Ce projet de loi a pour but de donner les moyens nécessaires aux entreprises pour innover, se transformer, grandir et créer des emplois.



Dominique THILLAUD 

Diplômé de l'EM Lyon et de l'ISC Paris, il a débuté sa carrière en 1992 à Bruxelles au sein du département fusions et acquisitions de Banexi, la banque d'affaires du Groupe BNP Paribas, puis occupé différents postes dans le conseil et la banque d'affaires. En 2002, il rejoint la SNCF comme Directeur des opérations Groupe et membre du Comité de direction, puis Directeur Général de SNCF Participations et Directeur de la Stratégie du Groupe SNCF. En septembre 2012, il rejoint le Groupe Aéroports de la Côte d'Azur comme Président du Directoire et en accompagne la transformation et le développement en France et à l'international.

Le 25 mars 2021, il rejoint la Compagnie des Alpes en qualité de Directeur Général Délégué. Il est nommé Directeur Général du Groupe à compter du 1^{er} juin 2021.

LES AUDACIEUX

Observer, prendre du recul et agir, les Audacieux naissent ainsi. Se saisissant des tendances ou prenant le contre-pied des idées convenues, les Audacieux s'engagent avec passion pour faire vivre leur projet. Donnons-leur la parole !



Mathieu PARIZOT

Directeur de 4Experience

Quatre questions à...

Comment est né le projet 4Experience ?



Le projet 4Experience est le fruit de plusieurs années de collaboration entre les sociétés IDM et Snow Tubing dans la mise en œuvre de solutions de tubing été et hiver pour les stations de montagne. Avec ce retour d'expérience, nous nous sommes aperçus que beaucoup de stations et de collectivités de montagne cherchaient à se diversifier, sans pour autant avoir de solutions clés en main.

Les actionnaires respectifs d'IDM et de Snow Tubing se sont alors alliés pour créer la structure 4Experience et répondre ainsi plus facilement aux demandes des clients liées à la diversification des clients. Nous proposons bien évidemment du tubing, mais aussi des offres complémentaires comme des pistes de ski toutes saisons, des tours multi-activités (permettant de combiner des pistes avec saut sur Airbag avec d'autres activités), du kart de descente, un parcours « accrobranche » aquatique, ou encore des tyroliennes. L'idée est de rechercher sans cesse de nouveaux produits pour créer de nouvelles offres de diversification.



Quel a été le déclic pour lancer cette nouvelle activité ?

 Suite à la période de pandémie de 2020 et 2021, nous avons constaté que le « tout ski » était en partie remis en question. Nous avons ainsi observé que les familles avaient de plus en plus tendance à skier le matin et dédier l'autre partie de la journée au repos ou à d'autres activités. D'autre part, des collectivités cherchent à renouveler leurs offres pour gagner en attractivité et s'adapter à cette nouvelle clientèle. Nous nous sommes ensuite aperçus que nous - IDM et Snow Tubing - arrivions à proposer des activités été/hiver pour la montagne, lesquelles pouvaient facilement être transposées en plaine ou en bord de mer. 4Experience était né ! Nous avons notamment équipé notre premier gros parc en Normandie à l'été 2022, avec lequel les exploitants parviennent à enregistrer plus de 300 passages/jour depuis l'ouverture.

Selon vous, quelle est la force de votre alliance ?

 D'un côté, il y a la force commerciale et logistique d'IDM, de l'autre la capacité technique de Snow Tubing à concevoir des offres de tubing

adaptées aux différents sites (vitesse de piste, profils...), comme par exemple à Tignes et Val Thorens. Nos deux expériences permettent d'adresser une offre originale, de qualité, et surtout, une expertise spécifique à la montagne, puisque nous évoluons dans ce milieu depuis des années.

Aller plus loin ?

 Nous visons prioritairement les marchés français et européens de proximité (Andorre, Suisse et Italie), mais nous souhaitons rapidement nous positionner à l'international. Nous allons prochainement réaliser un premier site pilote en Colombie, avant de nous faire connaître sur d'autres marchés.



- TENDANCE 3 -



BIEN COMPRENDRE, BIEN SE FAIRE ENTENDRE :

« PANSER »

SA COMMUNICATION !

Il faut dire que ces deux dernières années ont été particulièrement riches en actualités en tout genre. Étions-nous prêts à digérer toutes ces informations ? Notre esprit critique est-il suffisamment affûté ? Explorons les tendances du monde de la communication et interrogeons-nous sur nos pratiques...

De l'information à la décision, comment faire ?



Claire-Marie SIGNOURET

Dirigeante de Kairos & you

Les crises qui se succèdent, les incertitudes persistantes et le climat économique de ces derniers mois, pour ne pas dire de ces dernières années, ont marqué et marquent encore l'humeur et les décisions quotidiennes des citoyens, des entrepreneurs, des élus. Dans ce contexte, parfois anxiogène, une valeur reste : les Français, quel que soit leur âge, leur situation, leur géographie, cherchent à s'informer pour préparer l'avenir, se rassurer, faire des choix appropriés... Peu importe le support choisi - papier, audio, vidéo, digital - l'information est donc essentielle et reste le « nerf de la guerre » de bien des politiques et entreprises.

Les journalistes quant à eux doivent faire preuve de vigilance, et plus que jamais, de professionnalisme. Dernier exemple en date : le rôle crucial des médias pour couvrir le conflit ukrainien, être la voix et les yeux d'un peuple opprimé, sous le joug d'un dirigeant russe incontrôlable ; peuple dont le seul espoir pour ne pas être oublié est de faire savoir et rendre compte de la situation, via les médias internationaux présents sur place.

DE L'ÂGE D'OR DE LA PRESSE À INTERNET, L'INFORMATION COMME SOCLE

Édito, dépêche, article, interview, investigation, l'information telle qu'elle nous est livrée

peut prendre différentes formes. Dans tous les cas, son origine est un fait objectif et concret, qui va être sourcé, vérifié, analysé par le journaliste qui va écrire son article ou réaliser son reportage, pertinent pour sa cible (son auditoire). L'objectif est d'éclairer, de questionner, de clarifier, d'avertir le lecteur, l'auditeur, le téléspectateur pour que, in fine, il puisse construire sa propre opinion, prendre des décisions en conscience et agir. La notion d'information objective et indépendante est donc primordiale. Le droit à l'information, c'est-à-dire le droit d'être informé par une presse libre, diffusant des informations pluralistes, est d'ailleurs consacré par la jurisprudence européenne via l'article 10 de la Convention européenne des droits de l'Homme.



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 3

« Quiconque a essayé un jour d'entrer dans internet sait qu'il ne faudrait pas parler d'autoroutes de l'information, mais plutôt de labyrinthes. »

Jacques ATTALI

Au début du 20^e siècle, la presse a connu ses heures de gloire, avec une diffusion massive et une influence incontestable (qui n'a pas en tête le « J'accuse » d'Émile Zola en une du quotidien L'Aurore ?). La presse est, à cette époque, un « quatrième pouvoir » redouté des politiques ; elle ne connaîtra jamais plus cette apogée.

Ces dernières années, les « fake news » (fausses informations) ont fait leur apparition, dans le débat démocratique notamment, lors des élections américaines ou plus récemment nationales. Les fakes news sont l'inverse de l'information : elles désinforment, par des convictions orientées, des sources non vérifiées, voire inventées ; elles guident l'avis du lecteur et apportent confusion. Elles se sont multipliées avec les réseaux sociaux, qui sont, comme leur nom l'indique, des canaux de partage et de diffusion entre amis, partenaires, clients, ou inconnus. On y donne son avis, on interagit, on partage des infos entendues ou supposées, brutes ou mises en doute, et ce, sans filtre, uniquement dans l'objectif d'être suivi et de développer une communauté dite influente et une audience.

En tant que professionnelle, on me répète tous les jours que personne ne lit plus les journaux et que la presse est amenée à disparaître, a minima la presse écrite. Le digital n'a bien entendu fait qu'accentuer cette idée, l'influenceur digital ayant soi-disant pris le pouvoir médiatique. Plus récemment, la prise de conscience de l'urgence environnementale, l'inflation grandissante du prix des

matières, dont le papier, et de l'énergie, sont autant de complications qui interrogent aussi sur l'avenir de la presse et plus généralement du journalisme.

Pour autant, je reste optimiste. Une étude récente (CISION-État des médias 2021) fait état d'un constat intéressant : 81 % des journalistes français mettent l'exactitude de l'information à la 1^{ère} place du podium des priorités des médias, et dans le même temps, 41 % ont ressenti une baisse de la confiance accordée par le public aux médias. Les enjeux de crédibilité, de fiabilité, de confiance sont donc essentiels. Et c'est pour cela qu'il faut l'affirmer : l'information a un prix. Les médias sont en train de réinventer leur modèle pour prouver, plus que jamais, leur pertinence et leur crédibilité et assurer leur rôle sociétal. Ils ont leur place dans le débat public, dans l'esprit critique de chacun, afin de se forger une opinion juste et argumentée.

L'infobésité, dont on a beaucoup parlé, et cet appétit presque maladif de nos sociétés contemporaines de communiquer, partager, mettre en scène, ont besoin d'un contrepoids. L'éducation à l'esprit critique et le professionnalisme du journaliste sont une réponse.

La liberté de la presse, inscrite dans notre Constitution, est une liberté d'expression et d'opinion fondamentale, sa survie et sa qualité sont à ce prix.

LE DIGITAL A REDISTRIBUÉ LES CARTES : UN DÉFI POUR LES ENTREPRISES

Avec l'omniprésence du digital dans notre quotidien, les clients ont réinventé leur façon de communiquer et de consommer les services et produits ; les entreprises n'ont d'autres choix que de s'adapter, dans leurs outils, comme dans leurs promesses énoncées. Ces attentes - voire ces exigences - obligent les entreprises à renouer un lien de confiance et de proximité avec leurs clients.

Celles-ci doivent donc travailler sur le contenu des informations qu'elles délivrent à leurs clients, que cela soit via les médias et, par conséquent, in fine dans leur relation avec les journalistes, ou sur leurs propres canaux de communication. Pour autant, la méfiance ou la défiance des consommateurs vis-à-vis des marques doit imposer la vigilance. Il y a quelques années, nombre d'entreprises étaient ainsi accusées de greenwashing, avec des promesses séduisantes, mais non tenues. L'actualité offrant son lot de mauvaises nouvelles, aussitôt remplacées par d'autres, l'entreprise doit, plus que jamais, être vigilante et ne pas se laisser tenter par une information relookée, enjolivée, détournée ou erronée. Le risque est trop grand et les conséquences souvent irrémédiables. En parallèle, elle doit rester attentive à ce qui se dit sur elle, car chacun, collaborateur comme client, est devenu son propre média d'information.

La dimension humaine et une approche personnalisée s'affirment aujourd'hui comme des tendances de fond, de même qu'un positionnement éthique et responsable. L'importance de bien choisir ses mots, ses canaux de diffusion, ses timings, est alors primordiale.



**Claire-Marie
SIGNOURET**



Diplômée de l'ISEG Lyon Rhône-Alpes, elle a travaillé plus de 8 ans dans les médias, à la radio, dans le Groupe NRJ, puis chez l'afficheur JC Decaux. Elle a occupé des fonctions marketing, communication interne et externe, avant de rejoindre l'agence plus2sens à Lyon en 2008, puis a ouvert l'agence de Grenoble en 2014, dont elle était gérante depuis 3 ans, avant de changer de nom récemment : Kairos & you.

Les réseaux sociaux : du mythe à la réalité



Armelle SOLELHAC

PDG de SWITCH & LTL

Présentés pendant de nombreuses années comme la solution miracle pour faire décoller n'importe quel business du jour au lendemain ou pour attirer la clientèle – en particulier les « jeunes » – en station de montagne, les réseaux sociaux n'ont évidemment pas tenu toutes leurs promesses. Et pour cause, la méconnaissance de leurs subtilités, de la nécessité d'un usage intensif et régulier avec des contenus très créatifs, le besoin de s'adapter à leurs évolutions constantes, ainsi que la découverte de leur caractère éminemment chronophage et gourmands en images, conjuguée à l'apparition d'« influenceurs » plus ou moins efficaces ont d'abord dérouté, puis découragé de nombreux professionnels de la montagne. En réalité, ils sont efficaces... à condition de bien les maîtriser. Décryptage.

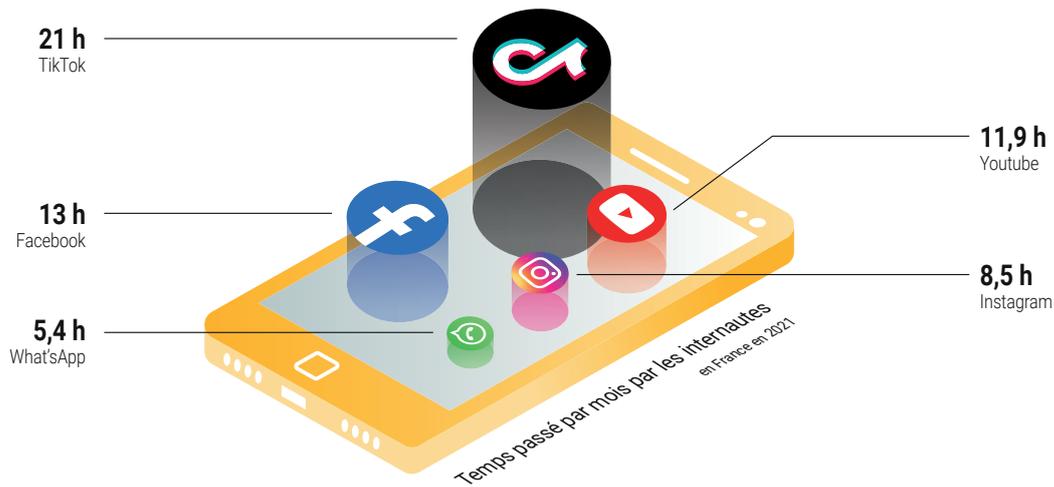
QUI SONT LES UTILISATEURS DES PRINCIPAUX RÉSEAUX SOCIAUX ?

En 2022, sur les 7,91 milliards d'individus dans le monde, on recense 4,62 milliards d'utilisateurs actifs sur les réseaux sociaux. En France, on compte 52,6 millions d'utilisateurs actifs, soit 80,3% de la population, qui y passent en moyenne 1h46 par jour.

YouTube (9,32 milliards) et Facebook (7,34 milliards) sont les sites web les plus consultés en France après Google (Twitter 8^e, Instagram 11^e). 73,2% des internautes français utilisent Facebook, tandis que 59,5% utilisent Messenger, WhatsApp (55,7%) et Instagram (54%). Snapchat arrive 6^e devant TikTok. Mais les volumes de consultations doivent aussi être analysés au regard des temps passés sur chaque plateforme. On

constate en effet que les réseaux sociaux les plus fréquentés ne sont pas nécessairement ceux sur lesquels les Français passent le plus de temps. Ainsi, les internautes de l'hexagone passent plus de 21 h par mois sur TikTok – qui connaît la plus forte hausse : +22% par rapport à janvier 2021 – contre 13 h sur Facebook, 11,9 h sur YouTube, 8,5 h sur Instagram et 5,4 h sur WhatsApp.

65% des utilisateurs de Facebook ont moins de 35 ans. Cependant, les 13-17 ans sont la population la moins active sur Facebook en France. Les plus jeunes se reportent sur Instagram, Snapchat et surtout sur TikTok ! En effet miroir, la population senior des 55 ans et plus augmente sur Facebook. 98,3% des utilisateurs actifs de Facebook y accèdent via mobile. Ce dernier chiffre souligne à quel point il est important d'optimiser ses contenus en responsive, c'est-à-dire



en pensant aux supports mobiles en priorité. La plus grosse part d'audience Twitter revient aux 25-34 ans, avec une proportion de 38,5%. Ce groupe est suivi des 35-49 ans (20,7%) à égalité avec les plus de 50 ans.

64% des utilisateurs d'Instagram ont moins de 35 ans. C'est le 2^e réseau social de la Génération Z (nés entre 1995 et 2010) en France en visiteurs quotidiens, après SnapChat et juste avant TikTok. En mai 2022, les utilisateurs de LinkedIn en France sont sensiblement plus masculins (52,6% d'hommes contre 47,4% de femmes). 78,4% ont entre 25 et 54 ans. Sans surprise, les plus de 55 ans ne représentent que 2,6% des utilisateurs.

CHOISIR LE BON RÉSEAU SOCIAL EN FONCTION DES CONTENUS À DIFFUSER ET DES CIBLES À TOUCHER

Un contenu sur un réseau social est dit « engageant » dès lors que les utilisateurs de la plateforme auront tendance à avoir une réaction (like, commentaire) ou à le partager. Or, chaque réseau social a une ou plusieurs

fonctions propres, ses usages et son algorithme qu'il faut impérativement respecter, au risque que les contenus qu'on y publie – sponsorisés ou non – ne soient pas vus. Pour augmenter sa portée, il existe donc des éléments clés sur le type de contenus à publier et des horaires optimaux à respecter selon chaque réseau.

À titre d'exemple, sur Facebook, media de la sphère personnelle, idéal pour les destinations touristiques, il est recommandé de publier des vidéos en différé, de réaliser des lives et de relayer des articles de blog. Le format vidéo se voit donc particulièrement apprécié par le Edgerank (l'algorithme de Facebook), où la lisibilité de l'information prime. Sur Instagram, media de pure image et de divertissement, il est judicieux de publier des photos en haute résolution de paysages, d'actions et de scènes en lien avec les coulisses de la marque, des citations sur des photos à résolution variable, des stories pour relayer vos activités et, depuis 2022, de très nombreuses vidéos. Twitter est propice aux publications de news et de GIF, ou encore pour relayer des articles de blog. En effet, les « twittos » utilisent ce réseau social en majorité pour s'informer. LinkedIn est le réseau le plus efficace pour partager du contenu et générer de l'engagement. Bien qu'il soit à l'origine pour un usage strictement professionnel,

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 3

« En tout état de cause, nous allons assister dans les prochaines années, à une professionnalisation du métier d'influenceur. »



il tend à se « facebookiser », avec des publications qui relèvent de plus en plus de la sphère personnelle. Il est conseillé de publier des posts concernant des offres d'emploi, des actualités sur votre entreprise/destination ou surtout du contenu lié aux secteurs d'activités dans lesquels la destination ou l'entreprise évolue. La règle d'or reste de ne pas publier les mêmes contenus d'une plateforme à l'autre.

Quant aux meilleures pratiques en matière d'horaires, il y a des différences importantes en fonction des cibles visées. Ainsi, la publication de contenus BtoB sur Facebook est optimale du mardi au jeudi de 9h à 14h. Twitter suit partiellement cette tendance, avec des publications qui génèrent plus d'engagement lorsqu'elles sont publiées le lundi ou le jeudi, entre 9h et 16h. Instagram est le réseau social où l'amplitude de publication est la plus variable. Cependant, la pause méridienne (12h à 13h) du lundi au vendredi est le créneau de publication qui semble obtenir les meilleurs résultats. Quant à LinkedIn, les horaires à privilégier sont très précis : 10h45, 12h45, 17h45 et 19h45, tous les jours sauf les vendredis et samedis. En BtoC, il est judicieux de publier du contenu sur Facebook du lundi au mercredi au plus près de 12h. Pour Twitter, la période idéale est très similaire (lundi au mercredi de 12h à 13h). Il en va de même pour Instagram, quel que soit le jour de la semaine. Un point d'attention à ne pas négliger : ces horaires de publication sont à adapter en fonction des fuseaux horaires où se trouvent les cibles visées.

VERS UNE PROFESSIONNALISATION DES INFLUENCEURS

De nombreuses stations et institutionnels de la montagne ont tenté ces dernières années des opérations avec des influenceurs. Mais, en l'absence de compréhension fine des mécanismes de l'influence, les résultats n'ont pas toujours été à la hauteur des espérances... et des investissements.

Pour conduire une opération avec succès, il faut d'abord distinguer le niveau d'influence des personnalités avec lesquelles s'associer, en fonction de ses objectifs et de ses moyens financiers disponibles : les nano-influenceurs (moins de 1000 abonnés), les micro-influenceurs (comptes allant de 1k à 50k abonnés), les « mid-tier » (50k à 100k abonnés), les macro-influenceurs (100k à 1 million), les mega-influenceurs (1M à 5M) et les meta-influenceurs (+5M). Ensuite, il est essentiel que les valeurs défendues par la marque soient alignées avec celles de l'influenceur sollicité et que les contenus qui seront produits par ce dernier soient à la fois de très haute qualité et à forte valeur ajoutée.

Enfin, le marché de l'influence marketing a pris un tournant important en 2020. Alors que le volume d'opérations marketing auprès des influenceurs a explosé, plusieurs études ont mis en lumière que la nano- et

la micro-influence étaient en fait plus impactantes que l'influence de masse. En réalité, les petites communautés ont par essence moins de portée que les influenceurs de masse, mais leur taux d'engagement sur chaque post est bien meilleur. Il y a aussi une dimension culturelle à intégrer. En effet, en moyenne, si le retour sur investissement d'une campagne d'influence est de 41 % sur le marché brésilien, il n'est que de 20 % en Italie, 14 % aux USA, 12 % en France et 4 % au Japon. Comme toujours, il faut se méfier des phénomènes d'emballement. Ainsi, le nouvel eldorado des micro-influenceurs ne tiendra peut-être pas toutes ses promesses. En tout état de cause, nous allons assister dans les prochaines années, à une professionnalisation du métier d'influenceur, qui devrait rendre les opérations de marketing d'influence plus sûres et plus efficaces.



LES NOUVEAUX MÉTIERS DES RÉSEAUX SOCIAUX

Que l'on soit une station de montagne ou l'un de ses fournisseurs, nombreux sont ceux qui ont intégré la fonction de community manager au sein de leurs équipes. Ce dernier a 3 objectifs généraux : créer et accroître la notoriété de la marque pour laquelle il travaille (e-réputation), fidéliser la clientèle existante et mettre en place des outils d'acquisition clients. Le volume et la variété d'activités liés à ces fonctions, ainsi que le niveau d'expertise, sont devenus tellement importants que de nombreux acteurs font désormais appel à des content managers et des traffic managers. Les premiers sont en charge de concevoir et planifier la stratégie éditoriale sur les réseaux sociaux, produire les contenus textes, visuels (infographies, photos, vidéos...) ou sonores (podcasts...), puis les adapter aux formats des réseaux sur lesquels ils seront publiés. Les seconds travaillent sur l'acquisition de trafic pour une ou plusieurs plateformes web, notamment en créant et en déployant des campagnes, afin d'amplifier la portée des publications sur les réseaux sociaux ou sur un site Internet. Ils pourront également faire usage de leviers marketings divers (SEO, SEA, Display...), grâce à la gestion fine d'un budget et des tarifs de l'acquisition (CPC, CPM...). Que l'on fasse appel aux services d'un community manager, d'un content manager et/ou d'un traffic manager, la collaboration directe avec les équipes commerciales est essentielle pour démultiplier l'efficacité des opérations et optimiser le retour sur investissement.



Armelle SOLELHAC

Après avoir skié dans 280 stations, dans 27 pays sur 5 continents, elle a fondé SWITCH, une agence de prospective et stratégie marketing spécialisée dans le tourisme et les sports outdoor. Elle a publié en 2019 un ouvrage, qui fait désormais référence sur le Management et le Marketing des Stations de Montagne.

Les acteurs de la montagne doivent-ils s'intéresser aux données ?



Pierre-Damien BERGER

Directeur du développement des entreprises – Minalogic

La digitalisation se diffuse et impacte de nombreux domaines. Nous retrouvons les effets de cette digitalisation à différents niveaux et sous diverses formes.

Des services sont proposés que ce soit dans l'industrie, l'éducation, la banque, la santé, le transport et plus largement dans la vie du citoyen, sans que l'on perçoive réellement comment cela marche ou même parfois à qui cela profite !

Les entreprises opèrent leur transition pour répondre aux exigences du marché (productivité, qualité...), tout en devant faire face aux changements que cela impose côté management et organisation, embauches et formation... Les domaines de la montagne et du tourisme sont évidemment un terrain de jeu formidable et offrent de nombreuses opportunités. Les acteurs peuvent en être bénéficiaires - avec les mêmes changements à considérer au sein de l'écosystème.

Il est aussi bon de préciser que nous percevons le service, nous pouvons apprécier la valeur économique, qualitative ou simplement « émotionnelle » et, bien évidemment, nous devons tous être attentifs aux potentielles dérives.

Nous allons ainsi débroussailler ce qu'il en est et comment cela peut impacter notre propre environnement et quels sont les enjeux actuels voire futurs. Nous l'aborderons ici sous l'angle production et gestion des données.



LES DONNÉES, DE QUOI PARLONS-NOUS ?

Les données sont en effet des informations qui peuvent prendre plusieurs formes :

- » Les **données « basiques »**, celles que l'on retrouve sous forme de texte, de table (les fameux tableaux Excel) ou plus généralement sous forme de fichiers. Elles sont en général simples à décrypter, à exploiter à travers des outils standards et communs et concernent des périmètres bien définis.
- » Les **données « enrichies »** comme les photos, vidéos et l'ensemble des métadonnées associées. En effet il peut se cacher derrière une simple image des informations concernant la date et le lieu, mais également tout un ensemble d'éléments sur la photo en elle-même (conditions de prise de vue par exemple).
- » Les **données « complexes »**, que l'on retrouve dans les objets 3D, les jeux vidéo, les œuvres d'art...

À travers des moteurs de recherche, il est ainsi tout à fait possible de trouver des informations déjà analysées, qui apparaissent comme des résultats émanant de croisement d'informations, des sources diverses et qui donnent un regard particulier à un sujet et à un instant donné : tel sport est le plus pratiqué dans tel pays, tel

sport se décline sous diverses pratiques, le nombre de pratiquants évolue de telle façon, la fréquentation de ce lieu...

La convergence des données est un point important. Il est alors nécessaire de définir les différents types de données : les données dites « ouvertes », qu'il faut associer aux données dites « privées ». Ces données ouvertes sont accessibles à l'ensemble du public et sont libres de droits. Il est donc possible de les exploiter, de les réutiliser et de les valoriser. Ces données offrent de nombreuses opportunités, elles permettent d'augmenter le savoir des utilisateurs, et de créer de nouveaux produits/services mis à disposition de tout ou partie des utilisateurs. Il sera important de comprendre la pertinence, d'analyser les valeurs perçues et d'en déduire le plus souvent possible des services de qualité.

Pour celui qui souhaite ainsi apporter de la valeur à un service, il faudra rechercher et collecter des bases de données importantes. Nous pouvons ainsi, à partir d'un nombre colossal de données disponibles, en augmentation régulière voire exponentielle, générer des milliards d'informations et de nombreux services associés. On parle ainsi du « trésor » de la digitalisation.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 3

Les segmentations sont nombreuses et peuvent être vues différemment. Quelques exemples à titre indicatif :



» **Les données commerciales** (le nombre d'entrées par persona, le parcours client) émanent :

- de l'offre d'hébergement des hôtels, locations...
- de la fréquentation d'un domaine.
- du comportement client.



» **Les données patrimoniales :**

- Numérisation des sites (grotte, site historique...).
- Création de contenus personnalisés.
- Mise en avant des données via la modélisation 3D, la cartographie, l'imagerie satellitaire.
- Numérisation des données patrimoniales et la valorisation potentielle dans un jeu vidéo...



» **Les Geo-données :**

- Cartographie numérique.
- Évolution climat.
- Suivi des glaciers.



» **Les données pédagogiques :**

- Suivi de l'impact de la visite d'un site dans le cadre d'un apprentissage scolaire.
- Apprentissage adaptatif, ludification...
- Préparation et animation d'une visite et validation des acquis...



Pierre-Damien BERGER

Il obtient son doctorat pour des travaux relatifs à la caractérisation de VCSEL à l'INSA de Lyon en 1997. Il travaille successivement pour une agence de la région Rhône-Alpes faisant la promotion des technologies de mesure issues des laboratoires auprès des industries, ensuite chez ATMEL-Grenoble, au CEA LETI (en tant que Responsable Ligne Programme « Objets Communicants » gérant les partenariats industriels), puis au CEA Tech (en tant que Responsable des partenariats stratégiques), et récemment coordinateur des projets européens liés aux Systèmes CyberPhysiques.

En 2012, il rejoint MOVEA, une start-up dédiée à la capture de mouvement et en 2016, il a été co-fondateur et Directeur Marketing & Ventes de la start-up MORPHOSENSE.

En 2019, il rejoint MINALOGIC, Pôle de compétitivité du Numérique, en tant que Directeur de MinaSmart, le Digital Innovation Hub de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, qui accompagne les PME dans leur plan de transformation numérique. En 2022, il est nommé Directeur du développement des entreprises.

Depuis 2016, il est membre du réseau thématique French Tech #IoT#Manufacturing, dont il est Secrétaire National. Il porte aujourd'hui le projet « Territoires Solutions » de la French Tech in the Alps, qui prône l'expérimentation à l'échelle.

Nous pouvons bien évidemment gérer ces données à plusieurs niveaux :

- » **Faire de l'analytique** : connaître le comportement de sa clientèle pour adapter l'offre.
- » **Réaliser des actions marketing ciblées** : fidélisation, aide à la décision.
- » **Gestion de la connaissance** : mémoire de la donnée, culture d'entreprise, archivage, transfert de savoir-faire...
- » **Management des ressources**.
- » **Savoir se projeter et construire sa feuille de route...**

Au-delà de l'existence et de l'exploitation de ces données issues de la digitalisation, il est important de bien considérer les « dessous » de cette chaîne. A savoir, prévoir des espaces de stockage, des formats que l'on veut définir ou respecter, des outils de traitement qui nous permettrons d'optimiser (en temps, en énergie consommée, en pertinence et précision...) et, bien évidemment, de la sécurisation de toute la chaîne digitale (connue sous le nom de cyber sécurité).

Sur l'ensemble de cette chaîne de production, gestion, analyse, sécurisation de la donnée, les acteurs doivent redoubler d'attention et se professionnaliser.

LES AUDA- CIEUX

Observer, prendre du recul et agir, les Audacieux naissent ainsi. Se saisissant des tendances ou prenant le contre-pied des idées convenues, les Audacieux s'engagent avec passion pour faire vivre leur projet. Donnons-leur la parole !



Du pépin à la pépite, exemple de la station américaine Snowbird

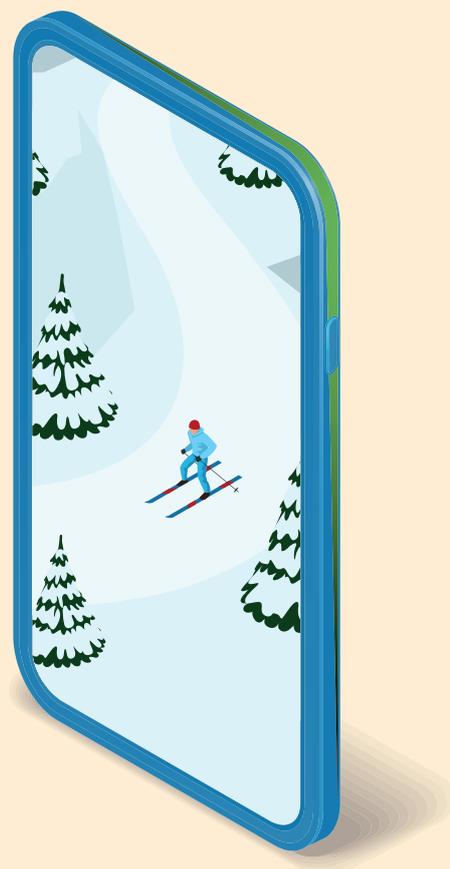
La gestion de la réputation est au centre des préoccupations des responsables marketing en stations en raison de l'importance de l'impact des avis en ligne sur les choix des consommateurs. En outre, Google utilise ces avis et ces notes par étoiles dans la programmation de ses algorithmes pour déterminer quelles destinations et commerces locaux s'affichent en haut des pages de résultats de son moteur de recherche. Face à ce phénomène, certaines destinations ont tendance à paniquer lorsqu'elles reçoivent une étoile et un mauvais commentaire. Mais pas Snowbird Ski Resort (Utah, USA) qui a transformé le pépin en pépite en prenant ces avis 1 étoile pour en faire une campagne marketing 5 étoiles.

Snowbird connaît bien les aspirations de sa clientèle : beaucoup de poudreuse et des pistes avec une forte pente. La station voulait promouvoir les aspects qui font son caractère unique, tout en restant fidèle au produit qu'elle vend. Elle souhaitait aussi se distinguer des campagnes publicitaires lénifiantes de ses concurrents, faites de vues panoramiques et de familles tout sourire. Elle a donc construit une campagne marketing complète

★ ★ ★ ★ ★
Trop de poudreuse
Pas de pistes faciles

autour des commentaires d'anciens clients frustrés, afin qu'ils puissent attirer le public qu'elle essaye vraiment de cibler. Pour cela, elle a sélectionné des critiques associées à des avis une étoile, réellement publiées à son propos sur différentes plateformes d'avis en ligne. Puis, elle les a apposées sur de sublimes photos de skieurs en action sur ses pistes couvertes d'une épaisse neige poudreuse, assumant ainsi d'être l'un des domaines skiables les plus engagés techniquement et les plus enneigés de l'ouest américain.

Avec un budget média et des moyens de production très limités, ces humbles publicités diffusées sur les réseaux sociaux habituels se sont transformées en un contenu ultra viral, partagé du jour au lendemain, bien avant le début de la saison de ski, qui est ensuite devenu un fil conducteur pendant plusieurs semaines.



snowbird 

Station située dans l'Utah (USA)

Source : Armelle SOLELHAC - SWITCH & LTL

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 3



Christophe LAVAUT

Directeur général de Val d'Isère Tourisme

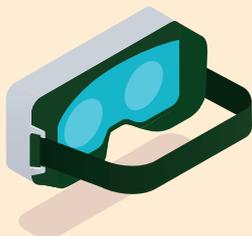
Tourisme et Metaverse, des interactions possibles ?

Metaverse. Nous avons déjà tous entendu parler de ce concept, mais pour la plupart d'entre nous, il est encore difficile de comprendre ce qui en découle. À l'instar de « Second Life », qui a eu son petit succès au milieu des années 2000, le Metaverse propose des espaces de réalité virtuelle immersifs connectés au monde entier : « Bienvenue dans la Matrice » penseront certains... mais nous n'en sommes pas encore là.

Aujourd'hui, plusieurs freins restent encore à lever pour rendre accessible le Metaverse au grand public. Tout d'abord, l'amélioration du rendu photoréalistique et de la technologie de casques de réalité virtuelle est un premier point pour garantir une utilisation « sans mal de tête » sur de longues périodes. Ensuite, le Metaverse ne prendra son envol que lorsque les premiers investissements financiers massifs seront effectifs et rendront son adoption significative (nous penserons ici à Meta ou Apple pour les plus connus, ou des acteurs de poids type GAFAM, qui intégreront les fonctionnalités du Metaverse à leurs usages courants).

Ceci étant, certains Audacieux commencent déjà à expérimenter le potentiel de ce nouveau monde au service du tourisme. C'est le cas de Christophe Lavaut, directeur général de Val d'Isère Tourisme, qui y voit, pour l'heure, une belle occasion d'expérimenter de nouveaux usages.

« Le concept de Metaverse était sur toutes les bouches lors du salon Viva Technology, qui a eu lieu en juin 2022 », précise Christophe Lavaut, soulignant ainsi son intérêt. « Pour l'heure, il n'existe pas d'usage évident du Metaverse, mais j'ai la conviction que le monde du tourisme peut en tirer profit pour valoriser son offre et son territoire d'ancrage. Ce sont des





usages évidents, apportant un vrai service absent de notre monde réel, qui rendront son adoption indispensable ».

Val d'Isère Tourisme est donc aujourd'hui un laboratoire « à ciel pixelisé », qui explore déjà quelques concepts :

- » Test d'une **exposition virtuelle en réalité augmentée** sur la place de l'office de tourisme via le Metaverse « Over the Reality ».
- » **Réservation de parcelles liées aux établissements touristiques** de Val d'Isère dans plusieurs Metaverses calqués sur la carte du monde (Next Earth, Earth 2), en attendant les développements technologiques qui permettront d'y animer des expériences et des communautés.

« D'autres technologies font aussi leur apparition, comme la blockchain et les NFT*, mais elles représentent pour moi un intérêt plus limité dans le tourisme. J'imagine cependant qu'elles pourraient être déployées en montagne, pour authentifier des forfaits de ski ou l'accès à toute autre activité touristique liée à de la billetterie unique » nous confie Christophe Lavaut.

Même si le champ des possibles est très vaste, il n'en reste pas moins que ces technologies ont un impact environnemental qu'il va falloir comparer avec les usages

du monde réel : « Si nous supposons que l'immersion du Metaverse soit très grande et que les clients soient ouverts à cette possibilité, nous pouvons imaginer le développement d'un tourisme digital connecté. Dans ce cas, les serveurs tourneront à la place de certains avions, diminuant ainsi l'impact du transport de nos bilans carbone. Il s'agira donc d'arbitrer entre plusieurs solutions pour concilier la qualité de notre offre et le suivi de nos engagements de respect de l'environnement. Ce n'est pour l'heure qu'une possibilité qu'il faudra confronter au réel ».

En effet, Val d'Isère Tourisme s'est engagé dans une démarche de développement durable : plan d'action de transition environnementale pour sa structure et labellisation Flocon Vert en cours pour la station. L'évolution du poids de son activité sera analysée en permanence, et les actions choisies tiendront forcément compte de ce critère.

Cette démarche étant exploratoire, tout reste à imaginer. À suivre...

* Non Fongible Token. Très simplement, c'est l'équivalent d'un droit d'auteur sur un objet numérique (une image, un son, une donnée de toute nature...), certifié par une blockchain.

- TENDANCE 4 -



DÉ-RÈGLEMENT JURIDIQUE :

UNE MONTAGNE ENCORE ACCESSIBLE À TOUS ?

Oui, les espaces naturels sont ouverts à tous, mais sont-ils adaptés à tous ?

Mieux : sommes-nous adaptés à ces territoires ? En connaissons-nous les codes, les risques et les richesses à préserver et contempler ? Comment trouver l'équilibre entre la liberté des pratiques en montagne et la réglementation ? Sommes-nous prêts à prendre le risque de notre liberté ?

Règlementation ou responsabilisation ?



Marion DOUARCHE

Géographe et directrice du bureau d'étude CIMÉO, agence pour l'eau en montagne

« Trop de réglementation conduit-elle à une déresponsabilisation ? », tel était le sujet d'examen du module Droit de la montagne en Master 2 « Équipement, protection et gestion des milieux de montagne » de l'Université Savoie Mont-Blanc en 2002.

20 ans plus tard, cette interrogation est-elle toujours pertinente ? À l'heure où le permafrost fond libérant ainsi des pans de montagne et rend les courses d'altitude plus dangereuses, à l'heure où les refuges ferment pour ne pas en faciliter l'accès ; alors qu'avec la canicule, une nouvelle fréquentation de la montagne pousse des néophytes à se rafraîchir dans les rivières et les zones humides déjà en stress hydrique, protégées par aucune réglementation ni sensibilisation qui les en dissuade...

Est-ce la judiciarisation de notre société (sur un modèle nord-américain où, à chaque accident ou catastrophe, on cherche un coupable), qui encourage la réglementation ? Pour se protéger, pour pouvoir « ouvrir des parapluies », pour ne plus endosser de responsabilités. Cette société de contentieux incite les victimes (sur injonction des compagnies d'assurance) à porter plainte, lorsqu'elles n'avaient pas pris la mesure du risque et que celui-ci s'est transformé en accident.

Ou bien est-ce la réglementation qui, à force de tout prévoir et tout encadrer, rend les gens moins responsables et conscients ? Ignorants de la fragilité des milieux, de

leur fonctionnement, y compris de leur érosion et donc de leur potentiel écroulement. Certaines personnes sont prêtes à reprocher à Météo-France de n'avoir pas suffisamment donné l'alerte et se sont engagées en montagne malgré des conditions qui ont évolué et se sont révélées dangereuses. Alors, l'État dit « au-dessus de tel niveau de danger, on ne sort pas ». Pourtant, lorsque le préfet lève l'interdiction, il ne garantit pas pour autant que le risque n'existe plus...

Les milieux de montagne sont en crise. Nous nous interrogeons sur le moyen de les laisser tranquilles, à la fois pour leur équilibre et pour notre sécurité. « Laisser tranquille » ne veut pas dire se couper d'eux. Nous ne le savons que trop bien, c'est au contact de la nature que l'on trouve son équilibre. Alors comment profiter de ces milieux naturels, y vivre, les aménager sans les dégrader davantage, ni augmenter les risques ? Nous nous interrogeons sur cette réglementation qui devient de plus en plus poussée : ne conduit-elle pas à une déresponsabilisation qui, a posteriori, justifie la nécessité de réglementer encore plus ?

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4

« La réglementation a de multiples justifications et devient parfois illisible, donc incompréhensible et mal acceptée. »

L'objet de cette réflexion est vaste ; il a déjà été bien discuté au sujet des sports de montagne. Nous nous focalisons ici sur les aménagements et la fréquentation de la montagne, en lien avec les risques et les impacts sur les milieux. Dans un premier temps, nous cherchons ce qui justifie la réglementation, puis nous nous interrogeons sur les situations où elle n'est pas suffisamment efficace et où l'on fait à nouveau appel à la responsabilisation. Enfin, nous proposons un éclairage sur une autre posture, visant à permettre de vivre la montagne tout en la respectant.

VERS PLUS DE RÉGLEMENTATION, SELON DES OBJECTIFS VARIABLES

Quelques exemples illustrent l'augmentation de la réglementation qui concerne la fréquentation et la pratique de la montagne ; des situations pour lesquelles, auparavant, la Collectivité comptait davantage sur la responsabilité individuelle et collective.

Ces exemples révèlent que les objectifs de la réglementation sont différents :

- » Les activités sportives de plein air (incluant donc un aléa naturel non maîtrisé) ne sont autorisées - sous forme collective et/ou payante - qu'avec un professionnel. Cette obligation peut être guidée par la recherche de qualité, par un souci - légitime - de réassurance, du point de vue des organisateurs. Ce qui justifie la réglementation semble parfois plutôt la répartition d'un gagne-pain entre professionnels, avec des syndicats plus ou moins puissants et plus ou moins influents auprès des ministères concernés.
- » Face aux dégradations de l'environnement, des paysages, de l'érosion anthropique, de la pollution..., il est nécessaire de réglementer, quand l'objet qui subit un préjudice ne peut pas se défendre : l'environnement n'a pas de voix.
- » Dans de nombreux espaces naturels protégés, comme aux USA ou en Nouvelle-Zélande, le hors sentier est interdit. Dans quel but ? D'abord de protéger les milieux, bien sûr, mais aussi ? Économiser des frais de secours dans les vastes espaces ou protéger l'environnement ? Faire payer un droit d'entrée ?



On voit donc que la réglementation sert plusieurs intérêts. Il apparaît légitime de réglementer dans l'intérêt :

- » **Du milieu** (avec des mesures de protections administratives, des classements, accompagnés de moyens humains et matériels – souvent insuffisants au regard des objectifs -, de travaux de protection de mise en défense).
- » **De la société**, afin d'éviter des coûts supportés par la collectivité : des coûts de réparation si l'on construit n'importe où, des coûts de dommages et intérêts aux victimes. D'aucuns ne veulent pas payer les secours pour les imprudents.
- » **De la personne individuelle**, pour la protéger d'elle-même, en lui faisant prendre moins de risques. Mais lorsque les pratiquants sont meilleurs connaisseurs de leur activité, du milieu qu'ils fréquentent, ils ne reconnaissent pas la légitimité d'un tiers (notamment un bureaucrate éloigné du terrain) à interdire un accès ou à imposer un mode d'organisation. Ou encore pour protéger la personne individuelle en interdisant les abus de confiance (des professionnels formés sont garants d'un service de qualité).

Au demeurant, parfois la réglementation ne suffit pas, n'atteint pas son ou ses objectifs : réglementer revient souvent à interdire, ou expose ce que l'on ne peut pas faire, au lieu de cibler ce qu'il est possible de faire. Quid s'il n'y a aucune sanction lorsque l'interdiction n'est pas respectée, ou lorsque les infractions ne sont jamais sanctionnées ? C'est souvent le cas des atteintes à l'environnement, qui suscitent moins d'émoi que les incivilités ou les atteintes aux personnes. C'est le cas lorsqu'il n'y a pas assez de moyens humains (on n'appelle pas systématiquement les gendarmes lorsqu'un quad ou une motoneige ne circule pas au bon endroit ; les forces de l'ordre sont plus mobilisées en zone urbaine).

Par ailleurs, face à l'interdit, il y a toujours quelqu'un qui se croit plus malin (parfois nous-même !). Celui qui, lui, sait ce qui est juste, ce qu'il peut faire, souvent de bonne foi, persuadé qu'il n'abîme pas le milieu, ne prend pas de risque (« non, mais c'est bon là »). Ou celui, égoïste, qui pense que ça ne se verra pas ou qui s'en fiche pas mal de son impact ou de sa mise en danger.

Ce qui est complexe, c'est la multiplicité des codes sur lesquels s'appuie la réglementation, codes qui se superposent (tourisme, environnement, forestier, civil, urbanisme...). La réglementation a de multiples justifications et devient alors illisible. Pourtant, on a bien un présupposé : on accepte un règlement (et on est donc a priori d'accord pour le respecter), lorsqu'on a compris sa raison d'être. Mais il y en a souvent plusieurs...

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4

ALORS SI RÈGLEMENTER N'EST PAS JUSTIFIÉ, PAS PERTINENT, PAS EFFICACE, EST-CE QUE LA RESPONSABILISATION PERMET D'ATTEINDRE L'OBJECTIF ?

Le Parc national des Pyrénées (dont le message est certes en appui sur une réglementation de protection des milieux) communique par exemple sur le bord attractif, mais glissant, d'un torrent et que « la liberté se conjugue avec la responsabilité ». L'accès aux berges n'est pas interdit, mais l'institution décline sa responsabilité en cas d'accident, mettant les promeneurs face à leur. En l'occurrence, le message est efficace.

Fin d'été 2022 dans les Hautes-Alpes, les canyons du Buech ont trop peu d'eau et la préfecture veut protéger le milieu en interdisant leur fréquentation. Cette réglementation aurait cependant une incidence négative sur le plan économique. Une concertation est organisée avec les professionnels de l'eau vive, qui reconnaissent le besoin de protection, mais font valoir leur nécessité d'exercice. Finalement, la plupart des parcours sont interdits et une portion définie est « sacrifiée » pour le maintien de l'activité. Ici, c'est le débat responsabilisé qui porte ses fruits.

Mais dans de nombreux espaces naturels, en rivière, en zone humide, sur des sentiers trop érodés..., le message de responsabilisation ne suffit pas, les panneaux de sensibilisation ne sont lus que par les convaincus. C'est parfois, de façon triviale, un message effrayant qui s'avère plus efficace : les vipères de la Montagne Sainte-Victoire dissuadent ainsi de couper les sentiers, même lorsqu'elles ne sont pas présentes.



Ainsi, la responsabilisation est un travail de longue haleine, avec un objectif à long terme, qui commence tôt, dès l'école, mais devrait être poursuivi également pour les adultes. On doit sans cesse rappeler la différence entre le risque et le danger. Le danger, c'est l'aléa, il existe quelle que soit la présence de l'homme ; le risque, c'est lorsqu'il y a un enjeu à proximité (enjeu humain ou matériel). Cédric Sapin De-four, dans ses chroniques « Espresso – 52 semaines en montagne », pointe très justement que « depuis que l'éducation existe, on exige de nous (les encadrants d'activités de montagne) de résoudre la même équation : apprendre aux enfants à goûter aux risques dans un contexte sans danger ».

RÈGLEMENTATION ET RESPONSABILISATION NE TIENNENT QUE SUR LA CONNAISSANCE

Finalement, en matière de protection, tant des milieux que des humains qui y vivent (y travaillent, s'y promènent, s'y amusent, y passent...), tantôt la réglementation est parfois insuffisante et doit être complétée de la responsabilisation ; tantôt la responsabilisation inefficace doit être renforcée par de la réglementation. La question de départ - est-ce que la réglementation conduit à la désresponsabilisation et comment vivre la montagne tout en la protégeant ? - ne trouve pas une réponse simple, mais plutôt duale : réglementation et responsabilisation organisent le vivre ensemble, lorsque les hommes ne sont pas

assez intelligents pour s'organiser eux-mêmes, ou trop nombreux et demandeurs d'accès garantis à certaines ressources, ou pas assez solidaires d'intérêts partagés.

Mais, lorsque ni la réglementation ni la responsabilisation ne sont efficaces, le point commun est la méconnaissance : une réglementation est acceptée lorsque sa justification est connue ; une responsabilisation est possible, à condition que les personnes qu'elle vise soient suffisamment formées, éduquées... Une des clés est donc la connaissance, encore et toujours. Comment l'apporter ? Sous quelle forme : institutionnelle, associative, festive, sérieuse, active (seuls les personnes déjà sensibilisées en profiteraient), passive (y compris en sensibilisation)... ? Ce sont alors d'autres questionnements...



Marion DOUARCHE

Elle accompagne les territoires de montagne dans leurs projets de développement, particulièrement en gestion de l'eau. En croisant différentes approches (géographique, environnementale, technique, hydraulique, économique, urbaine, sociétale), elle propose une vision globale et à long terme. Ses travaux anticipent les évolutions du climat et les nécessaires adaptations pour des territoires de montagne vivants et habités toute l'année, à l'interface entre le monde précis et conceptuel de la recherche et celui actif et en prise avec la réalité des décideurs.

Risques naturels et technologiques liés à l'eau : comment mieux informer ?



Nathalie STUMM

Collaboratrice scientifique à l'Observatoire Valaisan du Tourisme de la HES-SO Valais Wallis (Tourobs)



Émeline HÉBERT

Collaboratrice économique à l'Observatoire Valaisan du Tourisme de la HES-SO Valais Wallis (Tourobs)

Tourobs est l'Observatoire Valaisan du Tourisme. Ces actions participent à l'identification des nouvelles tendances, dans le but de stimuler les acteurs et de renforcer la compétitivité du tourisme valaisan. La question des risques est notamment de plus en plus prégnante. Face à une perception minimisée du risque, il apparaît impératif de mieux outiller les visiteurs et les professionnels du tourisme en montagne.

« Les activités de plein air, et les sports d'eau notamment, ont connu un essor important, mais mal contrôlé. »

La fonte des glaciers est la manifestation visuelle la plus patente du changement climatique : parce que particulièrement sensible, la fonte des glaciers en est même un excellent indicateur. Elle n'est cependant pas la seule : crues, pluies diluviennes, laves torrentielles, fortes chutes de neige... sont d'autres manifestations types du changement climatique. Certaines renforcent des risques existants, d'autres les amoindrissent – voire sont bénéfiques.

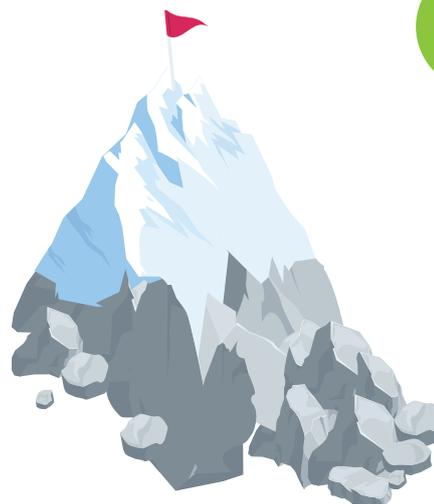
Pour faire face aux changements inquiétants d'origine anthropique, le Service des dangers naturels valaisan (SDANA) regroupe depuis le 1^{er} janvier 2022 la gestion des cours d'eau latéraux, la protection

contre les crues du Rhône et la gestion des autres dangers naturels. Pourtant, en montagne, les mesures visant à réduire les comportements nuisibles à l'environnement sont parfois encore perçues, par les acteurs, comme des mesures dispendieuses, intrusives et imposées en dépit du bon sens, notamment quand elles touchent à l'eau – jugée abondante et donc non-problématique. Parmi les prestataires touristiques d'activités de plein air, la conscience du risque technique et juridique lié au changement de régime hydrique, est forte. Les prestataires, qui ont été directement impactés dans leurs activités professionnelles, gardent une mémoire vive des événements naturels, même mineurs, et souvent récents.

La fragilisation de cet environnement de travail est d'autant plus problématique que la montagne est investie par les citoyens. Et surtout : plus accessible aujourd'hui qu'hier, la montagne est pratiquée par un plus grand nombre de personnes dilettantes. Mis en mots ou en images, leurs expériences vécues en nature sont largement et rapidement relayées sur les réseaux sociaux, entretenant ainsi un imaginaire de la montagne. Ainsi « publicisée », la montagne s'offre d'autant plus comme terrain fertile à la pratique aventurière des citoyens, que les équipements techniques édulcorent le risque d'accident. Incroyablement performants, mobilisant des techniques d'ingénierie de pointe, les équipements donnent l'illusion de la maîtrise du risque, tendant donc à endormir la vigilance des pratiquants.

Dans ce contexte, les activités de plein air, et les sports d'eau notamment, ont connu un essor important, mais mal contrôlé. La Suisse a connu de nombreux accidents de canyoning. Le plus mémorable est survenu en 1999, lorsque dix-huit touristes et trois guides ont perdu la vie dans le Saxetenbach. La condamnation pour homicide par négligence n'a pas tardé. À la suite de ce drame, les mesures de sécurité concernant le canyoning ont été renforcées au moyen de la loi sur les activités à risque, entrée en vigueur en 2014. D'autres accidents survenus depuis ont mené, en 2018, à la révision de l'ordonnance sur les guides de montagne et les organisateurs d'autres activités à risque. On peut en espérer un impact plutôt positif, la question de la sécurité tendant à constituer un aspect important de la qualité de la prestation des stations, au sein d'un marché fortement concurrentiel. Le respect des règles de sécurité limite l'exposition au danger et maintient l'attractivité des activités à risque, aussi bien pour les prestataires que pour la clientèle touristique.

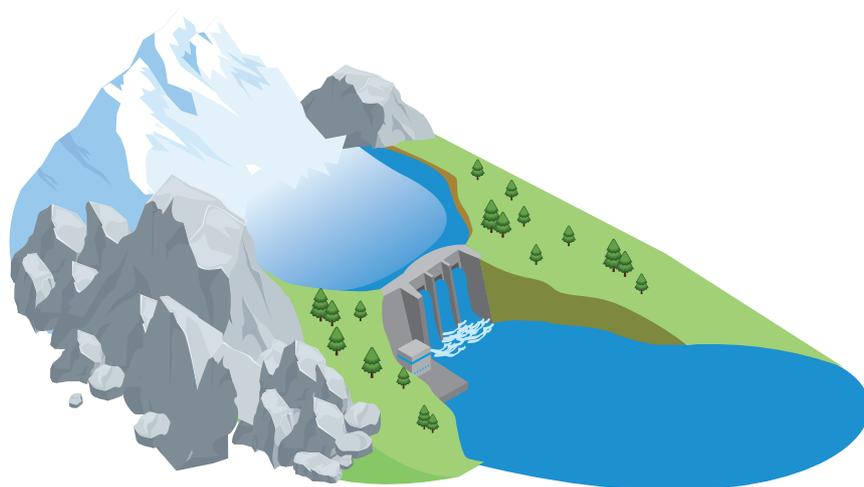
En outre, certaines de ces activités contribuent à proposer une offre touristique sur l'année entière. Leur réglementation plus fine (via notamment l'application des normes ISO) devrait contribuer à les institutionnaliser et donc à les positionner dans le paysage des activités de plein air offertes aux touristes. Le développement d'une nouvelle formation ad hoc, par la Fédération Suisse de canoë-kayak, est emblématique de ce mouvement d'institutionnalisation, dans la mesure où elle rend tan-



gible un savoir qui l'est peu et permet d'établir une profession qui se dessine. Une fois reconnue par la communauté sportive, la reconnaissance par le public et, in extenso, par les touristes ne saurait tarder. Quant à l'émolument dû pour l'octroi d'une autorisation, il est modique (le coût est de CHF 100). Pour cette raison, il est invraisemblable qu'elle décourage les prestataires de se lancer à titre professionnel dans l'exercice de ces activités. Pour les mêmes raisons, le report du coût d'une autorisation sur le prix de la prestation n'est pas à craindre. La charge administrative (obligation de déclaration) ne semble pas non plus être de nature à avoir un effet limitant sur l'activité, la déclaration pouvant se faire en ligne. On relèvera toutefois que les titulaires d'une autorisation sont tenus de conclure une assurance responsabilité civile professionnelle. Le montant minimal est fixé à 5 millions de francs par an, « couverture d'assurance obligatoire correspondant à la couverture minimale du risque souhaitée par le Parlement, le législateur ayant tenu compte de la difficulté de trouver des assureurs disposés à proposer une assurance responsabilité civile pour certaines activités ».

Globalement, la révision apparaît comme une étape naturelle dans le cadre d'un programme de professionnalisation entamé, avec la création de l'Association Suisse des Guides de montagne (ASGM) au niveau national et de l'Association romande des guides de montagne, accompagnateurs et moniteurs d'escalade (ARGM) en Valais.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4



DE LA DÉSINFORMATION À L'INFORMATION

La formation, ainsi que la reconnaissance juridique de la professionnalisation des activités à risque, inhérentes à l'eau ou non, est indispensable. Néanmoins, le rapprochement des épisodes de catastrophes naturelles, et leurs caractères toujours plus imprévisibles, questionnent sur l'évolution et la sécurisation des pratiques sportives en montagne. Au nom de la sécurité, certains s'interrogent même sur le maintien possible du libre accès de la montagne. Le récent exemple de l'effondrement d'une partie du glacier de Marmolada réouvre le débat. Quelques jours après ce drame, qui a causé la mort de 11 personnes, alpinistes, politiques et experts scientifiques s'enflammaient sur les questions des responsabilités et d'une possible « fermeture de la montagne ». Alors, doit-on en arriver là ?

Cette solution ne fait pas l'unanimité, mais il apparaît clairement que des adaptations dans les comportements doivent s'opérer, réchauffement climatique oblige. Le changement dans la manière de pratiquer ces activités doit se faire par une sensibilisation. Celle-ci passe notamment par la maximisation de l'accès à l'information. Ceci vaut pour l'ensemble des maillons

de la chaîne de prestation touristique, des offices de tourisme aux hébergeurs, en passant par les guides, jusqu'au client final.

Il y a quelques années, une étude de la HES-SO Valais Wallis et du bureau d'étude Drosera SA sur le sujet du tourisme et des risques naturels et technologiques liés à l'eau, réalisée pour le compte du Canton du Valais, pointait le manque cruel d'information des professionnels et des touristes sur ce sujet. Il ressortait que « les mises en garde sur les dangers et risques de la région » ne représentaient que 4% des informations délivrées par les organismes touristiques officiels. De fait, 40 % des professionnels du tourisme interrogés admettaient avoir une connaissance insuffisante sur les risques et dangers naturels de la région. De même que les 2/3 estimaient méconnaître les conséquences des interventions des purges et vidanges de barrages, pourtant identifiées comme un risque majeur dans le canton.

Le contexte actuel nécessite donc, aujourd'hui plus qu'hier, un renforcement de la communication tripartite - instances publiques – organisations touristiques – visiteurs.

L'INNOVATION NUMÉRIQUE COMME LEVIER D'ACTION

Les solutions numériques peuvent apporter, en partie, une réponse à la problématique de désinformation et de prévention.

L'approche bottom-up, sur le principe de crowdsourcing notamment, permet à des applications comme WaffApp de signaler des dangers en montagne à une communauté et d'émettre des alertes. De plus, le développement de dispositifs personnalisés requalifie aujourd'hui l'information pour la contextualiser avec les besoins spécifiques des usagers. En phase d'expérimentation dans le Val d'Anniviers (Valais), la plateforme Santour.ch vise à la recommandation d'itinéraires de randonnée selon les conditions physiques du randonneur. Elle intègre aussi d'autres paramètres (ex. : acrophobie).

Dans un autre registre, l'intelligence artificielle sert de plus en plus la simulation et la modélisation des phénomènes naturels. Aux Etats-Unis, l'U.S. Bureau of Reclamation a récemment fait part de l'utilisation d'un nouvel outil prédictif, capable d'établir des projections, des mois à l'avance, sur les précipitations estivales de moussons nord-américaines. Dans l'immédiat, l'outil vise à la planification des lâchers d'eau du Lac Mead (Arizona) en vue de gérer l'approvisionnement en eau des régions situées en aval du réservoir. D'autres équipes de recherche mettent en place des prévisions expérimentales à long terme, qui permettent de prédire la surface forestière qui brûlera au cours de la prochaine saison des feux de forêt et les endroits où se produiront les vagues de chaleur océaniques et ce, jusqu'à un an à l'avance !



Nathalie STUMM 

Sociologue et collaboratrice scientifique, elle travaille d'abord au Program for Sustainability Research de l'Unibas. En 2008, elle intègre l'Institut de tourisme de la HES-SO Valais, en Suisse. Elle travaille ensuite pour le service de construction de Schlieren. Dès 2014, elle soutient la mise en place de l'Observatoire vaudois du tourisme. Actuellement, elle travaille pour l'Observatoire Valaisan du Tourisme.



Émeline HÉBERT 

En 2011, un stage de fin d'études la porte Outre-Atlantique. Elle passe quatre ans au Québec où elle entreprend un master et intègre ensuite, pendant plus d'un an, le Réseau de Veille en tourisme à Montréal. En 2015, elle pose ses valises en Valais et rejoint l'équipe de Tourobs, où elle se spécialise dans la veille appliquée au tourisme.

Organiser les usages en montagne : vision et retour d'expérience côté Mont-Blanc



Jean-Marc PEILLEX

Maire de Saint-Gervais-les-Bains, Conseiller départemental Haute-Savoie et président de la Communauté de Communes Pays du Mont-Blanc

La problématique de l'accès au Mont-Blanc est devenue symbolique du travail de régulation à faire pour limiter la sur-fréquentation des sites naturels. En plus de la prévention existante, de nouveaux moyens sont mis en place (exemple : signalétique) pour informer une nouvelle clientèle qui n'a pas les codes de la montagne. Le rôle des élus est alors central pour trouver l'équilibre entre les différents acteurs et prendre les bonnes décisions.

La montagne est par nature un territoire à risque. Ces dernières années, les usages en montagne se sont diversifiés. Comment cela se traduit-il sur votre territoire et quelles en sont les conséquences ?



La diversification des usages a un facteur commun, qu'est la venue d'une clientèle nouvelle, souvent urbaine, (ainsi que ses codes et usages). Cela se vérifie en haute, moyenne ou basse montagne. Ces usagers n'ont donc pas les codes ou « l'ADN » du lieu dans lequel ils se trouvent. C'est involontaire de leur part, mais cela peut être destructeur, surtout lorsqu'il s'agit de tourisme de masse.

Historiquement, ces nouveaux clients étaient « minoritaires » parmi les pratiquants. Ainsi, ils étaient assez rapide-

ment mis au fait des codes et usages en montagne, par leurs proches ou par d'autres pratiquants plus expérimentés.

Mais actuellement, à la suite de la pandémie et l'envie d'accéder aux milieux naturels par le plus grand nombre, il y a eu une inversion : les pratiquants « experts » se sont retrouvés minoritaires, entraînant une accélération de la diversité des usages et une évolution des codes. Il y a du bon dans toute évolution, mais les territoires de montagne sont aussi des territoires à risque. En tant que maire, je pense que nous devons réagir le plus rapidement possible pour éviter des dégradations ou des conflits, qui découleraient de cette évolution.

Par exemple, j'ai agi en 2003 sur la problématique de l'accès au Mont-Blanc.

« Pour moi, la montagne n'est pas ouverte à tous les usages, clairement, ce n'est pas un parc d'attractions. »



Cet exemple a presque 20 ans, mais il montre que la problématique existait déjà, certes à une toute autre échelle que celle que nous connaissons maintenant, mais les enseignements que j'ai pu en tirer sont encore d'actualité.

Il est à noter que l'ascension du Mont-Blanc reste marginale dans l'activité touristique du pays du Mont-Blanc, puisqu'elle représente 25 000 à 30 000 personnes entre le 15 juin et 30 septembre, soit 250 à 300 personnes par jour. C'est assez peu comparé à la fréquentation de la vallée de Chamonix avec ses 50 000 à 100 000 visiteurs par jour (source : CAUE), mais elle suffit malgré tout à engendrer des impacts sérieux (voyages longs courriers, sur fréquentation ponctuelle, sécurité...).

Vous avez récemment pris des positions fortes sur l'accès au Mont-Blanc par Saint-Gervais, quelles sont-elles et quels ont été leurs impacts ?

 En 2003, le Mont-Blanc étant un site classé à l'UNESCO, il était par exemple interdit d'y faire du camping. Mais il y avait une forme de liberté admise, qui faisait que nous nous retrouvions parfois avec 90 tentes de deux personnes, qui pouvaient aller dans les refuges en cas de mauvais temps, alors même que ces refuges étaient déjà pleins. En 2003 avait lieu la canicule,

les déchets laissés sur place les années précédentes « réapparaissaient » et les excréments des humains n'étaient plus enfouis dans la glace « éternelle » en l'absence de précipitations pour les « cacher ». À ce moment-là, nous ne pouvions pas tolérer que le Mont-Blanc soit dégradé à ce point. C'est un itinéraire d'alpinisme remarquable, de réputation internationale et quelque part, il représente aussi l'image de la France.

J'ai donc commencé une campagne « la montagne à l'état pur », dont le slogan associé a été « pour ne laisser dans la montagne que les traces de nos pas ». J'ai lutté seul pendant 17 ans, avec contre moi, la très grande majorité des élus locaux et nationaux, des acteurs de la montagne, ainsi que des ministères. Tous craignaient que cette prise de conscience bouscule les habitudes du « modèle économique » du Mont-Blanc, bien au-delà de l'infime partie qui fait vivre les guides et les gardiens de refuges. La peur des principaux acteurs économiques était de donner une mauvaise image du pays du Mont-Blanc et de faire de l'ombre au business juteux des loisirs et des stations. En septembre 2019, j'ai pu échanger avec le Président de la République, Emmanuel Macron, pour dénoncer cette situation.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4

Il y avait pour moi deux solutions : soit engager le déclassement du Mont-Blanc, dans quel cas, nous pourrions continuer à y monter en rameur, y faire des concerts ou autre, comme cela a déjà été le cas, ou alors faire respecter la réglementation. Grâce à la volonté présidentielle, nous avons ainsi mis en place l'APHN (Arrêté de Protection des Habitats Naturels), qui a fait évoluer la méthode habituelle française, c'est-à-dire qu'au lieu de réglementer en listant les interdits, nous affirmons les activités qui y sont seules acceptables.

En effet, si nous interdisions de monter en VTT électrique, quelqu'un allait inventer le tricycle électrique pour contourner la règle. Ainsi, l'APHN limite l'activité sur le Mont-Blanc à l'alpinisme et au ski.

L'adhésion a été rapide, car nous avons réussi à pacifier. Ce qui était perçu comme une contrainte était devenu quelque chose de positif de façon quasi instantanée. La réservation obligatoire dans les refuges et la présence des « brigades blanches » et du PGHM ont permis de maîtriser la fréquentation des refuges (diminution des conflits et amélioration de la qualité du site). Ceux qui m'ont reproché de faire cela, me reprochent aujourd'hui de ne pas en faire assez. C'est un beau remerciement !

Globalement, nous avons réussi, grâce à cette régulation, à résoudre les problèmes de sur-fréquentation à l'instant T. Nous avons donc la même fréquentation annuelle, mais elle est étalée sur la saison. Oui, cette régulation est moins flexible pour les clients, mais d'un autre côté, cela a un impact significatif sur la qualité de l'offre. De plus, ce type d'usage est déjà très répandu, lorsque l'on réserve une chambre d'hôtel ou un billet d'avion. Pourquoi pas pour le Mont-Blanc ?

Cela dit, il existe encore des excès. Par exemple, le classement à l'UNESCO est une fausse protection, car il génère un accroissement de la fréquentation touristique (+30 % en général), alors même que nos vallées de vie du Mont-Blanc sont déjà sur-fréquentées. Nous ne sommes pas prêts à accueillir cette sur-fréquentation et gérer ses effets négatifs.

« Nous cherchions les interdits alors qu'il fallait chercher les permis. »

Quel est votre responsabilité en tant que maire sur la gestion des risques et des conflits d'usage ?



Je vais prendre un exemple : un refuge est un ERP (Établissement Recevant du Public), pour lequel le maire engage sa responsabilité en limitant le nombre de personnes (c'est également le cas des salles de spectacle par exemple). Donc, lorsqu'un maire signe pour une capacité de 120 personnes dans un refuge, mais qu'il sait qu'il y en a en réalité 180 car il y a une sur-fréquentation, il est complice d'une infraction. Les conséquences sont importantes, car s'il devait y avoir un incendie et 180 morts, la responsabilité du maire serait immédiatement engagée, à juste titre. Aujourd'hui, dans ma commune, ce risque a disparu : les gardiens tiennent un registre, ce qui a pour effet supplémentaire d'augmenter la qualité de service du refuge, tout en conservant la possibilité d'accueillir dans de bonnes conditions des alpinistes ayant besoin de se mettre en sécurité ou qui seraient trop fatigués pour aller plus loin. Nous sommes revenus au cœur et à l'essentiel de ce qu'est un refuge et de ce qu'est cette ascension. Nous ne sommes plus une simple « attraction », même si aujourd'hui une bonne partie des gens qui font le Mont-Blanc ne feront rien d'autre en alpinisme, iront faire le marathon de New-York ou autre, car ils ont envie de remplir leur réseaux sociaux de belles photos... Nous avons cette clientèle et hier, nous n'avions pas besoin d'avoir ces règles, car la majorité des gens étaient des alpinistes qui s'autorégulaient. Aujourd'hui, c'est du one-shot : « Je m'en fiche de laisser mes ordures derrière moi, car je n'y reviendrai pas. L'image de moi, on ne l'aura pas si j'ai fait un mauvais geste ». C'est cela l'évolution de la clientèle aujourd'hui.



Quelle est votre vision générale concernant l'accessibilité des activités de montagne ? Quelles bonnes pratiques ?



D'abord, il n'y a pas de réponse unique, car chaque site va nécessiter une expertise et une réponse particulière : on va pouvoir perturber un lieu avec 100 personnes et un autre avec 10 000. Ce que je reproche à « la vision parisienne », c'est d'avoir des règles qui manquent d'agilité face aux spécificités des sites naturels.

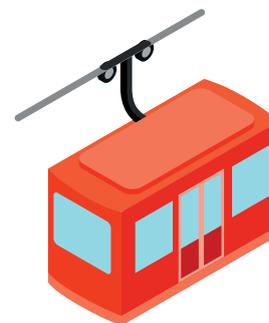
Fort de mon expérience et suite à la période post-covid, j'ai alerté les autres élus pour ne pas recommencer les mêmes erreurs en se faisant dépasser par les usages. Nous sommes en train de travailler pour maîtriser le développement des activités de plein air, au risque de vivre une catastrophe pour le milieu naturel, la faune sauvage qui serait dérangée en permanence, là encore par des personnes qui n'auraient pas les codes et vont vouloir s'approcher le plus possible pour prendre des photos, voire les caresser... tout en prenant des risques pour eux-mêmes.

J'ai été récemment alerté par des guides qui m'ont relaté qu'aux Contamines, une falaise était très pratiquée par des grimpeurs au fin fond de la voie romaine... Aujourd'hui, ce site est devenu très populaire, car les VTT électriques ont baissé l'effort à fournir pour s'y rendre.

Nous n'empêcherons jamais des gens du pays de parcourir leur territoire, à eux de le respecter en empruntant les chemins et en ayant les bons gestes. Nous pouvons

aussi facilement les sensibiliser si besoin, et cela sera efficace sur le long terme. Pour les gens de passage, l'approche doit être différente, car la prévention et la formation n'ont que peu de résultats sur les touristes à la journée. Cela peut s'entendre. Il faut donc les diriger là où nous souhaitons qu'ils aillent. Nous allons donc faire un effort de signalétique sur certains itinéraires, été comme hiver, pour éviter les dérangements de la faune ou de la flore.

C'est à nuancer selon les territoires et selon la saison, mais je pense que la nature est suffisamment large pour que l'on n'ait pas de conflits d'usage importants si nous organisons le tourisme. Il en va de la pérennisation des activités touristiques de nature, pour les générations futures. Il ne s'agit pas de bannir la modernité, mais d'anticiper, à l'éclairage d'expériences que nous avons eues avec l'ascension du Mont-Blanc, que d'autres catastrophes n'arrivent. Il faut donc réguler et éviter d'envoyer les gens n'importe où, sans code.



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4

« En montagne, certains pratiquants peuvent avoir un sentiment de sécurité virtuel, qui peut être très dangereux. »

Selon vous, la montagne peut-elle être accessible à tous les usages ? Est-ce que la perception du risque en montagne a évolué dernièrement ?



Pour moi, la montagne n'est pas ouverte à tous les usages, clairement, ce n'est pas un parc d'attraction. Chaque lieu a ses propres limites naturelles, mais la montagne exige un minimum de capacités physiques, une connaissance des risques et des connaissances pour avoir les bons réflexes, appréhender les dénivelés, le climat, les températures, l'altitude, la biodiversité...

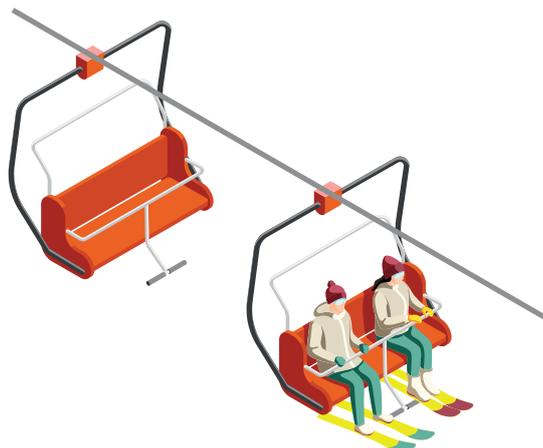
Par exemple, en été, qui est une période de risque de chute de rochers importante sur tous les sites montagneux et en particulier sur le parcours de l'ascension du Mont-Blanc par Saint-Gervais, il faudra faire des choix. Oui, si l'on ne peut plus faire le Mont-Blanc au mois d'août, nous ne pourrons plus faire le Mont-Blanc au mois d'août. Il faut l'assumer.

Là encore, ceux qui ont planifié leur ascension en août pour des raisons d'agenda personnel devront s'adapter. Globalement, j'ai le sentiment que certains pratiquants sont dans un monde virtuel et pensent qu'ils ne peuvent pas mourir. Car en haute montagne, c'est bien de cet en-

jeu dont on parle, pas seulement de se fouler une cheville. Ce sentiment de sécurité virtuel est dangereux et peut avoir plusieurs causes.

Tout d'abord, la réactivité et la qualité de nos secours en montagne en France sont remarquables, mais peut-être poussent elles aussi à prendre des risques qui n'auraient pas été pris lors d'un trek en plein milieu du Bouthan. Du Mont-Blanc, nous avons aussi la vue sur la vallée de Chamonix ce qui peut renforcer le sentiment de proximité avec la ville et donc ses codes et sa sécurité.

Aussi, par le mode de commercialisation de la haute montagne et en particulier du Mont-Blanc, on se rend compte que l'on vend du voyage et non plus de l'alpinisme. Nous sommes devenus un produit ! Comment une agence de voyages d'un supermarché peut vendre et connaître le Mont-Blanc et ses pièges ? Petit à petit, on en oublie que le Mont-Blanc est avant tout une affaire d'alpinistes et il est très compliqué d'inverser cette tendance.



Question plus globale, quels sont selon vous les enjeux les plus stratégiques concernant votre territoire ou le rôle d' élu, à l'avenir ?



Le rôle des élus est d'avoir une vision pour amener la population vers un objectif, un projet. Aujourd'hui, en tant qu' élu, mon enjeu est de permettre la pérennité de la communion entre la nature et la présence de l'Homme. C'est-à-dire, trouver le bon équilibre entre le réflexe de la surconsommation décrite précédemment, ou l'absence de consommation. J'ai la conviction que la nature est là pour que l'on puisse en profiter, non pas à outrance, mais avec une juste mesure et une vision de long terme, qui permette aux générations futures d'en profiter également.

Avoir la juste mesure, cela veut dire qu'il faut à la fois bâtir une vision avec des éléments concrets et factuels et avoir la force de prendre des décisions qui peuvent aller à l'encontre de l'immédiateté et du profit court terme. Si nous sommes excessifs, le risque pourrait être que les instances nationales ou européennes imposent des règles et que nous perdions le contrôle de notre territoire et de ses atouts.

Pour moi, l'enjeu principal est donc de prendre suffisamment de recul pour prendre les bonnes décisions.



Jean-Marc PEILLEX 

Natif de Saint-Gervais, il réalise des études de droit (maîtrise en droit privé) à Grenoble. Il crée sa propre agence immobilière en 1979. Engagé dans les élections municipales de Saint-Gervais, il devient conseiller municipal en 1983. Il est maire de la commune Saint-Gervais depuis 2001 et conseiller départemental Haute-Savoie depuis 2004. Enfin, il est président de la Communauté de Communes Pays du Mont-Blanc depuis 2020.

LES AUDA- CIEUX

Observer, prendre du recul et agir,
les Audacieux naissent ainsi.
Se saisissant des tendances
ou prenant le contre-pied des
idées convenues, les Audacieux
s'engagent avec passion pour
faire vivre leur projet.
Donnons-leur la parole !



Lucas MEIGNAN

Président de GÉOLITHE

Du risque tolérable au risque acceptable



La société Géolithe Ingénieurs Conseils, forte de ses 130 salariés - dont une grande majorité d'ingénieurs et de docteurs -, est leader dans le domaine de l'ingénierie des risques naturels gravitaires. La moitié de notre activité réside dans le management de projets ayant pour objet la mitigation de ces risques. Nos experts de Géolithe sont missionnés pour assister et accompagner nos partenaires gestionnaires d'infrastructures et de territoires habités, dans différentes phases :

- » **Conception**, par la détermination des phénomènes, des aléas de départ dans les versants, des aléas résultants après propagation sur les enjeux, de la vulnérabilité de ces enjeux en fonction des phénomènes, des risques (par croisement des aléas résultants et de la vulnérabilité) et enfin par la co-construction des solutions de parade.
- » **Réalisation et exploitation**, par la maîtrise d'œuvre, des travaux nécessaires à la mise en œuvre des solutions et l'assistance dans leur exploitation.



La question du « risque acceptable » est donc omniprésente, comme finalité politique et pour la sécurisation des opérateurs en zones exposées, ainsi que dans les modalités d'exploitation des solutions. Le « risque acceptable » est le niveau de risque qu'un organisme est prêt à supporter au regard de ses obligations légales et de sa propre politique. Concrètement, il s'agit du niveau de risque au-dessus duquel le gestionnaire engagera une démarche de mitigation. Le « risque acceptable » ou « tolérable » est la conséquence d'un équilibre optimal entre l'idéal inatteignable du risque zéro et l'efficacité que le gestionnaire est prêt à financer. Le plus souvent, ce niveau n'est pas clairement défini, aussi bien à l'échelle nationale que locale, ce qui génère des situations incertaines et est source de confusions, opérationnellement et juridiquement.

Depuis la fin du 19^e siècle, le droit de la responsabilité repose sur le postulat que le risque consubstantiel à l'activité humaine est tolérable, si les préjudices liés à sa réalisation sont indemnisables. Aujourd'hui, dans le domaine des risques naturels gravitaires, la problématique de l'acceptabilité, qui prise isolément, dépasse la question de l'indemnisation des victimes qui peut paraître cynique. Cet état oblige les acteurs du domaine, comme Géolithe et nos clients, à se questionner sur la notion

de « risque acceptable » et à envisager une recomposition radicale de cette notion. Cette dernière, ainsi que, probablement le droit de la responsabilité, prendrait en compte les différents intervenants de la gestion du risque, incluant les individus. Si l'individu est institué comme un acteur de la gestion des risques, et s'il se voit conférer les moyens d'accepter ces risques, on peut se demander s'il doit être, en toute occurrence, indemnisé ou s'il devrait assumer sa part de responsabilité.

Face à ces besoins d'évolutions culturelles et sociétales partagés avec ses partenaires d'opérations, Géolithe a souhaité porter ce sujet dans le cadre propice à l'intelligence collective qui fédère le domaine des risques naturels gravitaires, le Projet National C2ROP version 2. Il a été élaboré en concertation avec la Direction Générale de la Prévention des Risques du Ministère de l'Ecologie et bénéficie de son soutien dans le fonctionnement du projet. Cette action débute cet automne 2022 pour une durée de quatre ans, avec des partenaires tels que des Conseils départementaux (Savoie et Isère), le CEREMA (Centre d'Études et d'expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement), Grenoble Alpes Métropole, EDF et la SNCF. L'objectif est d'émuler ce sujet, qui pourrait être repris par les services de l'État, avec un pouvoir régalien.

6. WE ♥ EUROPE

A dark blue silhouette of the European continent is positioned in the upper right quadrant of the image. Scattered across the background are several white, four-pointed stars of varying sizes, reminiscent of the stars on the European Union flag. The text 'WE LOVE EUROPE' is prominently displayed in the lower half of the image. 'WE' and 'EUROPE' are in white, while 'LOVE' is in a lighter blue color. The font is a bold, sans-serif typeface.

WE
LOVE
EUROPE

La stratégie de l'Union Européenne pour la région alpine : un outil européen pour le développement des Alpes



Fabrice PANNEKOUCKE

Vice-président de la Région Auvergne-Rhône-Alpes délégué à l'agriculture et aux espaces valléens,
Président d'Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme

La SUERA, de quoi s'agit-il ?

Quatrième stratégie macrorégionale de l'Union européenne – après celles pour les régions de la Mer baltique, du Danube et de l'Adriatique et de la Mer ionienne – la Stratégie de l'Union européenne pour la région alpine (SUERA) est la seule stratégie macrorégionale qui concerne la France. Elle recoupe 7 États (Allemagne, Autriche, France, Italie, Lichtenstein, Slovénie et Suisse) et 48 régions alpines.

Ce dispositif innovant de coopération territoriale européenne offre aux États et aux Régions, d'une même grande zone territoriale fonctionnelle (appelée macrorégion), un cadre intégrateur de coopération, pour élaborer, puis mettre en œuvre une stratégie de développement territorial cohérent et coordonné sur l'ensemble de la zone. L'ambition commune est de faire de la région alpine une région durable et résiliente.

Les parties prenantes souhaitent tirer pleinement parti des objectifs assignés aux stratégies macrorégionales, à savoir :

- » **La convergence de tous les financements européens, nationaux et régionaux.**
- » **La coordination et mise en synergie de toutes les coopérations existantes** telles que celles de la Convention alpine, des programmes de coopération territoriale européenne, en lien avec le programme opérationnel interrégional français du massif alpin, géré par le Commissariat de massif des Alpes, pour la France.
- » **Une gouvernance de l'exercice** tout à la fois souple, non contraignante et non dispenseuse (pas d'institution nouvelle).



6. WE ♥ EUROPE

La mise en œuvre de la SUERA est assurée au moyen d'une gouvernance simple :

- » **Une Assemblée générale**, réunissant une à deux fois par an, les gouvernements nationaux et les présidents de région, ainsi que la commissaire européenne en charge de la politique régionale et urbaine, donnant les orientations générales.
- » **Un Conseil exécutif**, regroupant les administrations étatiques et régionales coordonnant la mise en œuvre de la stratégie.
- » **Neuf Groupes d'action**, composés d'experts techniques étatiques et régionaux, ainsi que d'experts des autorités infrarégionales et de la société civile, chargés de préparer et déployer la mise en œuvre concrète des orientations de la stratégie.
- » **Un Conseil de la Jeunesse**, créé sous la présidence française : cet organe décisionnel est la voix de la jeunesse auprès des institutions.

La région alpine durable et résiliente se prépare dans les Groupes d'action de la SUERA. Ces Groupes d'action thématiques balayent un large panel de sujets, de l'innovation au marché du travail en passant par les enjeux autour des ressources naturelles. Ils réunissent plusieurs acteurs de l'arc alpin, représentatifs de la pluralité des secteurs d'activités (chercheurs, industriels, PME, associations...).

L'objectif de ces groupes de travail est d'identifier des problématiques communes, puis de proposer des solutions à l'échelle européenne. Le partage de bonnes pratiques ou le montage de projets européens, sous forme de partenariats incubés dans la SUERA, sont des exemples concrets de réalisation de cette stratégie. Ces projets sont déposés auprès de fonds européens comme les INTERREG (Espace Alpin, Alcotra...), mais aussi les fonds plus larges comme LIFE ou encore HORIZON.

ET EN VRAI,

ÇA MARCHE COMMENT ?

De manière opérationnelle, la Région Auvergne-Rhône-Alpes copilote ainsi avec le Piémont, le Groupe d'action 2 (Accroître le potentiel économique des secteurs stratégiques : tourisme, bois, industrie intelligente et bioéconomie) et l'agence Auvergne-Rhône-Alpes Énergie Environnement, avec son homologue du Haut-Adige, le Groupe d'action 9 (Faire du territoire de la région un modèle en termes d'efficacité énergétique et d'énergies renouvelables).

Les objectifs sont ambitieux. Par exemple : la valorisation de la filière bois, le développement de la filière hydrogène, la transition du tourisme de montagne, les défis énergétiques dans des environnements naturels fragiles, le déploiement des services numériques dans les vallées parfois difficiles d'accès, le soutien à la filière du pastoralisme si importante dans les espaces ruraux alpins... À chaque étape, il importe de mobiliser l'action régionale et celle des partenaires locaux, indissociables des programmes européens, dont la Région a désormais le pilotage opérationnel.

La Région Auvergne-Rhône-Alpes et son agence Auvergne-Rhône-Alpes Énergie Environnement sont également à l'origine d'un groupe de travail spécifique sur les questions d'hydrogène. Dix régions ont ainsi signé une lettre d'intention politique, indiquant vouloir déposer des projets européens en commun et intensifier la collaboration sur ces questions. Aujourd'hui, ce groupe de travail porte ses fruits, puisque certains membres vont candidater conjointement à des appels à projets d'envergure.

Il est à noter que la Région Auvergne-Rhône-Alpes a co-piloté, avec l'État et les Régions Bourgogne-Franche-Comté et Provence-Alpes-Côte d'Azur, la Présidence française de la SUERA en 2020 et 2021, et participe activement à la Présidence italienne en 2022, avant la Présidence suisse en 2023.

INTERVIEW

Quels sont les enjeux les mieux partagés au niveau européen pour les territoires de montagne ?



La SUERA regroupe des régions qui ont en commun d'avoir des caractéristiques naturelles similaires - des massifs montagneux faisant partie des Alpes, mais aussi socio-économiques proches : un PIB élevé par habitant, des ressources naturelles importantes, un tourisme qui joue un rôle moteur, des industries encore fortement ancrées dans les territoires, des services en pleine évolution notamment du fait du numérique.

Tous autour de la table, que nous soyons français, italiens, suisses, slovènes, autrichiens ou allemands, nous échangeons sur les solutions possibles, nous confrontons nos expériences, et passons à l'action pour répondre aux défis que nous partageons. Cela concerne notamment des sujets liés aux conséquences du réchauffement climatique, qui touche de façon particulièrement prégnante les territoires alpins, ceux du tourisme en transition et de la pluri-saisonnalité des stations de montagne, ceux liés à la valorisation des ressources naturelles, comme le bois ou les produits du pastoralisme, la question des évolutions de l'industrie 4.0, ou encore les défis énergétiques qui sont d'une actualité brûlante.

Pouvez-vous détailler ce que cela implique par exemple pour la mobilité, l'énergie, l'attractivité des territoires, le climat ou la gouvernance ?



Quelques illustrations emblématiques : la décarbonation des transports, en particulier des véhicules lourds, est par exemple un enjeu crucial à l'échelle alpine. C'est pour cela que nous souhaitons développer la mobilité hydrogène, avec des stations de recharge sur les grands axes routiers ou dans les nœuds de communication. Moûtiers, dont je suis le maire, en est une illustration.



Nous avons d'autres grands projets dans le domaine, par exemple le projet Zero Emission Valley (ZEV), pour que les autoroutes alpines puissent devenir à terme des corridors équipés de stations hydrogène, notamment pour les camions.

L'énergie est également une question cruciale. L'approvisionnement des stations en électricité va devenir de plus en plus coûteux dans le contexte actuel. Nous n'avons pas attendu la crise pour travailler à la diversification d'approvisionnement des stations, notamment grâce à des projets sur les micro-centrales énergétiques ou sur le développement des énergies alternatives.

Concernant l'attractivité de nos territoires, ils sont globalement très attractifs, mais certains, notamment du fait de l'isolement des vallées, rencontrent des difficultés d'accès aux services. La promotion des villages intelligents, avec les téléservices, doit répondre à plusieurs de ces difficultés.

La crise climatique touche tous les territoires alpins, avec une gravité accrue pour les territoires situés en altitude. Les événements climatiques extrêmes doivent nous conduire à mieux anticiper les catastrophes d'origine naturelle : le rôle des forêts comme paravent, par exemple, est à valoriser, de même que la gestion des espèces forestières face aux changements climatiques. C'est pour cette raison que la SUERA est à l'origine d'un groupe de travail sur la multifonctionnalité des forêts, dont les travaux servent à faire émerger de multiples projets.

6. WE ♥ EUROPE

Quant aux questions de gouvernance de l'espace alpin, je voudrais souligner l'originalité de la gouvernance de la SUERA. Sans entrer dans des considérations trop techniques, je remarque qu'elle relève avant tout de la responsabilité des Ministres et des élus des Régions, qui se réunissent pour donner, dans la durée, les principales directions aux experts, qui travaillent dans les 9 groupes thématiques. La France, État et Régions concernées (Auvergne-Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Bourgogne-Franche-Comté), a présidé la SUERA en 2020 et 2021. L'Italie la préside en 2022, avant la Suisse en 2023. Enfin, le Conseil de la Jeunesse est une instance nouvelle, composée de 28 jeunes issus des 7 pays alpins, dont l'objectif est de contribuer aux réflexions sur les défis à venir pour les Alpes.

Quels sont les bénéfices que la Région attend de cette stratégie ?



Les bénéfices attendus sont avant tout d'ordre stratégique : la SUERA offre une enceinte unique de coopération avec ses 48 Régions alpines impliquées, dont certaines jouent un rôle économique majeur en Europe. Je pense notamment aux grandes régions du nord de l'Italie ou du sud de l'Allemagne.



Fabrice PANNEKOUCKE

Maire de Saint-Jean-de-Belleville (73) de 2001 à 2014, Président de la Communauté de Communes Cœur de Tarentaise depuis 2010 et Maire de Moûtiers (73) depuis 2014, il est Conseiller régional Auvergne-Rhône-Alpes depuis décembre 2015. Conseiller délégué aux vallées de montagne depuis septembre 2017 (membre des commissions montagne / économie de proximité / tourisme et thermalisme), il est Vice-président délégué à l'agriculture et aux espaces valléens depuis juin 2022 et Président d'Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme.

Enfin, notre région est une région de projets. La SUE-RA étant une stratégie macrorégionale, elle mobilise les programmes européens pour financer les actions et les projets, au bénéfice de ses acteurs et du développement de ses territoires.

Les régions alpines et leurs entreprises respectives peuvent être en concurrence lorsque l'on parle de développement et de tourisme de montagne. Selon vous, comment dépasser cette posture et s'allier sur des enjeux communs ?



Oui, nos régions peuvent être en situation de concurrence, et je pense particulièrement aux stations de ski, comme nous avons pu le constater lors de l'épidémie de Covid-19, pendant laquelle nos remontées mécaniques étaient fermées, contrairement à celles de certains pays voisins.

Il n'empêche : à l'échelle européenne, il nous faut travailler ensemble sur des projets d'intérêts communs. Par exemple : comment adapter nos stations de moyenne altitude aux transitions encore en gestation ? Je pense en particulier au rôle des élus et des experts, qui doivent pouvoir élaborer et mettre en place des solutions innovantes, pour mieux préparer l'avenir de nos montagnes. Car nous avons en commun des massifs alpins, dont les défis sont à la mesure de leur attractivité !

Coopération entre domaines skiabiles au service du développement territorial



Mark WINKLER

PDG de 3 Zinnen PLC

Le Haut-Adige, le Sud-Tyrol, les Dolomites : une région des Alpes où tout devient possible !

La montagne carte postale qui n'a pas que pour elle les plus belles parois, prairies, forêts et stations villages... mais également une organisation sociale et économique particulièrement originale et efficiente. Décryptage avec le président de 3 Zinnen Dolomites.



En tant que décideur, quels sont vos sujets et problématiques prioritaires actuels ?



La stratégie de 3 Zinnen Dolomites repose sur trois piliers, à savoir le regroupement des ressources, l'amélioration des services et des équipements et le partage d'une vision commune au sein l'entreprise. En 2008, nous avons engagé la fusion des quatre plus importantes sociétés de remontées mécaniques de nos domaines skiabiles, fusion juridique achevée en 2011, pour créer la société de remontées mécaniques la plus importante des Dolomites. Cette consolidation juridique nous a permis d'améliorer les liaisons techniques entre nos domaines skiabiles, comme par exemple entre Monte Elmo et Croda Rossa. Avec la création de cette nouvelle société, nous avons pu engager un vaste plan d'investissements concernant la plupart des équipements sur nos domaines (remontées mécaniques, neige de culture,...).

Au cours des 8 dernières années, nous avons investi dans 8 nouvelles remontées mécaniques, nos 8 établissements de restauration ont été rénovés, le domaine skiable a été étendu et offre aujourd'hui plus de 115 km de pistes.

Désormais, nous projetons notre entreprise vers l'avenir dans un programme dit « Vision commune ». 3 Zinnen Dolomites est considérée comme le territoire touristique de Dolomiti Superski avec le plus grand potentiel de développement.



6. WE ♥ EUROPE

En effet, nous sommes au cœur du domaine. De fait, aujourd'hui, nous mettons en place de nouvelles liaisons avec les différents domaines de Dolomiti Superski, comme par exemple la liaison transfrontalière « Sesto-Sillian » entre l'Italie et l'Autriche ou celle de « Sesto-Ski Area Val Comelico » entre les provinces du Sud-Tyrol et la Vénétie. La dimension durable est intégrée dans tous nos projets d'investissements. Que ce soit au niveau de l'aménagement, des équipements, des travaux, nous sommes accompagnés par des experts du développement durable. Pour nos travaux et équipements, nous utilisons 100 % de « Green Energy » et nous disposons de toutes les certifications environnementales indispensables, comme la norme ISO 14001 et la nouvelle norme ISO 50001 encore plus drastique.

La mobilité alpine est également une question qui nous tient à cœur. Avec la construction de la gare ferroviaire de San Candido/Versciaco-Monte Elmo qui est le point d'entrée principal des 3 Zinnen Dolomites, la plupart de nos clients peuvent nous rejoindre en train, et contribuer ainsi de manière significative à l'apaisement du trafic routier et à la réduction des émissions de polluants. Une autre connexion ferroviaire à Sillian, l'autre porte d'accès à notre station-village, est en cours de planification.

Aujourd'hui, comment vous organisez-vous pour relever ces défis ? Ces projets sont-ils menés en interne au sein de votre structure ou élargissez-vous à des partenaires locaux, nationaux, internationaux... ? Quels seraient les freins ou opportunités pour de telles collaborations ?

 Dans le domaine skiable 3 Zinnen Dolomites, nous avons la grande chance de pouvoir compter sur plus de 450 familles d'entrepreneurs de la région, qui sont actionnaires de 3 Zinnen Dolomites PLC¹, qui est la plus grande entreprise de remontées mécaniques du Sud-Tyrol. Tous ces actionnaires, aux profils et aux professions différents, sont étroitement liés au développement touristique de notre région. Tous sont nés ici et grandissent avec le territoire qu'ils contribuent à faire croître. Les locaux sont les propres acteurs de leur développement.

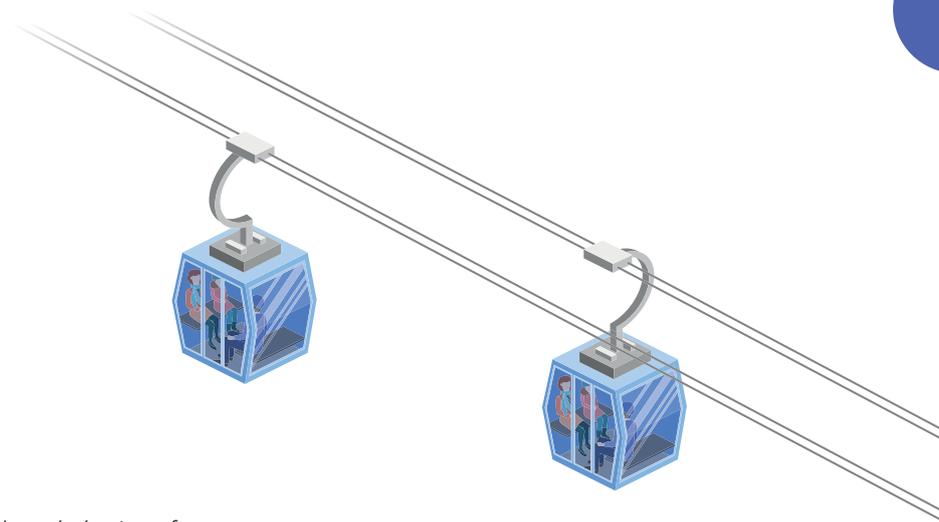
Je suis donc fier de pouvoir dire que nous pouvons puiser dans nos propres ressources au niveau économique, social, et environnemental. Au fil des années, nous avons construit notre propre structure de salariés et actionnaires, qui travaillent sur des solutions à moyen et long terme, engageant des projets de R&D et des processus de décisions innovants et collaboratifs au sein de l'entreprise. De cette façon, les décisions sont prises rapidement et la lourdeur bureaucratique est évitée. Les résultats reflètent les connaissances et les méthodes de travail de la population locale, les décisions sont acceptées, les gens sont fiers de ce qu'ils font pour leur territoire. Grâce à ce travail collégial, le résultat est local, authentique et incomparable et confère un haut niveau de qualité. À titre d'exemple, je mentionnerais le processus de développement de nos espaces famille en montagne, l'adaptation de notre gastronomie alpine et la poursuite de nos objectifs « Vision commune », en lien avec nos partenaires et voisins de Sillian et Comelico.

Selon vous, quels seraient les sujets, projets et enjeux qui pourraient fédérer les stations de montagne au niveau européen ? Connaissez-vous une collaboration de ce type ?

 La grande famille des exploitants de domaines skiables des Alpes centrales travaille très bien ensemble depuis des années. Il y a un échange animé entre nous. Nous ne sommes pas en rivalité, mais en partenaires. Les problèmes sont en grande partie les mêmes pour tous, c'est donc à travers le partage, l'échange et l'expérimentation que nous nous entraïdons.

Pour aller plus loin, quels seraient précisément les sujets dont vous partagez l'expérience par exemple ? Des résultats ?

 Les sujets qui sont échangés sont des défis fondamentaux que toutes les stations de ski des Alpes rencontrent déjà ou rencontreront à l'avenir. Par exemple, la question de savoir ce qu'une station



de ski doit faire pour encourager les générations futures à skier et inspirer de nouvelles clientèles. Ou encore l'adaptation à l'ère numérique : comment une station de ski doit-elle s'adapter - par exemple avec la vente en ligne - pour rester compétitive et attractive dans le futur. Le changement climatique est un autre sujet qui peut être discuté ensemble, afin de savoir comment les autres domaines de sports d'hiver se positionnent à cet égard.

Pour finir, pouvez-vous partager un projet, une tendance, qui vous inspire pour créer la montagne de demain ?

 Dans la région de montagne 3 Zinnen Dolomites, nous nous dirigeons clairement vers une destination 4 saisons. À l'avenir, cependant, nous devons nous tenir sur nos deux jambes, car le ski tout seul, ce n'est plus possible. Je pense également à l'élargissement de nos offres l'hiver pour les non-skieurs : les balades en raquettes, la luge... bref, il s'agit de profiter de l'hiver, sous toutes ses formes et facettes. Mais la montagne gagne aussi en attrait l'été. La société 3 Zinnen Dolomites PLC réalise déjà plus de 25 % de son chiffre d'affaires annuel en été et cette proportion ne cesse de croître... Il y a encore tant de choses à faire et c'est tant mieux !



Mark WINKLER 

Il est né en 1973, à Bruneck, une petite ville des Dolomites du Tyrol du Sud, où il a grandi. Après avoir fréquenté le Realgymnasium de Bruneck, il a étudié le génie civil à Innsbruck et à Vienne. Pendant ces études, il a travaillé comme moniteur de ski et de snowboard. En 2004, il a fondé son propre bureau d'ingénierie Planstudio GmbH à St. Lorenzen, spécialisé dans le design des domaines skiables. Depuis 2008, il travaille comme ingénieur indépendant au sein du domaine skiable 3 Zinnen Dolomites. Depuis 2010 il est président du conseil d'administration du consortium 3 Zinnen Dolomites. Mark est passionné de montagne depuis sa plus tendre enfance et un expert de ski et de VTT.

¹ 3 Zinnen Dolomites PLC est une Société Anonyme avec 446 actionnaires et environ 260 salariés sur les territoires de Monte Elmo, Stiergarten, Croda Rossa, Signau et Monte Baranci.

La montagne au cœur de la transition touristique à l'échelle d'un État



Zorika VOJINOVIC

Cheffe de département au Ministère du développement durable et du tourisme du Monténégro

En 1992, les dirigeants du Monténégro inscrivait dans le premier article de la Constitution que le Monténégro était le premier « État écologique » de la planète ! 30 ans plus tard, que reste-t-il de cette déclaration ? Quels ont été les impacts de cette décision sur le tourisme ? Quelle est la trajectoire du tourisme aujourd'hui ?

Et demain ? Embarquons pour un beau survol touristique en compagnie de Zorika Vojinovic, cheffe de bord de la politique montagne du Monténégro depuis plus de 20 ans !

Monténégro



Pouvez vous vous présenter, vos expériences professionnelles et votre fonction actuelle ?



J'ai effectué mes études à l'université de Belgrade en Serbie. À la suite de mes études, j'ai eu l'opportunité de rejoindre le service Tourisme du gouvernement monténégrin, que je n'ai jamais quitté ! Aujourd'hui, je travaille pour le Ministère du développement économique du Monténégro, avec une double responsabilité, la direction des investissements dans le secteur du tourisme et la présidence du conseil d'administration des stations de ski du Monténégro.

En tant que décideur, quels sont vos sujets et problématiques prioritaires actuels ?



Tout d'abord, je souhaiterais rappeler le contexte touristique du Monténégro. Le volontarisme de l'État monténégrin sur la question du tourisme a toujours été important. Les richesses naturelles et culturelles du Monténégro sont immenses. Les paysages maritimes et montagnards attirent les touristes depuis des décennies. Le climat de type méditerranéen est très agréable et la population monténégrine très accueillante.

La plus grande richesse du pays est sans aucun doute sa « naturalité », et c'est pour cette raison qu'en 1991, les dirigeants du Monténégro ont inscrit dans l'article premier de la Constitution que le Monténégro était le premier « État écologique » ! Malheureusement, les déclarations sont restées pour la plupart sur le papier et, dans les années qui ont suivi, le développement du tourisme n'a pas complètement suivi le développement durable souhaité.

Les années 90 vont ainsi être marquées par une artificialisation spectaculaire d'une partie de la côte monténégrine, avec la construction de nombreux complexes touristiques haut de gamme. Des programmes immobiliers qui reçoivent, dans un premier temps, l'assentiment du gouvernement qui voit là une belle opportunité économique pour le pays. Mais très rapidement, le gouvernement perçoit les risques de ce tourisme « monolithique ». Au début des années 2000, le gouvernement monténégrin adopte un nouveau schéma directeur de développement touristique, qui vise un développement plus harmonieux et plus durable. À la suite de son indépendance en 2006 (sortie de la Fédération de Serbie), le gouvernement du Monténégro intensifie son interventionnisme dans le domaine du tourisme. Désormais, le gouvernement souhaite contenir, contrôler et réglementer le développement touristique de ses côtes balnéaires : des mesures inévitables pour accompagner un renouveau touristique de la côte monténégrine.

Donc, pour répondre à votre question, je dirais que pour le gouvernement du Monténégro, le sujet prioritaire est la reprise en main du développement touristique du littoral et en parallèle, le développement du tourisme à l'intérieur du pays.

Qu'entendez-vous par la reprise en main du tourisme littoral ?

 Aujourd'hui, le gouvernement poursuit son soutien au tourisme balnéaire. Nous sommes un pays de soleil et nos côtes sont magnifiques. Nous avons la chance d'avoir une industrie touristique très dynamique et en croissance, mais en même temps, le gouvernement souhaite agir sur l'offre et l'image du tourisme côtier. Nous sommes désormais plus attentifs aux nouveaux programmes développés par les opérateurs privés. Notre attention se porte autant sur les programmes immobiliers que sur leur situation géographique. Nous souhaitons encourager des programmes architecturaux harmonieux, mesurés en nombre de lits, mais aussi susceptibles de se développer sur de nouveaux territoires littoraux bien identifiés... Le surdéveloppement de nos côtes... c'est fini ! Par exemple, aujourd'hui, nous accompagnons des projets hôteliers exemplaires et



innovants. Pour les touristes, les coûts de séjour dans ces nouveaux établissements sont un peu plus élevés que dans les « maxi hôtels », mais ce surcoût est largement compensé par une expérience touristique de meilleure qualité. Aujourd'hui, avec les réseaux sociaux où les clients sont devenus « rois », on note clairement une plus grande satisfaction des clients envers nos nouvelles stations balnéaires, plus modernes, plus intégrées, plus respectueuses des paysages et de l'environnement. Ces nouveaux complexes obligent les plus anciens à se renouveler, à adapter leurs offres, à développer de nouveaux services, bref à investir... Cet effet d'entraînement est très intéressant et très stimulant, il montre que les modèles ne sont jamais figés, la concurrence fait bouger les lignes... Même les hôtels balnéaires « à l'ancienne » trouvent grâce à de nouveaux investissements et vivent une seconde jeunesse... Au final c'est une toute nouvelle image de nos côtes touristiques qui se dessine !

Au-delà du tourisme balnéaire, vous avez évoqué le tourisme « intérieur », pouvez-vous nous en dire plus ?

 À la suite de l'amélioration de notre offre touristique balnéaire, depuis 10 ans, le gouvernement a mis l'accent sur le développement du tourisme à l'intérieur du pays, avec deux domaines complémentaires : le tourisme rural diffus et le tourisme de montagne concentré dans les stations.

6. WE ♥ EUROPE



Concernant le tourisme rural, il y a beaucoup à faire, le Monténégro a des atouts considérables dans ce domaine. L'intérieur du pays est spectaculaire avec des gorges, des canyons, des grottes, des falaises, des rivières, des lacs, des montagnes... exceptionnels ! Tout cela est enrichi par un patrimoine culturel unique, des églises, des cathédrales et des monastères uniques en Europe et pas moins de trois sites classés UNESCO. Des sites peu propices au tourisme de masse, mais idéaux pour un tourisme doux, diffus, itinérant, durable..., une forme de tourisme encore balbutiante au Monténégro. La culture du tourisme de nature avec hébergement « chez l'habitant » est très récente. Sur ce point, le gouvernement a fait bouger les choses. Depuis dix ans, nous sensibilisons les habitants des zones rurales à l'intérêt qu'ils auraient à développer un tourisme doux et itinérant sur leur territoire. Pour le gouvernement, c'est aussi une opportunité de freiner l'exode vers les grandes villes. En effet, des aides sont notamment accordées par les pouvoirs publics pour aider à la création de chambres d'hôtes, de gîtes d'étape, de refuges, rénover des musées locaux, organiser des manifestations et festivals touristiques et culturels.

Un problème des territoires ruraux est aussi leur accessibilité. Sur ce point, le gouvernement du Monténégro a agi vigoureusement, en modernisant et en sécurisant les routes actuelles, mais aussi à travers la construction de la première autoroute du pays, un ouvrage exceptionnel composé d'une multitude de ponts et de tunnels, dont le premier tronçon a été inauguré cet été. Nous sommes convaincus que cette infrastructure devrait, à terme, remodeler le développement économique et touristique du nord du pays.

Parlons enfin de l'objectif du Gouvernement de soutenir le développement du tourisme de montagne et des sports d'hiver en particulier. Le Monténégro possède de magnifiques montagnes, qui culminent à plus de 2500 m d'altitude. En hiver, les chutes de neige sont abondantes. Nous skions au Monténégro dans les nombreux petits centres de ski alpin et nordique de décembre à avril.

Parmi toutes les stations de ski du pays, la station de Kolašin est la station la plus moderne. Après avoir connu une période difficile, la station a été reprise il y a quelques années par des investisseurs privés. Ces derniers, avec le soutien de l'État monténégrin, ont permis un renouveau spectaculaire de la station. Les investissements consentis ont été très importants : hôtels 4 étoiles, remontées mécaniques débrayables, système de neige de culture, parc aventure, parcours VTT..., les résultats sont là et la fréquentation de la station ne cesse de croître ! Enfin, difficile d'évoquer Kolašin sans souligner son cadre naturel exceptionnel, sur la magnifique montagne Bjelasica, à proximité immédiate du parc national Biogradska Gora (l'une des dernières forêts primaires d'Europe). La station de Kolašin a tout pour plaire et poursuivre son développement.

Comme avec nos nouveaux programmes balnéaires, nous comptons beaucoup sur le succès de la station de ski de Kolašin pour redynamiser toutes les petites stations du Monténégro, pour démontrer que, grâce à des investissements bien adaptés, la réussite économique peut être au rendez-vous. Des investissements qui doivent être globaux. Il ne sert à rien d'investir uni-

quement dans les équipements ou dans les logements, ou les services, ou la communication... : tous ces éléments sont complémentaires ! Et aujourd'hui Kolašin, avec sa station de ski moderne et durable, est notre vitrine pour toutes les autres stations du pays.

Aujourd'hui, comment vous organisez-vous pour relever vos différents défis touristiques ?



Notre politique est globale et structurée. Globale, car nous voulons accompagner le développement de toutes nos destinations touristiques, le littoral, nos territoires ruraux, nos montagnes. Structurée, car nous avons des pôles dédiés pour chacune de ces destinations : un pôle ingénierie, un pôle communication & marketing, un pôle événementiel.

Nous souhaitons avoir une fréquentation quantitative, mais aussi qualitative. Nous pensons que les deux sont possibles. Nous veillons à ce que le Monténégro ne devienne pas une destination touristique exclusive, destinée uniquement aux personnes aisées. Un point essentiel est également de ne pas exclure les Monténégrins eux-mêmes du tourisme. La pandémie nous a montré l'importance de la clientèle locale. Lors de nos missions d'observation à l'étranger, nous avons constaté que les montagnards étaient parfois eux-mêmes exclus des activités touristiques et qu'ils pouvaient même être expulsés compte tenu de l'augmentation du coût du foncier et du coût de la vie. Une situation parfaitement paradoxale et invraisemblable !

Bref, nous sommes un pays tourné vers le tourisme. La politique touristique a toujours été forte, mais durant de trop longues années, notre rôle a consisté à accueillir des investisseurs privés et les encourager à investir sur le littoral. En soi, ce fut un grand succès, avec un développement économique spectaculaire, mais, rapidement, les limites de ce type d'offre « monolithique » et la vulnérabilité des espaces naturels sont apparues. En conséquence, des ajustements politiques et réglementaires ont dû être décidés. Ces excès nous ont fait prendre conscience de la nécessité de maîtriser notre

développement touristique et d'accompagner son évolution en ayant toujours en point de mire les richesses naturelles et culturelles de notre pays. Ainsi, ces dernières années nous avons structuré notre ingénierie touristique en conséquence.

Et finalement quelle est votre stratégie aujourd'hui pour atteindre vos objectifs de tourisme global, durable, accessible et harmonieux ?



Aujourd'hui, notre stratégie est de soutenir des réalisations touristiques remarquables et d'en faire des exemples pour d'autres acteurs et/ou destinations. Avant tout, nous souhaitons soutenir les pionniers, les visionnaires, car ils impriment une dynamique, ils donnent le ton. Plutôt que de soutenir des sites touristiques structurellement en difficulté, nous avons clairement choisi d'aider des projets qui, selon nous, porteront le tourisme de demain, en respectant un certain nombre de critères essentiels, que nous avons identifiés et fixés, tels que des projets esthétiques, accessibles, durables, respectueux des lieux et des habitants.

À noter également qu'au niveau gouvernemental, nous nous fixons des objectifs ambitieux pour nos territoires, c'est notre rôle de vouloir le meilleur pour notre pays ! Les objectifs sont difficiles, nous sommes donc plus solidaires, plus motivés collectivement. Par exemple, pour les stations de ski, comme le Plan Neige français des années 60-70, nous nous sommes fixé un objectif de huit stations de ski dans la région de Bjelasica et Komovi : Žarski, Cmiljača, Jelovica, Torine, Komovi seront peut-être les Courchevel, Val d'Isère ou Avoriaz de demain !



6. WE ♥ EUROPE

Les actions du gouvernement en direction du tourisme sont-elles menées en interne au sein de votre structure ou vous élargissez-vous à des partenaires locaux, nationaux, internationaux... ?



Bien sûr, rien de tout cela ne serait possible sans un partenariat fort avec tous les acteurs du tourisme au Monténégro ou même ailleurs, local, régional, national et international. Que ce soit au niveau politique, économique ou opérationnel, nous nous appuyons sur l'ensemble des forces vitales. Si, par exemple, nous nous rapprochons aujourd'hui du Cluster Montagne, c'est pour bénéficier de l'expérience de la montagne française en matière de développement touristique, mais aussi du savoir-faire de ses entreprises qui positionnent leurs expertises sur tous les continents... Nous travaillons également avec des investisseurs étrangers. En termes de modernisation d'infrastructures par exemple, nos partenaires sont des partenaires européens et même étrangers. Sans eux, nous n'aurions jamais pu avancer aussi vite. Dans la collaboration rien n'est simple, mais il suffit de vouloir faire ensemble et on peut soulever des montagnes !

Enfin, pouvez-vous nous partager un projet, une tendance, qui vous inspire pour créer la montagne de demain ?



Récemment, le gouvernement du Monténégro a validé la valorisation touristique du nord du pays comme l'une de ses politiques stratégiques et prioritaires. L'objectif est de réduire l'écart de développement entre les régions du sud (côtières) et les régions du nord (montagneuses). Ainsi, nous élaborons aujourd'hui de nombreux documents stratégiques à ce sujet. Ce travail de planification vise à développer et à renforcer l'attractivité globale de nos montagnes. Nous avons les plus belles côtes des Balkans, désormais nous voulons les plus belles montagnes et les plus belles stations. D'ores et déjà, des centaines de millions d'euros ont été investis par le gouvernement et des investisseurs privés, et ce n'est que le début... Pour Kolašin 1600, Žarski, Cmiljača, les travaux d'aménagements ont démarré. À court terme, cinq autres nouvelles stations de montagne devraient voir le jour.

Ce qu'il est essentiel de retenir, c'est que, fort de son expérience sur le littoral, le gouvernement du Monténégro joue, et va désormais jouer, un rôle moteur et pilote pour l'ensemble de ces projets. Routes, urbanisme, architecture, équipements, activités... tout est sous le contrôle du gouvernement qui, d'un côté, prend sa part sur les investissements publics (routes, électricité, eau...), facilite les aménagements et les investissements privés (immobilier, équipements...), mais d'un autre côté, s'assure que toutes les réalisations soient bien en adéquation avec les critères d'exigences souhaités, notamment en termes de durabilité, de sécurité, de performance... En conclusion, un partenariat public-privé exemplaire, ou chacun apporte sa part au service du développement économique des territoires de montagne et la préservation d'un milieu naturel exceptionnel.



Zorika VOJINOVIC

Depuis plus de 10 ans, elle est conseillère principale pour les investissements dans le secteur du tourisme au ministère du gouvernement du Monténégro et présidente du conseil d'administration des stations de ski du Monténégro depuis avril 2021.

Elle a également travaillé à l'Organisation nationale du tourisme du Monténégro en tant que directeur du Centre d'information touristique de Žabljak, au sein du parc national de Durmitor, protégé par l'UNESCO, puis directrice au siège de l'Organisation nationale du tourisme.

Le Tyrol et le programme autrichien de soutien aux régions : KLAR!



Wilma HIMMELFREUNDPOINTNER

Directrice adjointe de l'Office de Tourisme de St Anton am Arlberg
Responsable marketing et presse



Autriche

Une conviction : le fait de raisonner à l'échelle alpine pourrait contribuer à renforcer l'attractivité de nos territoires et inciter les jeunes à se lancer dans les métiers du tourisme.

Comment fonctionne un office de tourisme au Tyrol ?



Au Tyrol, l'office de tourisme est indépendant, mais travaille très en lien avec la commune et les remontées mécaniques. Chaque entreprise du territoire est automatiquement membre de l'OT. L'office de tourisme de St Anton compte 1200 membres professionnels, une équipe de 35 personnes et gère un budget de 8 à 9 M€ (50% du budget vient des membres, 50% de la taxe de séjour, qui s'élève en 2022 à 3 €/nuit/personne).

Le montant de la contribution est calculé en fonction du chiffre d'affaires, selon le principe inscrit dans les textes juridiques historiques (« Kurienwahlrecht »)¹ : le chiffre d'affaires global est divisé en 3 catégories, à hauteur d'1/3 du total. Ensuite, les acteurs contribuent en fonction de leur taille : 10 sont dans la catégorie 1 (les plus grandes entreprises : remontées mécaniques, grands hôtels, écoles de ski...), 45-50 dans la 2^e tranche

et enfin, 800 à 900 dans la 3^e tranche. Ils sont élus et leurs voix sont proportionnées en fonction de leur catégorie de contribution.

¹ La notion de Kurienwahlrecht fait référence au « suffrage de classe » ou de curie : les ayants droit sont répartis en groupes (classe/curie). L'adhésion peut être basée sur le statut (par exemple la noblesse, le clergé, le reste de la population), le lieu de résidence, l'éducation, les droits et obligations envers l'État (recettes fiscales, service militaire...) ou autres. Outre le suffrage de classe de l'Antiquité, notamment de la République romaine, le suffrage à trois classes prussien (au niveau de l'État jusqu'en 1918) est bien connu. Une forme de suffrage de classe s'applique également dans de nombreuses réunions d'entreprise et de personnel, parlements universitaires et scolaires, où les différents sous-groupes se voient attribuer un nombre fixe de sièges. En ce sens, les élections au Parlement européen sont également soumises à des droits de vote de classe liés au lieu de résidence ou au pays d'origine.

6. WE ♥ EUROPE

De par mon expérience, je constate une nette évolution du métier des offices de tourisme : la mission initiale était de faire le marketing et la promotion des acteurs touristiques. Désormais, les OT doivent également participer et alimenter une réflexion stratégique sur l'évolution du territoire et des offres, ce qui signifie également une évolution des compétences et des métiers.

Quelles sont les priorités stratégiques du territoire de St Anton ?



Depuis un peu plus de deux ans (juste avant la crise Covid-19), les acteurs de la région de St Anton am Arlberg se sont engagés dans un processus stratégique collectif, avec toutes les parties prenantes du territoire, autour du concept de « Global Village for Mountain Sports ».

La priorité principale est la durabilité et la place de la nature. Les acteurs du territoire (communes, socio-professionnels, offices de tourisme, habitants...) sont engagés dans un grand projet, le programme KLAR! – Klimawandel-Anpassungsmodellregionen (cf. p.100-101). Tous les habitants et acteurs sont invités à participer. Le programme est également présenté dans les écoles, collèges et lycées. Dans sa phase 1 (diagnostic et concertation), il se décline sous forme d'ateliers participatifs et workshops. Les acteurs sont accompagnés dans leurs réflexions et la structuration d'un plan d'actions par des experts de la transition environnementale et territoriale.

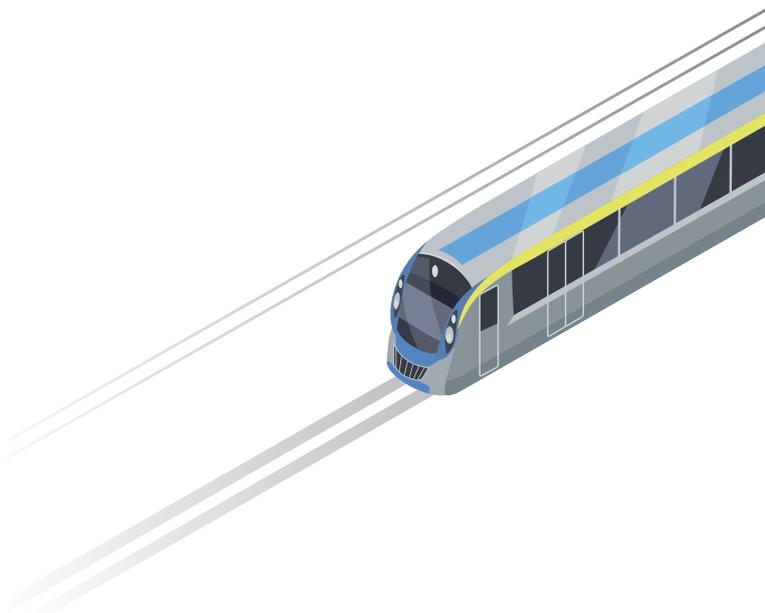
Ce programme a permis d'une part d'identifier les sources de valeur existantes sur le territoire, mais également les points de progrès. Pour St Anton, trois sujets sont traités prioritairement : accessibilité, mobilité douce et énergie.

Parmi les sources de valeur existantes, l'accessibilité est un atout majeur. Les acteurs ont identifié la gare internationale qui positionne de manière stratégique la station de St Anton par rapport aux grandes villes européennes : Innsbruck est à 1 h (un train toutes les heures), Munich à 2h30, Vienne à 5h25 (un train toutes les 2 heures), Paris à 6h22. C'est un véritable avantage, notamment

pour la clientèle de jeunes, qui possède de moins en moins de voitures. La région mise complètement sur les transports collectifs (séjour sans voiture).

Sur la question de la mobilité douce, et notamment électrique, les acteurs autrichiens ont expérimenté différents équipements. Ils rencontrent néanmoins des difficultés avec les bus électriques (chauffage des hangars, pente). La station développe en parallèle un réseau de bornes de recharge pour les voitures électriques et les e-bike et intègre des avantages dans sa « Summercard » (offres de recharge, tours gratuits...). Le développement des parcours e-bike est également un sujet : discussion avec chaque propriétaire pour les droits de passage, question de la sécurité et des assurances (tous les chemins proposés par l'OT pour le e-bike font l'objet d'une assurance, sans quoi les propriétaires ne laisseraient pas le droit de passage). Forts du constat que les clients vont facilement au sommet, mais que, parfois, la descente est plus compliquée, l'OT a mis en place des circuits « Bike & Hike », pour permettre aux clients d'accéder au haut de la station en e-bike et de faire une randonnée ensuite.

Troisième source de valeur territoriale, l'énergie : le territoire produit sa propre électricité, qui lui permet d'être autonome en été, mais pas encore en hiver.



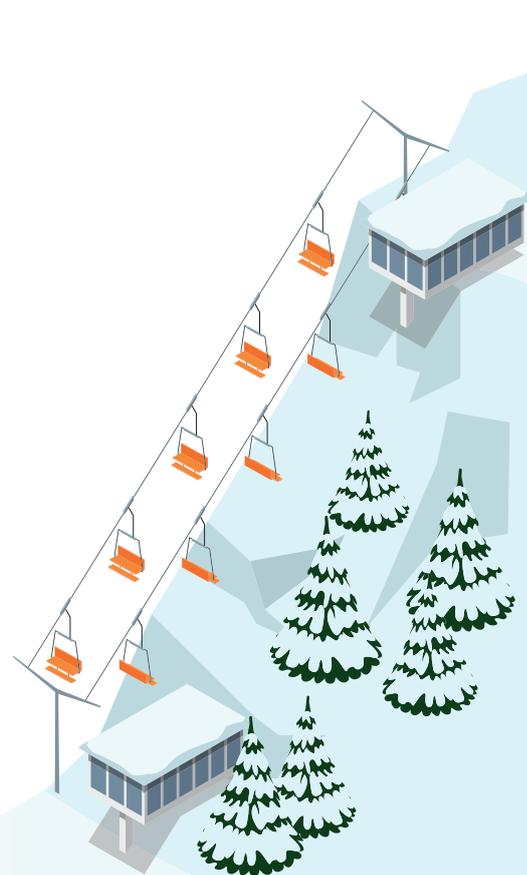
Quels sujets pourraient faire l'objet d'une coopération européenne entre les acteurs de la montagne ?

 Assurément l'emploi ! Nous partageons tous un sujet commun, celui de l'accueil de la clientèle touristique et de l'évolution des offres. La dernière saison d'hiver a été difficile pour bon nombre d'acteurs, qui ont déploré le manque de main d'œuvre et la perte de compétences. Des efforts peuvent et doivent absolument être faits sur l'attractivité des métiers en montagne ! Les acteurs de la montagne doivent être notamment plus ouverts à l'international pour proposer des parcours, à minima dans l'arc alpin : 3 mois en France, 3 mois en Autriche, 3 mois en Italie...

Ainsi, aujourd'hui en Autriche, il n'est plus nécessaire de parler allemand pour travailler en station. L'anglais est suffisant, la clientèle étant fortement internationale (ex. : cet hiver, un hôtel de St Anton avait 70 % de ses collaborateurs grecs, la saison touristique étant plus faible en hiver en Grèce). Le fait de raisonner à l'échelle alpine pourrait contribuer à renforcer l'attractivité de nos territoires et inciter les jeunes à se lancer dans les métiers du tourisme.

Que reprenez-vous de votre participation au programme international du Cluster Montagne à l'occasion du salon Mountain Planet 2022 ? Quelles tendances vous ont particulièrement marqué ?

 Cette semaine internationale (avril 2022), partagée entre les visites terrain en stations (Alpe d'Huez, 2 Alpes, La Grave) et le salon Mountain Planet a permis de nouer de nombreux contacts avec des responsables de stations de montagne du monde entier. Le constat est simple : nous partageons tous les mêmes enjeux ! Nous devons donc poursuivre ces liens pour réfléchir et agir ensemble pour notre futur. Je vois deux points d'appui pour nourrir cette dynamique : d'une part, les innovations sont là - le salon Mountain Planet en est la vitrine parfaite -, il faut donc accélérer la mise en œuvre sur le terrain. D'autre part, il faut laisser la place aux jeunes pour qu'ils apportent leur vision de la montagne de demain telle qu'ils souhaitent la faire vivre !



KLAR!

En allemand, « KLAR! » signifie « C'est clair ! » :
c'est clair que le changement climatique est une réalité.

Comme partout, le changement climatique touche les régions autrichiennes. L'adaptation aux effets du changement climatique est donc nécessaire pour garantir une qualité de vie élevée à long terme.

Dans ce contexte, le Fonds pour le climat et l'énergie, en coopération avec le ministère fédéral de la protection du climat, de l'environnement, de l'énergie, de la mobilité, de l'innovation et de la technologie (BMK), a lancé à l'automne 2016 le programme de soutien « Régions - modèles d'adaptation au changement climatique (KLAR!) ». L'objectif du programme est de permettre aux régions et aux municipalités de se préparer au changement climatique, de minimiser les effets négatifs du changement climatique grâce à des mesures d'adaptation et de saisir les opportunités qui se présentent. Grâce à la plateforme de services et aux événements KLAR!, le Fonds pour le climat et l'énergie s'assure que les territoires engagés dans le programme utilisent les connaissances et les informations scientifiques disponibles pour leurs activités.

Le constat est que, selon les conditions géographiques, géologiques et socio-économiques, les régions autrichiennes sont touchées de différentes manières par les effets du changement climatique. Alors que certaines régions seront de plus en plus touchées par la sécheresse, d'autres seront de plus en plus touchées par les fortes précipitations locales. Les régions peuvent également bénéficier du changement climatique. Ainsi, des températures plus douces dans les régions alpines peuvent libérer un nouveau potentiel pour le tourisme estival (fraîcheur estivale) ou permettre la viticulture dans des régions où cela n'était pas possible auparavant.

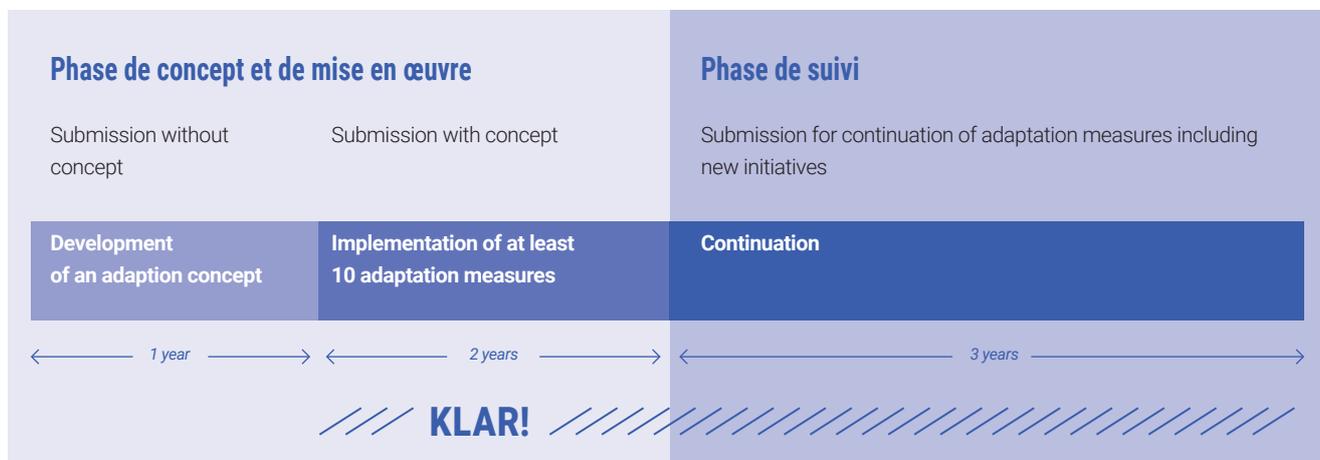
Outre les actions utiles de lutte contre le réchauffement climatique, il est donc nécessaire pour les communes de prendre des mesures dans leurs domaines de com-

pétences, tels que l'affectation des terres, l'approvisionnement en eau, les routes communales ou les services d'aide et de sauvetage... Les municipalités sont également de plus en plus souvent invitées à prendre en compte les effets à long terme du changement climatique dans les décisions et les investissements actuels (par exemple dans la sylviculture), afin d'éviter les mauvaises décisions coûteuses.

KLAR! permet aux régions autrichiennes de s'adapter rapidement, scientifiquement et de manière prospective aux effets du changement climatique, afin de réduire le potentiel de dommages et de maintenir la qualité de vie à long terme dans la commune. Le Fonds pour le climat et l'énergie soutient ces efforts par un programme en deux étapes :

1. **Phase de concept et de mise en œuvre** : élaboration d'un plan d'adaptation régional (1 an), puis examen et validation du plan par un jury externe. Après la validation par le jury, les mesures sont mises en œuvre comme prévu dans le plan d'adaptation régionale (2 ans).
2. **Phase de suivi** : poursuite, adaptation et dissémination des mesures, activités et processus (3 ans).

À l'été 2022, 79 régions de toute l'Autriche travaillent déjà à l'adaptation au changement climatique. Au total, 651 communes, représentant environ 1 863 216 habitants, participent au programme KLAR!. Concrètement, d'ici janvier 2023, 7 nouvelles régions KLAR! élaboreront leurs concepts d'adaptation au changement climatique. 34 régions sont en phase de mise en œuvre et 38 sont en phase de suivi. Un nouvel appel à manifestation d'intérêt se déroule de juillet 2022 à janvier 2023.



Wilma HIMMELFREUNDPOINTNER 

Directrice adjointe de l'Office de Tourisme de St Anton am Arlberg (région autrichienne du Tyrol), elle est responsable marketing et presse. Après des études de tourisme, elle a effectué un stage à Paris, puis commencé sa carrière dans l'hôtellerie et les agences de voyages. Elle s'investit depuis 30 ans pour promouvoir et développer le tourisme à St Anton.



LES AUDA- CIEUX

Observer, prendre du recul et agir,
les Audacieux naissent ainsi.
Se saisissant des tendances
ou prenant le contre-pied des
idées convenues, les Audacieux
s'engagent avec passion pour
faire vivre leur projet.
Donnons-leur la parole !



Emmanuelle GEORGE

Chercheuse, Université
Grenoble Alpes, INRAE-
unité LESSEM (Laboratoire
ÉcoSystèmes et Sociétés
En Montagne)

Projet TranStat : la transition des stations de montagne, une ambition à l'échelle alpine

Les stations de montagne sont aujourd'hui confrontées au changement global, et notamment sa déclinaison climatique. Différents travaux, dont ceux du GIEC (Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat) soulignent les impacts négatifs du réchauffement sur les conditions d'enneigement des stations. Face à cette vulnérabilité, le modèle économique des stations est questionné et plus largement le futur des territoires montagnards, en termes d'attractivité touristique, de maintien des populations, des activités et des services. Dans ce contexte, les stations de montagne, entendues dans ce projet comme les stations et les territoires associés, doivent définir des solutions de transition pour assurer un futur viable et inclusif. Cependant, cet objectif n'est pas aisé à atteindre, au vu d'une part, de la présence dans les stations de montagne d'une diversité d'acteurs aux intérêts variés et parfois divergents, et d'autre part, de l'absence de référentiel éprouvé pour l'action en matière de transition.



Aussi, le projet TranStat, pour « Transitions to Sustainable Ski Tourism in the Alps of Tomorrow », déposé à la programmation Interreg Espace Alpin, vise à promouvoir la mise en œuvre de projets de transition en stations, basés sur de nouveaux modes de développement touristique, économique, social et environnemental, afin de favoriser un avenir durable dans les zones de montagne alpine.

Pour ce faire, le projet, sous la responsabilité d'INRAE-LESSEM, associera un ensemble de laboratoires de recherche (Université Grenoble Alpes, OAW en Autriche, Unimont en Italie, ZRC en Slovénie et UAS en Suisse), les Régions Auvergne-Rhône-Alpes et Lombardie, des acteurs socioprofessionnels (RAGOR en Slovénie, AlpS et Ecoplus en Autriche). Une démarche participative sera au cœur du projet, en associant à la réflexion des scientifiques et un ensemble d'acteurs, économiques, publics, ainsi que les citoyens. Ces acteurs auront pour objectif d'identifier collectivement les défis à relever, d'imaginer un futur désiré, d'élaborer des scénarios (à court, moyen et long terme) et des stratégies locales coconstruites pour s'inscrire dans un processus de transition. TranStat développera ainsi un réseau phy-

sique et numérique de stations de montagne engagées dans la transition, considérées comme des laboratoires vivants (Living Labs), afin de promouvoir le partage de connaissances et d'expériences sur ces sujets, dans des contextes internationaux variés (en impliquant des « observateurs », tel le Cluster Montagne), mais également à l'échelle de la région alpine. Ce projet transnational proposera des orientations politiques aux différents niveaux territoriaux, pour soutenir les processus de transition touristique et territoriale.

Si ce projet est retenu à la programmation Interreg Espace Alpin, il démarrera en novembre 2022 pour une durée de 3 ans.





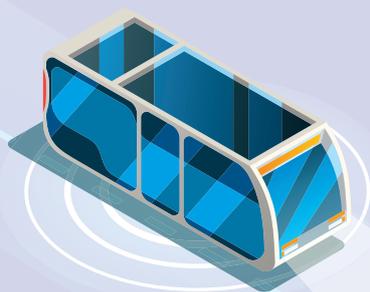
Benjamin BEAUDET

Directeur général, beti

Projet MOVE-UP Pour une mobilité innovante en montagne

beti (solution de mobilité autonome portée par les Autocars Bertolami) a décidé d'intégrer le consortium MOVE-UP (Increasing the uptake of innovative mobility and infomobility solutions to MOVE within valleys and UP mountains) piloté par la Haute école d'ingénierie et d'architecture de Fribourg, dans le cadre du programme européen Interreg Espace Alpin.

Ce consortium regroupe 10 partenaires de l'Arc alpin : School of Engineering and Architecture of Fribourg (Suisse), EGTC Alpine Pearls Ltd (Autriche), AV Living Lab Ltd. (Slovénie), Soča Valley Development Centre (Slovénie), beti (France), Municipality of Primiero San Martino di Castrozza (Italie), Tourism Bohinj (Slovénie), Province of Brescia (Italie), Italian-German Chamber of Commerce (Allemagne), pdcp GmbH (Autriche).





Quelle problématique cherchez-vous à résoudre avec MOVE-UP ?

 Alors que la région alpine compte quelques 13 millions d'habitants, 120 millions de touristes la visitent chaque année. Par conséquent, les vallées alpines et les stations de montagne sont confrontées à des problèmes de mobilité majeurs liés aux embouteillages, qui nuisent à l'environnement et impactent l'expérience client. Pour réduire le besoin de voitures individuelles, les décideurs doivent relever les défis de la mobilité, tels que la faiblesse des offres de transport, le manque de multimodalité et la manutention des bagages. Cependant, les municipalités alpines sont souvent très petites et disposent de peu de ressources humaines, financières et matérielles pour innover. Lorsque des initiatives innovantes existent, elles restent structurellement fragmentées et locales.

Quels sont les objectifs du projet MOVE-UP ?

 Sur une durée de 36 mois, MOVE-UP vise à développer une application web pour les décideurs (fournisseurs de transport, planificateurs, autorités publiques) de l'espace alpin pour modéliser, planifier et intégrer de nouvelles solutions de mobilité (ex. : des navettes automatisées à la demande) et des services d'info-mobilité (ex. : MaaS¹) dans leurs environnements locaux. Cet outil de planification numérique intégrera des données sur le comportement des utilisateurs et le fonctionnement des nouvelles solutions et services de mobilité testés en France, Italie, Slovénie et Autriche à travers :

- » **4 pilotes de mobilité physique** (solutions de transport), dont un piloté par beti, dans une station de ski française.
- » **4 nouveaux pilotes d'info-mobilité** (services d'information).

L'outil augmente les capacités d'innovation des décideurs pour mettre en œuvre de nouvelles solutions de mobilité, en réduisant les ressources traditionnellement requises, tout en permettant aux modèles de gouvernance d'étendre les collaborations pour l'innovation, au-delà des limites administratives.

Innovation collaborative à suivre...

¹ Mobility as a Service : outils numériques intégrés visant à faciliter l'usage des services de mobilité.

Projet ICE-PEAC : approche d'économie circulaire intégrée dans l'écosystème alpin

Initialement imaginé par plusieurs pôles et clusters auralpins partenaires, - Cluster Montagne, Polymeris et Techtera - soutenu par la Région Auvergne-Rhône-Alpes et rejoint par 21 autres partenaires, le projet ICE-PEAC (pour Integrated Circular Economy Approach in the Alpine Ecosystem) vise à créer une solution circulaire territoriale et systémique, pour répondre à la problématique de la gestion des déchets de polymères dans les territoires de montagne alpins.

Les polymères sont l'un des déchets les plus persistants d'Europe et sont un composant essentiel de la plupart des équipements et infrastructures techniques de montagne (bâches, matelas de protection, éléments de sécurisation, équipements outdoor...). Ils sont devenus une source majeure de pollution dans les environnements alpins fragiles, en raison de la surconsommation, des déversements illégaux, du manque de recyclage et de mauvaises stratégies de réutilisation et de réparation.

Le but du projet est de contribuer à l'équilibre entre développement économique des territoires de montagne et protection de l'environnement. Le projet sera mis en œuvre dans les Alpes. En effet, les territoires alpins sont confrontés aux mêmes problèmes de développement économique et doivent faire face aux enjeux de transition des modèles, la plupart des territoires dépendant fortement du tourisme.

Dans ce contexte, le projet ICE-PEAC vise à développer un réseau d'économie circulaire adaptée aux spécificités montagnardes pour répondre aux enjeux environnementaux que pose la gestion de ce type de déchets.





Pour mettre en œuvre des solutions circulaires systémiques, le projet a pour ambition de :

- » **Boucler les boucles des chaînes de valeur cibles** : plasturgie et textile.
- » **Soutenir les technologies existantes et nouvelles** pour accroître la circularité des entreprises, en mettant l'accent sur le recyclage des matériaux.
- » **Engager les entreprises des territoires** à revoir leurs chaînes d'approvisionnement et leurs concepts pour devenir circulaires.
- » **Engager les autorités locales** à tous les niveaux pour faciliter le cadre de gouvernance dans lequel les chaînes de valeur circulaires seront déployées.
- » **Engager les citoyens dans les territoires de montagne** pour sensibiliser et encourager à développer des pratiques de consommation circulaires.

En créant des boucles circulaires pour le plastique et le textile, et en intégrant également la filière laine (matériau biosourcé qui a prouvé son efficacité pour les produits outdoor et pourrait remplacer les polymères dans de nombreuses applications), ICE-PEAC vise à soutenir le développement économique des Alpes de manière circulaire, durable et sobre en carbone :

- » Les déchets provenant du tourisme seront collectés et triés.
- » Des campagnes seront menées pour réduire la quantité globale de déchets (les 5R - 5 réflexes 0 déchet : Refuser, Réduire, Réutiliser, Recycler, Rendre à la Terre).

- » Ils seront la source de diverses réutilisations, réparations, recyclage en boucles circulaires.
- » Les industries locales bénéficieront de matières premières locales pour produire.
- » Une partie des polymères utilisés pour les produits de montagne sera remplacée par de la laine, un matériau biosourcé entièrement circulaire.

Après une première phase de mise en place de démonstrateurs, le projet a pour ambition, à terme, de s'étendre à toute la chaîne alpine, et au-delà, à d'autres massifs montagneux d'espaces naturels impactés par les activités humaines.

À ce stade, l'enjeu pour les partenaires est de pouvoir identifier les sources régionales, nationales et européennes de financement pour initier le projet, engager le programme de R&D et d'expérimentation avec les différents partenaires techniques et impliquer les acteurs dans les territoires touristiques de montagne.

ICE-PEAC pourrait faire de la région Auvergne-Rhône-Alpes la première région européenne pour l'économie circulaire alpine. À l'heure de la crise énergétique et de l'accélération des stratégies de transition vers un tourisme durable et sobre, le défi ne pourra être relevé que collectivement.

Work in progress!

7. DE LA BOÎTE À IDÉES À LA BOÎTE À OUTILS



DE LA
BOÎTE À IDÉES
À LA BOÎTE
À OUTILS

OUTIL #1

CLUSTER MONTAGNE LABS, KEZAKO ?



Lancé en 2021, le Cluster Montagne Labs est une dynamique de mise en réseau et d'innovation collaborative entre les entreprises et les décideurs des territoires de montagne, pour faire face aux nombreux défis du tourisme de montagne :

- » **Accélérer la transition énergétique et le développement durable**
- » **Dynamiser l'accessibilité et maîtriser la fréquentation des sites**
- » **Renforcer la sécurité des personnes et des infrastructures**
- » **Diversifier l'offre et les services touristiques en toutes saisons**
- » **Intégrer les solutions numériques dans les équipements et les services**
- » **Garantir une exploitation efficiente des sites**

C'est dans notre ADN de cluster : nous avons la conviction que ces défis pourront être relevés grâce à des relations fortes entre les différents acteurs de l'écosystème et une meilleure connaissance des problématiques, des enjeux et des projets. Dans cet objectif, le programme Cluster Montagne Labs propose un processus permettant aux décideurs de :



S'inspirer et faire émerger des idées

- » 10 minutes d'attente entre deux rendez-vous ? Sortez le Cahier de Tendances Montagne[s] de votre sac (le meilleur endroit où le laisser après votre table de chevet) et laissez-vous inspirer par nos experts...
- » Mission de benchmark en France et à l'international : voir pour croire, s'inspirer des bonnes pratiques ici et ailleurs.



Faire connaître vos enjeux et projets

- » Journée Terrain : 6 heures pour présenter les enjeux d'une station et profiter de l'intelligence collective pour initier des projets d'innovation.
- » Cluster Montagne Talks : parle-moi de ton territoire... (échanges digitaux).



Devenir un lieu d'expérimentation

- » Appel à projets Cluster Montagne Labs : un processus créatif et structuré vous permettant d'identifier votre future innovation !

Devenir acteur du programme Cluster Montagne Labs, c'est se donner une opportunité supplémentaire de faire grandir ses idées et de les concrétiser.

Vous voulez faire partie de l'aventure ? Votre contact : pf.adam@cluster-montagne.com

7. DE LA BOÎTE À IDÉES À LA BOÎTE À OUTILS

OUTIL #2

CLUSTER MONTAGNE SOLUTIONS

Découvrez les solutions françaises pour aménager la montagne de demain



Cluster Montagne Solutions est une plateforme numérique, qui permet aux offices de tourisme, aux communes, aux exploitants de stations de montagne, aux collectivités, aux institutions, aux professionnels et aux pratiquants de découvrir facilement les expertises et réalisations des entreprises françaises de la filière montagne, en France et à l'international.



www.cluster-montagne-solutions.com

Comment utiliser efficacement Cluster Montagne Solutions ?



Un annuaire pour identifier vos futurs partenaires, experts des territoires de montagne

Rendez-vous sur www.cluster-montagne-solutions.com et aventurez vous dans la partie « Localiser » pour trouver vos futurs partenaires et vous inspirer des réalisations remarquables près de chez vous, ou à l'autre bout du monde !



Un benchmark international des solutions pour les territoires de montagne... depuis votre bureau !

Toujours sur www.cluster-montagne-solutions.com, cliquez sur « Découvrir ».

Durabilité, Interactivité, Sécurité, Concertation, Ludisme ou Performance, vous trouverez toujours une réponse à vos questions !

OUTIL #3

ALPES TOURISME LAB

Le premier dispositif d'incubation, d'accélération et d'open innovation pour faire émerger des solutions innovantes comme réponses aux nouveaux enjeux du tourisme alpin.



Créé en 2021 par l'Incubateur Savoie Technolac de Chambéry Grand Lac économie, le Cluster Montagne, la French Tech in the Alps-Chambéry et le Village by CA des Savoie, l'Alpes Tourisme Lab est un dispositif d'accompagnement dédié aux porteurs de projet, start-ups et intrapreneurs, conçu pour répondre aux enjeux du tourisme alpin. L'Alpes Tourisme Lab est un outil permettant de contribuer à transformer les modèles touristiques alpins autour de 5 enjeux majeurs :

- » L'habitat
- » L'énergie
- » L'économie circulaire
- » La mobilité
- » Les nouveaux modèles d'affaires et de diversification

En 2022, 6 start-ups ont été sélectionnées pour intégrer la seconde promotion de l'Alpes Tourisme Lab. Objectif ? Découvrir l'écosystème du tourisme alpin, peaufiner son offre de valeur et affiner sa stratégie commerciale en lien avec nos partenaires : Aix-les-Bains Riviera des Alpes, L'Agence Savoie Mont-Blanc, La Plagne, Grand Chambéry Alpes Tourisme, Parc Naturel Régional des Bauges...

Ce processus est basé sur une approche dynamique, centrée sur l'entrepreneur, qui répond aux enjeux de la start-up et en connexion avec les besoins d'innovation des acteurs et donneurs d'ordres du tourisme alpin. L'accompagnement se compose de rendez-vous individualisés et de 3 bootcamps collectifs et immersifs avec :

- » Découverte des territoires
- » Séances de coaching
- » Workshops d'experts
- » Speed meeting business
- » Synergies entre start-ups



**Ouverture de l'appel
à projets de la saison #3 :
du 9 janvier au 17 février 2023**

STAY TUNED!

MERCI !

À TOUS LES CONTRIBUTEURS

Nous remercions chaleureusement tous les contributeurs, ainsi que les membres du Club Prospective du Cluster Montagne pour leur implication et pour avoir imaginé et fait naître ce CAHIER DE TENDANCES MONTAGNE[S] #4 :

Benjamin BEAUDET

Directeur général, beti

Pierre-Damien BERGER

Directeur du développement des entreprises
– Minalogic

Jean-François CARON

Maire de Loos-en-Gohelle (62) et président
de l'Association de promotion de la Fabrique
des Transitions

Jérôme CAVIGLIA

Directeur général d'Atemia

Marion DOUARCHE

Géographe et directrice du bureau d'études Ciméo,
agence pour l'eau en montagne

Emmanuelle GEORGE

Chercheuse, Université Grenoble Alpes, INRAE-unité
LESSEM (Laboratoire ÉcoSystèmes et Sociétés
En Montagne)

Marc HALÉVY

Physicien, philosophe et prospectiviste

Émeline HÉBERT

Collaboratrice économique à l'Observatoire Valaisan
du Tourisme de la HES-SO Valais Wallis (Touros)

Wilma HIMMELFREUNDPOINTNER

Directrice adjointe de l'Office de Tourisme de St Anton
am Arlberg et responsable marketing et presse

Christophe LAVAUT

Directeur général de Val d'Isère Tourisme

Lucas MEIGNAN

Président de Géolithe

Hélène MICHEL

Professeur Gamification & Innovation,
à Grenoble École de Management

Fabrice PANNEKOUCKE

Vice-président de la Région Auvergne-Rhône-Alpes
délégué à l'agriculture et aux espaces valléens, Président
d'Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme

Mathieu PARIZOT

Directeur de 4Experience

Olivier PASTOR

Expert en Gouvernance Partagée, co-fondateur
de l'Université du Nous

Julien PATTY

Président de Snow Group, investisseur sur le Domaine
des Planards, Chamonix

Jean-Marc PEILLEX

Maire de Saint-Gervais-les-Bains, conseiller départemental
Haute-Savoie et président de la Communauté
de Communes du Pays du Mont-Blanc

Nicolas SAVELLI

Consultant senior, responsable du pôle Modes de gestion
chez Stratorial

Claire-Marie SIGNOURET

Dirigeante de Kairos & you

Armelle SOLELHAC

PDG de SWITCH & LTL

Nathalie STUMM

Collaboratrice scientifique à l'Observatoire Valaisan
du Tourisme de la HES-SO Valais Wallis (Touros)

Dominique THILLAUD

Directeur Général de la Compagnie des Alpes

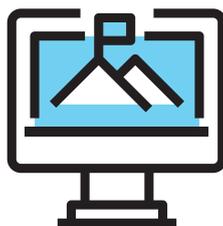
Zorika VOJINOVIC

Cheffe de département au Ministère du développement
durable et du tourisme du Monténégro

Mark WINKLER

PDG de 3 Zinnen PLC

Vous souhaitez participer à la dynamique de prospective du Cluster Montagne ou au prochain Cahier de Tendances Montagne[s] ? Votre contact : pf.adam@cluster-montagne.com



ET AUJOURD'HUI, QUE POUVONS-NOUS FAIRE ?

Travailler ensemble dans une dynamique d'innovation collaborative !

Que vous soyez membre du Cluster Montagne
ou acteur des territoires de montagne,
la dynamique Cluster Montagne Labs vous permet de participer
à des moments privilégiés d'échanges
et de réflexion autour des enjeux et des projets de la filière.

Missions de benchmark, animation de Groupes Projets, plateforme Cluster Montagne
Solutions, organisation de Journées Terrain, appel à projets innovation...
Entrez dans la dynamique Cluster Montagne Labs
pour co-construire la montagne de demain.



Rejoignez la dynamique Cluster Montagne Labs :

PF.ADAM@CLUSTER-MONTAGNE.COM

Découvrez les réalisations remarquables de nos membres :

WWW.CLUSTER-MONTAGNE-SOLUTIONS.COM

Cluster montagne

Mountain Development France



UN CLUSTER DE
La Région
Auvergne-Rhône-Alpes

EN PARTENARIAT AVEC

CA
DES SAVOIE