



SANTÉ
CHARGE MENTALE DES FEMMES ACTIVES

- Le mythe de la superwoman
- Agir avant de craquer

PAGES 26-27



TENDANCE
PATRON BIENVEILLANT, POURQUOI ET COMMENT ?

- Concept à la mode ou nécessité réelle ?
- Un management centré sur l'humain...

PAGES 28-29

OPTIMISTE

Le média **upe06** qui parle à ceux qui entreprennent **BUSINESS**

ÉDITO



Pierre IPPOLITO

ENTREPRENEUR - PRÉSIDENT DE L'UPE06

COMMENT « TE REVERRAI-JE, PAYS MERVEILLEUX » ?

Début décembre, certaines de nos stations vont à nouveau ouvrir leurs domaines skiables pour la grande parade annuelle des sports de glisse. Un rituel pour tous les Azuréens qui scrutent l'horizon depuis les remparts d'Antibes ou la promenade des Anglais, impatients d'y voir les sommets blancs annonciateurs des week-ends à la neige.

Et pourtant, sans vouloir sombrer dans une vision pessimiste, notre ADN d'entrepreneur, plutôt affûté pour se projeter vers l'avenir et toujours avoir un coup d'avance, a de vraies bonnes raisons de s'interroger sur l'avenir de nos montagnes et sur les stratégies à mettre en œuvre face au réchauffement climatique. Il est maintenant très clair qu'il va falloir inventer un autre « business model » et faire évoluer nos « logiciels » de pensées.

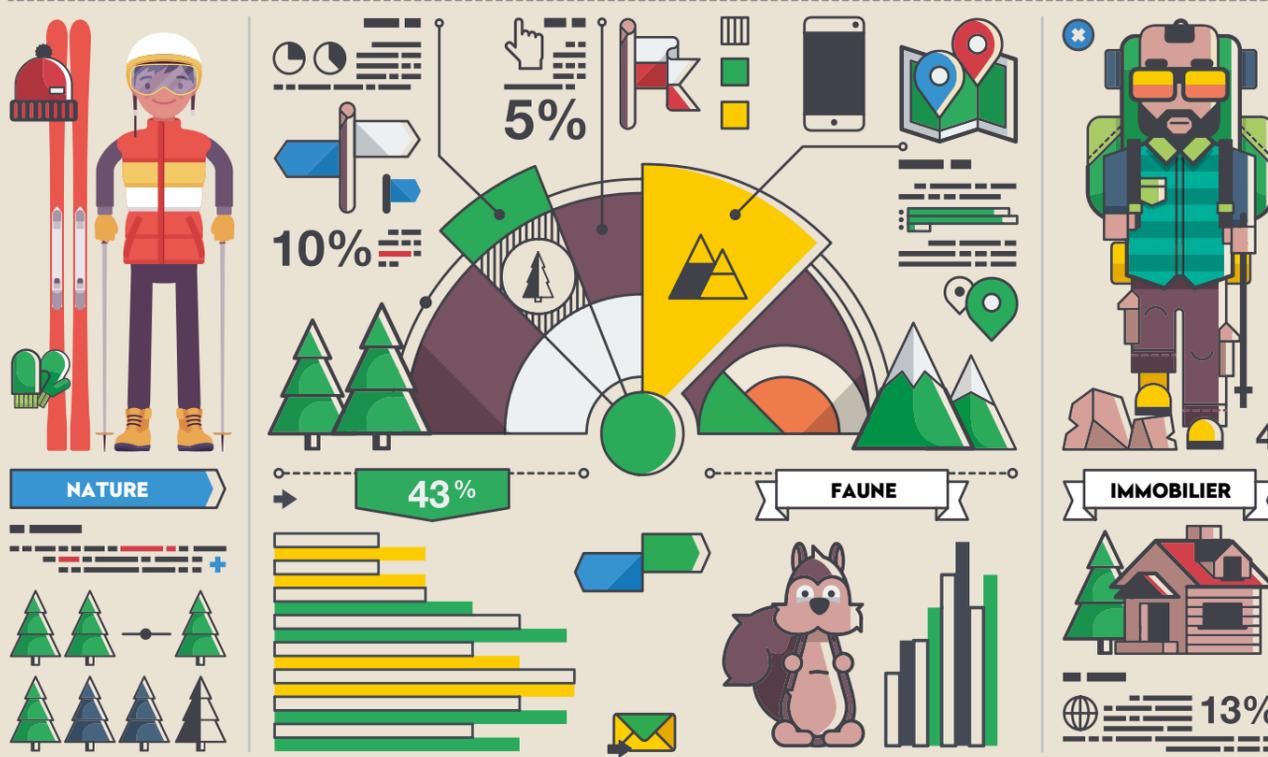
Nos anciens n'ont pas créé le ski pour fabriquer de la neige ! Derrière cette prise de conscience, il va falloir imaginer et poser des concepts pour construire l'économie de montagne de demain. La bonne nouvelle, c'est que cette future montagne sera assurément plus écologique et toujours là pour nous offrir ce qu'elle a de meilleur. Elle sera plus proche aussi, avec un moyen-pays de proximité, véritable alternative, au plus près d'un littoral suffoquant. Un moyen-pays en capacité d'accueillir encore plus de familles et d'actifs. Un moyen-pays avec des ambitions, de l'attractivité économique et où la création d'entreprises y aura toute sa place. Pour y parvenir, il faudra en premier lieu créer du foncier. La construction de logements pour accueillir de nouveaux actifs reste la « première pierre » d'un développement sociétal et économique possible.

Sans démarche partisane, sans a priori, comme nous le ferions pour développer un produit, une marque ou de nouvelles offres, nous avons réalisé ici, et avec une ambition positive, une tribune sur les projections possibles d'une montagne en pleine mutation. Nous avons confronté les avis, les initiatives, les visions afin que, collectivement, nous soyons tous capables d'en prendre conscience et ainsi de nous donner une chance, acteurs et consommateurs, de réinventer ces territoires.

Nous, Azuréens, ne lâcherons pas nos « Alpes » maritimes qui font partie intégrante de notre belle Côte d'Azur !

Bonne lecture. ■

NOS TERRITOIRES DE MONTAGNE



À QUOI RESSEMBLERONT-ILS EN 2050 ?

& Style de vie

- VIVRE AU MOYEN-PAYS**
Une nouvelle vie possible
- ÉCOLE DE SKI FRANÇAIS**
La révolution chez les Rouges
- EMPLOI**
Le soleil brille en montagne



ENQUÊTE
APRÈS LE SKI LES MARQUES S'ORGANISENT

- Les changements de business model
- La réparation, un enjeu de durabilité

PAGES 20-21

MANQUE DE NEIGE



- Comment les Savoyards s'y préparent déjà ?

PAGES 18-19

TERRITOIRES DE MONTAGNE, À QUOI RESSEMBLERONT-ILS EN 2050 ?

Les montagnes, sentinelles du climat et source de fascination séculaire, ont toujours attiré les regards. Paysages longtemps objectifiés, les environnements montagnards sont au cœur de l'étude des défis qui attendent notre pays à horizon 2050. Ils font même figure d'exemple pour imaginer les nouveaux paradigmes auxquels nos sociétés seront confrontées.

Par Mélissa Mari

En France, les massifs montagneux représentent 30% du territoire et bénéficient en ce sens, depuis les années 60, d'une attention toute particulière des pouvoirs publics, entre instances de développement et politiques d'aménagement dédiées. Aujourd'hui, si le *Plan Avenir Montagnes* (2021) met à nouveau pleins phares sur ces territoires, c'est notamment pour accompagner leur transition. Outre ces orientations stratégiques nationales, l'intérêt que suscitent les montagnes reflète une prise de conscience face aux constats implacables qu'implique le changement climatique. Toutes les projections scientifiques l'affirment : les Alpes et les Pyrénées se réchauffent deux fois plus vite que les autres espaces naturels de l'Hexagone avec, pour conséquences, d'importants dérèglements environnementaux (entre autres : fonte des glaciers, dégradation du Permafrost entraînant l'extrême fragilisation des parois et des terrains montagneux, inondations, sécheresses, érosion des sols, crues torrentielles, avalanches, etc.) Les détails sont aujourd'hui à la portée de tous, tant les données sur le sujet abreuvent de multiples rapports, largement objectivés



VOUS AVEZ DES BESOINS

NOUS AVONS LES SOLUTIONS

GESTION • FINANCE • PATRIMOINE
COMPTABILITE • RH • JURIDIQUE

GRUPE CIBELLY
NICE - PARIS

f /GRUPECIBELLY
in /COMPANY/GRUPE-CIBELLY/

CES SUJETS ONT TROP LONGTEMPS ÉTÉ MIS DE CÔTÉ, CAR ON NE SOUFFRAIT PAS TANT DU MANQUE DE NEIGE

par des études indépendantes et/ou des organismes d'État. En réalité, cette montagne qui change de visage nous interpelle surtout au travers de ce qu'elle représente, et nous en avons tous une appréciation différente : une destination de vacances, un paysage aux aménités plurielles, un produit touristique, un support de travail, un lieu de vie... Pour certains, les bouleversements qui l'impactent - économiques, humains, énergétiques - découleront essentiellement de la perte d'enneigement naturel, pour d'autres le stress hydrique ou l'ultra-fragilisation de la biodiversité seront des contraintes vitales, quand enfin les derniers regretteront l'accès à une nature devenue inhospitalière. Depuis la fin des années 80 - suivant l'âge d'or des complexes de ski - avec une fréquentation accrue et

une offre de loisirs standardisée en formule « package all inclusive », la montagne est devenue un objet. Ce façonnement lui a notamment permis de se placer parmi les leaders du tourisme hivernal mondiaux et de grappiller toujours plus de parts de marché l'été.

Dans quelle(s) direction(s) aller ?

À la lumière de cette « réussite », quand on se penche sur les opportunités futures de ce territoire, en particulier dans les stations de ski et villages associés, voici souvent ce qui émerge : projets immobiliers haut de gamme, installation de remontées mécaniques et d'outils d'enneigement plus performants, grands espaces ludo-récréatifs, plans économiques tournés vers une saisonnalité stricte ou volonté d'authenticité à l'année, *slow tourism* et Grand Ski, urbanisation des « cités-stations » et préservation de l'authenticité... Un kaléidoscope qui témoigne des intérêts croisés, encore difficiles à articuler pour satisfaire le plus grand nombre. L'Association des Maires des Stations de Montagne, représentée dans notre territoire en la personne de Mylène Agnelli, maire d'Isola et vice-présidente de l'association, reflète en partie cette croisée des chemins. La vice-présidente et les élus partagent ainsi leur vision d'une « montagne diverse » pour demain : « *Nous faisons un constat simple : on ne peut pas continuer à nier le changement climatique et l'impact qu'il peut avoir sur nos massifs. Les maires de montagne*

ÉDITEUR : SOPRESS Information & rédaction / **CO-ÉDITEUR** - UPE06 / **DIRECTEURS DE LA PUBLICATION** : Fabrice Vallerent / Pierre Ippolito / **RÉALISATION** : SOPRESS - Le LAB - www.sopress.fr / **COORDINATION ÉDITORIALE** : Fabrice Vallerent / **COMITÉ DE PILOTAGE ÉDITORIAL** : Pierre Ippolito - Jean-François Puisségur - Fabrice Vallerent - Pascaline Ivaldi-Lanteri - Leslie Bigini / **RÉDACTEURS** : Aurélia Lasorsa - Mélanie Pontet - Mélissa Mari - Rozenn Gourvennec - Clarisse Nénard - Sandra Stavo-Debauge / **FABRICATION - Print - Web** : Atypik / **PHOTOS DE COUVERTURE** : Stock.adobe.com / **IMPRESSION** : Imprimerie TRULLI - Vence / **CONTACT** : Fabrice Vallerent (f.vallerent@sopress.fr) / **DÉPÔT LÉGAL À PARUTION** : ISSN : 2425-0562 / **TIRAGE ET DIFFUSION** : Édition papier : 5 000 exemplaires - Web : optimistebusinessupe06.com / **VENTES DES ESPACES PARTENAIRES** : MédiaSide : barbara.sesma@mediaside.fr - L'éditeur ne peut être tenu pour responsable des éventuelles erreurs de publication. Optimiste Business est une marque déposée et une propriété exclusive. Concept éditorial - Concept Multimédia. Tous droits de reproduction réservés.



POINT DE VUE

Christian Estrosi

MAIRE DE NICE, PRÉSIDENT DE LA MÉTROPOLE NICE CÔTE D'AZUR, PRÉSIDENT DÉLÉGUÉ DE LA RÉGION PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

« Tout au long de ma carrière, quels que soient les postes que j'ai pu occuper, j'ai toujours tenu à avoir une attention particulière pour les territoires de montagne. Aujourd'hui, les défis sont nombreux et leur modèle économique doit s'adapter, tout en tenant compte des enjeux climatiques. Sur le territoire métropolitain, nous avons su préparer

l'avenir. Partout dans nos montagnes nous pensons à 20 ou 30 ans pour que, quelles que soit les conditions climatiques, nos stations se développent et continuent d'être des moteurs d'activité dans la Métropole. L'avenir de nos montagnes j'y ai pensé dès 2003, en souhaitant la création d'un syndicat mixte regroupant les stations d'Auron, d'Isola 2000 et de Saint-Dalmas-le-Selvage. Grâce à cette structure, les communes ont pu être soulagées financièrement et les investissements nécessaires ont pu être réalisés, toujours dans le respect de la transition écologique. Cela passe notamment par un recensement et une cartographie des habitats des espèces protégées sur les domaines skiables d'Auron et d'Isola 2000 ou encore par des opérations d'ensemencement pour préserver un couvert végétal et maintenir une intégration écologique et paysagère optimale. De même, la gestion et la production de neige de culture sont optimisées pour protéger les ressources et préparer efficacement les domaines skiables et la création de tout nouvel équipement intègre la dimension environnementale. Le Syndicat Mixte a mené ces dernières années une étude pour établir une stratégie de développement et d'aménagement du domaine skiable d'Auron et d'Isola 2000 en prenant en compte notamment l'étude prospective climatique réalisée par la Région Sud « Climsnow » qui est rassurante pour nos stations à l'horizon 2050. Les territoires de montagne situés sur la Métropole bénéficient aussi d'investissements importants (ex. voirie, transports, eau ou collecte). C'est une illustration parfaite de la solidarité métropolitaine, à laquelle je suis particulièrement attaché. Grâce aux recettes des grandes villes, nous pouvons continuer à mettre en œuvre ces investissements qui contribuent au maintien et au développement de l'emploi et de l'activité économique dans les vallées et les stations. Enfin, la métropolisation de notre Office de Tourisme permet de promouvoir Nice Côte d'Azur dans son ensemble et de se défaire de l'image d'un tourisme uniquement balnéaire au profit d'une expérience « nature » grâce aux moyen et haut-pays. Nous valorisons donc une destination « quatre saisons » à la faveur d'un tourisme lissé sur l'année et sur le territoire. » M.M.

sont les premiers à vouloir protéger leurs territoires et les habitants qui y vivent, et cela passe par la prise en compte de toutes les dynamiques : environnementales et socio-économiques. On le sait, le tout ski c'est fini. Mais il ne faut pas pour autant mettre à l'écart cette économie, car elle fait vivre énormément de familles et permet 400 000 emplois directs, tant en stations l'hiver, qu'à l'année en vallée. Évidemment, il faut être vigilant, préserver nos sites naturels, ne pas investir dans des aménagements qui n'ont pas d'avenir et il faut acter l'idée que dans la plupart de nos territoires, nous pouvons développer des énergies renouvelables qui ne sont pas incompatibles avec le fait de préserver une économie de montagne. Ces sujets ont trop longtemps été mis de côté, car on ne souffrait pas tant du manque de neige et la fréquentation faisait très bien fonctionner les domaines skiables. Pour continuer à vivre à la montagne il faut savoir l'entretenir à l'année et proposer des activités diversifiées. Nous avons oublié que dans les stations de ski, il n'y a pas que la consommation de remontées mécaniques, même si c'est notre première source de revenus. L'envie de montagne évolue, autant l'hiver que l'été, avec une curiosité nouvelle et d'ailleurs, même lorsque les remontées sont fermées, la montagne reste « ouverte », on peut venir profiter de la nature, du terroir, du patrimoine. Les saisons d'hiver seront plus courtes pour la plupart des stations, donc cette diversification doit être amorcée maintenant, sur petits et grands massifs (même les plus enneigés). Quelle que soit la région, on constate toujours plus l'envie de « remonter » dans les territoires de montagne, de s'extraire de la vie urbaine pour construire une vie personnelle plus sereinement. Notre rôle d'élus est de préserver les écoles, apporter du service pour la petite enfance, la santé, et trouver des activités culturelles, sportives, éducatives, etc. qui viennent se développer en montagne (ce qui peut être compliqué lorsque le foncier manque) et surtout, garder nos jeunes actifs. C'est tout un défi, car les compétences des collectivités et des communes n'ont eu de cesse d'augmenter, alors que nos dotations réduisent, nos engagements pour la transition écologique ressemblent parfois à un parcours du combattant et puis, tous les territoires ne sont pas non plus forcément égaux face à ce que leur rapporte l'économie de montagne et n'ont ainsi pas les mêmes moyens financiers pour investir dans l'avenir. Dans tous les cas, il faut faire confiance aux acteurs qui vivent à la montagne et aux élus qui connaissent leur territoire, qui réfléchissent communément, et en fonction de leurs moyens et de leur identité, à se renouveler.»

« ON CONSTATE TOUJOURS PLUS L'ENVIE DE « REMONTER » DANS LES TERRITOIRES DE MONTAGNE

Des visions qui se confrontent

Pour l'heure donc, LA bonne réponse n'existe pas (un territoire = une problématique). Seule réalité : le changement ne pourra se faire qu'à partir d'un existant réinventé, surtout si l'on observe les nombreuses limites déjà atteintes - couloirs de neige au milieu de >

d'ENTREPRENDRE à RÉUSSIR

1 MILLION DE PROFESSIONNELS ET D'ENTREPRISES ACCOMPAGNÉS*

BANQUE POPULAIRE MÉDITERRANÉE

la réussite est en vous

+X

* Source : BFCF
Banque Populaire Méditerranée, Siège Social : 457 Promenade des Anglais, 06200 Nice. Tél : 04 93 21 52 00* www.bpmed.fr. SA coopérative de BP à capital variable (art. L512-2 et suivants du CMF et les textes relatifs aux BP et aux établissements de crédit) - 05880481 RCS Nice. ORIAS N°10700522. TVA Intracommunautaire FR 690560148.
Succursale de Monaco - 3-9 Boulevard des Moulins - MC 98000 Monaco RCI 00503751 - TVA : FR 64000053259 - Tél : +377 92 16 57 57* - www.banquepopulaire.mc. *Appel non autorisé, coût selon opérateur. Entité du Groupe BPCE, titulaire de l'identifiant unique REP Emballages Ménagers et Papiers n° FR232061_0101104 délivré par l'ADEME.
Crédit photo : Yann Stoffer -



INTERVIEW

PIERRE MARIO

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE VALTINÉE

« LA LOCALISATION D'ENTREPRISES COMME LA NÔTRE SUR DES TERRITOIRES DE MONTAGNE EST ESSENTIELLE, NON SEULEMENT POUR RÉPONDRE PRÉSENT AUX ALÉAS NATURELS, MAIS AUSSI AUX CHANTIERS DANS LES PETITES COLLECTIVITÉS ET LES GRANDES STATIONS »

Comment observez-vous l'évolution du territoire de montagne ?

— Dans le cadre de notre travail, nous sommes les premiers spectateurs du changement climatique, surtout depuis quinze ans. Pour autant, nous constatons un engouement croissant pour la vie en montagne. De nombreux actifs choisissent de (re)venir s'installer ici pour la qualité de vie, avec un emploi sur place ou en ville. Pour moi, l'avenir se fera donc avec une densification de population et pour l'accueillir au mieux, il faut réaménager de façon résiliente, pour faire face aux contraintes climatiques. Plusieurs réflexions émergent - notamment fruit du groupe de travail « Alpes-Maritimes 2040 » avec la CCI - comme la création d'équipements submersibles ou la mise en place de traversées sécurisées par tunnels pour connecter les 3 vallées, au niveau de la Mescla. La localisation d'entreprises comme la nôtre sur des territoires de montagne est essentielle, non seulement pour répondre présent aux aléas naturels, mais aussi aux chantiers dans les petites collectivités et les grandes stations. Nous sommes utiles les uns aux autres. Je suis donc optimiste quant à l'avenir de nos montagnes, où nous continuons à

créer de la valeur, tout en ayant comme priorité de préserver cet environnement unique, où nombreux sont celles et ceux à vouloir établir un lieu de vie.

Votre ancrage territorial historique (97 ans) vous a placé comme entreprise moteur du changement dans la vallée. Comment cela se traduit-il aujourd'hui ?

— Au travers de notre politique RSE, notre première volonté c'est de privilégier l'emploi local et l'économie locale (ex. prioriser l'emploi des saisonniers hors saison, accords de restauration avec des restaurateurs, etc.) Nous mettons un point d'honneur à ce que 95% de nos salariés et fournisseurs soient issus des Alpes-Maritimes et avons la chance que les acteurs du territoire nous fassent confiance (nos clients : 60% collectivités, 40% privés). Il y a vingt ans, nous intervenons peu sur le bâti et aujourd'hui nous avons plus de chantiers (aménagement urbains, logements collectifs, chalets, commerces, bâtiments d'utilité publique, etc.), signe que les envies d'installation croissent. Une part importante de nos activités sont fléchées vers le développement durable et nos processus de travail sont stricts

(Référentiel « Chantier Vert Tinée »). Dans l'activité publique, il y a un engagement croissant pour la préservation des ressources naturelles et c'est une fierté que d'y prendre part (ex. rénovation des installations Régie Eau d'Azur, station d'épuration bio à Roure, Crapauduc à Isola). Nos plateformes de recyclage nous permettent de revaloriser nos matériaux en matières premières. Nous avons également une centrale à béton qui produit grâce à des matières recyclées. D'autre part, nous nous sommes engagés sur le béton bas carbone, de façon à anticiper la préservation des ressources en eau. À titre d'exemple également, nous récupérons les boues des stations d'épuration d'Isola et d'Auron, amendées avec des déchets verts et séchées, et ensuite épandues sur les pistes de ski. Nous avons vraiment pris à coeur la loi Climat et Résilience 2021 et c'est pour cela qu'il nous paraît important de représenter ces bonnes pratiques sur les chantiers, sur notre site (outils de travail, équipements, locaux, projets d'installation photovoltaïque, flotte de e-véhicules, biocarburants, etc.) d'accompagner également nos employés et nos clients en ce sens. **M.M.**

EN 2024, VALTINÉE A OBTENU LE LABEL RSE TP « NIVEAU AVANCÉ » ET LE PASSEPORT TRANSITION 06.



POINT DE VUE...

Jean-Christophe Desens

DIRECTEUR GÉNÉRAL SOCIÉTÉ D'ÉCONOMIE MIXTE DES CIMES DU MERCANTOUR.

« Nous sommes confiants en l'avenir

des Stations Nice Côte d'Azur, grâce aux investissements réalisés par le Syndicat Mixte des Stations du Mercantour (SMSM) depuis 2003. Soit : 190 M€ investis sur les domaines skiables d'Auron et d'Isola 2000 dont près de 48 M€ en faveur de la neige de culture. Ces stations bénéficient déjà d'un enneigement naturel et pour l'avenir les projections d'enneigement sont rassurantes. S'adapter au changement climatique, diversifier l'activité, s'engager

vers le développement durable pour pérenniser l'écosystème, etc. Les investissements engagés par le SMSM s'inscrivent dans cette perspective. Les équipements de neige de culture qui permettent de sécuriser notre activité intègrent une démarche écoresponsable. Nous visons également à réduire les émissions de gaz à effet de serre dans le cadre des éco-engagements de Domaines Skiables de France. Nos stations Nice Côte d'Azur proposent déjà des activités ludo-sportives de diversification pour pérenniser l'activité touristique. Notre démarche devra donc intégrer la responsabilité sociale, les enjeux du développement durable à moyen et long termes pour contribuer au développement harmonieux de nos domaines. Le processus est enclenché et il faudra naturellement déployer des efforts croissants pour améliorer le transport et l'urbanisme. La montagne offre un cadre exceptionnel. Je suis convaincu de son attractivité et que le tourisme autour du ski a un bel avenir ! » **M.M.**

« 190 M€ INVESTIS SUR LES DOMAINES SKIABLES D'AURON ET D'ISOLA 2000 DONT PRÈS DE 48 M€ EN FAVEUR DE LA NEIGE DE CULTURE »

l'herbe, glaciers à l'agonie, forêts décimées, glissements de terrain destructeurs, etc. - cristallisant toujours plus les tensions entre défenseurs et pourvoyeurs de la montagne (notamment avec la perspective olympique). Ce pourquoi l'approche par territoire est indispensable, et beaucoup travaillent bien en amont à des concertations communes (habitants, élus, scientifiques, entreprises, associations environnementales) pour préparer l'avenir. À l'image de Métabief, qui s'est donné il y a quatre ans, et pour la décennie 2030-2040, l'ambition de co-construire un projet afin que la palette de produits outdoor et d'autres modèles économiques pallient les chiffres d'affaires du ski alpin, en se basant notamment sur les projections climatiques Climsnow, et avec l'appui, par exemple, de scénarii prospectifs. À l'inverse, comme le montre la récente mise à l'arrêt de La Sambuy, quand une rupture radicale avec un modèle économique survient sans anticipation, tous les acteurs des vallées se retrouvent au pied du mur. D'ailleurs, dans la perspective pure de l'industrie du ski, les approches sont encore plus clivées. Domaines Skiables de France, dans son rôle de chambre professionnelle, et dans une perspective d'accompagnement des stations via leur modèle actuel, plaide par exemple pour une feuille de route environnementale déployée autour de la mise en place de bilans carbone, la formation à l'éco-conduite des engins, l'utilisation raisonnée des remontées mécaniques, le maintien des retenues collinaires, l'optimisation de la production de neige et autres actions en faveur de la faune et de la flore, des déchets et le démontage des installations obsolètes. En face, des locaux (non forcément en rupture avec cette économie), qui préfèrent voir se transformer les stations de ski en « stations de vie » et questionnent, chiffres et études à l'appui également, la pertinence de flécher des sommes publiques conséquentes (ex. plan montagne à 100 millions d'euros en 2021 dans la Région Auvergne Rhône Alpes) dans le financement de ces installations, qui perpétuent un modèle jugé comme une solution « tampon », alors que ces budgets pourraient servir à optimiser l'existant, et les potentialités diverses de ces territoires. Le débat est donc bel et bien lancé.



SI LE DÉPARTEMENT DES ALPES-MARITIMES EST DOMINÉ, TOURISTIQUEMENT, PAR LA CÔTE D'AZUR, IL N'EN RESTE PAS MOINS UN ESPACE OÙ LES STATIONS DE SKI DRAINENT D'IMPORTANTES CHIFFRES D'AFFAIRES

Montagne, qui es-tu ?

Rappelons-le, les montagnes de France représentent 1/3 du territoire, et ce n'est pas anecdotique : 6 grands massifs (9 avec ceux compris entre 400 et 900 mètres d'altitude) qui abritent pas moins de 8,8 millions d'habitants, sur une surface dotée d'un rôle écologique essentiel à tout le pays. Dans les secteurs montagnards dépendants de l'industrie du ski, on retient beaucoup plus les aspects négatifs de la marchandisation alpine (tant elle a pu dériver), même si l'économie de haute montagne a évidemment profité aux locaux, aux communes et à la démocratisation des grands espaces. Cependant, cette montagne change de visage et doit maintenant pouvoir accueillir durablement une population locale et active de façon pérenne, en sortant de la saisonnalité, mais aussi s'attendre à devenir un refuge climatique pour nombre de futurs habitants, en imaginant notamment des modèles socio-économiques, agricoles, patrimoniaux et culturels cohérents avec ses ressources disponibles. Le département des Alpes-Maritimes n'échappe pas à ces projections. S'il est dominé, touristiquement, par la Côte d'Azur, il n'en reste pas moins un espace où les stations de ski drainent d'importants chiffres d'affaires. Dans le Sud de la France, plusieurs contraintes se superposent déjà - aléas climatiques qui vont du littoral aux hautes vallées, densité de population croissante, fort taux d'urbanisation- pour lesquelles un changement de paradigme devient crucial. Dans ce contexte, moyen et haut-pays ont une carte à jouer. Encore une preuve que rien ne se fera sans une approche différenciante, par secteur. Dans nos terres maralpines, on vit encore beaucoup au rythme des saisons, puisqu'en un seul espace nous regroupons deux des destinations privilégiées des vacances « à la française » : mer et neige. Si beaucoup d'Azuréens chérissent la montagne et viennent s'y réinstaller par besoin d'espace, à l'image de Charlotte Fabron, responsable QSE chez Valtinée, originaire de Fréjus : « Mon père est originaire de Saint-Étienne de Tinée et nous avons grandi dans le Var. Avec ma famille, nous avons choisi de revenir en montagne car nous nous y sentons plus en sécurité, nos enfants y grandissent sereinement, nous

3,8 MILLIONS

C'EST LE CHIFFRE D'AFFAIRES RÉALISÉ
 PAR LES STATIONS NICE CÔTE D'AZUR
 POUR LA PÉRIODE DES FÊTES DE NOËL 2023,
 ENTRE AURON, ISOLA 2000
 ET SAINT-DALMAS LE SELVAGE.
 (Chiffres Métropole Nice Côte d'Azur)

sommes au contact direct de la nature. Mon frère a fait le même choix il y a dix ans et nous en sommes très heureux», nombreux sont celles et ceux qui n'en voient que le sommet au loin. De façon plus générale, en France, les communes et communautés des vallées, si charmantes soient-elles, souffrent encore de plusieurs préjugés : accessibilité, rudesse du climat, isolement, manque d'infrastructures, barrière culturelle, etc. En réalité, c'est un monde fait d'opportunités, où peuvent se développer des activités autres que celles uniquement tournées vers les providentielles chutes de neige ou le bucolisme estival, et qui forment déjà le quotidien de nombreux locaux. Parmi eux - et d'autres observateurs extérieurs - beaucoup croient en ce changement de modèle car la montagne, en tant que premier espace confronté aux bouleversements climatiques, est un territoire exemple pour appréhender les défis environnementaux et sociétaux de demain : exode urbain face aux fortes chaleurs, modifications des écosystèmes naturels, raréfaction de l'eau, économie circulaire, etc. Évidemment, le chemin est difficile puisqu'il faut préparer la sortie d'un modèle anciennement très lucratif, sous impulsion des collectivités certes, mais surtout par l'engagement des acteurs de terrain - habitants et professionnels - qui vivent dans ces massifs.

(En)quête de solutions

Les multiples collectifs citoyens constitués ces dernières années dans les vallées attestent des ambitions fortes à organiser une montagne « à vivre ». La campagne *Montagnes en transition* de Mountain Wilderness soutient particulièrement ces groupements qui souhaitent avant tout des projets de développement « désirables » pour leurs territoires. Toutes et tous admettent devoir >



INTERVIEW

LAURENCE PEREZ

PROFESSEUR D'HISTOIRE-GÉOGRAPHIE AU LYCÉE DE LA MONTAGNE DE VALDEBLORE, ELLE TÉMOIGNE DE SON EXPÉRIENCE ET DE CELLE DE SES COLLÈGUES ENSEIGNANTS

« NOMBRE D'ÉLÈVES DU LITTORAL SONT DEMANDEURS DE CETTE SCOLARITÉ ADAPTÉE ; LES PARENTS SONT MOTIVÉS PAR LE CADRE DE NOTRE PETITE COMMUNAUTÉ SCOLAIRE »

Pensez-vous que cette identité de « valléen » puisse être une force pour que les jeunes s'ancrent dans leur territoire ?

— Par leurs attaches familiales ils y sont déjà ancrés depuis plusieurs générations. Ils sont dans le maintien d'une pérennité, faisant beaucoup référence aux « anciens » et c'est ce qui les différencie fondamentalement des jeunes du littoral ; mais ils se posent aussi beaucoup de questions sur leur avenir, avec ceci de particulier que se pose pour eux la question de la sortie des vallées pour leurs études ou changer de vie. Soit ils projettent de rester dans le Haut-Pays et réfléchissent à son évolution, pour certains c'est même l'enjeu de leurs études (cursus Sciences Po, facs de géo ou BTS d'aménagement) ; soit ils n'y restent pas mais y reviennent régulièrement. Ceux qui sont originaires d'ailleurs sont aussi attachés à ces territoires : les élèves inscrits en FSL (Formations Sportives Labellisées) ski, ont pour objectif d'entrer en formation pour le DE ski alpin. Si cela aboutit, ils auront une activité dans les vallées. Pareil pour les élèves inscrits en FSL montagne.

Comment les élèves sont-ils préparés aux évolutions de leur métier en montagne ?

— Au lycée, les lieux de pratique des activités de montagne/ski sont La Colmiane et le Mercantour.

Ce massif est déjà très touché par les changements climatiques. Nous adaptons les sessions de cours ou les sorties (ex. alpinisme et fonte des glaciers). Les enseignants responsables prévoient des modules de rencontre avec des professionnels de la montagne et des acteurs du territoire (guide, accompagnateur, garde au PNM, pisteur, moniteur, gardien de refuge, secouriste en montagne, fermier, gérant de gîte, associations diverses, etc.)

Comment imaginer l'avenir de ce lycée, pour que son projet d'établissement reste attractif ?

— Une partie des élèves est en FSL ski, mais une autre est en FSL Montagne (VTT, randonnée, escalade, via ferrata, canyon etc.), activités beaucoup moins touchées. Nombre d'élèves du littoral sont demandeurs de cette scolarité adaptée, d'un internat à taille humaine, d'où le label internat d'excellence ; les parents aussi sont motivés par le cadre de notre petite communauté scolaire. Son statut de lycée de secteur est essentiel pour l'attractivité des communes du Haut-Pays. Par ailleurs, l'établissement forme aussi des professionnels de la forêt, des infrastructures électriques et des métiers de l'accueil et nous tenons à former les élèves de seconde à l'éducation à l'environnement, grâce à un partenariat avec le Parc National du Mercantour. M.M.

Au lieu de reporter vos travaux de rénovation, reportez vos remboursements.

Faites vos travaux maintenant, commencez à rembourser dans 3 mois.*

PrêtRénov'Energie

Un crédit vous engage et doit être remboursé. Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager.

* Sous réserve de commercialisation par votre Caisse d'Épargne. L'option « report de paiement de la première échéance » à 3 mois, permet aux emprunteurs de bénéficier d'une période de franchise de paiement de 3 mois décomptée à partir de la date de versement des fonds. Durant cette période, les intérêts sont calculés au taux du prêt et payés à l'issue de la période de franchise. Cette option entraîne une augmentation du montant total dû pour l'emprunteur. Sous réserve d'acceptation de votre dossier par votre Caisse d'Épargne régionale et après expiration du délai légal de rétractation.

 **CAISSE D'ÉPARGNE**
Vous être utile.

Banque & Assurances

Document à caractère publicitaire et sans valeur contractuelle.

BPCE - Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 197 856 880 euros - Siège social : 7, promenade Germaine Sablon 75013 PARIS - RCS Paris N°493 455 042 - ALTMANN + PARTNERS. Crédit photo : Coco Amardeil.



POINT DE VUE...

Charles Ange Ginesy

PRÉSIDENT DU DÉPARTEMENT DES ALPES-MARITIMES.

« Ce département compte 1 million d'habitants : 90 % situés sur la Côte (30 % du

territoire) et 10 % situés en montagne (70 % du territoire). Je pense que le moyen et le haut-pays représentent un ballon d'oxygène face à l'urbanisation du littoral. La montagne est un refuge et c'est aussi un espace où la vie a été très riche par le passé, en témoignent ses multiples trésors patrimoniaux. Le phénomène de surpopulation va amener les locaux à investir ces espaces. Le développement des stations de sports d'hiver a permis au haut-pays de se développer et d'éviter le dépeuplement amorcé par l'exode rural des années 70. Aujourd'hui, nous observons un exode urbain, relativement récent et lié à un changement d'aspirations de la part de notre jeunesse, qui recherche une meilleure qualité de vie, à laquelle répondent nos villages de montagne. Pour favoriser l'installation et l'adaptation des activités professionnelles et personnelles de ces populations, il faut faire évoluer nos territoires. La technologie

peut nous y aider et je suis également convaincu que l'économie du ski a toujours un avenir, sans pour autant faire fi des contraintes climatiques. Nous pouvons encore miser sur de précieuses chutes de neige pour maintenir les sports d'hiver. D'autant que c'est une économie qui engendre 5 000 emplois directs et nous permet de fixer une main d'œuvre sur le territoire. Il convient certainement plus aujourd'hui de parler des « stations de montagne », car les aléas climatiques demandent évidemment une diversification des activités, que la plupart des sites ont engagée il y a plusieurs années. La vie sociale s'est transformée et donne donc tout espoir aux montagnes des Alpes-Maritimes. La notion de « territoire » est essentielle et j'engage un combat sur ce sujet, car là où il y a les stations de ski, il y a des commerces de village qui bénéficient de l'activité et vice versa, puisque la vie économique et patrimoniale de nos villages est source d'attractivité pour les stations. Les espaces naturels, au cœur ou en lisière du Parc National du Mercantour, sont aussi de véritables atouts, comme l'agri-tourisme, le tourisme historique et scientifique. La conversion de chacune de nos stations en « stations de montagne » sera de nature bien différente et complémentaire. Venir dans notre moyen-pays et notre haut-pays, c'est retrouver la convivialité et la quiétude qui n'existent dans nul autre endroit au monde, donc je crois beaucoup en l'avenir de nos montagnes. » **M.M.**

« LA NOTION DE "TERRITOIRE" EST ESSENTIELLE ET J'ENGAGE UN COMBAT SUR CE SUJET, CAR LÀ OÙ IL Y A LES STATIONS DE SKI, IL Y A DES COMMERCES DE VILLAGE QUI BÉNÉFICIENT DE L'ACTIVITÉ ET VICE ET VERSA »

mage ou à viande, boucheries, brasseries, maraîchage, apiculture, etc.) ouvrant la porte à de nombreux services et à une économie de proximité, indépendante des grandes villes.

La diversification par l'existant

Le tourisme dit « intégré », stratégie notamment vue au Mont d'Or, rejoint les idées des professionnels des pays de montagne - accompagnateurs, paysans, artisans, commerçants - qui plaident pour changer les imaginaires : le voyage différenciant (ex. Festival Art-Nature dans le Sancy), les rencontres avec les métiers locaux, « l'école de la nature » (ex. association Ide-Ô aux Houches). Parmi les autres axes de diversification évoqués, plébiscités depuis la



PAS QUESTION DE TROUVER UNE BONNE RÉPONSE, CHAQUE PROPOSITION EST EXPLICITÉE AVEC SES OPPORTUNITÉS ET SES MENACES

pandémie et le recentrage sur le tourisme de proximité : le développement d'une offre orientée vers le patrimoine naturel ou culturel, longtemps mis au second plan en montagne. Comme en témoigne Mélanie Duval - géographe des patrimoines et du tourisme, coordinatrice du projet « Patrimoine et diversification touristique en montagne » du Labex ITTEM : « Nous avons étudié la question du patrimoine archéologique (gravures rupestres) en vallée de la Haute-Maurienne, en approche comparée avec notamment la Vallée des Merveilles où il est utilisé comme ressource touristique. Cette forme de diversification considère l'ensemble du territoire dans lequel elle s'inscrit, sur une temporalité à l'année, et pour laquelle peuvent se développer des centres d'interprétation ou des médiations. Pour enclencher cette diversification, il faut compter sur un engagement commun des acteurs institutionnels, touristiques et économiques, impulser des budgets et s'appuyer sur les Parcs, comme l'a fait par exemple le Mercantour, acteur proactif pour la valorisation des gravures. » Autre approche en vogue, la mise en tourisme de la culture scientifique (ex. astronomie, géologie, botanique) qui présente comme double avantage : la sensibilisation directe aux enjeux environnementaux et la valorisation des sites. Cependant, au même titre que les démarches précédentes, l'intérêt n'est ni de sur-fréquenter ou de surfer sur le tourisme de « la dernière chance », mais plutôt d'envisager ces diversifications comme une éducation au territoire.

Des pistes de réflexion avec le design spéculatif

L'avenir renvoie à des notions abstraites. Cependant, il est possible d'en imaginer les contours en utilisant des modélisations qui se basent sur les potentialités d'évolution des pans qui constituent de notre société présente (technologiques, sociaux, environnementaux, économiques, etc.), pour travailler à conceptualiser un futur désirable. Le design fiction a été inventé par le designer Anthony Dunne en 1990. Il utilise l'imaginaire, les récits et les objets (réels, futuristes, dystopiques) pour conceptualiser des scénarii de vie possibles et donc, apporter des pistes de réflexion, ouvrir des débats et évaluer des opportunités au sein de nos sociétés. Particulièrement utilisé pour la recherche, et l'innovation, il est aujourd'hui très plébiscité pour déployer des projections autour des répercussions environnementales et sociétales découlant du changement climatique. Au même titre que la narration d'un film, captivant émotionnellement, l'objectif est de plonger le lecteur dans un récit



L'AVENIR RENVOIE À DES NOTIONS ABSTRAITES. CEPENDANT, IL EST POSSIBLE D'EN IMAGINER LES CONTOURS POSSIBLES

réaliste et immersif où tous les choix qui pourront être envisagés montreront leurs conséquences. Une technique qu'ont notamment choisi d'utiliser Ariane Gronel, Nicolas Petitjean et Pierre Joaquim dans l'ouvrage « La montagne en 2050 : prospective, stratégie, fiction et design au service de la décision » pour imaginer l'avenir de ce territoire si singulier. Ils combinent une approche systémique liée à l'environnement montagne, basée sur le temps profond (idéologies, valeurs, cultures, etc.), le temps structurel (saisons, sociétés, économies, infrastructures, etc.) et le temps des humains (quotidien, commerces, vacances, etc.), avec le design spéculatif

« TRÈS FORT »

PRÉSENTÉ PAR LA CCI CÔTE D'AZUR, C'EST LE « TAUX DE TOURISTICITÉ » DES TERRITOIRES DE MONTAGNE OÙ SE TROUVENT LES STATIONS DE SKI. PLUS LE TAUX DE « TOURISTICITÉ » EST ÉLEVÉ, PLUS LE TERRITOIRE EST DÉPENDANT DU TOURISME.

Etude « contexte et conjoncture »
Mai 2023 sur l'ensemble du département.

**100 stations
1,6 milliard
d'euros**

NOS CONFRÈRES DE MONTAGNE LEADERS VIENNENT DE PUBLIER UNE ENQUÊTE SUR LE TOP 100 DES STATIONS DE SKI FRANÇAISES, CLASSÉES SELON LEUR CHIFFRE D'AFFAIRES. CES 100 STATIONS ONT GÉNÉRÉ 1,6 MILLIARD D'EUROS DE CHIFFRES D'AFFAIRES, ET LA PLAGNE OCCUPE LA PREMIÈRE PLACE.

> travailler à une mise en action parfois encore entravée par des craintes de pertes financières, un risque de désertification - ou de manque d'attrait - territorial, des blocages sur les perspectives d'une montagne durable, ou plus paradoxalement, par les œillères qu'imposent encore la présence (toujours plus précaire) d'exceptionnelles saisons enneigées ou d'été rafraîchissants. Il est vrai, comme les différents scénarii scientifiques le montrent, que certains sites privilégiés de haute altitude profiteront encore d'hivers corrects pour accueillir les sports d'hiver et d'étés propices à des activités outdoor, mais ces exceptions ne suffiront pas. Ainsi, des enjeux bien plus centraux sont aujourd'hui mûris pour réellement « faire société » dans ces territoires : emploi et formation (pour adapter les métiers), requalification des politiques de logement, plurimodalité des transports, infrastructures multi-générationnelles, maîtrise de la production d'énergie, agriculture, création de filières d'excellence sur les savoir-faire locaux (ex. Filière cuir Nouvelle-Aquitaine dans le Massif Central, Filière d'agriculture bio dans les Hautes-Alpes, AlpeTextyles pour la relocalisation des chaînes de valeur textiles alpines en Rhône-Alpes), tourisme intégratif. Ce dernier point a notamment fait l'objet d'une réflexion au sein des Parcs Nationaux, avec la création de la marque « Esprit parc national », en collaboration avec l'Office français de la biodiversité, en 2015. Elle met en avant « des démarches, des valeurs et des processus de production qui contribuent de façon directe à la gestion des territoires d'exception et à la valorisation de leurs patrimoines », le tout participant à l'attractivité des sites, comme dans le Mercantour. Dans les vallées qui entrent dans le Parc et se situent dans les Alpes-Maritimes, on compte pas moins d'une cinquantaine d'acteurs impliqués dans la démarche (hébergements, restaurateurs, épiceries du terroir, artisanat, sorties nature). La marque Esprit parc national permet de fédérer des professionnels au sein d'un réseau qui dynamise l'économie locale. En parallèle, grâce à l'engagement d'associations comme Mercantour Écotourisme, qui promeut l'éco-tourisme au sein du parc, ce sont aussi les savoir-faire agricoles qui reprennent progressivement une place dans le territoire (vergiers, conserverie, savonneries, fermes à fro-



Flaurine Paspié

INTERVIEW

ARIANE CRONEL

ÉDITRICE ET PRODUCTRICE DU PODCAST ENQUÊTE D'AVENIR, CO-AUTRICE DE L'ÉTUDE « LA MONTAGNE EN 2050. PROSPECTIVE, STRATÉGIE, FICTION ET DESIGN AU SERVICE DE LA DÉCISION ».

« PARMIS LES SCÉNARIIS PROPOSÉS, AUCUN NE FAIT VRAIMENT ENVIE. C'EST LE BUT. L'IDÉE C'EST DE TRAVAILLER À PARTIR D'EUX POUR SAVOIR CE QUE L'ON NE VEUT PAS/PLUS »



La montagne en 2050 reprend les conclusions d'une étude prospective qui a pour objectif d'explorer les conséquences futures des choix politiques, socio-économiques et technologiques sur nos territoires de montagne. Il met en perspective 4 scénarii fictifs (voir notre article) construits à partir des données existantes et des mutations qui pourraient intervenir dans nos vies à moyen et long termes. Cette technique, que l'on nomme design spéculatif, permet d'élaborer des stratégies, des mises en action et des décisions pour accompagner les acteurs des territoires concernés (élus, citoyens, entreprises).

Quel est l'intérêt d'appliquer du design spéculatif sur les milieux de montagne ?

— Aujourd'hui, on ne voit pas forcément le lien entre les décisions qui sont prises, les tendances qui émergent, et les conséquences de ces tendances. C'est la première chose qu'on montre aux acteurs auprès desquels on intervient. Nous sommes dans un contexte mondial d'incertitudes, tant au niveau socio-économique

qu'environnemental. Quand on rapporte cela aux milieux de montagne, nous réalisons que les élus sont dans une situation difficile : ils doivent gérer le quotidien de leur territoire et, en parallèle, prévoir un avenir complètement mouvant (précipitations, fréquentation, économie, etc.) Les maires sont conscients que leur modèle doit changer, mais ne se voient pas tout arrêter du jour au lendemain et c'est normal.

Comment cet outil peut-il alors être investi par les acteurs concernés ?

— La question c'est : à quel moment, en investissant pour éviter le choc brutal d'un arrêt d'exploitation des activités actuelles de montagne, on diversifie les investissements pour se préparer à la fin du modèle ? Les acteurs que je rencontre, et qui sont impliqués dans les questions de transition, sont conscients de la part qu'ils doivent fournir et sont à la recherche d'une aide à la réflexion et d'une aide opérationnelle. Évidemment, il n'y a que des mauvaises décisions à prendre. Mais ce sera d'autant plus

douloureux si c'est complètement subi. Les réalités économiques des territoires ne se valent pas, mais sont toutes confrontées à la grande incertitude de leur avenir. L'un des problèmes, c'est que l'on a tendance à rejeter toute proposition sous prétexte qu'elle n'est pas parfaite. Il faut sortir de cette posture. Notre premier territoire d'action, c'est nous ! Parmi les scénarii proposés, aucun ne fait vraiment envie et c'est le but ! L'idée c'est de travailler sur ce que l'on ne veut pas/plus. Que peut-on mettre en place tout de suite ?

Pouvez-vous expliquer comment la projection au travers de l'un des scénarii mène à des remises en questions concrètes ?

— Le scénario 4 saisons, c'est un peu le Graal actuel, et c'est un modèle qu'on a voulu caricatural, au travers de la ludification du territoire. Ça s'inscrit dans une tendance forte de ces 40 dernières années en France : la désindustrialisation du pays au profit du tourisme. On voit ainsi naître en montagne l'ambivalence de la mise en

tourisme d'un site ressourçant, et la volonté de protéger les espaces naturels de la sur-fréquentation. Dans la même idée, certains sites déplacent des activités qui n'ont aucune réelle connexion avec le territoire montagne pour créer du divertissement, là où d'autres stations vont faire le pari de tout miser sur un produit « de remplacement du ski ». Il faut bien que les acteurs économiques trouvent des alternatives, mais font-ils vraiment les meilleurs choix ? Avec l'usage des scénarii, qui vont parfois très loin dans la forme que pourrait prendre l'avenir, on arrive rapidement à la notion de l'éthique et à questionner les envies et les besoins des acteurs du territoire. Par exemple, est-ce que l'on veut vraiment d'une montagne condo, réservée aux riches ? En posant ces questions, on fait le lien avec les réalités de la vie en montagne (logement, classes vertes, prix des activités, services publics, etc.) et de ce que l'on préférerait pour l'avenir. Cette approche donne du sens aux acteurs de terrain et leur redonne la main sur comment ils peuvent façonner leur territoire de façon différente. **M.M.**

Paul | Grasse

Santé | Travail | Prévention

Je suis patron, je suis au bout du rouleau. Comment tenir à tout prix ?

—

Prendre soin des dirigeants, c'est aussi notre mission.

Trouvons ensemble votre solution prévention !

Rencontrons-nous pour en parler sur notre stand n°64 aux Entrepreneariales le 21 novembre 2024

www.ametra06.org

ametra06
la santé au travail

Votre service de prévention et de santé au travail interentreprises vous accompagne avec des services conçus spécifiquement pour vous !



POINT DE VUE...

Jean Baptiste Baccialon

ÉLÈVE DE TERMINALE AU LYCÉE DE LA MONTAGNE À VALDEBLORE

« J'ai vécu toute ma vie à Saint-Martin-Vésubie.

Je sais que je quitterai la vallée pour faire des études, mais ce sera dans l'objectif d'y revenir ! J'adore la vie en montagne ! Même si on est isolé de la ville, on a accès à plusieurs activités. Je fais partie de clubs sportifs : ski de fond, karaté, full contact et j'ai longtemps fait du foot. On a aussi des infrastructures comme le Vesùbia Mountain park. Je me sens privilégié par rapport à mes amis du littoral, sans parler du cadre de vie. On vit dans un territoire

dynamique au niveau sportif et culturel et ce qui nous différencie des jeunes de la ville, c'est notre implication dans la vie locale. J'ai la chance d'être vice-trésorier d'une association de théâtre (D MONTAGN'ARTS), je suis aussi membre du Comité des fêtes composé de nombreux jeunes du territoire et je fais partie d'un groupe de musique traditionnelle qui réunit des habitants des villages voisins et se produit dans les vallées. Enfin, je suis investi dans le Conseil des jeunes de Saint-Martin-Vésubie, très actif pour valoriser la vie de village. La préservation du patrimoine culturel est pour nous une priorité. On se retrouve autour de la notion de « vésubien », voire de gens du « haut-pays niçois ». J'ai confiance dans le développement des vallées. Le changement climatique, on y a fait violemment face avec les tempêtes, mais je pense qu'on va s'adapter. Même si des gens sont partis, il y en a qui ont choisi de venir s'installer car ils se sentent appartenir à la vie de village et trouvent plus de bénéfices à la vie ici, que de contraintes. » **M.M.**

« JE SAIS QUE JE QUITTERAI LA VALLÉE POUR FAIRE DES ÉTUDES, MAIS CE SERA DANS L'OBJECTIF D'Y REVENIR ! J'ADORE LA VIE EN MONTAGNE ! »



LES STATIONS DE SKI, DEVENUES DES VILLAGES ALPINS, POURRAIENT PRIVILÉGIER LES PRATIQUES DOUCES ET ACCESSIBLES FINANCIÈREMENT [...], LES ÉCOLES DE SKI SERAIENT DEVENUES DES « ÉCOLES DE LA MONTAGNE » À L'ANNÉE

> dans lequel les récits et objets sont imaginés dans des futurs situés entre le probable et le plausible et sont matérialisés maintenant, pour agir sur le présent. À noter que dans le travail qui leur a permis d'établir ces projections, ils ont choisi de prendre en compte 2 déterminants inhérents aux problématiques du milieu montagnard : le réchauffement climatique et les enjeux liés à l'énergie (intégration de son coût réel et de ses externalités). En découlent ainsi 4 scénarii, organisés autour du territoire, de son tissu socio-économique et du quotidien (plus d'explications : voir interview d'Ariane Crone) : « La montagne Condo » : pour les plus privilégiés uniquement ; « La montagne 4 saisons » : imaginée comme un immense terrain de jeu et d'attraction ; « La montagne régénérative » : un écosystème autosuffisant et responsable et « La montagne optimisée » : une continuité dans les pratiques actuelles mais décuplées par la technologie. Ici, pas question de trouver une bonne réponse, chaque proposition est explicitée avec ses opportunités, ses menaces, les signaux émergents de son potentiel de réalisation et les questions que chaque scénario ouvre. Cet outil a également été utilisé par la plateforme Futourisme pour les montagnes d'Auvergne Rhône-Alpes.

29 TERRITOIRES

SONT MOBILISÉS DANS LA DÉMARCHE FLOCON VERT, DONT 3 DANS LES ALPES-MARITIMES : VALBERG (2 FLOCONS), AURON (1 FLOCON), ET LA COLMIANE QUI PASSE EN COMMISSION FIN 2024.

ON RECRUTE !

LE MIEUX C'EST DE VENIR NOUS VOIR

VOUS AVEZ ENVIE DE REJOINDRE UN GROUPE FAMILIAL



MOBILITÉS INDUSTRIE IMMOBILIER TOURISME ENVIRONNEMENT SOLUTIONS RH

WWW.GROUPE-IPPOLITO.COM



INTERVIEW

EDWARDS DILLY

DIRECTEUR GÉNÉRAL ASSOCIÉ DE LA BRASSERIE DU COMTÉ.

« IL EST POSSIBLE DE PORTER UN PROJET DYNAMIQUE EN MONTAGNE, TOUT EN ÉTANT APPRÉCIÉS AU-DELÀ DES FRONTIÈRES DE LA VALLÉE ET NOUS LE PROUVONS ! »

Comment se porte la Brasserie du Comté aujourd'hui ?

— Depuis la tempête Alex et la reconstruction de la brasserie, nous sommes revenus avec un projet encore plus ambitieux et résilient. Nous sommes passés de 7 à 22 salariés. Nous avons une partie de production en vallée et l'autre sur la Côte (90 % de nos clients sont sur le littoral). Nous sommes en croissance de 30 % chaque année et devrions atteindre un chiffre d'affaires de 2,8 millions en 2024. Nous sommes très contents de la croissance de l'entreprise, toujours aussi plébiscitée. Lorsque nous avons reconstruit il y a 4 ans, nous avons été largement accompagnés par les autorités locales. Pour autant, nous avons choisi de ne pas nous installer sur la zone artisanale proposée (toujours pas finalisée à ce jour) et de construire un bâtiment éco-responsable à notre image. Aujourd'hui, face à la croissance de notre

production, se posent plusieurs contraintes : trouver des entrepôts et/ou des surfaces pour agrandir (compliqué dans la vallée et sur la Côte), logistique complexe sur le site actuel qui n'offre pas d'accès semi-remorque, difficulté du traitement des eaux (sous-dimensionné par rapport à notre production) et le recrutement, puisque le principal frein reste le logement.

Pensez-vous que des projets comme le vôtre peuvent contribuer à modifier le paysage économique et humain des vallées ?

Rester sur le territoire vésubien est essentiel, la production montagnarde forme l'ADN de la brasserie et c'est pour cela que nos clients nous suivent. Nous faisons travailler des locaux, nous créons une offre variée (ateliers, visites, événements festifs, séminaires, etc.) en collaboration avec les acteurs de la vallée, qui proposent

leurs produits/services. Nous souhaitons être une entité motrice en termes de communication, en participant à créer de l'activité à l'année et à faire monter les entreprises azuréennes. La houblonnière est aussi l'exemple du potentiel agricole de la montagne. Créée il y a 3 ans par notre brasseur Benoît, elle nous permet de produire une bière bio éphémère en petit volume, en circuit court. Il est possible de porter un projet dynamique en montagne, tout en étant appréciés au-delà des frontières de la vallée et nous le prouvons ! Lorsque mon associé [Laurent Fredj] a créé l'entreprise il y a douze ans, il a vu tout le potentiel de Saint-Martin-Vésubie pour développer une entité autour du brassage. Cependant, il faut rappeler que l'essentiel de notre clientèle est sur la Côte et qu'il est donc nécessaire de continuer à développer les synergies entre littoral et montagne. **M.M.**



52%

DES ÉMISSIONS DE GES

SONT GÉNÉRÉES PAR LE MODE DE TRANSPORT
LORS D'UNE JOURNÉE AU SKI.

(Étude menée en collaboration avec AIR coop, Cluster Montagne, OSV, La Région Auvergne Rhône-Alpes, Domaines Skiables de France et l'Ademe février 2022)

Et si nous aussi, on imaginait demain ?

Sans prétention aucune, ni volonté d'apporter des solutions, car ce n'est pas notre rôle, nous avons nous aussi voulu nous prêter au jeu de la création d'un autre imaginaire de vie. Un récit à la frontière du rêve, entre espoirs et réalité. Ainsi, demain, avec le déploiement des énergies renouvelables dans chaque commune, la production d'énergie pourrait être gérée de façon autonome par les collectivités. Les stations de ski, devenues des villages alpins, pourraient privilégier les pratiques douces et accessibles financièrement (randonnée toute saison, luge, ski nordique, vélo). L'accès au domaine serait conditionné à l'achat d'un « pass montagne », comprenant : transports en commun jusqu'au dernier kilomètre, location du matériel d'occasion, accompagnement en nature avec un professionnel, restauration 100% locavore, en priorité dédié aux habitants de la région, puis aux visiteurs extérieurs en périodes définies. Les Écoles de ski seraient devenues des « Écoles de la montagne » à l'année, mêlant un pôle touristique, sportif et ludique et un pôle de formation, au sein desquels tous les métiers de la montagne trouveraient leur place, toutes et tous avec une double casquette. Les moniteurs deviendraient accompagnateurs d'activités en montagne et formateurs sportifs; les guides seraient aussi formateurs en biodiversité alpine, les pisteurs, avant tout secouristes, enseigneraient la gestion de risques et le secourisme, les agents de remontées mécaniques, reconvertis en électro-techniciens et mécaniciens spécialistes des énergies renouvelables,

51 MILLIONS

LE NOMBRE DE JOURNÉE SKIEURS EN 2022/23.

Source : Domaines Skiables de France.

endosseraient le rôle de formateurs qualifiés. Profitant d'espaces naturels libérés des pratiques d'antan, la montagne pourrait accueillir plus d'agriculture : élevage diversifié sur les plateaux, pisciculture, maraîchage, cultures arboricoles et céréalières dans les villages, etc. le tout, pour développer des circuits agricoles et alimentaires courts, biologiques et auto-suffisants. Retrouvant ses qualités premières - ressourçante, oxygénante, apaisante - la montagne pourrait également devenir un territoire dédié à la santé : rééducation sportive, soins pour des pathologies diverses, lieu d'accueil pour les retraités et les jeunes enfants. Ces derniers, en classes « nature » pourraient plus largement profiter des apprentissages du milieu montagnard (activités outdoor, médiations culturelles et artistiques, école de plein air). Les actifs également, seraient assurés d'un bon confort professionnel, avec des espaces dédiés au télétravail, au coworking. Parmi les commerces actuels, la plupart laisseraient place aux produits / métiers de l'artisanat, certains se transformeraient en recycleries sportives (revalorisation des matériels et des vêtements), en lien avec des entreprises inscrites dans la filière de la montagne durable. Pour loger tout le monde, essentiellement en résidence principale, suite à d'importants travaux de rénovation dans le bâti, se développeraient des habitats durables et inter-générationnels, aux infrastructures partagées (lingerie, jardins, matériel sportif ou électro-ménager, etc.) où les touristes de passage seraient accueillis « comme à la maison ». Enfin, depuis les villes du littoral, trams et trains mèneraient à des pôles multimodaux en vallée (la Gare de tram de la Tinée, réhabilitée, pourrait accueillir une gare routière) où, à bord des bus électriques, on relierait les villages alpins. Bref ! Un scénario parmi d'autres... Avec cette méthode, des travaux de recherche, des rapports prospectifs, des concertations de terrain et l'implication de l'ensemble des acteurs du territoire, il faut espérer qu'émergeront aujourd'hui des plans pour accompagner l'adaptation de la vie en montagne. Au regard de ces enjeux, nous avons également choisi d'interroger, au niveau national et dans les Alpes-Maritimes, les principaux concernés sur l'avenir du territoire montagne à horizon 2050. Avec les espoirs, les inquiétudes et les opinions qui leur appartiennent, partagés ou opposés, découvrons leur parole. ■



INTERVIEW

COLINE DOURNES

RESPONSABLE PROJET FLOCON VERT
CHEZ MOUNTAIN RIDERS

« LES MONTAGNARDS DISENT QU'ILS ONT TOUJOURS SU SE RÉINVENTER. UN GRAND NOMBRE DE TRANSITIONS ONT ÉTÉ FAITES, DONC CONTINUONS »

Comment fonctionne l'accompagnement dans le projet Flocon Vert ?

— Les territoires qui viennent à nous doivent exprimer une vraie volonté d'accompagnement, et pour cela il faut qu'il y ait un portage politique fort. Les comités de pilotage Flocon Vert doivent être composés de la mairie, du domaine skiable et de l'office de tourisme, car nous travaillons au niveau d'une destination touristique. On a 2 niveaux d'accompagnement : les ateliers stratégiques réalisés avec le comité de pilotage et les ateliers participatifs avec les citoyens. Pour que la stratégie de gouvernance fonctionne, il faut une stratégie partagée, que toutes les attentes interviennent (socio-pros, associations, habitants, etc.). Après les ateliers, nous réalisons un diagnostic du territoire pour proposer des préconisations et on présente notre analyse avec le comité de pilotage, pour développer les axes prioritaires de travail. L'une des thématiques fortes est « Les dynamiques sociales et culturelles », car c'est ça un territoire résilient, celui qui vit à l'année. C'est la démarche labellisante le plus important, le label est l'aboutissement d'un travail et une fois obtenu, ce n'est que le début. Pendant trois ans, nous

accompagnons en proposant des outils aux référents Flocon Vert (webinaires, groupes de travail, groupes de co-développement, éducteurs, plateforme ressource, etc.), on crée un réseau solidaire, apprenant. Les territoires ont tous des enjeux très différents, mais ont souvent un point commun et tous peuvent s'entraider. Le réseau se renforce d'année en année.

Dans quels domaines constatez-vous le plus d'avancées de la part des territoires ?

— En premier lieu, du point de vue stratégie et gouvernance. Il faut une stratégie co-construite, avec une vision d'avenir, un plan d'action. Sans cela, les territoires ne peuvent pas passer en comité. Il y a aussi beaucoup de réflexions sur la rénovation des bâtiments publics notamment et l'accompagnement des propriétaires dans les bâtiments privés. Le sujet du logement des saisonniers et du logement à l'année est vraiment pris à bras le corps, ainsi que la polyvalence des infrastructures. Il est important de travailler sur la diversification des activités de manière très générale. D'ailleurs, on note le changement d'approche de la part des territoires qui ne pensent plus uniquement « activités à destination des

touristes ». Avec le retour d'une population fixe, il y a une vraie prise de conscience de la nécessité de créer des offres et des services pour faire vivre le territoire à l'année. Tous les territoires sont d'accord pour dire qu'il y aura encore du ski pour un moment, mais de manière complètement différente et qu'il est nécessaire de se réinventer. La montagne sera un lieu refuge. Aujourd'hui, il faut se battre pour le vivant et non plus pour le ski.

Quelle est votre vision pour l'avenir de nos territoires de montagne ?

— Se recentrer sur ce qu'est vraiment la montagne, sans qu'elle ne redevienne complètement vide et sauvage, mais que l'Homme redonne sa place à la nature et qu'une harmonie puisse se créer. La montagne fait face à des crises sociales, climatiques, économiques et c'est important aujourd'hui de pouvoir se transformer pour se préparer à la suite. Elle réunit toutes les vulnérabilités systémiques de la transition et peut être une source d'inspiration pour les autres territoires du pays. Les montagnards disent qu'ils ont toujours su se réinventer. Un grand nombre de transitions ont été faites, donc continuons. **M.M.**



LE FLOCON VERT

EST UNE DÉMARCHE LABELISANTE DÉVELOPPÉE PAR L'ASSOCIATION MOUNTAIN RIDERS QUI GARANTIT L'ENGAGEMENT DURABLE DES DESTINATIONS TOURISTIQUES EN MONTAGNE. ELLE REPRÉSENTE UN ACCOMPAGNEMENT COMPLET ET STRUCTURÉ POUR LES COLLECTIVITÉS QUI SOUHAITENT S'ENGAGER PLEINEMENT DANS LA TRANSITION DE LEUR TERRITOIRE.

SOURCES

1. **Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires.** Dossier thématique « Milieux Montagne : en première ligne face au réchauffement climatique »
2. **CNRS**, divers rapports du pôle Écologie et Environnement.
3. **ADEME**, Guide sectoriel 2022, filière sport, montagne et tourisme.
4. **Centre National des Recherches Météorologiques**, diverses données du CEN : Centre d'Études de la Neige.
5. **INSEE**. Dossier thématique « L'économie des zones de montagne », paru en 2017.
6. **Think Tank Résilience Montagne** : www.resiliencemontagne.org
7. **Rapport parlementaire** « Les nouveaux enjeux de développement des territoires de montagne » « Pour une montagne vivante en 2030 » par Joël Giraud, député de la 2^e circonscription des Hautes-Alpes.
8. **Mountain Wildemess**. Dossier thématique #15 - Hiver 2023 « Toujours plus ? », changer nos rapports à la montagne.
9. **Flocon Vert** : www.flocon-vert.org
10. **LABEX_ITTEM** « Transition touristique et patrimoine archéologique : le cas de l'art rupestre de Haute-Maurienne » par Yoann Collange, Mélanie Duval, Christophe Gauchon, Hugues François.

La dans vos vies

Nous assurons pour que vous assuriez.

Dans un environnement en mouvement constant, Mutuelles du Soleil bâtit des solutions de protection efficaces pour votre activité et vos équipes.

Notre engagement ? Sécuriser votre avenir professionnel :
contrat santé collective / contrat indemnité journalière /
PERO / ...

Santé ■ Prévoyance ■ Auto ■ Habitation

🏠 Nice Pastorelli - 04 93 27 07 30

🏠 Antibes - 04 92 93 06 40

🏠 Des agences de proximité

🏠 Nice Barberis - 04 92 27 98 78

🏠 Cannes - 04 93 39 01 04

🌐 www.mutuellesdusoleil.fr



MONTAGNE DE PROXIMITÉ, UNE VIE POSSIBLE AU MOYEN-PAYS

Entre mer et montagnes, le moyen-pays étire ses collines, rivières et plateaux de l'ouest à l'est des Alpes-Maritimes. Terrain de jeu pour les sportifs, ce territoire pourrait, dans les années à venir, devenir un refuge pour les habitants fuyant la chaleur de la côte. Reste à développer ces zones rurales pour les rendre attractives. Zoom sur quelques initiatives locales.

Par Rozenn Gourvennec

Loin de l'agitation, des embouteillages et de la bétonisation du littoral, l'arrière-pays maralpin apparaît comme un havre de paix idéal pour faire grandir ses enfants. Mais la réalité du terrain n'est pourtant pas toujours aussi idyllique. Le moyen-pays, ce sont aussi des villages parfois difficiles d'accès, sans médecins ou lieux de culture, où l'épicerie et la boulangerie constituent le seul carrefour de lien social. Le tableau pourrait faire fuir les jeunes actifs citadins en quête d'une nouvelle vie au vert ! Heureusement, des initiatives existent de part et d'autres du département pour redynamiser ce territoire.

Lutter contre les déserts médicaux

A commencer par les moyens mis en œuvre pour attirer des médecins. Les Alpes-Maritimes, et particulièrement les zones rurales, souffrent en effet de désert médical, malgré la présence d'environ 2200 médecins généralistes. Touët-sur-Var en est un exemple concret. Depuis mai 2023, le maire de cette commune située à 45 minutes de Nice et 30 minutes des stations de ski, multiplie les opérations

séduction pour trouver son futur généraliste. A son arrivée, ce dernier disposera d'un cabinet tout équipé, patientèle comprise, et d'un studio juste au-dessus, le tout pour 500 euros par mois. Le Département des Alpes-Maritimes a également mis en place un panel d'aides pour les communes situées en Zone d'intervention

prioritaire : jusqu'à 10 000 euros pour l'installation et le maintien de l'activité ; des aides au logement et à l'achat de matériel pour les internes en médecine ; la mise en place de bus santé connectée qui se déplacent dans les zones rurales et la création du centre départemental de santé de Puget-Théniers qui donne accès à des consultations de spécialités.

Des villages connectés

Ce village de 1900 habitants situé à une heure de Nice est également doté depuis trois ans d'un campus connecté, lieu de vie atypique ouvert à la formation initiale, continue et au coworking à destination des étudiants et des actifs. Les étudiants des vallées empêchés dans leur mobilité pour suivre une formation post-bac en présentiel ou qui voudraient rester proches >

“
POUR FAIRE VIVRE
LES VILLAGES,
IL FAUT ENCOURAGER
L'ENTREPRENEURIAT.



POINT DE VUE...

Max Antonelli et Mélody Letren

FUTURS HABITANTS DE CAILLE

Pas facile pour les primo-accédants de devenir propriétaires sur la Côte d'Azur. Max Antonelli et Mélody Letren, jeune couple de 32 ans qui travaille à Grasse, a fait le choix de « s'exiler » à Caille, commune de 400 habitants à 40 minutes au nord-ouest de Grasse. S'il compte pour seuls commerces une supérette et une boucherie, le village est situé au cœur du parc naturel régional des Préalpes d'Azur, paradis à découvrir à vélo, en randonnée ou en

parapente. C'est cet appel de la nature et le prix de l'immobilier qui ont motivé Max et Mélody à acheter à Caille. « Nous avons d'abord cherché du côté de Saint-Cézaire-sur-Siagne, Saint-Vallier de Thiey, Cipières, Séranon mais les maisons étaient trop chères. Nous nous sommes décidés pour une maison de 85 m² et 1800 m² de terrain que nous avons payée 265 000 €. Certes, nous allons avoir des frais kilométriques mais si nous habitons en bord de mer, la distance serait la même pour aller à notre travail. Et nous privilégions la qualité de vie, en pleine nature. Travaillant sur Grasse, nous nous organiserons pour y effectuer les courses et profiterons des joies du haut-pays le week-end ». Max et Mélody ne sont pas seuls à s'installer dans l'arrière-pays grassois. En 15 ans, les commune de Caille, d'Andon et d'Escragnoles ont gagné une centaine d'habitants chacune. **R.G.**

« NOUS VOULIONS VIVRE EN PLEINE NATURE »



+ 71 900 habitants

Le moyen-pays de la Métropole Nice Côte d'Azur accueille une majorité de familles et d'actifs qui résident en habitat individuel.

> de chez eux ont ainsi la possibilité de suivre une formation à distance, sans subir les contraintes financières et psychologiques de l'éloignement. Espace de travail collaboratif, salle de visio conférence, espace réunion, flablab' font partie des services proposés aux travailleurs indépendants et coworkers. Car, pour redynamiser les zones rurales, il faut retenir les jeunes et attirer les actifs nomades désireux d'une vie au vert. Cela passe nécessairement par le déploiement de la fibre optique dans tous les villages du département. Un déploiement toujours en cours puisqu'en juin 2024, 90% du territoire étaient couverts, et une trentaine de communes sont toujours en attente.

Sophie Sanchez et Olivia Valenti-Aubin, directrices de l'association Relais Infos, participent à la revitalisation des territoires ruraux à travers le Co'work rural itinérant. Inspiré d'une initiative américaine, ce dispositif consiste à organiser des moments de rencontres entre entrepreneurs pour partager leurs idées, échanger

INTERVIEW

THIERRY MORCQ

DIRECTEUR CHEZ AIR FRANCE KLM

« LA QUALITÉ DE VIE EST INCOMPARABLE DANS LA VÉSUBIE »



Vous travaillez à Sophia-Antipolis et vivez à La Bollène-Vésubie. Pourquoi ce choix ?

— Avant tout pour la qualité de vie et pour un rapprochement familial. Cela fait 26 ans maintenant que je fais les allers-retours chaque matin et soir, soit 134 km ou 2h30 de trajet par jour. C'est un choix de vie qui me convient. Mes collègues qui vivent sur le littoral et qui doivent traverser le département d'Est en Ouest, ne mettent pas beaucoup moins de temps pour se rendre au travail. J'habite aux portes du Mercantour, le cadre de vie est magnifique. Bien évidemment, cela suppose un peu de logistique. Le rapprochement familial m'a apporté beaucoup de souplesse. La vallée de la Vésubie est plutôt bien desservie, on peut facilement y faire ses courses même s'il faut souvent utiliser son véhicule. Sur le plan médical, on peut s'y faire soigner, on est loin des déserts médicaux comme on peut le constater dans d'autres régions par exemple. Néanmoins, beaucoup de nouveaux habitants déchantent.

Certes, l'immobilier est plus abordable dans la vallée, mais l'essence et le chauffage coûtent cher. Et rouler de nuit l'hiver, matin et soir, ne convient pas à tout le monde.

En 26 ans, vous avez vu la vallée se développer. Qu'avez-vous constaté ?

Il y a plus de 20 ans, il y avait beaucoup moins de monde sur la route, surtout l'hiver. On se reconnaissait presque entre automobilistes chaque matin ! A l'époque, il y avait plus de chutes de pierre, plus de verglas. L'aménagement de la vallée comme le tunnel après Plan-du-Var, la trois-voies, toute la partie avant d'arriver sur Lantosque, les grillages qui protègent contre les projections de pierres, ont grandement amélioré les conditions de circulation. Aujourd'hui, seule la partie des gorges reste compliquée. Mais le trafic routier s'est densifié, il faut rester tout aussi vigilant. La vallée s'est également beaucoup développée grâce à la fibre. Mon équipement à la montagne est meilleur que ce qu'on peut trouver en ville. Avec le télétravail, on est au paradis dans la Vésubie !

Que manque-t-il pour développer le moyen-pays, selon vous ?

Des transports en commun plus performants. Je sais que c'est un sujet compliqué et je n'ai moi-même pas de solution à apporter. Mais il est impossible de vivre sans voiture dans le moyen-pays. Si je voulais aller en transports en commun à mon travail, je devrais prendre un bus de la maison à la gare, la micheline le long de la 202, et un bus jusqu'à Sophia-Antipolis, tout ceci avec des horaires imposés et une fréquence faible. Je n'ose imaginer le temps de trajet. Idéalement, il faudrait pouvoir laisser sa voiture en bas de la vallée pour prendre un transport en commun régulier comme le tram de Nice Valley.

Comment inciter les entreprises à s'installer dans le moyen-pays ?

Des espaces de coworking seraient nécessaires pour rassembler les employés, créer une communauté de travail. Grâce à la fibre, ce n'est pas très compliqué à mettre en place. Cela éviterait des trajets longs et coûteux pour les employés, ce serait une opportunité de développer l'économie locale. **R.G.**

la clientèle et réseauter. « Nous sommes parties d'un constat : sur notre territoire, il existe beaucoup d'aides à la création d'entreprise mais rien pour le suivi, expliquent-elles. Nous organisons des afterworks, des sessions de formation, des matinées de travail suivies d'après-midi sportifs dans toutes les vallées des Alpes-Maritimes ». Les deux entrepreneuses en sont convaincues : pour faire vivre les villages, il faut encourager l'entrepreneuriat. « Nos élus pourraient s'inspirer des départements voisins, encore plus montagneux que les Alpes-Maritimes, qui possèdent des tiers-lieux au top, en pleine forêt parfois, avec toutes les facilités et services modernes pour les entreprises. Il faudrait également davantage de formations en milieu rural, pour éviter aux entrepreneurs de faire plus d'une heure de route pour se rendre sur le littoral », affirment-elles.

Des tiers-lieux pour les entreprises

Jean-Pascal Delcroix, à la tête de DX Groupe à Grasse, spécialisé dans le BTP, les panneaux photovoltaïques et les systèmes d'auto-protection contre les incendies, a créé ce type de tiers-lieu au cœur des montagnes de Gréolières 1400. Ouverte aux particuliers comme aux entreprises, l'Auberge Alpina est dotée de toutes les facilités pour organiser des événements privés ou professionnels. Restaurant, bar à vins, sauna, jacuzzi, espace cocooning, 40 couchages, terrasse... le lieu peut accueillir jusqu'à 150 convives. En dépit des nombreuses formes de rencontres proposées (team buildings, séminaires, formations...), l'auberge n'est pas encore financièrement stable. « La raison principale est le manque d'activités proposées dans la station, déplore le chef d'entreprise. Le moyen-pays dispose d'un potentiel de développement énorme, encore faut-il que les collectivités se concertent pour booster l'économie. La première chose à faire est de développer des activités de loisirs. Cela attirerait les touristes et les entreprises qui résideraient dans les logements et consommeraient localement. L'ouest du département est sinistré par rapport au littoral et aux stations de ski de l'est, qui bénéficient de nombreux investissements



ENTRE LES VILLAGES VOISINS... UN TAS D'ACTIVITÉS SONT POSSIBLES DANS CETTE BELLE RÉGION !

POINT DE VUE...

Le succès fou des dîners lyriques à Ilonse

Qui aurait parié sur le succès de dîners lyriques dans le petit village d'Ilonse, 195 habitants au cœur de la Tinée ? Marc Bernard, restaurateur habitué du concept, s'est lancé ce pari au début de l'été 2024



après avoir passé quelques années en Thaïlande. Et ça marche ! Une fois par mois, les dîners lyriques de La Gruppia affichent complet et attirent à Ilonse des visiteurs de départements voisins, certains n'hésitant pas à faire plusieurs heures de route pour assister au spectacle. À 1300 mètres d'altitude, avec vue sur les montagnes, ils profitent de 2h30 de récital interprété par des ténors, sopranos, mezzo sopranos, barytons, et d'un pianiste. Un bonheur tant pour les oreilles que pour les papilles puisque le chef concocte des plats originaux aux saveurs inattendues. « Pour attirer les gens dans les petits villages, il faut proposer de la qualité et de l'atypique, affirme le restaurateur. 40% de nos clients découvrent l'opéra lors de ces dîners. Et ils repartent bluffés. La proximité avec les artistes change tous les paramètres. Entendre un air d'opéra chanté à 30 cm de vous touche au cœur. Certaines personnes en pleurent tant elles sont prises dans l'histoire ! ». **R.G.**

Prochaine date : samedi 7 décembre à 20h. 89€ le diner-lyrique. 1, place du Planet, 06420 Ilonse. Tél. 07 49 48 19 11. www.la-gruppia.com

des pouvoirs publics. Nous pourrions mettre en place des balades animalières, des tables de pique-nique à proximité de la retenue d'eau, des parcours VTT entre les villages voisins... un tas d'activités sont possibles dans cette belle région ! ».

L'avenir des stations de moyenne montagne

Des idées, le maire de Gréolières 1400 n'en manque pas pour développer le tourisme 4 saisons. Luge sur rail, murs d'escalade, VTT électrique, modernisation du bikepark de la Moulière... Face au manque de neige des cinq dernières années, Marc Malfatto a renommé la station, de Gréolières-les-neiges à Gréolières 1400. D'autres stations de moyenne montagne maralpines cherchent un nouveau souffle pour faire face au changement climatique. À une heure de Nice, Peira-Cava, ancienne station de ski dans la vallée du Paillon, veut devenir une « station verte, familiale, sportive, culturelle et touristique ». Pour ce faire, un projet de réhabilitation de la caserne militaire est à l'étude pour la transformer en lieu culturel. Dans la vallée de la Tinée, la station de Roubion-les-Buisses est considérée comme la plus menacée de France. Son maire Philip Bruno mise lui aussi sur la diversification des activités. Sentiers de randonnées, via ferrata, moon bike électrique, musée sur le site protohistorique de Roubion-la-Tournerie, développement d'une station de trail... les idées sont légion.

Pour faire vivre leur village de Saint-Vallier de Thiey, deux amies d'enfance, Cécile et Émilie, ont eu l'idée en 2016 de créer l'ESAM, l'École du sport des arts et de la montagne, qui propose des activités sportives et artistiques (randonnées, course d'orientation, VTT, parcours sportifs, comédies musicales) pour tous les âges. Elle propose aussi aux entreprises des stages, boot-camps et séminaires. « Ce n'est pas parce qu'on habite en zone rurale qu'on n'a pas le droit à la même qualité de prestations qu'en ville, estiment-elles. Nous avons démarré avec 500 euros en poche chacune et 30 entreprises privées nous ont aidés à nous lancer. C'est l'avantage des villages où tout le monde se connaît et s'entraide ». Aujourd'hui, l'entreprise, soutenue par Bpifrance, Initiative Terres d'Azur et classée Start up innovante par la French Tech Côte d'Azur, compte 450 adhérents et ambitionne de se développer en franchise dans d'autres communes du département. « Nous aimerions nous implanter à Vence, Valbonne, Cagnes-sur-Mer, Saint-Martin Vesubie, Saint-Laurent du Var, Opio, Mougins... ». A bon entendeur... ■



Vous avez quitté la région nantaise en 2021 pour devenir producteurs d'œufs à Saint-Vallier de Thiey. Racontez-nous votre parcours.

— **Corinne** : Nous étions tous les deux fonctionnaires du côté de Nantes et avions pour projet depuis plusieurs années de nous lancer dans l'agriculture car mon mari a un cursus agricole. La région nantaise étant saturée en fermes, nous nous sommes tournés vers les Alpes-Maritimes qui est en déficit alimentaire. Le département compte entre 300 et 400 fermes contre entre 5000 et 6000 en Loire-Atlantique. C'est pourquoi la préfecture des Alpes-Maritimes encourage l'installation d'agriculteurs. Nous avons d'ailleurs bénéficié de l'AIME (Aide à l'Investissement et la Modernisation des Exploitations). Nous avons choisi de nous installer à Saint-Vallier de Thiey car il y avait un terrain disponible.

INTERVIEW

CORINNE et MANUEL ALVAREZ

AGRICULTEURS À SAINT-VALLIER DE THIEY

« NOUS ADAPTONS NOS PLANTES AU DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE GRÂCE À UN TUNNEL BIOCLIMATIQUE »

Comment se sont passées ces trois premières années de production ?

— **Manuel** : C'est une aventure pleine de surprises mais nous ne regrettons rien. Nous avons rencontré des difficultés, comme toute société. Déjà parce que nous sommes sur un terrain naturel, non agricole. Nous avons donc dû adapter notre ferme à cette configuration. En plus de nos 400 poules, plein air et bio, nous avons planté plus de 160 arbres fruitiers et avons espoir que nos productions pourront alimenter le territoire dans les années à venir. Pour l'instant, nous vivons d'un RSA agricole pour deux. Nous serrons les dents et nous nous accrochons !

Vous avez un projet de tunnel bioclimatique. En quoi consiste-t-il ?

— **Manuel** : Saint-Vallier est dans un trou : les températures sont basses en hiver et chaudes en été.

Ce tunnel va réchauffer l'atmosphère de 10 degrés l'hiver et la diminuer de 10 degrés l'été. Il va nous permettre d'adapter les plantes au dérèglement climatique et de produire des légumes pour les particuliers sans empreinte carbone et sans énergie fossile.

Quelles sont vos impressions sur la vie dans le moyen-pays maralpin ?

— **Corinne** : Ah c'est sûr que ça nous change ! La Loire-Atlantique est plate tandis qu'ici nous sommes en moyenne montagne, ce qui a été compliqué pour moi au niveau de la conduite ! Nous avons été très bien accueillis, tant par les habitants que par le Département. Mais nous ne pouvons pas dire que nous connaissons bien la région, nous n'avons pas le temps de faire du tourisme. Depuis trois ans, nous avons la tête dans le guidon, sur notre société. **R.G.**



INTERVIEW

JEAN-PAUL DAVID

MAIRE DE GUILLAUMES DEPUIS 1989, CONSEILLER RÉGIONAL ET PRÉSIDENT DE LA COMMISSION AGRICULTURE, RURALITÉ, ÉLEVAGE ET FORÊTS

« HABITER DANS LE MOYEN-PAYS EST AUJOURD'HUI UNE CHANCE ET UNE FORCE »

Vous avez ouvert à la rentrée 2024 une formation des Métiers de la ruralité à Guillaume. Pourquoi cette formation et à quels métiers mène-t-elle ?

— C'est une formation par alternance et par apprentissage, que nous avons mise en place avec la Maison Familiale Rurale Guillaume-Valberg. Sept élèves ont fait leur rentrée en septembre en seconde professionnelle NJPF (Nature, jardin, paysage, forêt). Elle permet d'acquérir des compétences en paysage, forêt et espaces naturels et de répondre aux besoins du territoire dans ces secteurs. Les sections de première et de terminale ouvriront dans les prochaines années. L'idée est de former des jeunes ruraux qui resteront travailler sur place.

Avec le réchauffement climatique, l'agriculture dans le moyen-pays a-t-elle de l'avenir ?

— Elle est essentielle. On ne peut pas avoir une ruralité vivante et attractive sans agriculture. L'activité agricole est fondamentale pour maintenir la vie et l'autonomie alimentaire du territoire. Préserver les terres agricoles et faciliter la transmission constituent de vrais défis mais nous observons aujourd'hui un retour à la terre avec l'arrivée de jeunes agriculteurs

qui dynamisent nos hameaux.

La commune de Guillaume est à elle seule un petit laboratoire. Nous avons des élevages de bovins, de moutons, d'ânes, de chèvres, quelques maraîchers, un apiculteur...

De par sa configuration, le moyen-pays a pendant longtemps été un handicap. Aujourd'hui, avec le réchauffement climatique, habiter dans ce territoire, avec son paysage exceptionnel et sa qualité de vie, est une vraie chance et une force.

Quelles seraient, selon vous, les solutions pour un développement réfléchi de ce territoire ?

— Il est important de maintenir les services publics, d'aider les acteurs médicaux à s'installer, de mettre en place des CPTS (Communautés professionnelles territoriales de santé), des lieux où les professionnels de santé ne se sentent pas seuls. C'est un investissement conjoint du Conseil départemental et de la Région. Il faut aussi un habitat aux normes pour inciter les actifs à venir s'installer et une mobilité pensée. Le Conseil régional y réfléchit, à travers la Stratégie ruralité et son volet Mobilités en ruralité. Je suis totalement positif sur l'avenir du moyen-pays. Le potentiel y est, c'est le début d'un renouveau. **R.G.**



INTERVIEW

PATRICK VICARD

CO-PRÉSIDENT D'INITIATIVE NICE CÔTE D'AZUR

« DANS L'ARRIÈRE-PAYS, LES ENTREPRISES VIENNENT REVITALISER LES VILLAGES »

Initiative Nice Côte d'Azur (INCA) apporte chaque année son soutien à des créateurs ou repreneurs d'entreprises dans le moyen-pays. En quoi consiste cette aide ?

— Initiative Nice Côte d'Azur fait partie d'un réseau de 207 associations réparties sur tout le territoire français. Elle couvre la Communauté de communes des Pays du Paillon et la Métropole Nice Côte d'Azur. Nous aidons les entreprises à monter un dossier de financement qui tient la route et leur octroyons un prêt d'honneur à 0%, sans caution et à titre personnel. Celui-ci leur permet de disposer de fonds propres plus solides et donc d'un effet levier 18 fois plus important auprès des banques. Une banque a tendance à être favorable aux dossiers que nous aidons en raison de ce prêt d'honneur et de l'accompagnement que

nous offrons aux entreprises pendant trois ans. Tout est entièrement gratuit pour les entreprises et les créateurs.

Quels types d'entreprises aidez-vous dans le moyen-pays ?

Les activités correspondent aux besoins de la zone. Que ce soit une activité de service, de tourisme, une industrie ou une start-up, l'important est que l'entreprise vienne revitaliser les villages. Sur ces deux dernières années, nous avons participé à la création du Relais des Templiers, un centre équestre à Grasse, de l'exploitation de maraîchage de Tim Arbman à la Roquette-sur-Var, à la création de Glouglou truck, caviste itinérant, à la reprise de la boulangerie Le Pain des sens à Vence ou encore à la reprise du restaurant Le Moulin de l'Oliveraie à Blausasc.

Comment ces entreprises sont-elles sélectionnées ?

Nous disposons dans l'arrière-pays d'un réseau de maires, associations et banquiers qui dirigent vers nous les candidats à l'entrepreneuriat. Nous rencontrons entre 600 et 800 candidats entrepreneurs par an et nous aiguillons un certain nombre d'entre eux vers des associations qui peuvent les aider. Ensuite, des experts bénévoles (assureurs, experts-comptables, banquiers, communicants, chefs d'entreprise...) accordent ou non le prêt d'honneur. En 2023, nous avons accueilli 813 entreprises et financé 162 créations d'entreprises, ce qui a permis de créer ou de maintenir 572 emplois sur le territoire. Depuis 1997, date de création d'INCA, nous avons aidé plus de 3000 personnes à devenir chef d'entreprise. **R.G.**



ÉCOLE DE SKI FRANÇAIS, LA RÉVOLUTION CHEZ LES « ROUGES »

L'ESF fêtera ses 80 ans en 2025. Une institution aux allures d'ovni régie par un syndicat et dispatché en 220 écoles employant des indépendants... Un mastodonte atypique en pleine ébullition qui doit jongler entre mutation du management, changement climatique, évolution du profil des moniteurs et attentes évolutives des clients.

Par Mélanie Pontet

Vous êtes plutôt Ferdinand Bonnevie ou Popeye alias Thierry Lhermitte ? L'accent savoyard et le visage buriné par le soleil du moniteur sexagénaire et son légendaire « Planté du bâton » ou la belle gueule du trentenaire grand parleur et dragueur ? Car qui dit moniteur, dit souvent, encore, ces deux profils emblématiques des *Bronzés font du Ski*. Le film a pourtant 45 ans et le métier a autant évolué que le profil des moniteurs a été bousculé. Est-ce qu'il ne serait pas temps d'inviter Inoxtag à apprendre à skier, documentaire à l'appui, histoire de dépoussiérer ces images désuètes du moniteur dans la culture populaire générale ?

Figure de proue de cette profession, l'École de Ski Français qui fêtera en 2025 ses 80 ans, réunit 17 000 des 20 000 moniteurs enregistrés dans l'Hexagone. Un mastodonte donc qui s'érige comme la plus grande école de ski au monde. L'entité naît au sortir de la Seconde Guerre Mondiale. L'État souhaite organiser le développement du ski en sécurité et confie son enseignement aux moniteurs professionnels. Les ESF locales qui avaient commencé à se structurer par dizaines avant la guerre se structurent autour du nouvellement créé Syndicat National des Moniteurs Français (SNMSF) pour régir tout ce beau monde.

«
À TOUTES
LES ÉCHELLES
PAS DE
DIRIGEANTS
NOMMÉS
MAIS
DES ÉLUS

Une entreprise qui n'en est pas une...

C'est là l'une des nombreuses subtilités de la structure... Les fameux Pulls Rouges - surnommés depuis l'origine de par leurs tenues distinctives - sont ainsi des monitrices et moniteurs, professionnels libéraux indépendants, regroupés au sein d'ESF locales, elles-mêmes liées à un syndicat national. Les dirigeants d'entreprise que vous êtes peut-être sont en PLS ! Autre particularité, aucun poste de direction n'est donc attribué. À l'échelle nationale, régionale, comme locale, on accède à un poste parce qu'on y a été élu par ses pairs... avec l'obligation de cocher la case du monitorat.

L'entité est atypique et hybride donc mais le principe immuable depuis l'origine : chaque école conserve sa gestion locale autonome et le syndicat, de manière corporative, s'assure de la défense de la profession, de ses intérêts généraux et son éthique. Un ovni dans le paysage. Une machine puissante, bien huilée et organisée, qui laisse peu de place à la concurrence on le verra plus tard. « Je ne vois du coup pas l'ESF comme une société, estime Nicolas David, moniteur à Valberg et ingénieur spécialisé dans le développement pétrolier. Nous avons notre carte syndicale qui fait office d'assurance et de carte professionnelle mais pas d'obligations en soi. »



Michèle Cottin

INTERVIEW

ANOUCK BERGONDI

DIRECTRICE DE L'ESF D'ISOLA 2000

Quel a été votre parcours avant de devenir directrice de l'École de Ski Français d'Isola 2000 en 2024 ?

— J'ai suivi le parcours traditionnel, club de ski, ski-études, parcours en compétition puis monitorat. En parallèle, j'ai été éducatrice spécialisée auprès de publics handicapés pendant 6 ans avant de revenir vivre il y a dix ans en montagne. Je suis alors devenue monitrice permanente puis je me suis investie dans le comité de gestion jusqu'à ce que je me présente à la direction l'an passé.

Quelle motivation vous a animée pour vous présenter à cette élection au poste de directrice ?

— D'un point de vue personnel, à 40 ans après 23 ans passés comme

monitrice, j'avais envie de recommencer à apprendre et j'aspirais à sortir de ma zone de confort en développant de nouvelles compétences. À titre collectif, je ne me reconnaissais pas complètement dans les stratégies de développement et les visions d'avenir proposées par les candidats postulants à la fonction de directeur. Tous deux auraient été certainement très compétents mais j'étais animée par cette envie de défendre un autre élan et une autre vision sur notre métier. Ma volonté ? Proposer un regard différent sur la profession et l'accompagner dans les changements et les mutations à venir.

Une direction d'ESF aux mains d'une femme, quadragénaire et mère,

le profil est peu courant mais ne permet-il pas à toute une frange de la profession d'être représentée ?

— Dans les Alpes-Maritimes, il n'y a jamais eu de directrices et à l'échelle nationale, nous ne sommes pas plus de 10 à 15% sur ces postes de direction. À Isola 2000 (90 moniteurs, 35 sur toute la saison, 18 permanents et des moniteurs stagiaires), seulement 1/3 sont des femmes. La mixité est quasi parfaite chez les stagiaires mais plus on avance en âge, moins nous sommes nombreuses. Le nombre s'étirole durant les 4 à 8 ans en moyenne de formation et encore davantage au moment d'en faire son métier. Les explications ? Une orientation vers d'autres études, des parcours de vie, un rythme de travail particulier, des grossesses...

Quelle est votre principale interrogation à quelques semaines de votre première saison hivernale à ce poste ?

— La partie management, clairement et sans hésitation... Mon ambition est d'emmener toute l'équipe de l'ESF d'Isola 2000 dans la même direction et de créer encore plus de cohésion. Il ne faut oublier personne, faire évoluer les mentalités, changer les habitudes aussi... C'est une mission compliquée car on doit gérer uniquement des indépendants, des amis, d'anciens collègues de vestiaires, avec des profils très éclectiques et des personnalités de montagnards bien affirmés... A Isola 2000 et autour d'une même passion pour le monde du ski, on a par exemple un ancien pilote leader de la patrouille de France, des artisans,

une hôtesse de l'air ou des enseignants. Coté stagiaires nous avons un journaliste, une kinésithérapeute, des étudiants en école de commerce, en médecine, en droit, des élèves ingénieurs, des aventuriers... C'est un casse-tête permanent que de devoir construire et défendre une vision commune avec tous ces profils différents. Pour y parvenir, je souhaite m'appuyer sur un socle commun de valeurs et d'expertises, développer la qualité de la formation de nos stagiaires d'un côté et le suivi de formation de nos diplômés durant toute leur carrière. Je dois être la directrice de « tous » les moniteurs, de ceux qui ont construit cette belle histoire des pulls rouges d'Isola 2000 mais aussi de cette nouvelle génération qui ne demande qu'à écrire l'histoire de demain. **M.P.**

« L'ENVIE DE PORTER UNE AUTRE VISION DE NOTRE MÉTIER »

« ACCOMPAGNER LA PROFESSION DANS LES CHANGEMENTS ET LES MUTATIONS À VENIR »

Partie de 200 moniteurs en 1945, ESF en compte désormais 17 000 dans 220 bureaux. Soit un quadrillage quasi parfait des stations de ski en France. Et puisque l'entité nationale est donc un syndicat et pas une entreprise, chaque ESF fonctionne en autonomie. « Côté rémunération par exemple, une convention nationale donne le cadre mais chaque école propose ses propres tarifs et sa propre rémunération. » explique Anouck Bergondi, devenue, cette année, à 41 ans, directrice de l'ESF d'Isola 2000. Oui, une femme, mère de famille, élue à la tête d'une ESF... Certes, le schéma n'est pas encore une évidence (cf. interview en encadré) mais comme dans la société, les lignes bougent chez les Rouges. Tout autant que le profil des moniteurs a considérablement changé lui aussi ces dernières décennies. La majorité sont des pluriactifs aux profils très variés, parfois bardés de diplômes, pilotes de ligne, ingénieurs, enseignants ou chefs d'entreprise... Avec ce goût pour l'enseignement qui transforme la profession en un métier plaisir, un métier passion. « C'est exactement comme ça que je le vois. Je ne perçois que le côté positif et si je continue, c'est parce que l'enseignement de ski reste une bulle, une ambiance, une parenthèse bénéfique à mon activité professionnelle première » témoigne Nicolas David.

Un management intergénérationnel et des profils disparates
 Comment manager ces entités à l'heure où le management des entreprises « traditionnelles » est déjà bousculé, voilà un challenge pour les ESF. « En tant que nouveau directeur, le syndicat nous forme sur des tas de dossiers, mais le rapport managérial reste un gros point d'interrogation » assure Anouck Bergondi. À l'automne, Marie-Laure Brunet, ex-biathlète en équipe de France et coach en préparation mentale, est intervenue sur ce sujet pour aider les nouveaux directeurs à passer de « travailleurs indépendants à dirigeants ou managers ». « L'enjeu du directeur est de parvenir à fédérer ses moniteurs avec lesquels il n'a pas de lien hiérarchique direct, d'amener des travailleurs indépendants à se sentir membre d'un groupe à part entière. Je leur fournis donc une sorte de boîte à outils même s'il n'y a pas de recette toute faite » confie la double médaillée olympique elle-même monitrice à l'ESF. Il est aussi question d'intégrer les changements sociétaux actuels... Car aussi cool puisse-t-il être perçu, le métier de moniteur se heurte, lui aussi, à des freins et nouvelles considérations et/ou envies de passer moins de temps au travail. « On a fait le tour de France des écoles pour les interroger sur ces sujets, concède Yannick Garin, délégué régional et élu national au SNMSF. Sans solution immédiate mais sans tabou, on a ouvert le dossier et on se donne deux ans pour tester des solutions dans des écoles pilotes sur ce sujet. »

Les piquets de la transition numérique bien négociés
 Comment est-on passé en quelques années d'une réservation par téléphone et un planning papier distribué au quotidien aux moniteurs à des plateformes digitales de premier ordre ? Dès 2000, la vente en ligne de cours de ski est lancée. Une évolution digitale logique... Mais c'est surtout l'application Carnet Rouge qui ouvrira de nouveaux champs à l'ESF. Cette application interne permet aux moniteurs d'accéder en temps réel à leur planning de cours, de sélectionner leurs groupes, leurs élèves, de gérer leurs communications et démarches auprès du syndicat, etc. Un outil novateur, utile et bien pensé mais pour lequel il a fallu convaincre. « Ce n'était pas gagné auprès des moniteurs qui faisaient autrement depuis 40 ans, mais le Syndicat a réussi à fédérer toutes les générations et tous les statuts, du

permanent au stagiaire, dans cette transition », témoigne Mélanie Oliivié, monitrice à Isola 2000 et entrepreneure (cf. interview). La dirigeante de la marque Pine to Palm salue également la stratégie digitale déployée cette dernière décennie. « L'ESF a pris le virage d'une communication digitale fun, jeune, attractive qui a renforcé l'image de marque, l'a rajeunie et qui a permis aux écoles locales de se l'approprier. »

Une mutation avant Covid qui s'est accélérée
 Colosse solide mais donnant parfois l'image d'une institution impossible à bousculer, l'ESF a semble-t-il prouvé le contraire en s'engageant sur une toute nouvelle dynamique à la fin des années 2010. Nouvelles idées, nouveaux produits, offres plus en adéquation avec les attentes du public et un virage qui s'est accéléré avec le Covid. « Pendant cette période, la capacité de réactivité a été très forte, à la fois pour proposer de nouveaux produits (ski de rando, biathlon, hors-piste, VTT...) pour contourner la fermeture des remontées mécaniques autant que pour nous proposer des formations adéquates. » témoigne Nicolas David. « Ça a été la preuve que l'ESF était capable de fonctionner autrement, ajoute Mélanie Oliivié. Un tournant décisif au cours duquel ils ont pris la tangente par rapport à la concurrence. »

Des miettes d'Etoiles et de Flocons pour les concurrents
 Peut-on parler justement de concurrence quand on concentre 85% des effectifs nationaux, qu'on a pignon sur rue dans chaque station française et que les directeurs locaux et représentants régionaux cumulent aussi, parfois, des mandats au sein des collectivités >



ENTRETIEN

Yannick Garin

ÉLU RÉGIONAL ALPES DU SUD & NATIONAL SNMSF, DIRECTEUR ESF LA COLMIANE

Quel est le concept de Mon Aventure en Montagne ?

Il est développé dans dix ESF pilotes dont La Colmiane et réunit deux autres syndicats que le nôtre (syndicat des Guides de Montagne et des Accompagnateurs en Montagne) pour proposer des activités tout l'été sous forme de stages à la journée ou demi-journées autour d'un contenu ludique et sportif.

Est-il indispensable pour l'ESF de s'ouvrir à d'autres activités que le ski ?

On a prouvé pendant le Covid qu'on était capable de

proposer autre chose que du ski alpin et sur les hivers moins enneigés dans certains massifs de faire d'autres propositions. Des propositions qui nous ont servi autant qu'elles ont portées l'activité au global dans la station. Beaucoup de moniteurs sont des pluriactifs, nous avons une notoriété et la confiance de nos clients hivernaux pour encadrer la pratique sportive de leurs enfants mais nous avons aussi des bureaux, des secrétaires, du matériel disponibles alors pourquoi ne pas développer des offres pertinentes sur la période estivale ?

Vous êtes-vous même directeur de l'ESF de La Colmiane et donc au premier rang des écoles qui doivent préparer l'avenir ?

On ne sait pas de quoi seront faits les prochains hivers. Moi, je suis en effet en basse altitude (1400-1800m) et je sais qu'on est capable de réorganiser notre offre si, par exemple, l'hiver arrive très tardivement. On répond à une demande de nos clients et on permet, aussi, aux acteurs autour de nous de travailler. On veut permettre au maximum de vivre de la montagne plutôt que de la consommer. **M.P.**

16 500 moniteurs en 2024



2,5 millions d'élèves

330 millions d'euros d'honoraires

« UNE OFFRE LUDIQUE ET SPORTIVE ESTIVALE CODÉVELOPPÉE PAR L'ESF »



ENTRETIEN

Nicolas Marin

DIRECTEUR ESF AURON

L'ESF d'Auron à plus de 80 ans et compte 120 moniteurs. Quel est le secret pour tenir autant d'années sans perdre en attractivité ?

Le secret premier c'est l'unité au sein de l'école. Nous avons la chance d'avoir une clientèle locale très fidèle et nous avons réussi à maintenir une

équipe composée de nombreux Auronais. Ces dernières années, nous répondons à de nouvelles demandes : créneaux horaires aménagés, activités dérivées hors ski comme le snake gliss ou la luge airboard, des offres pour les entreprises aussi. Il faut désormais pouvoir satisfaire une clientèle qui vient à la montagne pour faire autre chose que de la glisse, même si les clients d'Auron restent encore très attachés au produit neige. Il y a du travail pour changer le rapport à la montagne.

Qui dit plusieurs générations, dit plusieurs façons d'aborder l'enseignement. Comment inciter vos monitrices et moniteurs à rester investis dans l'ESF et leur territoire ?

C'est un exercice que d'arriver à motiver toutes les générations. Celles qui sont là à la saison et celles qui ne viennent que durant les congés. Tout le monde continue à s'impliquer, mais différemment. Il y a un besoin croissant de flexibilité, surtout pour les jeunes générations. Les moniteurs stagiaires viennent pour gagner un peu d'argent durant les vacances et jonglent avec les cours, et les actifs de 30-50 ans, qui ont un autre métier, ne veulent pas forcément passer toutes leur temps libre à enseigner. Notre atout, c'est de pouvoir compter sur une base de moniteurs permanents locaux, et un effectif important de renforts pour les périodes de vacances. **M.P.**

> territoriales ? « Évidemment qu'une structure comme la nôtre qui prend toute la place, cela crée des animosités », conçoit Anouck Bergondi, directrice de l'ESF d'Isola 2000. Yannick Garin, directeur de l'ESF de la Colmiane, délégué régional et élu national, enfonce le clou. « Ça a été l'ADN des ESF, être présents partout avec le même niveau de service et de qualité quel que soit le lieu. En 80 ans, on a participé au développement de nos montagnes et de nos vallées et on s'est imposé comme des acteurs incontournables. » ESI, Oxygène ou encore Evolution2, les sociétés d'écoles de ski privées concurrentes parviennent pour autant à se faire une place depuis la fin des années 1990 avec des implantations plus ou moins grandes selon les stations. « La concurrence est toujours stimulante et nécessaire, mais de mon point de vue les structures qui se distinguent, ce sont celles qui ne vont pas juste chercher à copier le modèle ESF », analyse Camille Nicoletta, monitrice ESF à Valberg.

Les Rouges à l'heure des problématiques environnementales

On l'a compris, l'ancrage historique est solide, le statut de leader défendu avec autant de vigueur que sa place pour grimper dans la première remontée mécanique de la journée... Mais quid de l'avenir, à l'heure du réchauffement climatique, quand on représente l'une des professions, de fait, les plus dépendantes d'un or blanc toujours plus rare ? Pas simple de se projeter sur le métier. « Les saisons seront peut-être de plus en plus courtes mais dans les Alpes du Sud, les nouvelles générations n'aspirent plus à être seulement moniteurs... » témoigne Camille Nicoletta. « La transition est faite : on construit un projet professionnel dans lequel on parvient à conserver cette activité de moniteur mais il est plus rarement au centre... » À La Colmiane ou à Valberg, on ose même le (gros ?) mot « diversification » probablement plus qu'en Tarentaise. La première est notamment station pilote du produit « Mon aventure en Montagne » un concept estival d'activités pour enfants mêlant sports et nature (cf encadré). La plateforme Montagne Expérience est de la même veine avec la volonté, sur 6 stations pilotes, de valoriser les autres casquettes - et donc possibilité d'encadrement d'activités - des Pulls Rouges qu'ils soient parallèlement accompagnateurs en montagne, BE VTT ou de canyoning...

Les moniteurs, porte-paroles pertinents pour une éducation à la montagne ?

Acteurs amenés à se diversifier pour proposer autre chose que du tout ski quand les hivers seront moins généreux et les pistes plus vertes, les moniteurs peuvent aussi jouer le rôle de sentinelles. « Nous sommes des acteurs économiques certes de la montagne mais surtout des acteurs de maintien durable des stations et des fervents défenseurs de la montagne », martèle Camille Nicoletta. Parmi les autres-nombreux-dossiers en cours, Culture Montagne se déploie, sur des stations pilotes là encore, pour construire le projet. Le concept ? Enseigner aux moniteurs des connaissances sur la faune, la flore, le cycle de l'eau ou la fonte des glaciers pour qu'ils deviennent, à leur tour, des prescripteurs auprès de leur clientèle et la sensibilisent à l'environnement. Une autre graine plantée dans un terrain qui se veut - encore - fertile. ■



INTERVIEW

CAMILLE NICOLETTA

26 ANS, MONITRICE À L'ESF DE VALBERG, DOCTORANTE EN DROIT « Le droit de la montagne : singularité et enjeux de la norme dans un territoire sensible » & CHARGÉE D'ENSEIGNEMENT

« TRANSMETTRE CE QUE J'AI PU ACQUÉRIR, DANS UN DOMAINE COMME DANS L'AUTRE »

les deux. Je n'en ai pas toujours été certaine mais plus j'avance et plus c'est une évidence.

J'ai besoin de cette qualité de vie en montagne, des relations sociales, de ce contact à la nature et cette notion de transmission.

Ce n'est pas un hasard si je donne aussi des cours à la fac comme chargé d'enseignement.

Transmettre ce que j'ai pu acquérir, dans un domaine comme dans l'autre, cela m'anime.

Est-ce que votre profil de monitrice fait de vous une bonne juriste ?

— Mon profil de monitrice m'apporte un regard différent et me permet d'apprécier pleinement ce domaine.

Le droit demande énormément de travail, beaucoup d'investissement mais c'est aussi un milieu social qui n'est pas le mien au départ. J'y évolue en m'épanouissant parce que justement, quand je rentre à Valberg et que j'enfile ma tenue rouge, je suis dans mon élément.

Du lundi au vendredi, je suis à Nice pour ma thèse et les cours de TD que je dispense puis je

monte à Valberg le week-end pour travailler avec l'ESF. Le rythme est soutenu en hiver mais je ne vois ainsi que les bons côtés de deux. Et puis ma thèse est consacrée au droit de la montagne. Tout est lié.

Comment votre casquette de monitrice interagit sur votre thèse ?

— Ses enjeux sont d'évaluer la soutenabilité de la montagne à long terme et d'envisager comment le législatif va permettre de l'encadrer. Comment préserver au mieux cet espace naturel fragile et soumis au changement climatique et continuer d'y travailler... On envisage parfois les moniteurs comme de simples acteurs qui font de l'argent grâce à la montagne mais notre rôle est autrement plus grand.

Nous avons un rôle pédagogique, nous sommes plus qu'attachés à notre environnement.

Nous sommes les premiers à vouloir respecter, protéger et préserver notre espace.

Je considère les moniteurs comme des acteurs du maintien durable des stations plus que de simples acteurs économiques. **M.P.**



800 000 passages de tests par an



INTERVIEW

MÉLANIE OLIVIE

MONITRICE PERMANENTE À L'ESF D'ISOLA 2000, FONDATRICE ET PDG DE PINE TO PALM

« SI J'AVAIS QUITTÉ MON POSTE DE MONITRICE, MA PROPRE ENTREPRISE N'AURAIT PROBABLEMENT PAS DÉCOLLÉ »

l'enseignement et l'école de ski, je serais probablement restée dans ma petite production artisanale. C'est grâce à ce double profil que j'ai été poussée à aller démarcher des ateliers et à oser, finalement, voir plus grand.

Comment parvenez-vous à trouver l'équilibre entre vie en rouge et vie d'entrepreneuse ?

— C'est justement par ces deux activités que j'ai trouvé mon parfait équilibre ! L'ESF est une sécurité financière mais c'est bien davantage. Je passe mes journées seule à piloter mon entreprise, mon « bébé » qui grandit plutôt vite, à encaisser en solo le stress, à parler chiffres, stratégies...

J'ai besoin de cette bouffée d'oxygène que représentent l'enseignement et la transmission d'un sport qui me passionne.

Ma passion ne tourne pas uniquement autour de ma "boîte".

Est-ce que vous parvenez facilement à « switcher » entre les deux rôles ?

— Quand je porte la tenue rouge, je ne suis plus cheffe d'entreprise mais je deviens « Mélanie la monitrice » et j'en tire un bénéfice fou. Je vois parfois des clients qui portent du Pine to Palm et je ne dis rien... J'aime que ces deux univers soient parfaitement scindés !

L'enseignement me pousse aussi à fermer l'ordinateur pour aller m'entraîner car je dois être en forme pour mes élèves quand l'hiver débarque.

Une motivation pour aller en montagne, pour faire du sport et, au final, m'évader et me ressourcer. Essentiel dans mon équilibre d'entrepreneuse ! **M.P.**

**Vous faites partie des 300 000 diplômés
d'Université Côte d'Azur ?**

Rejoignez le réseau
UniCALUMNI

DES SERVICES CRÉÉS POUR VOUS

RÉSEAU

- > Élargissez votre carnet d'adresses
- > Partagez lors d'événements inspirants
- > Connectez-vous avec la communauté

CARRIÈRE

- > Développez votre personal branding
- > Faites-vous remarquer des recruteurs
- > Décrochez des opportunités

ACCOMPAGNEMENT

- > Trouvez des mentors
- > Développez votre plein potentiel avec des coachs
- > Osez l'entrepreneuriat

BUSINESS

- > Recrutez vos futurs collaborateurs étudiants ou alumni
- > Développez votre marque employeur
- > Nouez des partenariats

ENGAGEMENT

- > Devenez speaker lors de conférences et masterclass
- > Mentorez les membres de la communauté
- > Soutenez le développement du réseau

Retrouvez tous les services et les membres du réseau sur
alumni.univ-cotedazur.fr

#DareTogether



COMMENT LES DEUX SAVOIE SE PRÉPARENT-ELLES ?

Les deux Savoie rassemblent 64,3% des skieurs en France¹ et le top 3 des sociétés de remontées mécaniques². Le tourisme hivernal revêt donc une importance économique majeure. Comment les stations de Savoie et Haute-Savoie fortement dépendantes du ski abordent-elles la nouvelle réalité climatique³ et se préparent-elles à la montagne de demain ?

Par Sandra Stavo-Debauge

« La dernière fois qu'il y a eu un retrait glaciaire de l'ordre de celui qu'on connaît, c'était il y a 6000 ans. Il a pris 900 ans, aujourd'hui il se passe en 30 ans », lance le chercheur et guide de haute montagne Xavier Cailhol lors d'une conférence au *High-Five* sur la Montagne de demain. 2024 est la deuxième année la plus chaude jamais enregistrée à Chamonix, derrière 2022 et devant 2023, la montagne rend visible ce changement climatique. Le modèle économique qui est celui du ski du Plan Neige des années 1960, fut certes fort lucratif, personne ne s'en plaindra, mais devient insoutenable eu égard aux limites planétaires. Pour être capable de composer avec la nouvelle donne actuelle, le doctorant appelle à déconstruire l'imaginaire de la montagne encore très/trop centré

sur le ski et la station de ski. Il faudra du temps car ces marqueurs culturels et la manière d'aménager la montagne à marche forcée financée par l'État ont été portés par des visions nationales et mis en place à l'échelle de quarante ans, à partir de l'après-guerre : ce qu'on a appelé la modernité.

Se désintoxiquer du cash flow hivernal

Pourtant, « il y a urgence des territoires à se désintoxiquer du cash flow hivernal. Sans quoi le sevrage imposé par le climat sera brutal », prévient l'historien Séverin Duc⁴. Il reste des irréductibles comme le président du département de Haute-Savoie, Martial Saddier, qui affirme qu'on skiera encore dans vingt ans⁵ voir trente ans à moyenne altitude à Manigod - La Croix-Fry (1400m - 1780m), ce qui justifie selon-lui des investissements et subventions pour rien de moins qu'une nouvelle station au col de la Croix-Fry avec résidence de tourisme, chalets de luxe, commerces, office du tou-



POINT DE VUE...

Marie Martinod

DEUX FOIS MÉDAILLÉE OLYMPIQUE EN SKI (HALFPIPE), CONSEILLÈRE MUNICIPALE À AIME-LA-PLAGNE ET VICE-PRÉSIDENTE DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES

« Moi qui vis en montagne depuis toujours, qui viens des sports alternatifs, c'est fou d'avoir mis tant de temps à comprendre que je peux passer une bonne journée en montagne et rentrer aussi épanouie simplement en m'y promenant. Alors je rêve que nous soyons capables de nous émouvoir du simple fait de sa contemplation. J'espère que la montagne de demain aura une vertu éducative pour que les gens appréhendent plus facilement les sujets environnementaux et du dérèglement climatique. C'est plutôt un idéal philosophique.

Ce serait présomptueux de dire qu'il faut faire ci ou ça pour la montagne de demain et je vois au quotidien qu'il n'y a que des solutions de compromis, l'intérêt d'être élue étant de pouvoir arbitrer et d'essayer de faire les meilleurs compromis en faisant preuve de tempérance et de modération. Il n'y a pas de transition, il n'y a que des axes pour transiter. Pour ça, il faut être éclairé. Un élu n'a pas le temps de devenir le super spécialiste de tout, la montagne de demain doit embaucher des forces vives hyper capées pour qu'on raisonne ensemble. Le plus dur c'est d'activer, et même si on se trompe, le pire serait de ne rien faire. En conseil municipal, on a voté une feuille de route de la transition avec une vingtaine de chapitres qui traitent de la sensibilisation à la mobilité en passant par la protection de la biodiversité. On essaie de mettre en place à l'horizon 2030 des actions concrètes et palpables pour que ça devienne une évidence. J'espère que la montagne de demain va réussir à décarbonner son accès, je crois que c'est le point central et c'est peut-être l'équilibre le plus satisfaisant pour ne pas opposer l'économie avec l'écologie. » **S.S.D.**



NOTRE NIVEAU DE CONNAISSANCE DES DÉFIS À VENIR ENGAGE NOTRE RESPONSABILITÉ COLLECTIVE

risme, piscine, canons à neige, etc. Sa voisine La Clusaz pense remonter ses fronts de neige en altitude, la neige naturelle se faisant rare en-dessous de 1800 mètres d'altitude. Rappelons qu'il y a 60 ans, le 1^{er} plan Neige ne construisait déjà pas des stations ex-nihilo en-dessous de 1600 m !

La neige de culture : un pansement sur une jambe de bois

L'édile qui justifie ces aménagements avec l'argument éculé du tourisme quatre saisons ne dit cependant pas dans quelles conditions on skiera. Ingénieur de recherche à l'INRAE de Grenoble, François Hugues⁶ pointe l'un des dangers associés à la production de neige : « En tirant sur les ressources, cette production de neige peut porter à bout de bras des stations et les encourager à maintenir l'activité, jusqu'au point de rupture. Quand il arrivera, elles seront deux fois plus en difficulté. » Dans le résumé de sa thèse soutenue à l'INRAE de Grenoble,



TIGNES A FIXÉ UN NOMBRE DE LITS MAXIMUM À 500 LITS SUPPLÉMENTAIRES SUR 30 ANS

le doctorant Jonathan Cognard douche les croyances des techno-solutionnistes : « Nos résultats montrent que l'accumulation des investissements dans la production de neige n'a pas d'effet significatif sur la performance économique des stations de sports d'hiver, y compris dans les hivers les moins bien enneigés. Cela remet fortement en question le fait que la croissance de la production de neige puisse adapter l'économie des territoires de montagne au changement climatique. »

Un esprit pionnier pour penser le futur, pas le panser

Heureusement, des élus locaux agissent en responsabilité. Pour Christophe Etallaz, adjoint à la mairie d'Arâches-la-Frasse (station des Carroz dans le Grand Massif - 74) : « C'est impensable de laisser traîner la transition en se disant que jusqu'ici tout va bien ». La maire Alexandra Fourgeaud acquiesce : « On a conscience des enjeux du réchauffement climatique et des impacts sur un territoire de montagne, on intègre cette donnée, ne serait-ce que dans les aménagements envisagés. Nous pensons davantage à la vie permanente qu'au tourisme et à l'expansion économique. » Ils font partie des élus locaux qui osent regarder objectivement la montagne et qui essaient dès aujourd'hui de préparer leur commune de montagne à être plus robuste à horizon 2050. En Savoie, les premières d'entre ces stations furent Bourg Saint-Maurice/Les Arcs (Cf. interview) et Tignes avec son projet de territoire Tignes 2050⁷. Moins vulnérables pour la pratique du ski, elles préfèrent agir maintenant. Anticipant la disparition de son glacier⁸ et un scénario pessimiste de déclin du ski dès 2035, Tignes a acté la transition en août 2023 en conseil municipal : « Considérant que notre niveau de connaissance des défis à venir engage notre responsabilité collective vis-à-vis des générations futures et que la collectivité locale a un rôle à jouer dans la construction d'un modèle global soutenable, la commune de Tignes souhaite s'impliquer de manière résolue et déterminée dans un processus de transition. » La station de Haute Tarentaise ne renouvellera pas la DSP avec la Compagnie des Alpes⁹, son domaine skiable passera sous pavillon public au 1^{er} juin 2026. Une façon de reprendre la main sur sa destinée en ne remplissant plus les poches des actionnaires d'un opérateur privé mais en réinvestissant les bénéfices pour ses habitants, la vie à l'année étant un pilier. Tignes ne souhaite pas que le prix du forfait s'envole, et a aussi fixé un nombre de lits maximum à 500 lits supplémentaires sur 30 ans.

Habiter la montagne

« Aux Carroz, on regarde ce qui se passe à Tignes, on veut avancer. Les locaux doivent réaliser qu'un bulletin de vote permet de faire des choix structurants », indique Christophe Etallaz. Alexandra Fourgeaud est lucide : « Transformer les modèles c'est une chose, mais on n'arrivera pas à avoir des activités qui rapporteront autant que le ski. Ça va être compliqué pour les sociopros de l'accepter, l'époque de l'or blanc est révolue. » Sébastien Mérignargues vient de quitter son poste de directeur de l'office du tourisme d'Avoriaz, il plussoie : « Des personnes savent qu'on arrive à la fin mais veulent continuer à bien en profiter avant que la poule qui donne encore quelques œufs d'or s'assèche. Avoriaz (à 1800m) est au milieu des Portes du Soleil, la carte postale est jolie avec 12 stations franco-suisse, sauf qu'il y en a 11 à 1000 m. On a battu nos records de fréquentation ces trois derniers hivers, on n'a jamais eu autant d'argent, alors si on n'investit pas maintenant pour la suite dans la diversification, quand le fera-t-on ? » La montagne est aspirationnelle, on pourra toujours vivre en montagne en 2050, « en étant sans doute un petit peu moins riche », pense-t-il. Charlotte Perriand¹⁰ (1903 - 1999) avait une conviction : « On a toujours besoin d'une montagne de récréation et non de récréation ». Le temps n'est-il pas venu de recréer ? ■

1000

PORTES DU SOLEIL,
12 STATIONS
FRANCO-SUISSES,
DONT 11 À 1000 M.



Elodie Bourfay

La collectivité a engagé une démarche RSE récemment et qu'en est-il pour l'office du tourisme de Megève ?

— La démarche RSE a été validée politiquement, c'est important pour la vie locale. L'office du tourisme, qui va fêter ses 110 ans, s'est engagé dans la démarche pour obtenir son 2^e flocon Flocon Vert. En travaillant sur notre plateforme de marque, on s'est questionné sur la place du ski dans notre communication, sur notre positionnement dans un univers concurrentiel, sur ce que Megève a à offrir en dehors du ski. Nous devons avoir une promesse qui soit la plus juste possible pour nos visiteurs.

En tant que station de moyenne montagne, vous ne pouvez plus lui garantir la promesse du ski ?

— On pourrait voir ça comme une faiblesse, mais aujourd'hui c'est une force parce qu'on a la chance d'être sur un territoire qui

INTERVIEW

CAROLINE DENAT

DIRECTRICE DE MEGÈVE TOURISME

« ON A LA CHANCE D'ÊTRE SUR UN TERRITOIRE QUI A TELLEMENT D'AUTRES ATOUTS QUE LE SKI »

a tellement d'autres atouts que le ski. On peut vivre le village à l'année - notez que je suis partisane de deux belles saisons touristiques et non du quatre saisons car on a tous besoin de souffler -, la montagne, douce, se prête à la découverte d'activités multigénérationnelles avec une pluralité d'offres : culturelles, culinaires, sportives et patrimoniales. On fait des choix qu'on n'aurait peut-être pas faits il y a dix ans, mais il faut avoir des renoncements et prendre des risques. On investit par exemple sur la féerie du village pour qu'il offre une ambiance de Noël qui transporte nos visiteurs avec ou sans neige. On travaille aussi avec nos deux exploitants¹¹ du domaine skiable sur un développement raisonné et raisonnable ; ils engagent des actions de valorisation du panorama, autant de choses qui peuvent vivre, neige ou pas. Tous nos atouts d'aujourd'hui ont été anticipés et sont cultivés depuis de très nombreuses années. Le village a d'abord connu un tourisme estival religieux avant de devenir

une destination pionnière du ski et de cultiver simultanément l'art de vivre à la française en montagne. Megève a commencé sa transition sans le vouloir dès le départ !

La station a été pionnière avec le Palais des Sports ?

— Oui et je salue les élus qui ont eu cette vision. Il évolue depuis son ouverture en 1967, la dernière phase de restructuration en 2024 conjugue la vie locale avec un gymnase dédié et l'activité économique et touristique avec l'espace de congrès et spectacles. Cet outil nous permet de travailler au développement du tourisme d'affaire. Ce projet différenciant va un peu plus loin que de penser qu'on va changer le modèle de la montagne en construisant une tyrolienne ! Il y aura autant de réponses à 2050 qu'il y a de destinations. Je trouve passionnant de se dire qu'on est la génération qui doit inventer un nouveau modèle, autant que les pionniers du ski qui avaient pris de gros risques pour inventer ce modèle. **S.S.D.**

¹¹ La Compagnie du Mont Blanc et la SEM les Portes du Mont-Blanc.

1600

IL Y A 60 ANS,
LE 1^{er} PLAN NEIGE
NE CONSTRUISAIT
DÉJÀ PAS DES
STATIONS
EX-NIHILO
EN-DESSOUS
DE 1600 M



Sandra-Slavo-Debouge

Comment vous projetez-vous en 2040-2050 sur le territoire ?

— Venu habiter ici pour la montagne d'abord et pour le ski, notamment de rando, même si je ne suis pas forcément très optimiste aujourd'hui, j'espère qu'on aura pris les bonnes décisions pour amorcer un changement qui fera qu'on ne sera pas dans Mad Max et qu'on pourra encore skier en 2040 !

Justement aux Arcs, vous êtes plutôt protégés de par l'altitude du domaine skiable, pourtant vous avez engagé la transition du territoire ?

— Être protégé n'empêche pas de se projeter. J'aime bien une expression savoyarde qui dit « c'est quand il fait beau que tu refais le toit. » Mon adage c'est de préparer le territoire à des manques de neige, d'eau, à plus

INTERVIEW

GUILLAUME DESRUES

MAIRE DE BOURG SAINT-AURICE - LES ARCS

« C'EST QUAND IL FAIT BEAU QUE TU REFAIS LE TOIT »

d'autonomie énergétique, alimentaire, pour amortir le choc. On a été élu en 2020¹² avant le Covid pour mener le territoire vers la transition, rentrer dans une économie un peu plus résiliente moins dépendante du tourisme et du ski et mettre davantage de démocratie participative dans le paysage politique.

Quelles décisions avez-vous pris en faveur de la transition ?

— Il y a le fameux moratoire sur les constructions touristiques nouvelles sur les Arcs. Une fois élus, on n'a plus autorisé aucun permis. On a déjà 40000 lits touristiques et un domaine skiable qu'on ne va pas pouvoir étendre. Il faut faire avec l'existant et l'optimiser plutôt que d'en faire davantage. Ce nouveau paradigme a été un séisme dans le monde des stations. Je pense qu'on a lancé une autre vision de la station de la montagne qui n'était vue auparavant que par le biais de l'aménagement. On a changé

d'époque, on n'est plus dans les années 70 où on pensait qu'on pouvait dompter la nature et faire tous les aménagements qu'on voulait. Autre décision forte, la fermeture de la piste de l'Aiguille Rouge, point culminant du domaine à 3227 m, à horizon 2028. La piste se raidissant du fait de la fonte du glacier du Varet, hors de question d'y mettre des pelleuses, elle demeurera une zone de ski libre pour très bons skieurs. On a aussi travaillé le funiculaire comme un transport public en divisant les tarifs par trois, augmentant sa fréquentation de 40 % en 4 ans. Enfin, pour promouvoir notre destination, on ne vise plus que les pays d'Europe : venir faire du ski une semaine dans les Alpes du Brésil ou de Corée n'a pas de sens. Je pense qu'on a démontré qu'on pouvait prendre des décisions difficiles et réussir à faire des super saisons et que tout le monde vit finalement très bien avec ce nouveau paradigme. **S.S.D.**

¹² La liste de Guillaume Desrues a été élue au 2^e tour à 62 %, un plébiscite.

À SAVOIR

¹ Sources Domaines Skiables de France - Saison 22/23. Avec 51 millions de journées skieurs en 2022/23 (en baisse de 5 %), la France est le deuxième pays du ski derrière les États-Unis (65,4 millions).

² La Compagnie du Mont-Blanc (111 M€), La Société d'Aménagement de la Plagne (96 M€) et ADS (Arcs-Peisey-Vallandry) (92 M€) - Source Montagnes Leader pour la saison 22/23.

³ Augmentation de la température, (plus rapide dans les Alpes déjà à +2°C de moyenne), accélération des changements induits par cette hausse, intensification des événements hors-norme, combinaisons de ces événements extrêmes.

⁴ Les Alpes du futur, l'histoire est notre alliée par Séverin Duc aux éditions Inverse (2024).

⁵ Sur sa page FB et dans le Dauphiné Libéré du 27 octobre 2024.

⁶ Étude publiée dans la revue scientifique Nature Climate Change le 28 août 2023.

⁷ Lire à ce sujet sur Alpinemag.fr « Ski et stations : à quoi ressemblera Tignes en 2050 ? ».

⁸ Le glacier de la Grande Motte a déjà perdu 70% de sa masse en 40 ans.

⁹ qui détient la STGM l'opérateur historique depuis 1989.

¹⁰ Charlotte Perriand (1903 - 1999), une des architectes des Arcs.



COMMENT LES MARQUES DOIVENT SE RÉINVENTER ?

Leur histoire a commencé avec les sports d'hiver, ski en tête. Face aux défis climatiques et environnementaux et à la diminution de l'enneigement, les marques accélèrent leur transformation avec la responsabilité environnementale comme gouvernail.

Par Sandra Stavo-Debauge

Il y a du travail, « les activités de nature apparaissent, de manière un peu paradoxale, parmi les disciplines sportives les plus polluantes » en attestent des chercheurs dans *The conversation*¹. Pour la directrice générale de l'Outdoor Sports Valley² (OSV), Céline Brunel, « les enjeux de demain ne sont déjà plus la disparition de la neige mais plus largement la préservation des écosystèmes naturels impactés par une pratique outdoor quasi constante, et donc de notre industrie ». L'ambition est de faire évoluer l'industrie des sports outdoor vers un

modèle résilient à impact positif. En cela, OSV agit comme un catalyseur de la transition, elle sensibilise les différents acteurs de la filière et met à leur disposition des expertises et des outils dédiés pour structurer et mettre en œuvre leur politique RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) : « Grâce à une méthodologie d'open eco-innovation nous faisons émerger collectivement avec nos adhérents des projets et solutions très concrètes pour accompagner cette transition », nous confie la directrice générale.

Aujourd'hui, l'éco-conception n'est pas suffisante, car la réduction de l'impact est non seulement liée à la fabrication, au choix des matériaux, mais aussi aux modèles économiques choisis. Basé sur l'extractivisme, le modèle actuel qui consiste à produire toujours plus est incompatible avec les limites planétaires. « La science nous dit que 60% des réserves de pétrole doivent rester dans les sols si on veut maintenir l'élévation des températures sous 1,5°C. Une marque textile engagée doit donc faire en sorte de ne pas extraire de pétrole pour le raffiner et en faire du polyester », nous renseigne Florian Palluel, qui fut le Monsieur RSE de la marque Picture. Pour sortir de l'extractivisme, entrer dans l'ère de la post-croissance, et disons-le de la décroissance quantitative, il s'agit ni plus ni moins de changer de business model. Perçoit-t-on des signaux de changement ?

Des signaux de changement de business model

« Plusieurs acteurs majeurs comme Rossignol, Arva, Millet Mountain Group, Picture, Décathlon Outdoor et DécathlonTravel se sont engagés au sein de la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) afin de transformer leurs business model », remarque la directrice d'OSV. Une grande majorité des acteurs de la filière outdoor a engagé des actions concrètes pour réduire son impact environnemental. « De profondes transformations sont en cours dans ces organisations depuis la conception des produits, avec une attention accrue portée à l'économie circulaire comme la durabilité, la réparabilité, ainsi que l'utilisation de matières premières recyclées ou biosourcées » observe-t-elle. Sachant qu'un Européen jette en moyenne 12 kg par an de textile et que seulement 1% de la matière jetée est revalorisée, le recyclage



POINT DE VUE...

Camille Jaccoux

COFONDATEUR
DE BLACK CROWS
À CHAMONIX

25 MILLIONS D'EUROS
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

« Avec Black Crows, c'est notre 18^e saison. On vient du freeride à Chamonix, mais on a toujours fait du ski de randonnée, il a d'ailleurs pris une place non négligeable avec le ski tout terrain. On a vu évoluer la pratique du ski en montagne. Ici, on est très proche des glaciers, on peut monter très haut en altitude et à la fois Chamonix est à 1000 m, donc on a vu une évolution nette, presque violente. Comme d'autres pratiques, le ski, et le climat en général, sera de plus en plus imprévisible, il faudra

s'adapter. Si on parle de pure pratique de ski, une saison se planifie moins comme avant quand on savait qu'en février il allait neiger pour les vacances, aujourd'hui on ne sait pas, on aura soit de plus en plus de neige par moment en altitude, soit pas du tout. Ça n'est probablement pas une pratique à très long terme... 2050 ça fait déjà 25 ans, on verra. Avec notre petite marque indépendante de skis, de textile de ski et d'accessoires, on ne va pas se positionner comme une marque de randonnée, de running, ou autre. On revendique une certaine culture du ski, car nous le ski on le vit toute l'année. Ce n'est pas seulement la pratique, c'est le style de vie autour. On développe des pièces qui peuvent être utiles toute l'année, et en tant qu'entreprise c'est cette voie qu'on prend avec des gammes de produits annuels. On essaye aussi de faire des produits de plus en plus « propres » et qui durent. J'ai des jeunes enfants qui grandissent et vont grandir dans un monde qui sera différent du nôtre. Mon moteur pour continuer c'est de faire découvrir l'outdoor au sens large à la nouvelle génération. » **S.S.D.**



CE QUE NOUS ASSEMBLONS PEUT ÊTRE DÉASSEMBLÉ, RÉASSEMBLÉ ET AMÉLIORÉ...

est un enjeu pour la circularité. Développer l'industrie du recyclage encore balbutiante permettra de digérer nos propres déchets. Salomon qui réalise 60% de son business avec la chaussure et qui a d'ailleurs relocalisé la fabrication de ses modèles trail running en France en Ardèche (Millet aussi), développe des chaussures de course à pied 100% recyclables avec une semelle qui se recycle en chaussure de ski. Le groupe Tecnica³ s'est aussi lancé dans l'économie circulaire : depuis 2021, le programme *Recycle Your Boots*, récupère des chaussures de ski (de toutes marques) et les recycle afin d'obtenir des matières premières régénérées pour la production de nouvelles chaussures, ou d'autres produits liés à la montagne. A date, Tecnica a collecté 24 500 paires de chaussures de ski usagées dans 13 pays (dont 4 836 en France), économisant environ 350 tonnes de CO₂.

La réparation, un enjeu de durabilité

Pour Marie-Laure Piednoir, responsable du développement soutenable de Salomon : « *Le recyclage n'est pas la panacée, il faut d'abord faire durer⁴ les produits.* » Garder plus longtemps (pour soi ou pour quelqu'un d'autre avec la seconde main) son équipement de ski et ses vêtements reste la meilleure façon de réduire leur empreinte écologique et carbone. L'industrie s'est emparée du sujet de la réparation. Avec sa caravane Worn Wear, Patagonia propose des réparations gratuites pour toutes les marques sur le principe du premier arrivé, premier servi. Marie-Laure ne s'en cache pas, « *on est encore balbutiants sur la durabilité du produit chez Salomon, mais on commence à tester la réparation avec GreenWolf.* » En créant GreenWolf en 2016, l'objectif de Fabrice était de proposer aux marques de faire durer les produits et aujourd'hui, la garantie se fait via la réparation : « *Avant, les marques échangeaient un produit défectueux sous garanti et ce dernier était détruit, ça me choquait.* » Basé dans la vallée de Chamonix, GreenWolf réalisait entre 300 et 400 réparations par mois en 2023, chiffre qui a quasi doublé. Basé dans le Vercors, Gregory Delamarre s'est inspiré du Kintsugi, l'art japonais de réparer en sublimant, pour lancer sa marque Inspyrations, avec l'ambition de bouleverser le système en transformant radicalement la conception, la fabrication, et la réutilisation des vêtements. « *Ce que nous assemblons peut être désassemblé, réassemblé et amélioré pour des cycles de vie prolongés. Les vestes réparées conservent leur performance et deviennent des œuvres singulières, symboles d'une durabilité incarnée* » nous explique Gregory. « *Nous produisons dans la Drôme en interne, dans un atelier qui maîtrise un savoir-faire unique d'assemblage par thermosoudure, sans aucune sous-traitance. Nous maîtrisons chaque étape, de la conception à la production, pour garantir une qualité sans compromis.* » Il utilise des stocks dormants de tissus techniques, inadaptés aux grandes productions industrielles, pour proposer des vêtements d'une rare qualité fonctionnelle et à forte valeur d'usage.

24 500

PAIRES DE CHAUSSURES DE SKI USAGÉES COLLECTÉES PAR TECNICA DANS 13 PAYS (DONT 4 836 PAIRES EN FRANCE), ÉCONOMISANT ENVIRON 350 TONNES DE CO₂.

60%

DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE PICTURE EST GÉNÉRÉ PAR LE SKI.

La location s'étend

« *La distribution des produits évolue également, avec des initiatives de location et de reprise des produits usagés* », observe Céline Brunel. La location ne s'applique en effet plus uniquement au ski et, pour qui a une pratique occasionnelle, le produit n'aura pas été fabriqué presque pour rien pour dormir dans un placard ou un garage. En proposant la location d'équipements depuis mai 2023, Millet répond à l'évolution des besoins avec un effet vertueux à la clé. Quant au marché de la seconde main, des applis spécialisées outdoor ont fleuri comme Everide, mais les marques peinent encore à trouver un modèle économiquement viable.

Il est difficile de prédire les usages à venir d'ici 2050, mais pour Céline Brunel, « *le sujet de la disponibilité de la neige à basse altitude devient de plus en plus incertain, entraînant une transformation inévitable de la pratique ski. L'évolution des pratiques, qu'elles soient touristiques ou locales (clubs de sport), reste difficile à mesurer et sa répercussion sur les écosystèmes du sport d'hiver demeure floue. Cette année, les premières tendances des réservations de cours de ski et des réservations de logement en montagne, en France et en Europe, demeurent à un niveau très élevées en progression par rapport à l'année précédente. Mais c'est une vision courte-termiste.* » ■

¹ <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352318300184>

² Outdoor Sports Valley (OSV) est un réseau de plus de 500 entreprises qui représentent plus de 8 000 salariés.

³ Le groupe Tecnica est un des leaders mondiaux de la chaussure de plein-air et de l'équipement de ski, avec les marques Tecnica (chaussures outdoor et chaussures de ski), Nordica (skis et chaussures de ski), Moon Boot (chaussures), LOWA (chaussures de randonnée), Blizzard (skis) et Rollerblade (rollers en ligne).

⁴ Selon l'organisation WRAP, prolonger la durée de vie d'un vêtement de 9 mois permet de réduire la consommation de carbone, de déchets et d'eau de 20 à 30%.



Vous avez pris la présidence du groupe Rossignol en février 2021 dans un moment compliqué (remontées mécaniques fermées et perturbations générales dans le monde), comment avez-vous entrepris la transformation du groupe ?

— Ce moment critique, utile pour catalyser les énergies, était parfait pour remettre à plat la direction stratégique du groupe. Il y a évidemment énormément de contraintes pour conduire une entreprise, pérenniser son existence tout en gérant sa transformation, mais on a un potentiel humain créatif extrêmement riche et efficace.

En rejoignant conjointement la Convention des entreprises pour le climat, vous avez réalisé qu'il fallait trouver de nouveaux modèles économiques ?

— Dans la réflexion avec la CEC, le challenge est de trouver un

INTERVIEW

VINCENT WAUTERS

PRÉSIDENT DU GROUPE ROSSIGNOL (Rossignol, Dynastar, Lange et Look)

372 MILLIONS D'EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES (Sport d'hiver 80%, vêtements et chaussures 20%)
MEMBRE DE LA CEC (Convention entreprise pour le climat)

modèle régénérateur qui absorbe plus de carbone qu'il n'en émet. Il faut qu'on se désintoxique du crédo de croissance quantitative qui n'est pas compatible avec les limites planétaires. Si on veut être honnête avec les enjeux, on doit essayer de trouver des modèles pour être moins dépendants du quantitatif, c'est la difficulté en tant qu'industriel. Il faut essayer de trouver des nouveaux modèles économiques avec une possibilité de transfert de la main d'œuvre vers la réparation, vers l'up-cycling, mais tous les postes ne pourront pas être transformés. Assurer une pérennité économique en étant moins dépendant du quantitatif passe par l'innovation, par moins de produits mais différenciés avec plus de marge. Ça passe aussi par la création d'une business unit décarbonée axée sur le service : notre application On piste* est un point de départ. 100% gratuite pour les utilisateurs, elle permet

à nos partenaires des stations de basse altitude qui sont en transition, de découvrir d'autres aspects de la montagne.

Vous avez fléché trois niveaux de transformations, lesquels ?

— D'abord passer d'une marque de sports d'hiver à une marque de sports de montagne, car si on voit qu'on a de la résilience en haute altitude, cette transformation est nécessaire pour pérenniser le groupe dans le moyen-long terme. Ensuite, faire mieux que ce qu'on ne fait déjà en matière d'engagements écologiques. Enfin, comme vu plus haut, chercher de nouveaux modèles économiques moins dépendants du quantitatif. On se met au service de ces transformations collectives, avec humilité face à la tâche qui est énorme mais aussi l'ambition de faire bouger les lignes. **S.S.D.**

*Ouverte au handicap, cette appli permet aux utilisateurs (ils sont plus de 300 000), de découvrir 53 destinations, avec plus de 5 000 itinéraires.



Le marché de l'outdoor accuse globalement un recul, comment se projeter dans une période tendue ?

— Le Covid nous a forcés à mener une transition plus rapide, et a fait émerger le hiking, catégorie qu'on entretient et qui se développe fortement chez nous. Les nouvelles générations ont une appétence à être en montagne et à vivre des expériences pendant les trois saisons, quand il n'y a pas de neige, et pratiquent le ski avec une intensité beaucoup plus faible que nos parents ou nous, jeunes quadras. Elles amènent la montagne à transiter et pour une marque comme la nôtre, notre premier levier, c'est la diversification pour vivre à l'année avec la montagne. Aujourd'hui 60% de notre CA sont générés par le ski (les pièces de skis sont plus chères). Pour arriver à maintenir ces 60% dans un

INTERVIEW

JULIEN DURANT

COFONDATEUR DE PICTURE

47 MILLIONS D'EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2023
MEMBRE DE LA CEC (Convention entreprise pour le climat)

marché voué à décroître, on essaie d'adresser deux sujets. Le sujet climat et enjeux environnementaux : produire moins en maintenant un niveau de disponibilité des produits sur le marché, c'est ce qu'on essaie d'amener avec la location des vêtements. Sachant que le textile doit envisager la décroissance volumique, vendre des usages plutôt que des produits permet de créer de la valeur et de maintenir un modèle économique sain, des emplois, etc. Autre sujet : le service apporté au client pour faire durer les produits. Je pense qu'il y a un enjeu et une attente des consommateurs autour de la réparation. Aujourd'hui on fait tout gratuitement, mais on envisage de le monétiser.

Considérant qu'il faut réduire sinon stopper l'extraction, que pensez-vous de la seconde main ?

— La seconde main amène une solution à la problématique de base qui est l'arrêt de l'extraction

des ressources. Nous travaillons sur la circularité de nos matières premières : comment mes produits deviennent ma matière première, et comment je retransforme mes produits usagers en nouveaux produits. Un enjeu pour ne plus être dans l'extraction de ressources pour ces matières premières est de mener des campagnes de collectes, de recyclage réel et de réutilisation pour que les déchets générés pendant des années deviennent les ressources de demain.

Comment voyez-vous Picture en 2050 ?

— Je pense que nos saisons de ski dureront 2 mois et qu'il y aura toujours une élite qui aura accès au ski, à la montagne. J'imagine que notre chiffre d'affaires tournera autour de 20% dans le ski. En 2050, quand on sera dans une fournaise en bas, la montagne sera notre climatisation et deviendra un lieu de vie. **S.S.D.**



LE SOLEIL BRILLE EN MONTAGNE

A l'heure où villages et stations s'interrogent quant à l'avenir du tourisme hivernal, la terre continue bien de tourner, le soleil de briller et l'économie ne s'arrête pas pour autant. Pour preuve, la montagne recrute encore et toujours, et il n'est jamais trop tard pour trouver un emploi au grand air.

Par Aurélia Lasorsa

En France, on ne compte pas moins de 23%* du territoire en zone de montagne et quelque 250 stations réparties sur 6 massifs. Cela induit, en moyenne, 120 000 emplois directs et indirects (hébergements, services, écoles de ski, etc.), dans des postes variés. Tous contribuent à l'attractivité des territoires et à leur dynamisme économique.

Des offres même en pleine saison

Les métiers de la montagne sont, pour beaucoup, inscrits dans les secteurs qui ont le plus de mal à recruter. Avantage pour les futurs candidats : qu'il s'agisse d'hôtellerie-restauration ou de métiers du commerce, rares sont les stations à avoir fait le plein de personnels. « 50% des postes proposés le sont dans l'hôtellerie-restauration, explique Karine Blandino Coutantic, directrice de l'agence France Travail d'Albertville. Ce sont déjà des métiers très en tension et cela est exacerbé lorsqu'il s'agit de recruter pour une saison. Viennent ensuite les métiers liés au commerce, dans la location de skis et l'alimentaire, principalement. Mais on ne doit pas oublier d'autres secteurs, comme le transport, des personnes et des marchandises, le nettoyage, l'entretien

des routes et des bâtiments, et la santé, au sens large du terme, de la puéricultrice à l'infirmière. »

Dans un contexte d'incertitudes climatiques, certaines stations attendent même les premières chutes de neige pour dénicher leurs talents. Conséquence, dans tout l'Hexagone, les propositions ne manquent pas et ce même lorsque la saison a débuté. Actuellement, le téléphérique du Pleney à Morzine est en quête d'un/e vendeur/se, quand La Clusaz recherche un/e conseiller/e en séjour et que Montmélian recrute pour décembre un/e technicien/ne de maintenance de ses engins de damage... « Nous avons ouvert un salon en ligne pour le recrutement, précise Karine Blandino Coutantic. Il est accessible jusqu'à la fin du mois de décembre, pour pallier les éventuels désistements et abandons de poste. En Savoie, on compte 35 000 emplois saisonniers l'hiver, donc nous sommes toujours en quête de professionnels. »

L'hiver, mais pas seulement

Même si les volumes de recrutement sont loin d'atteindre les chiffres hivernaux, du fait des changements d'habitude, les stations recrutent tout au long de l'année. Désormais, la montagne n'est plus uniquement un lieu de villégiature pour profiter du ski, mais bel et bien un espace que l'on investit pour se ressourcer, en toute saison. Les besoins en praticiens spa sont logiquement en hausse, comme les offres d'emploi à destination des techniciens vélo. « Aujourd'hui, on compte différents profils chez les saisonniers de la montagne, poursuit Karine Blandino Coutantic. Il y a les saisonniers d'opportunité, qui viennent chercher une expérience professionnelle différente ou initiale, les employés hautement qualifiés (que l'on retrouve notamment dans les établissements très haut de gamme) et enfin les locaux, qui passent pour beaucoup l'hiver en station, avant de redescendre dans la vallée le reste de l'année. » ■

*Source. Domaines skiables de France.



POINT DE VUE...

Michel Guillot

DIRECTEUR DE L'HÔTEL L'ÉCUREUIL À AURON

Où en êtes-vous de votre recrutement cette année ?

Aujourd'hui, il nous manque une personne pour compléter nos équipes, mais je sais que sur la station, de nombreux postes sont à pourvoir, à tous les niveaux, jusqu'aux remontées mécaniques. Ce n'est pas le cas habituellement. Pour recruter, nous faisons la plupart du temps appel à nos réseaux, à nos collègues du littoral qui nous recommandent certains de leurs saisonniers disponibles. En novembre, nous pouvons aussi compter sur une journée de recrutement organisée par France Travail. Pour notre part, nous avons annualisé deux contrats : une solution pour garder nos talents.

Quelle en est la cause, selon vous ?

C'est général, été comme hiver, nous sommes en quête de professionnels et ce, quel que soit le niveau de qualification. À cela s'ajoute la question de l'hébergement. Avec mon épouse, nous avons fait le choix, il y a plusieurs années, d'acheter des biens pour loger des saisonniers, mais tout le monde ne le peut pas. Le manque de biens engendre une hausse des prix de l'immobilier. Sans parler des locations courte durée privilégiée par les propriétaires. Nous sommes actuellement en discussion avec la mairie pour permettre d'accéder à des constructions nouvelles à prix modéré, dans le but justement de loger les saisonniers.

Quels conseils donneriez-vous à ceux qui cherchent un emploi en station ?

Qu'ils n'hésitent pas à venir jusqu'à nous, et même une fois la saison commencée ! La motivation est toujours une bonne idée. Qu'ils soignent leur CV, détaillent leurs expériences, c'est un gain de temps précieux pour nous. A.L.

UN EMPLOI EN MONTAGNE ? C'EST PAR ICI

Si les journées recrutement sont déjà derrière nous, certains postes restent à pourvoir. Pour les trouver, plusieurs sites sont à disposition.

Au niveau national :

emploi-montagne.com ; francetravail.fr ; job-tourisme.fr.

Pour travailler dans l'une des stations de la Côte d'Azur, il est également possible de se rendre sur les portails internes :

hiver.auron.com ; valberg.com ; isola2000.com ; colmiane.com,...

AVENIR



PRENEZ VOTRE DESTIN PROFESSIONNEL EN MAIN

Collégiens, lycéens, étudiants... Vous avez des questions sur votre futur professionnel ? Venez les poser lors de la prochaine Nuit de l'Orientation le 29 novembre au Campus Sud des Métiers. C'est l'événement à ne pas manquer qui vous offre tous les outils pour engager une réflexion ou choisir son orientation. Rencontrez des conseillers, des professionnels et des coaches disponibles toute la soirée afin d'éclaircir votre projet professionnel, découvrir des métiers et leurs parcours.

Au programme : un espace orientation, des ateliers débats, des conférences et un espace conseil.

Rendez-vous le 29 novembre de 17h à 22h au Campus Sud des Métiers à Nice.
www.la-nuit-de-lorientation-06.fr



ATELIER

FINANCER SON INNOVATION

En tant que dirigeant d'entreprise, il est parfois complexe de comprendre vers quel guichet se tourner pour financer ses innovations. Beaucoup d'outils existent, et il est difficile et chronophage pour un dirigeant d'en mesurer les conditions d'accès. Stade de maturité de l'innovation, coûts, accès, disponibilité, durée des process, autant de facteurs à prendre en compte avant de se lancer dans une recherche de financement. Proposé par Rise Partners le 11 décembre prochain, de 8h30 à 10h30, l'atelier « Financer tous les stades de sa politique d'innovation » vous donnera toutes les clés pour financer un projet individuel ou collaboratif, de façon directe ou indirecte.

Rendez-vous à l'UPE06, avenue Guynemer, bâtiment C2, Saint-Laurent-du-Var.
Inscription : delphine@risepartners.org / 06 80 90 09 53.

ENTREPRENEURIAT

FORUM OSE ! LE CERCLE BUSINESS DES ENTREPRENEURES



Le Forum « OSE ! Le Cercle Business des Entrepreneures » est un événement dédié aux femmes qui entreprennent, qu'elles soient porteuses de projet ou dirigeantes d'entreprise. Notre objectif ? Vous aider à booster votre projet, trouver des financements, développer votre entreprise et renforcer votre réseau. Une journée à ne pas manquer pour en apprendre plus sur l'entrepreneuriat, mais aussi échanger avec des experts et des consœurs.

Rendez-vous le 6 février 2025 à la CCI Nice Côte d'Azur.
www.cote-azur.cci.fr/evenement/forum-ose-le-cercle-business-des-entrepreneures/

CONFÉRENCE

L'IA ET L'INDUSTRIE AU THÉÂTRE

Le 3 décembre prochain, préparez-vous à plonger au cœur des innovations technologiques qui redéfinissent l'industrie !

Une conférence théâtralisée présentée par Manon Sjovic et Guillaume Rouffiac, deux experts passionnés de chez Verveine Consulting, vous emmènera bien au-delà des clichés sur l'intelligence artificielle. Que vous soyez acteur industriel ou entrepreneur, cette conférence explorera comment cette révolution technologique redéfinit le paysage industriel actuel et vous permettra de découvrir ses applications concrètes et transformatrices dans vos usines et organisations.

Rendez-vous mardi 3 décembre, de 13h30 à 15h30 à l'Espace Jacques Louis Lions à Grasse.
Inscription obligatoire : fsimonnet@paysdegrasse.fr

PROGRAMME

CEDRE AMBITION

Vous êtes une TPE, PME (- de 250 salariés) ayant au moins 2 ans d'existence et éligible au régime de minimis ? Vous souhaitez créer de l'emploi, vous engager dans une démarche de RSE et de transition écologique et avoir un impact sur votre territoire ? Vous êtes motivé et prêt à consacrer du temps à cette démarche ? Vous souhaitez être accompagné par un consultant et faire partie d'une communauté d'acteurs engagés en RSE ?

Rejoignez CEDRE Ambition, une communauté de 300 entreprises régionales engagées pour la transition écologique et la RSE et soutenues par la Région Sud.

Candidatez avant le 13 décembre 2024 (à 23h59) à cedre@maregionsud.fr en indiquant dans l'objet « Candidature CEDRE Ambition 2025 ».

Renseignement : www.maregionsud.fr/vos-aides/detail/cedre-ambition

FESTIVAL



ET SI VOTRE ENTREPRISE FAISAIT SON CINÉMA ?

Clap Festival revient pour mettre un coup de projecteur sur les entreprises, associations et clubs d'entreprises azuréennes. Votre entreprise a fait le choix d'un management par les valeurs ? Participez à ce concours en réalisant votre propre court.

Le festival a pour but de valoriser les entreprises des Alpes-Maritimes, en venant s'inscrire dans la tradition historique d'une région qui a énormément inspiré l'industrie cinématographique. Les lauréats seront récompensés lors d'une soirée de gala.

Inscription : clapfestival@cote-azur.cci.fr
www.clapfestival06.fr



FORUM

UNE DEMI-JOURNÉE CONSACRÉE À LA TRANSMISSION ET REPRISE D'ENTREPRISE

Quand transmettre ? Comment ? Que vais-je faire ensuite ? Et mes salariés ? Pour répondre à toutes vos questions sur la transmission et la reprise d'entreprise, la CCI Nice Côte d'Azur s'associe à l'événement Business Transfer



Forum pour élargir le champ des opportunités au niveau régional. Assistez aux ateliers d'information animés par des experts, participez aux rendez-vous qualifiés cédants/repreneurs et rencontrez les entrepreneurs et experts de la Région Sud.

Rendez-vous le 10 décembre de 14h30 à 20h00 à la CCI Nice Côte d'Azur. www.business-transfer-forum.fr

RENCONTRE



BOOSTEZ VOTRE ACTIVITÉ EN UN APRÈS-MIDI 100% BUSINESS

La Place Business organise une nouvelle convention d'affaires en fin d'année dédiée aux secteurs du Tourisme, du MICE et de l'Événementiel.

C'est le rendez-vous business de l'année de la filière Tourisme qui réunit offreurs de solutions et acheteurs. Accélérez votre sourcing de solutions et votre prospection commerciale grâce aux rendez-vous en face à face, et boostez votre visibilité auprès de vos cibles. La convention d'affaires Tourisme/MICE/Événementiel est une contribution concrète aux rencontres business, en faveur du développement des acteurs économiques locaux.



Rendez-vous le 12 décembre au Park Mougins.
www.convention-daffaires-tourisme.fr

SALON

11^e ÉDITION DE L'IPEM À CANNES

Rendez-vous du capital-investissement mondial à Cannes, l'International Private Equity Market (IPEM) tiendra sa 11^e édition du 28 au 30 janvier 2025 au Palais des Festivals. En provenance de dizaines de pays, les entrepreneurs en quête de financement rencontreront les investisseurs institutionnels et privés, les gestionnaires de fonds ou encore les conseils du secteur, avec un objectif : financer le développement des meilleurs projets et l'essor de l'économie.

Les projets à caractère environnemental, autour des nouvelles technologies, touchant les domaines de la santé ou l'investissement dans les pays en voie de développement seront particulièrement au cœur des discussions.

www.palaisdesfestivals.com



LA PRÉPARATION MENTALE AU SERVICE DES LEADERS

On le sait aujourd'hui, la préparation mentale a un impact sur la performance sportive. Elle fait des athlètes de haut niveau des monstres sur le plan mental.

Concentration, gestion des émotions sous pression, visualisation... on comprend pourquoi elle gagne du terrain dans le monde de l'entreprise.

Par Clarisse Nénard

Dans le sport de haut niveau, pour performer, il est largement admis que la force mentale se veut aussi importante que la préparation physique. Il ne suffit plus d'être puissant, endurant et rapide. Avoir un mental d'acier à toutes épreuves permet aux sportifs de mieux faire face à de nombreuses exigences comme l'entraînement, l'hygiène de vie, la compétition et l'adversité. Cela les aide à rester concentrés, déterminés et confiants sur leurs objectifs, à garder la tête froide pour atteindre leur plein potentiel le jour J, ou encore à développer leur résilience face à l'échec. Cet entraînement mental ne se limite pas aux terrains de sport. Il trouve également sa place dans le monde de l'entreprise. Les dirigeants, entrepreneurs et managers adoptent de plus en plus cette approche pour améliorer leur leadership, pour rester calmes sous la pression et prendre des décisions éclairées, pour maintenir leur énergie et leur motivation dans des contextes où le stress et les défis sont constants.

Comment est née la préparation mentale ?

Si la psychologie du sport est une science récente, ses origines remontent pourtant au XIX^e siècle avec de premières études scientifiques américaines datées des années 1890. Il a fallu attendre 1965 pour qu'elle soit reconnue comme discipline à part entière et 1988 pour voir des psychologues du sport accompagner certaines équipes olympiques. C'est dans les années 1990 que la préparation mentale prend son essor en France. Les grandes équipes et fédérations sportives commencent à recruter des préparateurs mentaux pour aider les athlètes à mieux gérer le stress des compétitions internationales. Le succès de plusieurs sportifs français dans des épreuves mondiales met en lumière l'importance de cette discipline. Yannick Noah, vainqueur de Roland-Garros en 1983, a été l'un des premiers athlètes français à avoir une approche mentalement forte. Marie-José Pérec, triple médaillée d'or olympique (1992 à Barcelone et 1996 à Atlanta), a été accompagnée par des psychologues du sport et des préparateurs mentaux lors de ses plus grandes victoires. David Douillet, double médaillé d'or olympique (Atlanta 1996 et Sydney 2000) et multiple champion du monde de judo, a été l'un des premiers athlètes français à reconnaître l'importance de la préparation mentale dans sa réussite. Tony Parker, légende du basket français et vainqueur de plusieurs titres NBA, l'a également souvent mise en avant pour maintenir un niveau de performance élevé. Teddy Riner, quintuple champion olympique (3 médailles d'or individuelles et 2 par équipe) et notamment onze fois champion du monde de judo, en est un grand adepte. Depuis ses premiers grands succès, il a su se faire accompagner pour gérer la pression des compétitions et rester concentré malgré des attentes très élevées.

Ce qu'elle apporte aux autres types de coaching

Si l'accompagnement professionnel vise à développer les compétences et le potentiel des personnes ou des équipes, la préparation mentale va plus loin en se concentrant sur les états mentaux profonds.

- **ENTRAÎNEMENT ÉMOTIONNEL.** Les athlètes sont confrontés à des niveaux extrêmes d'émotions, que ce soit avant une grande compétition ou suite à une défaite. Leur gestion est essentielle à la réussite. La préparation mentale leur apprend à canaliser les angoisses, peurs, colères, joies... plutôt qu'à les refouler ou à les ignorer. En entreprise, cette gestion émotionnelle est tout aussi cruciale : un dirigeant doit savoir comment réagir face aux situations de crise sans se laisser submerger par le stress ou l'angoisse.

- **VISUALISATION ET CONCENTRATION.** Avant une course, un pilote, par exemple, visualisera dans son esprit le tracé, la piste, les tronçons difficiles, l'abord des virages... afin d'entraîner son cerveau à reproduire des gestes ou des scénarios de manière quasi automatique, réduisant ainsi les risques d'erreurs ou à limiter la peur de l'inconnu. Dans l'entreprise, cette technique peut être utilisée par les dirigeants pour se préparer à une négociation importante ou une présentation en public. En visualisant le déroulement idéal d'une situation, les leaders apprennent à anticiper les défis et à les aborder avec calme et confiance.

- **RÉSILIENCE ET PERSÉVÉRANCE.** Un champion n'est pas celui qui ne tombe jamais, mais celui qui se relève toujours. Ce sont ceux qui parviennent à rebondir et à utiliser leurs échecs comme des opportunités d'apprentissage, qui réussissent le mieux. La préparation mentale enseigne aux sportifs à se remettre rapidement d'un revers, en gardant une perspective positive. Elle permet de ne pas sombrer dans la culpabilité ou la dévalorisation, mais plutôt de tirer des leçons des échecs pour avancer plus fort. Dans le sport, comme dans le business, la persévérance est souvent la clé de la réussite à long terme.

- **LA CONFIANCE EN SOI.** Croire en ses capacités est fondamental pour aller au bout de ses objectifs. Au travers d'affirmations positives et d'exercices comme revivre mentalement des succès passés, la préparation mentale renforce l'estime de soi. En se concentrant sur ses points forts, un athlète peut surmonter les doutes, les obstacles et aborder les défis avec assurance. Cette confiance en soi est souvent ce qui fait la différence dans les moments décisifs, que ce soit une finale de compétition ou une négociation stratégique.

- **LA CRÉATION DE ROUTINES MENTALES.** Avant chaque match, course, épreuve... il est important pour les athlètes de faire le vide autour de soi afin de se concentrer sur l'essentiel : leur état d'esprit. La préparation mentale les aide à mettre en place des rituels pour atteindre un état de concentration optimal, réguler ses émotions,

LA PRÉPARATION MENTALE EST AU CERVEAU CE QUE L'ENTRAÎNEMENT PHYSIQUE EST AU CORPS



Michiel Cottin

INTERVIEW

ÉRIC POUSSARD

PRÉPAREUR MENTAL DE SPORTIFS ET DE DIRIGEANTS, CO-FONDATEUR DE MENTAL FORMATION

Pouvez-vous expliquer en quoi consiste la préparation mentale, pourquoi est-elle essentielle et comment se différencie-t-elle des techniques de coaching ou d'accompagnement « classiques » ?

— J'ai coutume de dire que la préparation mentale c'est deux choses : questionner un sportif, un dirigeant ou tout autre public pour faire émerger et prendre conscience d'un mode de fonctionnement, comme par exemple le manque de confiance en soi et les raisons de ce manque d'assurance. Et proposer ensuite un entraînement mental par la répétition d'un ou de plusieurs exercices pour consolider le travail effectué en séance jusqu'à la prochaine session. C'est un peu comme l'entraînement physique.

Si vous voulez avoir des gros biceps, il faut aller soulever de la fonte à la salle régulièrement pour que ce soit efficace.

Quelles sont les techniques que vous utilisez pour les athlètes que l'on peut appliquer aux managers, aux dirigeants en entreprise ?

— Je les accompagne avec les mêmes outils. Ce sont des outils aussi divers que variés comme la sophrologie, la PNL, la relaxation, les méthodes de psychologie positive... Je pioche dans ma boîte à outils en fonction du degré de réceptivité de la personne. La technique choisie doit toujours être au service d'un besoin qui a été identifié préalablement, que ce soit la gestion des émotions, du stress ou encore de la confiance en soi.

Existe-t-il des similarités dans les défis mentaux rencontrés par les sportifs et ceux auxquels sont confrontés les dirigeants d'entreprise ?

— Ils ont tous une charge mentale très forte, souvent pour la même raison. Le sportif veut performer, par conséquent avoir une obligation de performance, de résultat et de victoire. Le dirigeant a un peu le même profil, il veut réussir socialement, avoir de la reconnaissance auprès de ses pairs ou de ses proches, gagner de l'argent. Il faut alors gérer le stress, les émotions ainsi que toutes les habiletés mentales citées précédemment afin d'optimiser son potentiel au quotidien et relever la charge mentale qui est la sienne.

La préparation mentale dans le sport et l'entreprise suit-elle les mêmes principes, ou doit-elle être adaptée ?

— Que ce soit pour un sportif

ou pour un dirigeant, nous travaillons sur le conditionnement lié à l'éducation, à la scolarité... souvent ce qui en ressort : « j'ai de la valeur si je gagne » pour un athlète, chez un entrepreneur « j'ai de la valeur si je réussis socialement ». Ainsi, avant même de faire un entraînement mental, nous travaillons sur ce déconditionnement afin de pouvoir œuvrer sur la singularité de la personne. Très souvent, à cause de ces réflexes, on retrouve un non alignement entre ce qu'elle pense, ce qu'elle dit et, ce qu'elle fait. Ce manque d'ajustement se traduit par une forme de malaise, de tension interne. En préparation mentale, on va chercher les leviers du bien-être chez la personne. Quand on se sent bien dans sa tête et dans ses baskets, on est capable d'exprimer tout son potentiel intrinsèque. La performance n'est que la conséquence du bien-être et du plaisir.

Quels conseils donneriez-vous aux dirigeants pour intégrer des pratiques de préparation mentale dans leur routine quotidienne ?

— Apprendre à gérer ses émotions. Ce sont elles qui nous gouvernent, qui sont à la base de nos pensées et de nos comportements. Cela commence par les peurs. La plupart du temps, lorsque l'on ressent une émotion désagréable, le premier réflexe est de l'évacuer. La méditation, bien plus qu'un outil, apprend à l'observer et à l'accueillir. Véritable façon d'être dans le présent, cette démarche mentale parvient souvent à diminuer son intensité. En réduisant le nombre de pensées intrusives, on se sent plus léger, ce qui permet d'avoir un comportement plus approprié pour performer. Pour moi, la performance n'est pas une fin en soi, c'est la recherche du bien-être. C.N.

activer le bon niveau d'énergie, se centrer sur l'instant présent. Pour cela à chacun sa méthode : écouter de la musique, méditer, faire un échauffement spécifique, sautiller pour se mettre en jambe, se taper le corps avant de plonger, de crier une phrase courte pour s'auto booster ou s'encourager... Rafael Nadal est le premier auquel on pense avec son rituel des bouteilles entre chaque set ou jeu, son remplacement de short et de tee-shirt, avant de s'essuyer le nez, rabattre les cheveux derrière, puis prendre sa balle dans la main pour faire

quelques rebonds pour enfin servir. Des tics et des tocs qui n'en sont pas mais des manies qui le mettent en condition de victoire.

La préparation mentale est au cerveau ce que l'entraînement physique est au corps. Méthode structurée, elle demande une pratique régulière et disciplinée. Avec le temps et la répétition, ces techniques deviennent des réflexes automatiques, permettant de développer une force mentale exceptionnelle et une mentalité de gagnant ! ■



UN CHAMPION N'EST PAS CELUI QUI NE TOMBE JAMAIS, MAIS CELUI QUI SE RELEVÉ TOUJOURS

DESTINATION NOËL

20 NOV. 24
> 5 JANV. 25

DÉCOLLEZ POUR DES FÊTES MAGIQUES !

PETIT TRAIN, CONCERTS GOSPEL ET ANIMATIONS

DES SURPRISES VOUS ATTENDENT ICI @ d f #OnVaACap

LA CHARGE MENTALE DES FEMMES ACTIVES,



UN POIDS INVISIBLE MAIS PERMANENT

Entre carrière, famille, gestion du quotidien et pressions sociales, les femmes actives jonglent avec une multitude de responsabilités. Mais d'où vient cette charge mentale et comment l'alléger ?

Par Clarisse Nénard



60%

DES FEMMES ACTIVES EN FRANCE DÉCLARENT ASSUMER UNE DOUBLE JOURNÉE, COMBINANT LEUR TRAVAIL PROFESSIONNEL ET LA GESTION DU FOYER.

Étude réalisée par l'institut IFOP, 2020.



23%

DES FEMMES ACTIVES SONT DANS UN ÉTAT DE SANTÉ MENTALE CRITIQUE OU À RISQUE EN FRANCE, SELON LES DÉCLARATIONS DE PLUS DE 6000 FRANÇAISES, SELON UN ARTICLE LES ECHOS PUBLIÉ EN AVRIL 2024.

Baromètre de la santé mentale réalisé par la start-up.

Longtemps soumis à la pression de réussir dans leur carrière professionnelle et d'assumer le rôle de soutien financier, les hommes ne sont désormais plus les seuls à assurer cette responsabilité. Aujourd'hui, les femmes actives participent de manière égale, voire parfois supérieure, au revenu familial. Dans le monde du travail où les attentes sont toujours plus grandes, elles subissent souvent une pression sociale pour exceller à la fois au travail et à la maison. Familles hétérosexuelles ou familles homosexuelles, les femmes doivent jongler entre carrière professionnelle, gestion du domicile, éducation des enfants, vie de couple et vie sociale, tout en donnant l'impression de réussir sur tous les fronts. Si les mentalités évoluent, certaines barrières culturelles et professionnelles freinent encore l'émergence d'une complète égalité. Même lorsqu'elle travaille à temps plein, le rôle d'une femme reste dans l'inconscient collectif la « manager » de la maison.

La charge mentale, c'est quoi exactement ?

Il ne s'agit pas simplement d'exécuter les tâches, mais de penser à tout planifier, organiser, anticiper... Bref, c'est gérer et se souvenir de tout, tout le temps, et pour tous les membres de la famille. Cette charge mentale survient quand les pensées sont en surcharge et qu'elles sollicitent sans cesse l'attention et l'énergie de la personne qui la porte. Ce qui revient à avoir une « to-do liste » infinie, qui grandit constamment, et qui envahit l'esprit pour ne plus le lâcher, avec l'impression d'avoir la tête pleine au point d'être saturée. Cette notion a commencé à émerger en France dans les années 1980, grâce au travail pionnier de la sociologue Monique Haicault, qui a observé la « double journée » ou « double shift ». D'une part, les femmes travaillent à l'extérieur, tout comme les hommes, et d'autre part, elles continuent d'assumer la majorité des tâches domestiques à la maison. Si les travaux de Monique Haicault ont posé les bases théoriques de la charge mentale, c'est la bande dessinée de l'illustratrice Emma, intitulée « Fallait demander », publiée en 2017, qui a véritablement popularisé le concept auprès du grand public. Partagée des millions de fois sur les réseaux sociaux, cette BD, pleine d'humour et de réalisme, présente des scènes du quotidien où les femmes sont constamment amenées à demander à leur conjoint de faire quelque chose et qui répond : « Tu aurais dû me demander ! ». Une phrase devenue culte.

Le poids du passé...

L'émancipation des femmes est une révolution sociale qui a profondément transformé nos sociétés. Progressivement, elles se libèrent des rôles qui leur étaient assignés, principalement celui d'épouse et de mère au foyer. Au fil des décennies, elles ont conquis le droit à l'éducation, de vote, à la contraception, à l'interruption volontaire de grossesse (IVG), à l'accès au travail, à l'égalité salariale, à la parité au sein des institutions politiques... Aujourd'hui, les femmes ont acquis des droits fondamentaux. Cependant, le poids du passé et de l'éducation

« genrée » (garçons et filles) perdue inconsciemment. Dans l'imaginaire collectif, les femmes sont conditionnées dès le plus jeune âge à prendre soin du foyer et de leur famille, alors que les hommes doivent subvenir aux besoins du ménage. Même si les mentalités continuent d'évoluer, les stéréotypes de genre à la maison comme au travail ou de structures familiales ont la vie dure. L'inégalité des rôles reste ancrée dans les foyers. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. En 2010, les femmes effectuent 71 % des tâches ménagères et 65 % des tâches parentales. Toujours selon l'INSEE, en 2020, 25 % des femmes en couple avec enfant consacrent quatre heures par jour ou plus aux tâches domestiques, soit une heure de moins que dans les années 1990. Les hommes quant à eux s'y dévouent 2 heures, comme il y a trente ans. Parmi les couples sans enfant, le constat est accentué. 3 % des hommes y consacrent quatre heures ou plus contre 22 % des femmes.

...au mythe de la superwoman

Né dans le contexte de l'émancipation des femmes et de leur entrée massive sur le marché du travail, ce mythe glorifie la capacité de la gente féminine à exceller dans tous les domaines : être une professionnelle accomplie, une mère attentionnée, une épouse parfaite et une femme indépendante qui prend soin d'elle-même, le tout en gardant le sourire et la tête haute. Cette injonction à être partout à la fois pousse beaucoup d'entre elles à se sentir obligées d'endosser ce rôle de « superwoman » sans sourciller. Cette attente tacite à la perfection est non seulement irréaliste, mais elle crée aussi une tension énorme, les incitant à se sentir coupables si elles n'arrivent pas à maintenir cet équilibre ou si elles ne remplissent pas tous ces rôles parfaitement. Cette pression sociale constante pour réussir dans tous les aspects de la vie n'est pas sans conséquences. À force de tout gérer, planifier et anticiper, cette « double journée » finit par peser lourd, au point d'entraîner un épuisement mental.

Les coûts cachés de ce modèle

Derrière l'image flatteuse de la superwoman se cache une réalité bien plus difficile qui affecte le bien-être et la santé des femmes actives.

- **Épuisement.** À force de devoir tout gérer, elles se retrouvent épuisées, tant physiquement que psychologiquement. Elles ont l'impression d'être constamment « en mode survie », sans jamais pouvoir prendre de pause. Cette fatigue peut entraîner des troubles du sommeil, des maux de tête, et un sentiment général de découragement.
- **Stress permanent.** L'accumulation de tâches à accomplir, ajoutée à la pression de ne pas faillir à ses responsabilités, crée un état de stress constant. Lorsque celui-ci devient chronique, il mène bien souvent aux insomnies, à l'anxiété, à un sentiment d'étouffement, ou encore à une usure du système cardio-vasculaire augmentant le risque d'infarctus du myocarde et d'hypertension. En ralentissant l'activité du cortex, il vient altérer la prise de décision, la résolution de problèmes, la concentration, la régulation des émotions, etc.

- **Baisse de productivité.** À vouloir tout faire, on finit par ne plus être aussi efficace. La surcharge mentale nuit à la concentration et à la productivité, aussi bien au travail qu'à la maison.

- **Burn-out aussi bien professionnel que parental.** Les femmes ressentent alors une fatigue extrême, une perte de motivation et une incapacité à accomplir les tâches du quotidien. Ce burn-out résulte souvent d'une surcharge mentale non reconnue et non prise en compte.

- **Impact sur les relations.** Cette surcharge affecte également les relations familiales et conjugales. Le manque de répartition équitable des tâches engendre fréquemment des tensions au sein du couple. Les femmes peuvent ressentir de la frustration de ne pas être soutenues, tandis que les hommes, souvent inconscients du poids de cette charge, ne comprennent pas toujours la source de ce stress.

- **Diminution du bien-être personnel.** La charge mentale laisse peu de place au temps pour soi. Les femmes sacrifient couramment leurs propres besoins (repos, loisirs, santé) pour s'occuper des autres. Elles finissent par s'oublier elles-mêmes dans cette spirale de responsabilités. Cette absence de temps pour soi conduit à une perte de plaisir et à une diminution de l'estime de soi.

Agir avant de craquer...

Prendre conscience de ce surmenage n'est pas toujours facile, car il est souvent invisible, y compris pour celles qui en sont victimes. Heureusement, certains signes avant-coureurs mettent la puce à l'oreille.

- Votre cerveau ne s'arrête jamais de planifier même lors de moments de détente ou de vacances.
 - Vous anticipez constamment les tâches à faire, même lorsqu'elles ne sont pas urgentes.
 - Vous avez l'impression d'être la seule à penser aux besoins de la famille, à l'organisation des repas, aux rendez-vous médicaux, etc.
 - Vous ressentez une fatigue persistante, accompagnée d'un stress constant.
 - Vous avez l'impression de devoir tout gérer seule, sans que les autres membres de la famille ne réalisent ce que cela implique.
- La bonne nouvelle, c'est qu'il est possible d'alléger la charge mentale et de retrouver un meilleur équilibre. Cela commence par savoir partager les responsabilités, apprendre à déléguer, à prioriser les tâches essentielles et à lâcher prise sur celles qui ne le sont pas, se fixer des limites en sachant dire non, et surtout prendre du temps pour soi.

À la maison comme au bureau, il est temps de faire bouger les lignes. Hommes, femmes, dirigeants, managers, collaborateurs... chacun doit jouer un rôle pour trouver le juste équilibre ! ■



Pressa

Quelles sont les conséquences de la charge mentale en termes de stress, d'anxiété ?

— Cette surcharge entraîne une fatigue très importante. Ruminer, penser à tout ce que l'on doit faire et ne pas oublier de faire déclenche du stress, de la fatigue, de l'anxiété, de l'irritabilité et des difficultés de concentration qui ont un impact sur le travail : baisse de performance, de motivation, possibilité d'erreurs voire survenue d'accidents du travail. Une charge mentale chronique génère un stress persistant créant des problèmes de santé physique et mentale, qui auront également des répercussions sur le plan social.

Existe-t-il des périodes plus propices, plus sensibles au cours de l'année ?

— Oui, bien sûr, on pense tout de suite à la rentrée scolaire,

INTERVIEW

ALICE PANIER

PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL CHEZ AMETRA06

« COMPARTIMENTER TRAVAIL ET VIE PRIVÉE, DEMANDER DE L'AIDE À SON CONJOINT, S'ACCORDER DES MOMENTS POUR SOI, SE FAIRE PLAISIR... AIDE À MIEUX GÉRER LA PRESSION »

il y a aussi les congés, en particulier les vacances d'été et celles de fin d'année.

Comment les employeurs peuvent-ils aider à réduire la charge mentale des femmes actives, que ce soit au bureau ou en télétravail ?

— Beaucoup de solutions peuvent aider à mieux gérer cette surcharge, comme l'aménagement des horaires, le télétravail, encourager à prendre des pauses régulières, pratiquer une activité de détente ou sportive, respecter le droit à la déconnexion, ou encore simplifier certains processus de travail. Cela peut être aussi de mettre en place des programmes de coaching, de formation sur la gestion du temps et des priorités ou bien des consultations avec des psychologues si besoin pour les salariées.

Quels conseils donneriez-vous aux femmes pour mieux gérer la charge mentale et trouver un juste équilibre ?

— Si on est au travail et que l'on songe aux choses à faire dans sa vie personnelle, il faut les écrire sur une feuille de papier, un carnet ou sur une page de notes du téléphone portable. En les posant et en mettant une alarme, on n'a plus besoin d'y penser. Noter libère l'esprit. Dialoguer pour avoir du soutien, de l'aide, de l'entre-aide et aller voir sa hiérarchie. Pour organiser ses priorités, il existe des outils et des matrices comme celle d'Eisenhower qui permettent de classer les tâches en fonction de leur urgence et de leur importance. Méditer permet d'être dans le moment présent et évite de penser au passé et au futur. **C.N.**



Metropolis/Ilum/Comback/Ilum/Daniela

INTERVIEW

DANIELA LEITE

DIRECTRICE FRANCE
METROPOLITAN SPORT CLUB & SPA

« ORGANISME, ASSOCIATION, FORMATION, COACHING... NOUS DEVRIONS MIEUX COMMUNIQUER SUR LES DIFFÉRENTS OUTILS ET CHEMINS POSSIBLES LORSQU'UN MOMENT DEVIENT COMPLIQUÉ »

Comment gérez-vous la charge mentale liée à votre poste tout en jonglant avec les responsabilités personnelles et familiales ?

— Je vois un coach personnel une à deux fois par mois en fonction de mon temps. J'accorde une grande importance au sommeil, car bien dormir, au moins 7 heures par nuit, me permet de me lever avec l'énergie nécessaire pour attaquer la journée. Tous les matins, j'avance mon réveil de 10 minutes pour pratiquer quotidiennement la méditation. Lorsque je suis avec mes enfants, je m'efforce d'être avec eux à 100% et de profiter de l'instant présent dans chaque moment de ma vie personnelle ou professionnelle. Et lorsque je suis en réunion ou que j'exécute une tâche, je reste centrée sur ce que je fais et évite de me laisser distraire par mon téléphone qui n'arrête pas de sonner ou mes e-mails. Je demande à mes équipes d'en faire autant. C'est une question de respect. Tout comme lorsque nous sommes

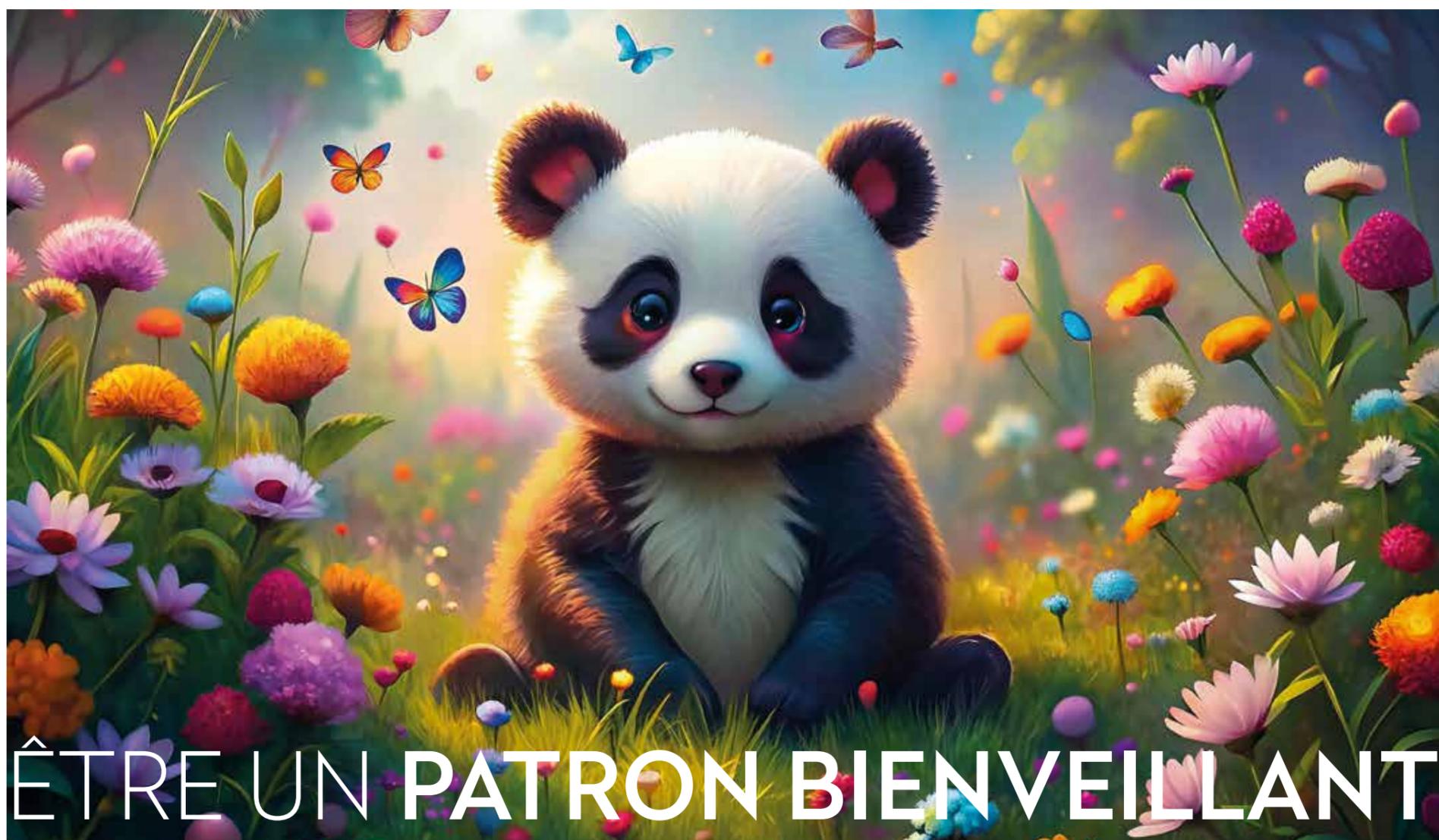
à table avec mes enfants et mon mari le soir, il n'y a pas de téléphone. J'ai cependant un numéro dédié aux urgences et lorsqu'il sonne, je sais que c'est réellement important.

Quelles stratégies avez-vous mises en place pour équilibrer votre vie professionnelle et privée face à cette surcharge mentale ?

— Avoir quelqu'un à qui parler, trouver du soutien avec les personnes qui nous entourent est primordial. Au travail, je discute beaucoup avec ma directrice adjointe. À la maison, mon mari et moi, nous formons une bonne équipe. Ses horaires plus flexibles lui permettent d'accompagner et d'aller chercher les enfants à l'école, de leur faire faire les devoirs... Moi, je m'occupe des tâches domestiques et de l'organisation. Nous avons construit un peu notre couple ainsi. Sans lui ou ma belle-mère, il serait très difficile avec trois enfants d'occuper un poste aussi lourd en responsabilités.

Y aurait-il des choses à installer qui permettraient d'améliorer l'équilibre et qui diminueraient la charge mentale ?

— Nous mettons en place tout ce que nous pouvons pour que les collaborateurs se sentent bien au travail, mais il est essentiel de ne pas se limiter au cadre professionnel. Lors des entretiens « one to one » avec nos équipes, nous sommes à l'écoute et dans les limites de ce qu'ils souhaitent partager avec la direction. Nous essayons de mettre en place des solutions qui peuvent faciliter l'équilibre entre leurs vies professionnelles et personnelles. Je crois que nos vies personnelles et professionnelles sont indissociables et que le bien-être au travail impactera forcément le bien-être personnel et réciproquement. Si humainement je ne le conçois pas autrement, cela représente également un grand intérêt pour les entreprises, puisqu'un salarié qui se sent bien dans tous les aspects de sa vie sera plus engagé et travaillera mieux. **C.N.**



ÊTRE UN PATRON BIENVEILLANT POURQUOI ET COMMENT ?

LAC
CHOCOLATIER

OFFREZ LE GOÛT
DE L'EXCELLENCE

CADEAUX D'AFFAIRES

COFFRETS CADEAUX • CHOCOLATS
CRÉATIONS PERSONNALISÉES

COMMANDEZ EN LIGNE SUR
WWW.PATISSERIES-LAC.COM

© Comaz.fr - 1024 - Crédit photo : Marc Laurin

Dans un monde professionnel où l'efficacité est fréquemment placée au-dessus des relations humaines, la bienveillance semble parfois utopique et naïve. Pourtant, elle s'avère un levier essentiel de performance.

Par Clarisse Nénard

Le monde du travail est souvent perçu comme un lieu de compétition, où l'exigence et la performance priment. Dans ce contexte, la bienveillance peut sembler incompatible, voire surréaliste (en atteste le choix de notre illustration ci-dessus). Pourtant, de plus en plus d'études et d'entreprises montrent que cette aptitude managériale est un puissant levier pour améliorer le bien-être des collaborateurs, renforcer la cohésion des équipes et *in fine*, booster les performances. Mais qu'est-ce qu'un patron bienveillant ? Décryptons ce que signifie cette attitude et pourquoi elle est déterminante dans le succès collectif, et surtout, comment la cultiver au quotidien.

Concept à la mode ou nécessité réelle ?
Management, formation, développement personnel, éducation, parentalité, sport... le mot bienveillance est brandi comme un remède à tous les maux. Utilisé à tout va et à toutes les sauces, il en devient parfois une simple stratégie d'apparence, destinée à donner une bonne image, sans réelle profondeur. Gestes faussement empathiques, sourires forcés, compliments démesurés... dans l'excès, elle tourne parfois à la mièvrerie, pire encore, à la condescendance. Cette bienveillance de façade, loin d'être sincère, finit également par être perçue comme de l'hypocrisie, teintée de doubles intentions, servant à masquer de réelles tensions ou des pratiques de management contestables. Pourtant, lorsqu'elle est sincère et authentique, elle transforme réellement de manière positive les relations professionnelles ainsi que l'environnement de travail.

Un management centré sur l'humain...

En entreprise, cette attitude ne se résume pas à être aimable, complaisant ou à éviter les conflits. Non. C'est une véritable philosophie de travail qui repose sur le respect mutuel, l'empathie, l'écoute et la valorisation de l'humain. Elle consiste à prendre en compte les besoins émotionnels et psychologiques de ses collaborateurs, en cherchant à créer un climat de confiance, un environnement sain et stimulant, où chacun se sent valorisé et respecté dans ses compétences comme dans sa personne. Rien de tel pour favoriser le bien-être tout en encourageant l'efficacité et la performance. En somme, la bienveillance en entreprise se veut une gestion humaniste des relations tout en tenant compte des enjeux de productivité et de compétitivité de la société. Être un patron bienveillant, c'est donc avoir une attitude responsable, qui place l'humain au centre des décisions, tout en maintenant un cadre d'exigence et de rigueur.

...aux antipodes des vieilles méthodes

Pendant des décennies, le management autoritaire s'est imposé comme le modèle dominant avec une organisation fortement pyramidale. L'idée était simple : le chef détenait tout le pouvoir, dictait les règles, et les subordonnés devaient obéir sans discussion. Ce mode de gestion, largement axé sur la hiérarchie, visait avant tout à asseoir l'autorité du manager et à maintenir ainsi un contrôle strict sur le travail. La bienveillance, elle, était bien souvent perçue comme un signe de faiblesse, une indulgence qui risquait de nuire aux résultats. Or, ces dernières années, avec



UN SALARIÉ QUI SE SENT ÉCOUTÉ, RESPECTÉ ET ENCOURAGÉ EST NATURELLEMENT PLUS ÉPANOUÍ ET MOINS SUJET À L'ABSENTÉISME

l'évolution des mentalités et des attentes des collaborateurs, le management directif montre ses limites. Les nouvelles générations ne sont plus seulement à la recherche d'un emploi, mais d'un cadre de travail épanouissant, où règnent la confiance et le respect. C'est là que le management bienveillant entre en scène, offrant un modèle où l'humain est au cœur des décisions. Loin d'être un modèle laxiste, le dirigeant bienveillant fédère et inspire ses équipes. Une vraie rupture avec les standards d'hier.

Bienveillance et performance : un duo gagnant

Dans un monde de plus en plus exigeant, où le stress et les "bore", "burn" et "brow"-out sont devenus des fléaux, la bienveillance au travail apparaît comme une solution inéluctable.

- Elle améliore la qualité de vie au travail.

Un salarié qui se sent écouté, respecté et encouragé est naturellement plus épanoui et moins sujet à l'absentéisme. Plus motivé, il donne le meilleur de lui sans craindre les critiques et autres sanctions. Cela réduit les risques psychosociaux, d'épuisement ou de burn-out.



LE MANAGER BIENVEILLANT BOOSTE LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT

- Elle renforce la cohésion d'équipe.

Un climat de confiance au sein de l'entreprise favorise la communication ouverte, la coopération et la solidarité entre les membres. Un manager bienveillant encourage ses équipes à s'entraider et à se soutenir, ce qui renforce la cohésion et améliore la dynamique collective.

- Elle accroît la productivité.

En privilégiant la reconnaissance et la valorisation des efforts, le manager bienveillant booste la motivation et l'engagement, ce qui augmente le rendement. En favorisant la prise d'initiative et l'autonomie, les collaborateurs se libèrent de la peur de l'échec, osent proposer des idées, prendre des risques et se surpasser. Une étude menée par Google sur ses équipes a d'ailleurs montré que les plus performantes étaient celles où régnaient la bienveillance et la sécurité psychologique.

- Elle fidélise les talents.

Quand on est valorisé et respecté, on est plus enclin à rester dans l'entreprise, ce qui diminue le turnover. Sans compter que la bienveillance managériale est un facteur d'attractivité pour les talents, notamment les jeunes générations, qui accordent une importance croissante aux valeurs humaines dans leur choix de carrière et qui recherchent du sens dans leur travail, plutôt que de simples directives.

Comment être bienveillant tout en managant ?

S'il est facile d'en parler, la mise en place de cette démarche managériale exige un véritable engagement. Voici quelques pistes pour cultiver cet esprit.

- Écouter, la clé du dialogue.

La bienveillance commence par être pleinement attentif à ce que l'autre exprime, à comprendre ses besoins, ses attentes et ses préoccupations sans jugement. Un patron bienveillant est disponible pour ses collaborateurs, prend le temps d'échanger et de favoriser le dialogue. Cette écoute active permet également de détecter les signaux faibles et de prévenir les tensions avant qu'elles ne dégénèrent en conflits. Bref, c'est savoir faire preuve d'empathie, même dans les moments de tension.

- Reconnaître et valoriser les compétences.

C'est exprimer sa reconnaissance de manière sincère et régulière. Cela se traduit par de simples mots de remerciement, une note d'encouragement ou une mise en avant de réussites lors de réunions d'équipe. La bienveillance consiste à célébrer les victoires, aussi petites soient-elles, et à encourager ses équipes dans leur progression. Il ne s'agit pas de flatterie gratuite, mais d'une reconnaissance sincère qui donne du sens à leur travail.

- Pratiquer la transparence.

Un manager bienveillant n'hésite pas à partager les informations importantes, à expliquer clairement ses choix et à inclure son équipe dans la prise de décision. Il communique sur les enjeux, les difficultés et les succès de l'entreprise avec honnêteté. Renforcer la confiance au sein des équipes favorise l'adhésion aux objectifs communs.

- Encourager la prise d'initiative et l'autonomie.

Un manager bienveillant ne cherche pas à contrôler chaque aspect du travail, mais encourage la prise d'initiative et l'autonomie, quitte à guider en cas de besoin. En donnant la liberté de proposer des idées nouvelles et en laissant de la marge de manœuvre dans les projets, il valorise la créativité et la responsabilité.

- Savoir donner un feedback constructif.

Un patron bienveillant se concentre sur les actions, et non sur la personne. Il sait comment formuler ses critiques de manière positive et respectueuse afin d'encourager la progression et d'aider le collaborateur à se perfectionner, plutôt que de le rabaisser ou de générer un sentiment de culpabilité.



C'EST UN ART SUBTIL QUI COMBINE EXIGENCE ET EMPATHIE POUR FAIRE ÉMERGER LE MEILLEUR

- Être authentique.

La première étape pour être bienveillant en management est d'agir avec sincérité. Être authentique, c'est rester fidèle à ses valeurs et à ses principes, ce qui permet d'établir une relation de confiance avec ses collaborateurs.

- Pratiquer l'empathie.

Savoir se mettre à la place de ses collègues permet de mieux comprendre leurs préoccupations, leurs besoins et leurs défis. Cela ne doit pas signifier être laxiste, mais au contraire par une exigence adaptée, tenir compte des forces et des faiblesses de chacun. Cette manière d'être favorise un management plus humain et adapté à chaque individu. C'est un art subtil qui combine exigence et empathie pour faire émerger le meilleur de ses équipes.

cupations, leurs besoins et leurs défis. Cela ne doit pas signifier être laxiste, mais au contraire par une exigence adaptée, tenir compte des forces et des faiblesses de chacun. Cette manière d'être favorise un management plus humain et adapté à chaque individu. C'est un art subtil qui combine exigence et empathie pour faire émerger le meilleur de ses équipes.

- Soutenir dans les moments difficiles.

Un patron bienveillant est celui qui est capable d'épauler ses collaborateurs lorsqu'ils traversent des périodes de stress, de surcharge de travail ou de difficultés personnelles. Il est là pour écouter, rassurer et proposer des solutions concrètes pour soulager la pression.

- S'accepter avec ses imperfections.

Un bon manager bienveillant reconnaît qu'il n'est pas parfait. En admettant ses propres limites, il devient plus compréhensif et indulgent face aux erreurs des autres, tout en favorisant un climat d'amélioration continue.

- Cultiver l'exemplarité.

Les actions doivent correspondre aux paroles. Un manager qui incarne les valeurs qu'il prône, qui fait preuve de respect dans toutes les interactions, qui reste humble et à l'écoute, inspire la même attitude au sein de son entreprise.

Être bienveillant en tant que manager commence à l'être vis-à-vis de soi-même. Impossible de créer un environnement de travail positif si l'on ne possède pas le savoir-être et l'intelligence relationnelle.

C'est un état d'esprit global à cultiver au quotidien. Cela demande de la cohérence, de la sincérité et de l'engagement. Loin d'être une faiblesse, la bienveillance est au contraire un levier de performance durable, un moteur d'attraction, de fidélisation et de motivation des talents, contribuant directement à la cohésion et à la productivité. C'est en incarnant ces valeurs et en les intégrant à la culture d'entreprise que l'on devient un modèle inspirant qui permet à l'entreprise de grandir tout en respectant l'humain. ■

0 €

COÛT TOTAL DE LA GENTILLESSE AU TRAVAIL

ÊTRE À L'ÉCOUTE : 0 €
+
FAIRE UN COMPLIMENT : 0 €
+
DIRE MERCI : 0 €
+
PROPOSER SON AIDE : 0 €
+
SOURIRE : 0 €
+
PARTAGER SES CONNAISSANCES : 0 €
+
RESPECTER L'AUTRE : 0 €

Heuu...

Qu'est-ce que vous attendez pour booster votre image ?

Cartes de vœux, réseaux sociaux, identité graphique, interviews, site internet, flyer, stratégie, motion design, campagne de recrutement...

- A. Je n'ai pas le temps
- B. Je ne sais pas faire
- C. J'avais poney ce jour-là
- D. Je n'ai pas le numéro de l'agence MouvementCom...

Si c'est que ça, le voici...
04 93 21 09 07

MOUVEMENTCOM_

**MUTUELLES DU SOLEIL
ÉTOFFER L'OFFRE DE SERVICES,
UNE PRIORITÉ**



Loïc Thebaud

5 QUESTIONS À

MORGANE CHAVANIER

DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE
DES MUTUELLES DU SOLEIL

PRÉSENTE POUR LA 3^e ANNÉE CONSÉCUTIVE
AU CLASSEMENT CHOISEUL 100 QUI MET
EN AVANT LES LEADERS PROMETTEURS DE
MOINS DE 40 ANS, MORGANE CHAVANIER
OCCUPERA, EN JANVIER PROCHAIN,
LE POSTE DE DIRECTRICE GÉNÉRALE
- MUTUELLES DU SOLEIL.

Quel est votre parcours professionnel ?

— Auditrice financière spécialisée dans les assurances et le secteur hospitalier, j'ai intégré Mutuelles du Soleil en 2018, comme responsable de l'audit interne. Six mois plus tard, j'étais nommée Directrice Générale Adjointe, avec l'objectif de devenir Directrice Générale. Je connais désormais parfaitement la structure et le secteur et je suis sereine face aux fonctions que j'occuperai en janvier 2025.

Quelles sont vos principales priorités et actions stratégiques pour 2025 ?

— Nous poursuivons le développement de nos solutions produits pour les particuliers comme pour les entreprises, et travaillons sur l'intégration de nouveaux services. Une approche « services » augmentée, par exemple : un contrat santé bénéficiera d'un environnement digital de prévention (évaluation de la santé mentale, autodiagnostic, conseils, etc.). Ces nouveaux services nous confortent dans notre rôle social et nous différencient de nos concurrents comme de la Sécurité sociale. Autre enjeu de taille pour 2025 : le rajeunissement de notre portefeuille qui nous pousse à nous développer auprès des entreprises en tant qu'assureur collectif. Enfin, déjà fort d'une présence régionale désormais incontestable, nous souhaitons prochainement élargir notre zone de chalandise.

Comment faire évoluer les services Mutuelles du Soleil dans un contexte de digitalisation croissante ?

— Notre vision de la digitalisation est claire : nous investissons beaucoup, mais jamais nous ne remplacerons l'humain. Le digital est uniquement un outil destiné à libérer du temps à nos collaborateurs pour développer la relation client. Nous utilisons l'IA dans la lutte contre la fraude, à l'origine, entre autres, de l'augmentation des tarifs des contrats, et nous sommes en quête d'autres solutions innovantes qui seront une valeur ajoutée pour nos clients.

Comment comptez-vous renforcer la proximité et la relation avec vos adhérents ?

— Nous sommes dans une logique de proximité où la relation client est un sujet central. Nous avons fait de nos agences des lieux de vie qui accueillent des événements destinés à générer et maintenir le lien autour de la santé. Nous organisons aussi des journées de prévention, dans les locaux de nos clients, en lien avec leur secteur d'activité. Nous dépassons au quotidien le cadre de l'assurance santé.

Quel message souhaitez-vous adresser aux entrepreneurs ?

— Nous sommes convaincus que l'entreprise ne vit que pour ses clients mais au travers de ses collaborateurs. C'est la raison pour laquelle nous accompagnons les chefs d'entreprise dans la mise en place d'un écosystème prévoyance et santé que nous appliquons également dans notre entreprise. La qualité de vie au travail est aujourd'hui indispensable pour recruter et fidéliser les talents, nous y consacrons notre énergie et nos savoir-faire.

LA TRIBUNE DES PARTENAIRES

ZOOM SUR...

BOOST CÔTE D'AZUR

L'accompagnement des PME en phase de croissance externe

Récemment lancé à l'initiative de l'UPE06, de Connect Pro, société de gestion de portefeuilles, et de l'IRCE (Institut régional des chefs d'entreprise), le programme Boost Côte d'Azur a pour objectif de permettre aux dirigeants de TPE/PME de changer d'échelle via la croissance externe.

Réservé aux entreprises implantées dans les Alpes-Maritimes, désirant faire le grand saut et dont le chiffre d'affaires est compris entre 1 et 10 millions d'euros, le dispositif propose un accompagnement complet, sur 6 mois, destiné à faire le grand saut. Les objectifs sont multiples : valider sa stratégie de croissance externe, trouver l'entreprise cible, anticiper les changements organisationnels et humains, financer le rachat et enfin réussir la prise en main de l'entreprise cible. Pour y parvenir, chaque participant (une petite dizaine en moyenne par session) se voit proposer un séminaire immersif de 2 jours, pour maîtriser les enjeux d'une stratégie de croissance externe et créer une dynamique de groupe, 6 ateliers (56 heures de formation) pour construire son projet, jusqu'à 20 heures d'accompagnement individualisé. En fonction des besoins, ils disposent également d'un mentorat avec le réseau Entreprendre et d'une aide à la formalisation. Le coût total du dispositif est finançable par les partenaires, pour moitié, et par le chef d'entreprise pour l'autre moitié, mais peut être pris en charge par un OPCO.

La sélection des entreprises participantes se fait sur dossier de candidature et entretien individualisé. La deuxième session a débuté le 19 novembre, la suivante devrait avoir lieu à la fin du printemps prochain.

Pour en savoir plus, contactez Denis Margaillan : d.margaillan@irce.fr.



Sandra Kobornovitch

INTERVIEW

VIVIEN MERAT

DIRECTEUR DES ÉTABLISSEMENTS MERAT,
À NICE

**« JE SUIS PRÊT À INSUFFLER
UNE DYNAMIQUE NOUVELLE
À MON ENTREPRISE »**

Pouvez-vous brièvement nous présenter votre entreprise ?

— ES Merat est une entreprise familiale créée par mon père, artisan plombier, en 1981. J'ai intégré la structure en 2004, en apportant mes compétences en matière de climatisation, après un BTS en climatisation, un diplôme supérieur du froid industriel aux Arts et Métiers de Paris et une première expérience professionnelle chez Daikin. 20 ans plus tard, je suis fier de compter une vingtaine de collaborateurs.

Comment avez-vous connu Boost Côte d'Azur ?

— J'ai découvert le dispositif via un emailing de la CCI. La vie d'une entreprise est diverse et variée. Je dois avouer que les 10 premières années, je n'ai pas eu de difficultés à développer l'entreprise. Puis nous avons atteint un palier et je me suis remis en question à tous les niveaux pour ensuite redémarrer un nouveau cycle, plus puissant. Je me suis alors intéressé

à la question de la croissance externe, mais je n'étais pas prêt... Jusqu'à présent.

Qu'est-ce que cela vous a apporté ?

— J'ai pris beaucoup de plaisir à participer à ce programme dont le principal intérêt, selon moi, est de générer un important réseau de proximité. Je dois également saluer la qualité des orateurs qui avaient la lourde tâche de nous expliquer des données particulièrement techniques et rébarbatives. Aujourd'hui, j'envisage les choses différemment, Boost Côte d'Azur m'a ouvert de nouvelles portes, un réseau, des contacts avec des experts du milieu, j'ai pu avancer sur mon projet. Attention toutefois, pour réussir, il faut être disponible aussi bien physiquement que mentalement car cela nécessite une vraie implication notamment sur des notions complexes. À présent je suis bien plus à l'aise et je suis prêt à insuffler une dynamique nouvelle à mon entreprise.

- ERRATUM -

DANS NOTRE DERNIÈRE PUBLICATION, IL FALLAIT LIRE

35000

LE NOMBRE D'ÉTUDIANTS À UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR

Ose !

édition

Nice

Le Cercle Business des

ENTREPRENEURES

SAVE THE DATE

Une journée réseau business dédiée aux femmes
pour booster votre projet ou votre entreprise

6 février 2025

CCI Nice Côte d'Azur

20 boulevard Carabacel 06000 Nice

Plus
d'infos
sur



Au programme

- Ateliers
- Tables rondes
- Village des partenaires
- Concours de pitches :
mettez en avant votre projet,
gagnez en visibilité et accélérez
votre développement !

organisé par



avec le soutien de



en partenariat avec



PROFESSIONNELS DE LA MONTAGNE



**VOUS POUVEZ COMPTER SUR NOUS POUR ACCOMPAGNER
LES TRANSFORMATIONS DE VOTRE MODELE ECONOMIQUE
ET ACCELERER VOS TRANSITIONS.**

Pour soutenir votre développement, nos conseillers sont à votre service dans toutes les agences Crédit Agricole des Alpes-Maritimes.

Ils peuvent mobiliser notre réseau d'experts & de partenaires pour répondre à vos besoins spécifiques : tourisme durable, transition énergétique, mobilité, digitalisation.

CONTACTEZ-NOUS DÈS MAINTENANT !

 credit-agricole.fr/ca-pca/professionnel



IP-OPTIMISTE-Montagne-270x390 -10/2024 Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel Provence Côte d'Azur (CA PCA), société coopérative à capital variable, agréée en tant qu'établissement de crédit, dont le siège social est situé Avenue Paul Arène - 83300 Draguignan Cedex, immatriculée au RCS de Draguignan sous le n° 415 176 072. Société de courtage en assurance immatriculée au registre des intermédiaires en assurance sous le numéro 07 005 753 - www.orias.fr. Titulaire de la carte professionnelle Transaction, Gestion Immobilière et Syndic n° CPI 83022021000000012 délivrée par la CCI du Var, bénéficiant de Garantie financière et Assurance Responsabilité Civile Professionnelle délivrée par CAMCA, 53 rue de la Boétie - 75008 Paris. - Image : Getty©