



**DÉC.  
2016**

---

# HORIZONS GUIDES

UN PROJET POUR LA PROFESSION, CONSTRUIT PAR LA PROFESSION



# ÉDITO

---

## ÊTRE GUIDE DEMAIN

### SOMMAIRE

ÉDITO / ÊTRE GUIDE DEMAIN .....	1
COMMENT BIEN VIVRE NOTRE MÉTIER, LONGTEMPS ET AVEC PASSION ? .....	4
UN PROJET COLLECTIF À CONSTRUIRE .....	6
RÉINVENTER L'IMAGE DE LA MONTAGNE .....	8
PENSER CLIENT .....	10
ASSURER LA SÉCURITÉ ET LA PROTECTION DES GUIDES ET DU MÉTIER .....	12
AMÉLIORER LE RECRUTEMENT ET LA FORMATION .....	16
HORIZONS GUIDES : UN PROJET POUR LA PROFESSION, CONSTRUIT PAR LA PROFESSION .....	18

Le monde change rapidement et profondément. Le métier de guide en est impacté et évolue. Aujourd'hui, plus qu'à tout autre moment de notre histoire, je dirais que nous faisons face à des enjeux majeurs. Dans une profession qui est attachée à son indépendance et à sa liberté, nous devons nous assurer que ces valeurs, qui nous sont si chères, vont demeurer dans les années qui viennent. Sans verser dans le catastrophisme, je pense que des mouvements de fond sont de nature à mettre en danger notre indépendance et le caractère libéral de notre métier. D'autres tendances laissent entrevoir de belles opportunités.

#### OBSERVONS LE MONDE D'AUJOURD'HUI

Les pratiques de la montagne évoluent fortement, avec par exemple des baisses d'activité estivale significatives dans certaines zones, mais aussi un développement des pratiques hivernales. Des tendances favorables à la pratique de l'alpinisme, du ski, des raquettes, de l'escalade et des activités de pleine nature se dessinent dans la société, comme l'aspiration à un retour vers la nature, ou encore la valorisation d'un corps sportif. Celles-ci représentent des facteurs positifs pour l'évolution de nos activités.

À l'inverse, nous constatons une distance des jeunes générations par rapport à une image de la montagne « trop dure, trop chère, trop risquée », que nous avons peut-être véhiculée trop longtemps. Nous observons en parallèle une croissance de la demande de séjours tout compris et de voyages sur-mesure. Des opérateurs sont en train de se créer, qui savent construire une autre promesse et une autre image de la montagne. Ces opérateurs nous font travailler, c'est vrai. Mais ils le font dans une relation donneur d'ordre/prestataires de services, qui ne correspond pas à la culture de notre profession. L'impact du digital et des réseaux sociaux amplifie ce phénomène. Si nous n'y prenons pas garde, et ne nous mettons pas en action, notre indépendance pourrait être largement entamée.

### CONSTRUISONS UNE FEUILLE DE ROUTE COLLECTIVE

Nous avons les moyens de faire face à ces enjeux majeurs et de transformer tous ces défis en opportunités. C'est pourquoi il nous a semblé essentiel, pour la profession, de se doter d'une feuille de route collective pour le futur. « D'où venons-nous, qui sommes-nous, où voulons-nous aller ? Comment voulons-nous faire évoluer notre métier ? Quel rôle doivent jouer les compagnies de guides, les autres formes d'organisation et le SNGM dans cette évolution ? » Ces questions sont à l'origine du projet que nous avons baptisé « Horizons Guides ». Parce que nous voulons que la profession, comme elle l'a toujours fait dans le passé, soit capable d'atteindre de nouveaux horizons, adaptés aux ambitions de chaque guide mais aussi aux besoins de nos clients.

Au fond, la question au cœur de la démarche d'« Horizons Guides » peut se résumer ainsi : « Comment bien vivre de notre métier, le vivre longtemps et avec passion ? »

Notre profession est marquée par un paradoxe. C'est une profession fondamentalement libérale, constituée d'indépendants. Mais il y a longtemps que nous connaissons la force du collectif : les nombreuses compagnies et bureaux des guides en sont la meilleure preuve. Aujourd'hui, face à ces enjeux pour notre profession, de garder sa liberté et son indépendance, c'est sur la force du collectif que nous devons nous appuyer. Construire un projet partagé qui nous permette de continuer à exercer notre métier comme nous l'aimons - libres, au service de nos clients et de la beauté de la nature - : telle est mon ambition. « Horizons Guides » doit être un projet collectif, et pour cette raison il doit être construit par tous.

Notre Assemblée Générale marque le coup d'envoi d'« Horizons Guides » auquel nous souhaitons associer tous les guides.

Nous avons un an pour bâtir notre feuille de route collective qui sera présentée, débattue et approuvée lors de la prochaine Assemblée Générale en 2017.

Votre contribution personnelle sera décisive pour qu'« Horizons Guides » devienne une page importante dans l'évolution de notre profession.

**Christian JACQUIER,**  
Président du SNGM



# COMMENT BIEN VIVRE NOTRE MÉTIER, LONGTEMPS ET AVEC PASSION ?

C'EST LA QUESTION CENTRALE DE NOTRE RÉFLEXION SUR L'ÉVOLUTION DE LA PROFESSION. AVEC UN POSTULAT INTANGIBLE : GUIDE RESTE UN MÉTIER PARTICULIER. LA PASSION, L'ENGAGEMENT, LE RISQUE SONT CONSTAMMENT PRÉSENTS ; LE SENS DE LA RESPONSABILITÉ ET DE L'ÉTHIQUE SONT ESSENTIELS, AINSI QUE LA RESPONSABILITÉ PERSONNELLE ET JURIDIQUE. C'EST AVANT TOUT UN MÉTIER DONT LA BASE EST LA PASSION, ET DOIT LE RESTER. PERSONNE NE DEVIENT GUIDE « MALGRÉ LUI » OU « PAR HASARD ».

## UN CONTEXTE DE CHANGEMENTS

La société actuelle exprime des aspirations qui correspondent intimement à ce que nous sommes dans notre métier :

\ Elle aspire, notamment les jeunes générations, à un retour vers la nature, vers l'épanouissement par le corps. Le sport n'est plus uniquement considéré comme synonyme de performance mais comme une quête de sens et de réalisation. La montagne répond parfaitement à ces aspirations.

\ L'impact de la mondialisation permet d'envisager de nouveaux terrains de jeu pour nos activités. Demain encore plus

qu'aujourd'hui, c'est la planète qui peut être notre « jardin ». De même, la mondialisation nous apporte potentiellement de nouvelles clientèles, à condition de savoir les toucher, les convaincre et de proposer une offre adaptée.

\ La croissance de l'activité en hiver avec le free-ride, le ski de randonnée est réelle. Elle confirme que la nature, mariée à une expérience de « fun » et de sport, attire un nombre croissant de pratiquants.

Pourtant, paradoxalement, le métier de guide de haute montagne fait face aujourd'hui à des défis significatifs :

\ Depuis plusieurs années, nous observons une baisse de la fréquentation en haute montagne. À l'exception évidemment de quelques courses mythiques, telles que l'ascension du mont Blanc, le phénomène touche tous les massifs, essentiellement en été.

\ L'attrait de la haute montagne diminue – notamment auprès des jeunes –, dans une société qui place le plaisir, l'hédonisme, et la rapidité au premier plan. « Trop dur, trop cher, trop risqué », voilà quelques-unes des perceptions négatives attachées à la haute-montagne.

\ Nous constatons également des évolutions qui peuvent menacer la manière dont nous exerçons notre métier : l'apparition d'offres *all inclusive* ou de

sites internet qui vendent des prestations de guide en nous transformant en sous-traitant ; une judiciarisation croissante de la société qui pourrait prétendre contrôler d'avantage nos activités ; une accidentologie qui crée de la précarité et nous met sous la menace de perdre le soutien de nos assurances ; une évolution de la réglementation européenne qui peut changer fortement les règles établies.

\ Dans ces conditions, la possibilité de pratiquer la profession de guide, de manière exclusive et autonome, tout au long d'une carrière reste problématique. La question des revenus des guides plus anciens ou blessés constitue une difficulté.

## BIEN VIVRE LE MÉTIER

\ C'est pouvoir passer d'une passion à un métier et en maîtriser toutes les composantes : techniques, réglementaires, commerciales et relationnelles.

\ C'est être capable de redéfinir nos publics, les offres et les services que nous proposons.

\ C'est s'appuyer sur une formation initiale et continue qui s'adapte aux nouveaux enjeux et à l'ensemble des compétences métier.

## LE VIVRE LONGTEMPS

\ C'est améliorer la sécurité, et donc réduire les taux d'accidentologie, la prévoyance, l'assistance, et continuer à assurer la solidarité de la profession.

\ C'est s'assurer que nous pouvons trouver des revenus pour les plus anciens, soit dans la profession de guide, soit en favorisant la « double-carrière ».

\ C'est peser sur l'évolution de la réglementation pour qu'elle protège les professionnels et leurs clients.

## LE VIVRE AVEC PASSION

\ C'est savoir réaffirmer le sens collectif et les valeurs de notre métier, et parvenir à les préserver.

\ C'est être capable de pratiquer notre métier comme nous l'aimons : en liberté et en autonomie.

\ C'est être capable de partager notre passion pour recréer l'envie de montagne, d'aventure en pleine nature, avec nous, auprès du public.



# UN PROJET COLLECTIF À CONSTRUIRE

POUR BÂTIR NOTRE FEUILLE DE ROUTE COLLECTIVE DES ANNÉES À VENIR, LE SNGM A LANCÉ AU PRINTEMPS 2016 UN PROJET BAPTISÉ « HORIZONS GUIDES ». LE PROJET A ÉTÉ STRUCTURÉ AUTOUR DE QUATRE AXES DE TRAVAIL. CHACUN DOIT DÉBOUCHER SUR DES PLANS D'ACTION.



## 1.

### RÉINVENTER L'IMAGE DE LA MONTAGNE ET LA DIFFUSER

Nous voulons repenser notre politique de communication pour redonner l'envie de la montagne, en répondant aux aspirations de la société. Nous devons également repenser l'image que nous donnons des guides pour attirer les clientèles de demain.

## 2.

### LE CLIENT : ADAPTER NOS OFFRES – MODERNISER NOTRE PUBLIC – REPENSER LA RELATION CLIENT

La croissance de nos activités suppose une réflexion sur nos clients : qui seront-ils demain ? Quelles sont leurs aspirations, qu'il s'agisse des jeunes ou de populations étrangères ? Elle implique également la redéfinition profonde de notre offre et de notre champ d'action : « l'aventure sportive dans la nature ». Elle nécessite la construction de nouvelles offres ou services adaptés à nos nouveaux publics. Elle suppose la pleine intégration du numérique dans la pratique de notre métier. Elle passe surtout par une approche où nous plaçons la relation client au cœur de nos préoccupations.

## 3.

### ASSURER LA PROTECTION DES GUIDES ET DU MÉTIER

Nous devons absolument progresser de façon significative sur la sécurité, tant réelle que perçue. Nous devons également suivre l'évolution de la réglementation et nous adapter afin de protéger les pratiquants de nos activités, ainsi que les professionnels. La judiciarisation du métier est aussi un sujet de préoccupation pour nous. Dans tous ces domaines, le rôle des instances syndicales est essentiel et doit être redéfini.

## 4.

### RECRUTER ET FORMER DES PROFESSIONNELS ADAPTÉS AUX ENJEUX FUTURS DU MÉTIER

L'évolution du métier nécessite une adaptation du recrutement des candidats, ainsi que des formations initiales et continues, en intégrant beaucoup plus l'ensemble des compétences métier comme les dimensions pédagogique, économique, commerciale...

### UNE AMBITION À PARTAGER POUR LA PROFESSION

Nous sommes fiers de notre métier, nous l'aimons, nous l'exerçons avec passion. Il est de notre responsabilité d'élaborer son avenir et de bâtir ensemble un plan d'action pour demain. Afin que chaque guide en France demeure fier de son métier, qu'il l'exerce avec la liberté qui lui est chère, qu'il garde la passion de faire découvrir la nature et puisse vivre longtemps et avec bonheur de son activité.

# 1. RÉINVENTER L'IMAGE DE LA MONTAGNE

POUR SUSCITER OU RECRÉER L'ENVIE DE MONTAGNE AUPRÈS DE CLIENTS POTENTIELS, NOUS VOULONS RÉINVENTER L'IMAGE DE LA MONTAGNE ET L'IMAGE DU GUIDE. RÉÉQUILIBRER HÉDONISME ET HYPER TECHNICITÉ. IL NOUS FAUT DONC REPENSER NOTRE STRATÉGIE DE COMMUNICATION.

“

*Le client recherche une expérience plus qu'un sommet : les histoires que peut raconter le guide, les lieux où il est capable de l'emmener, l'attention qu'il lui porte font partie de sa satisfaction.*

Yann Delevaux,  
Directeur de la Compagnie des Guides de Chamonix.

## LE CONTEXTE

- \ L'image de la haute montagne, c'est : trop dur, élitiste, et dangereux.
- \ La montagne qui fait rêver, cela ne suffit plus. Il faut une promesse plus précise et convaincante.
- \ L'image des guides est insuffisante, fantasmée ou fausse...
- \ Les médias parlent de la montagne et des guides essentiellement lors des accidents.
- \ La montagne ne fait pas d'audience à la télévision ou dans les journaux : par exemple, le ski est considéré comme une « activité de riches », pratiquée par seulement 20% des Français.
- \ Il n'y a plus aujourd'hui de « héros » montagnard connu du grand public.

## LES DÉFIS À TRAITER

**Quelle image globale faut-il construire ?**

Comment créer une image cohérente avec l'ADN et l'identité de la profession des guides, mais qui soit aussi attractive pour les clientèles actuelles et potentielles ? Comment faire venir les gens à la montagne et les capter une fois qu'ils sont là. Nous avons pour exemple l'essor du ski de randonnée. Les gens qui venaient pour le ski ont pu découvrir le ski de randonnée.

**À qui doit s'adresser notre communication ?**

\ Aux clients et par extension au grand public amateur de montagne et d'activités de sports de nature.

\ L'enjeu est de faire rayonner l'image des guides en France et à l'international, au-delà de notre cœur de cible, pour conquérir de nouvelles clientèles : jeunes consommateurs recherchant des approches plus soft ou contemplatives, femmes, familles, clientèles internationales (d'où l'importance de la maîtrise des langues étrangères dans la communication).

L'enjeu est double :

- \ Renforcer la qualité de l'information sur les enjeux et l'avenir de la profession.
- \ Développer une image de la profession capable de renforcer le sentiment de fierté des guides et de les fédérer.

**Quelle organisation pour la communication ?**

- \ Quel est le rôle du Syndicat dans la mise en œuvre de la communication ?
- \ Quelles ressources humaines et financières sont nécessaires ?
- \ Quels sont les alliances et les partenariats à mettre en œuvre pour optimiser l'efficacité de la communication ?

”

*Il y a un gros potentiel à moyen terme d'une nouvelle clientèle venant des pays émergents avec un fort pouvoir d'achat. Il faut l'attirer avec des produits accessibles techniquement.*

Jean-Claude Razel,  
PDG d'Alaya.

## LES PISTES D'ACTION

- **Travailler l'image et la communication sur 3 niveaux.**  
L'image de la destination / terrain de jeu ; l'image des guides : les acteurs incarnant la promesse d'expériences en montagne auprès de leurs clients ; la communication de l'offre / des offres.
- **Raconter une / des belles histoires centrées sur la relation entre les guides et leurs clients.**  
Pour cela, il faut identifier des porte-paroles et des personnages. Ces personnages doivent incarner une histoire (jouer avec les personnalités originales, atypiques, attachantes, nombreuses dans notre métier, et les parcours de vie surprenants).
- **Corriger l'image de la montagne uniquement associée à l'accident.**
- **Valoriser au contraire : le plaisir - la découverte - la nature - la santé / le sport / le bien-être.**
- **Rénover l'image du guide.**  
Sortir de l'image « du vieux guide » pour vanter celle qui donne accès à un univers exceptionnel / le « coach sportif » en milieu naturel ?

# 2. PENSER CLIENT

LE CLIENT D'AUJOURD'HUI VEUT ÊTRE AU CENTRE DE TOUTES LES PRÉOCCUPATIONS. IL IRA VERS LE GUIDE QU'IL SENT EN PHASE AVEC SES ENVIES. L'IMAGE DU GUIDE EST POSITIVE... MAIS IL SE BORNE PARFOIS À ÊTRE UN « TECHNICIEN DE LA CORDE » ET PEUT DÉGAGER UNE IMAGE D'ÉLITISME QUI ÉLOIGNE BEAUCOUP DE PUBLICS INTÉRESSÉS. NOUS DEVONS PLACER « L'EXPÉRIENCE CLIENT », AU CŒUR DE NOS PRÉOCCUPATIONS. C'EST LA CONDITION POUR QUE NOUS GARDIONS LE LIEN DIRECT AVEC LUI.

“

*Aujourd'hui la plupart de nos clients sont des consommateurs qui veulent enchaîner plusieurs activités rapidement. Or la « culture montagne » dans ce milieu naturel se construit au fil des ans et des courses. Il devient donc plus difficile pour les guides de faire comprendre leur métier et de valoriser le service qu'ils procurent.*

Pascal Chapelland,  
Président de la Compagnie des Guides de St-Gervais.

## LE CONTEXTE

- \ Les courses d'été se concentrent sur un nombre réduit de courses emblématiques : comme le mont Blanc... Travailler en été sur certains massifs est une mission quasi impossible.
- \ Nous avons des difficultés à attirer des jeunes à la haute montagne.
- \ Les pratiquants de sport (escalade, trails...) sont nombreux. Ils sont la prochaine base potentielle de clients à convaincre.
- \ Les populations des pays émergents représentent un potentiel important, mais nous n'avons pas vraiment les offres qui leur correspondent.
- \ La relation commerciale directe avec le client induit souvent une gêne.

## LES DÉFIS À TRAITER

**Comment pouvons-nous susciter l'envie de montagne et renverser la dynamique de baisse de la fréquentation ?** Quelles sont les politiques de communication, quelles sont les offres qui peuvent convaincre de venir et de rester plusieurs jours ?

**Comment attirer une nouvelle clientèle française à la montagne ? Comment attirer notamment les jeunes, les grimpeurs, les urbains, les trailers ?** Les « circuits historiques » (CAF, UCPA, colonies, classes de neige...) ne fonctionnent plus, essentiellement pour des raisons réglementaires. Nous avons aujourd'hui des gisements de clientèle potentiels importants : l'escalade est le troisième sport pratiqué à l'école ; le nombre de trailers continue d'aug-

menter... Comment les attirer vers la montagne et les convaincre de la découvrir avec nous ?

**Comment attirer des populations provenant de grands pays émergents ?**

La Chine, l'Inde ou le Brésil sont des cibles à privilégier. Nous devons comprendre leurs besoins et bâtir des offres adaptées.

**Devons-nous segmenter d'avantage nos offres ?**

Devons-nous avoir une offre plus large, couvrant la totalité de la population, des enfants aux alpinistes confir-

més, en passant par les familles, les visiteurs de pays émergents... Cette offre plus large permettrait également d'avoir des prestations adaptées aux guides à tout âge de leur carrière.

**Quelles sont nos ambitions sur le all inclusive ?**

C'est une tendance lourde du marché du tourisme. Nous devons en être les acteurs plus que les spectateurs.

**Comment pouvons-nous tirer parti du digital, pour gérer la relation client avant / pendant / après la course ?**

”

*Yes we did !  
Chercher le bonheur du client et pas mon bonheur à moi.  
L'expérience aide à inverser cela.*

Colonel  
Pierre-Joseph Givre,  
Chef de corps du 27e BCA.

## LES PISTES D'ACTION

- **Enrichir notre offre.**  
Offrir des packages *all inclusive*. Élargir notre champ d'action et de communication au sport d'aventure en milieu naturel. Cultiver notre polyvalence : glace, neige, escalade, randonnée, canyoning, spéléologie, VTT, rafting... Le tout-compris est certainement un moyen de répondre à une partie des attentes tout en générant de l'activité supplémentaire pour les guides.
- **Identifier et s'adapter aux clientèles potentielles.**  
Trailers, randonneurs, VT-Tistes, skieurs, enfants, familles, urbains, internationaux... pour chaque cible, nous devons travailler sur la manière de les « capter » et de déclencher leur envie.
- **Développer la pratique systématisée des langues étrangères et l'utilisation des réseaux sociaux.**
- **Aller chercher les clients potentiels là où ils sont.**
- **Prendre des positions plus fortes sur le thème du développement durable.**  
Notre métier permet d'ouvrir les portes de la nature à des passionnés. Afficher plus fortement notre discours public sur le développement durable et introduire la dimension de découverte de la nature dans chacune de nos expériences client sont probablement nécessaires.
- **Repenser le « parcours client » et chercher avant tout sa satisfaction.**  
\ Le digital nous offre beaucoup d'opportunités pour créer la relation avec le client et lui donner envie de revenir.  
\ Le métier de guide c'est être capable d'emmener le client faire « son » sommet pour qu'il soit heureux.

# 3. ASSURER LA SÉCURITÉ ET LA PROTECTION DES GUIDES ET DU MÉTIER

ÊTRE GUIDE, C'EST EXERCER UN MÉTIER À RISQUES. CES RISQUES SONT NOMBREUX ET NOUS EXPOSENT À DES CONSÉQUENCES PHYSIQUES, PSYCHOLOGIQUES, JUDICIAIRES, ET FINANCIÈRES QUI PEUVENT ÊTRE CATASTROPHIQUES. FACE À CETTE RÉALITÉ, NOUS DEVONS TRAVAILLER DANS DE MULTIPLES DIRECTIONS : GESTION DES RISQUES, PRÉVENTION DES ACCIDENTS, POLITIQUE D'ASSURANCE, DE PRÉVOYANCE ET D'ASSISTANCE, CONNAISSANCE DES ENJEUX JURIDIQUES.

“

*En matière de prévoyance nous avons accès à la classe C de la Cipav à des conditions particulièrement avantageuses et sans équivalent sur le marché. Elle permet de bénéficier d'un capital décès de 78 000 €, une rente au conjoint de 8 000 €/an, une rente à chaque orphelin de 8 000€/an ou d'une pension d'invalidité.*

Christian Jacquier,  
Président du SNGM.

## LE CONTEXTE

- \ Le nombre d'accidents graves dans la profession demeure trop élevé.
- \ Le guide a pour mission de gérer et de limiter le risque même s'il est impossible de le réduire à zéro.
- \ Le métier de guide est de plus en plus fragilisé par une judiciarisation croissante.
- \ La sinistralité augmente et le ratio financier entre le montant des sinistres à dédommager et celui des primes encaissées s'élève, et risque de mettre en danger nos contrats d'assurances.
- \ Le nombre de guides couverts en matière d'assurances décès, invalidité et indemnités journalières demeure insuffisant.

## LES DÉFIS À TRAITER

- Les mois qui viennent doivent nous permettre d'échanger sur les outils à mettre en œuvre et déterminer la manière dont nous voulons évoluer pour répondre à nos enjeux. En respectant une double exigence : la volonté d'améliorer radicalement nos statistiques d'accidentologie et celle de préserver la liberté éclairée de décision du guide sur le terrain.
- \ Comment réduire rapidement et de façon significative (objectif moins 30% ?) le nombre et la gravité des accidents ?
  - \ Comment préserver nos assurances collectives ?
  - \ Comment protéger nos familles et nous-mêmes ?

”

- \ Comment renforcer les services essentiels d'assistance en cas d'accident ?
- \ Comment améliorer la conformité avec la réglementation pour ne pas s'exposer à des risques financiers considérables ?
- \ Comment protéger le métier de guide dans un contexte d'évolution de la réglementation ?

*Quand j'entends certains guides dire qu'ils ne s'assurent pas car cela coûte trop cher, cela me met hors de moi !*  
Brigitte Simonet,  
femme de guide.

## LES PISTES D'ACTION

- **Se doter d'une méthodologie renouvelée.**
  - \ Effectuer une analyse précise de l'évolution de l'accidentologie. Favoriser une culture des retours d'expérience. Identifier clairement les pratiques accidentogènes.
  - \ Développer et diffuser une base scientifique des connaissances sur l'ensemble des instruments et pratiques efficaces en matière de gestion des risques (en mutualisant les efforts dans le cadre de l'UIAGM).
  - \ Développer des tutoriels sur la gestion des risques et sur la sécurité. Renforcer les formations spécifiques Sécurité durant les recyclages et la formation continue.
- **Changer radicalement notre approche face au risque.**
  - \ Agir dans une culture de l'adaptation, de la vigilance et du renoncement.
  - \ Chercher le plaisir et la sécurité du client et non la performance technique à tout prix.
  - \ Ne jamais considérer l'accident comme une fatalité, mais avoir conscience que l'accident peut arriver à n'importe lequel d'entre nous.
  - \ Considérer la préparation psychologique comme un rempart majeur au risque. Développer la capacité à comprendre nos modes de fonctionnement : notre stress peut perturber nos décisions. Trouver des outils simples qui permettent l'analyse de soi, pour apprendre à gérer au mieux une course en intégrant notre propre état et celui de nos clients, tant physique qu'émotionnel.
- **Savoir gérer son programme et planifier la récupération.**
- **Rationaliser et renforcer le rôle de prescription des acteurs au niveau local.**
  - Cette forme d'autorégulation nous protège contre les demandes excessives de certains clients ou donneurs d'ordre, freine certains comportements individuels inadaptés qui peuvent porter préjudice à la profession. Cela nous protège surtout de la tentation des autorités de vouloir réglementer nos pratiques par la loi, comme c'est déjà le cas dans certains pays voisins.
- **Penser « prévoyance », seule façon de réduire significativement les conséquences financières catastrophiques d'un accident ou d'une maladie pour le guide et sa famille.**
- **Renforcer et mieux coordonner les services d'assistance du SNGM et FNSM.**
  - Ces services couvrent l'assistance morale, juridique, administrative, d'expertise, psychologique et financière. Ils réduisent l'impact dramatique des accidents, mais aussi la sinistralité.

## FAIRE FACE À LA JUDICIARISATION CROISSANTE DE LA SOCIÉTÉ

### LE CONTEXTE

\ Nous constatons une augmentation générale de la judiciarisation dans la société. En France, le droit d'agir en justice est un droit absolu. Personne ne peut empêcher une famille plongée dans la douleur, de vouloir un procès. En responsabilité civile, lorsqu'il y a eu erreur, faute ou imprudence génératrice de dommages ou de victimes, des condamnations très lourdes peuvent être prononcées.

### LES DÉFIS À TRAITER

**Comment assurer pleinement la protection juridique des guides et éviter de laisser la justice définir les règles de pratique de la montagne ?**

### LES PISTES D'ACTION

- **Informez à l'avance le client du risque.**
- **Se former aux suites de l'accident, à la réglementation et à la judiciarisation.**  
Une formation spécifique est indispensable pour améliorer notre connaissance des institutions judiciaires, de la réglementation, de la procédure. Des professionnels (avocat, assureur) peuvent nous préparer à devoir affronter une enquête en cas d'accident, nous expliquer la manière dont les tribunaux gèrent les poursuites au pénal ou au civil, et ce sur quoi ils vont étayer leurs verdicts.

“

À la notion « obligation de moyens / résultat » se substitue désormais le concept de « pertes de chances » : telle décision que vous avez prise a-t-elle fait perdre des chances à votre client ?

Jean-Christophe Rufin, écrivain, médecin et académicien.

200

DONT

112

65

16

1

6

DÉCLARATIONS D'ACCIDENTS DU 01/08/15 AU 31/08/16

BÉNINS

GRAVES

TRÈS GRAVES

SÉQUELLES DÉFINITIVES

MORTELS 3 GUIDES / 3 CLIENTS

## LE MÉTIER DE GUIDE FACE À L'ÉVOLUTION DE LA RÉGLEMENTATION

### LE CONTEXTE

\ En France, la profession est réglementée par le Code du sport et par la Loi Tourisme. Le respect de ces réglementations est une nécessité, notamment en matière d'assurance responsabilité civile.  
\ Le modèle du guide complet/polyvalent, artisan indépendant, avec un haut niveau de qualification et mobile au niveau international est aujourd'hui menacé par la globalisation.

\ Les réglementations nationales, ou régionales, trop protectionnistes, peuvent être attaquées au plan européen par des individus ou des organisations commerciales.

### LES DÉFIS À TRAITER

**Comment nous organiser pour nous assurer que l'évolution de la réglementation ne se fera pas aux dépens du client et de notre profession ?**

”

*La profession de guide doit-elle réfléchir à devenir une profession réglementée avec un conseil de l'ordre et une capacité plus forte à assurer le respect des règles ?*

Vincent Régnier, journaliste, directeur des magazines de M6.

### LES PISTES D'ACTION

- **Réguler l'accès à la montagne.**  
Régulièrement, la question d'un permis d'accès est posée (exemple : permis de sommet pour le mont Blanc) comme le pratiquent certains grands parcs américains. Ce principe est partiellement contraire à la volonté de liberté revendiquée par la société, même s'il répond à un souci de sécurité, de réguler la fréquentation et de protéger des espaces naturels.
- **Valoriser et défendre auprès de toutes les instances (nationales, communautaires, grand public) le modèle du « guide complet/polyvalent ».**  
Un guide peut proposer à son client différentes activités montagne (« lutte contre l'accès partiel »).
- **Défendre une « spécificité réglementaire montagne » dans une logique de sécurité du client.**  
Aujourd'hui, parce que nous exerçons en « environnement spécifique », nous sommes une profession réglementée. C'est cette spécificité qui explique l'organisation assez claire des prérogatives entre accompagnateurs, moniteurs de ski et guides dans les pays de l'arc alpin. Il n'en est pas de même dans les pays non alpins. Des contentieux juridiques sont possibles et peuvent mettre à mal le système actuel qui garantit la sécurité du client et nos prérogatives.

# 4. AMÉLIORER LE RECRUTEMENT ET LA FORMATION

POUR RÉDUIRE L'ACCIDENTOLOGIE, IL EST NÉCESSAIRE DE MODIFIER NOTRE GESTION DES RISQUES. CELA IMPLIQUE D'INFLÉCHIR LE RECRUTEMENT DES CANDIDATS À L'ENSA AINSI QUE LE CONTENU DU CURSUS. AMÉLIORER LA FORMATION, C'EST AUSSI DANS L'OBJECTIF D'ASSURER UNE MEILLEURE « EMPLOYABILITÉ » AU GUIDE, ET DE LUI DONNER LES COMPÉTENCES SUR TOUTES LES FACETTES DE SON MÉTIER.



À l'ENSA, durant le cursus, les enseignants cherchent à repérer et prévenir les comportements trop offensifs.

François Marsigny,  
Responsable  
du Département  
Alpinisme de l'ENSA.

## LE CONTEXTE

- \ La baisse de l'accidentologie, notre objectif prioritaire, procède d'un changement culturel. Il passe par le recrutement et la formation.
- \ Demain, le métier comprendra différentes composantes que les guides devront maîtriser : la partie technique, la gestion des risques, la relation client, les compétences commerciale, digitale, linguistique et culturelle, la capacité à s'adapter à des publics très différents.
- \ Le recrutement des candidats par l'ENSA est un des symboles de l'élitisme à la française. Il est orienté sur les meilleurs alpinistes. Sélectionne-t-il les meilleurs professionnels potentiels ?
- \ La formation initiale et continue

fournissent-elles les outils nécessaires à la pratique du métier aujourd'hui et de manière durable ?

## LES DÉFIS À TRAITER

- \ Comment assurer un recrutement et une formation initiale et continue qui permettent aux professionnels de maîtriser totalement toutes les dimensions du métier ?
- \ Faut-il renforcer la formation continue ? Compte-tenu de l'évolution du métier et de la société, trois journées de recyclage obligatoire tous les six ans semblent insuffisantes.
- \ Comment faire de la gestion des risques la colonne vertébrale du recrutement et de la formation ?



## LES PISTES D'ACTION

- **Faire évoluer les critères de recrutement.**
  - \ Centrés sur l'excellence technique, ces critères doivent intégrer toutes les autres dimensions du métier (les langues, la capacité à communiquer et à gérer la relation client, le digital, la personnalité...).
  - \ Renforcer le pourcentage des femmes qui présentent des taux d'accidentologie inférieurs à la moyenne de la profession, parmi les candidats au diplôme.
- **Intégrer dans le cursus de nouveaux modules de formation élaborés par des experts.**
  - \ Former à la relation client pour s'adapter à ses besoins, développer le sens de l'écoute et de l'observation et assumer son rôle de leader dans la décision (savoir dire non face à un risque trop élevé), se connaître soi-même et gérer ses émotions, développer sa capacité à transmettre (pour être un formateur de l'alpinisme, un pédagogue).
  - \ Savoir utiliser le digital ; les langues ; le droit ; développer son activité et la gérer ;
  - \ Connaître et savoir raconter la culture montagne. Pendant longtemps, les compagnies ont connu des lignées familiales de guides. L'ancrage dans l'histoire était naturel. Aujourd'hui, il devient nécessaire de prévoir une formation à l'histoire des guides et de l'alpinisme.
- **Former et savoir partager la dimension « développement durable ».**
- **Faire comprendre aux guides les enjeux d'une formation continue.** Trouver les leviers d'incitation pour convaincre les guides de la suivre pour les aider à s'adapter aux évolutions de la société à et traiter les risques (sur le plan psychologique et dans la relation client).
- **Mettre en place des dispositifs favorisant le double métier et un accompagnement à la reconversion / l'évolution professionnelle.**



Notre profession a su mener le « grand virage » de la gestion du risque même si quelques gros chantiers sont encore en cours, notamment au niveau institutionnel. En revanche, les enjeux que nous commençons à percevoir nous demanderont bien plus de travail, de ressources et de rigueur. Ces évolutions passeront par un aménagement du probatoire et des contenus de formation ainsi que par la restructuration d'un certain nombre de dispositifs. Et surtout par l'indispensable synergie de tous les acteurs montagne européens. Il en va de la survie de nos activités... et de nos valeurs.

Hervé Qualizza,  
Coordinateur  
du recyclage des guides.

# HORIZONS GUIDES : UN PROJET POUR LA PROFESSION, CONSTRUIT PAR LA PROFESSION

LA MÉTHODOLOGIE QUE NOUS AVONS ADOPTÉE POUR RÉALISER  
CE PROJET EST GUIDÉE PAR L'OBJECTIF D'ASSOCIER  
LE PLUS POSSIBLE DE GUIDES À LA RÉFLEXION ET À L'ÉLABORATION  
DE LA FEUILLE DE ROUTE DE LA PROFESSION.



## PHASE 1

La réflexion au sein du SNGM sur la nécessaire évolution du métier a débuté en mai 2016. Elle est animée par une équipe extérieure garantissant la rigueur de la démarche. Une vingtaine de guides ont été associés dès le départ.

Une fois le contexte et les enjeux définis collectivement, nous avons synthétisé notre objectif par cette question : « Comment bien vivre de notre métier, longtemps et avec passion » et identifié les quatre axes de travail.

Quatre groupes ouverts ont donc été constitués, composés chacun d'un animateur, d'un membre du bureau directeur du SNGM, de guides et de professionnels divers.

Chaque groupe a réalisé ou réalisera des entretiens avec des personnes extérieures à la profession afin de se nourrir d'expériences différentes et complémentaires.

Chaque groupe a aussi défini un cahier des charges et un niveau d'évolution souhaité dans le domaine concerné.

## PHASE 2

Le projet « Horizons Guides » est présenté publiquement et lancé en décembre à Chamonix par Christian Jacquier, le Président du SNGM, lors de l'Assemblée Générale.

Afin d'échanger sur chacun des axes de travail et de collecter les constats, analyses, attentes, et suggestions des guides présents, trois tables-rondes sont ouvertes durant la semaine *Let's Be Guided*, organisée à l'occasion des 70 ans du Syndicat :

- \ Formation des guides.
- \ Sécurité (physique-juridique-économique) et protection des guides.
- \ Image de la montagne et relation guide-client.

Des ateliers thématiques sont aussi proposés : formation initiale, recyclage obligatoire, formation continue non-obligatoire, guide formateur sécurité, précarité économique, protection du client et de la profession via la réglementation...

## PHASE 3

Nous avons un an pour bâtir le projet « Horizons Guides » puisque la feuille de route collective sera présentée et débattue lors de l'Assemblée Générale du SNGM 2017.

D'ici là, nous proposons à tous les guides, via les compagnies, les bureaux et autres structures de contribuer à son élaboration. À cet effet, une adresse mail a été créée à laquelle chacun de vous peut adresser ses idées, suggestions, contributions...

Sur le site du SNGM, vous trouverez aussi un espace « Horizons Guides » qui fournira toutes les informations sur l'actualité du projet et son avancement. Un blog dédié permettra en outre d'assurer une interactivité continue durant l'année.

Des groupes de travail seront constitués sur les quatre axes. Tout guide intéressé par l'un de ces thèmes est invité à y participer. Les dates de réunion des groupes seront disponibles sur le site web du SNGM.

Plus vous serez nombreux à participer et plus cette feuille de route collective, ainsi que le plan d'actions 2018-2020 qui en découlera, seront porteurs d'idées et d'énergie pour l'avenir.



UNE BOÎTE MAIL DÉDIÉE  
POUR QUE CHACUN DE VOUS PUISSE  
PARTICIPER :

[horizonsguides@sngm.com](mailto:horizonsguides@sngm.com)

## REMERCIEMENTS

Christian Jacquier (Président du SNGM),  
Bernard Prud'homme (Vice-président du SNGM)  
et Nicolas Lochu (Trésorier du SNGM)  
remercient :

pour leur implication dans le pilotage de ce projet : Jean-Philippe Demaël (Axalp - ex DG de Somfy - Responsable du projet « Horizons Guides »), François Bichon (Agence Explorations), Catherine Bachelet (Maître de conférences en Sciences de Gestion IAE Savoie Mont-Blanc, Université Savoie Mont Blanc) et Béatrice Galey (Maître de conférences en Sciences de Gestion, Directrice du Centre International de Tourisme, Hôtellerie Et Événementiel (CITHEME), Université Savoie Mont Blanc) ;

pour le partage de leur expertise : Ulrika Asp (Guide), Pascal Chapelland (Guide, Président de la Compagnie des guides de Saint-Gervais), Jean-Claude Charlet (Guide, Président de la Compagnie des Guides de Chamonix), Lionel Condemine (Guide, Président du RAA -Réseau Assistance Accident-), Yann Delevaux (Guide, Directeur de la Compagnie des guides de Chamonix), Élodie Lecomte (Guide), François Leray (Guide, ex Coordinateur de la commission Assistance-Accident du SNGM et Expert judiciaire), Alexis Mallon (Guide, Formateur département Alpinisme ENSA), François Marsigny (Guide, Responsable du département Alpinisme ENSA), Abdou Martin (Guide, Président de la Compagnie des Guides Écrins-Oisans), Roland Stieger (Guide), Christian Trommsdorff (Guide, Président de l'ULAGM), Brigitte Vincent (Assistante de direction SNGM), Julia Virat (Aspirant guide).



Se positionnant depuis de nombreuses années comme un acteur déterminant de l'accompagnement du développement de son territoire, l'Université Savoie Mont Blanc (USMB) a fait de la montagne et de l'accompagnement de ses acteurs un enjeu stratégique majeur. Ce positionnement a été réaffirmé en 2014 avec la mise en place d'un champ transversal recherche/formation « Montagne, Tourisme, Sport, Santé », qui fédère 10 des 19 laboratoires de l'USMB et ses unités de formation, dont l'IAE Savoie Mont Blanc. Il est donc naturel que l'USMB soit aux côtés des Guides de montagne, grâce à l'investissement d'enseignantes et chercheurs dans l'analyse des problématiques et stratégies de la profession et en impliquant un groupe d'étudiants de master en management et ingénierie des événements.



Avec le soutien de Madame la Députée Sophie Dion



**SYNDICAT NATIONAL DES GUIDES DE MONTAGNE**

Parc d'activités Alpespace – Le Neptune – 50 Voie Albert Einstein, F – 73800 Francin  
04 79 68 51 05 – [accueil@sngm.com](mailto:accueil@sngm.com) – [www.sngm.com](http://www.sngm.com)