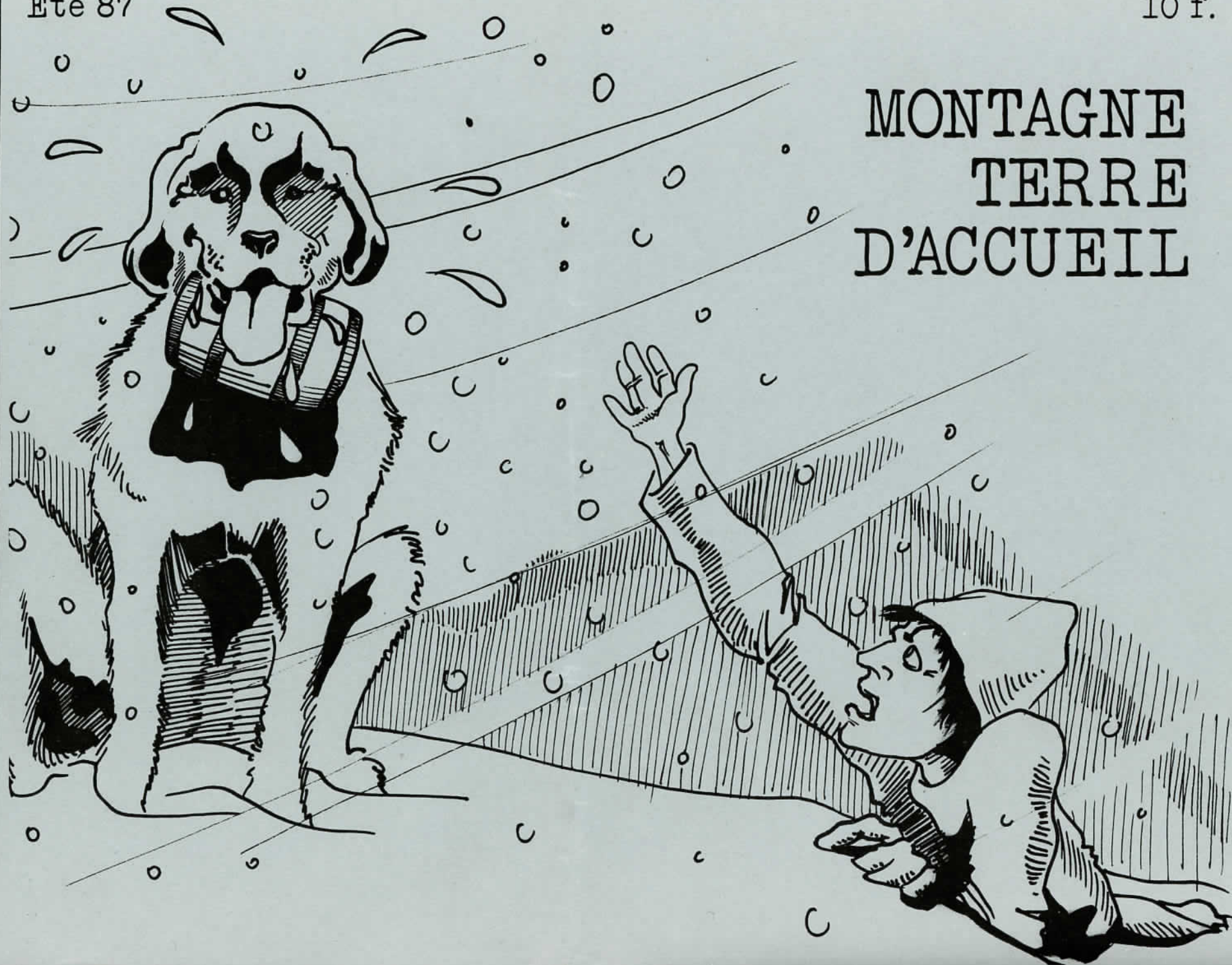


MONTAGNE TERRE D'ACCUEIL



L'ACCUEIL, DE L'ÉTAT DE GUERRE À L'ÉTAT D'ESPRIT

L'HOMME qui ment est celui qui n'habite plus dans son corps et qui est devenu étranger à son espace." Gisela Pankov, L'Homme et son espace vécu, 1986

C'EST le jour de l'embauche dans cette station de taille moyenne pour les employés des remontées mécaniques. On se salue, on s'informe, on va toucher sa tenue. Une innovation cette année, pas de "briefing" du directeur à l'ensemble du personnel, mais une "reprise en main" par petits groupes d'une dizaine. C'est plus intime. "Les temps ont changé, dit le directeur, il n'est plus question de gagner de nouvelles clientèles, mais de conserver, de fidéliser celles que l'on a déjà. Il n'y a qu'un seul moyen pour cela: la qualité du service et donc la qualité de l'accueil. Aussi je vous demande, au seuil d'une saison qui s'annonce difficile, de faire un effort particulier dans ce domaine, par l'amabilité, la courtoisie, la bonne présentation, la propreté des installations." Paix sociale pour la qualité du service.

Les semaines passent. La harangue sur l'accueil demeure présente dans les esprits tandis que, de son côté, le directeur déploie des trésors d'ingéniosité pour parvenir à supprimer le comité d'entreprise - l'effectif étant descendu au-dessous des 50 employés -, donc une partie de la représentation ouvrière et,

par voie de conséquence, le délégué syndical. Dans le même temps se poursuit l'instruction de divers procès. Courriers, injonctions, tergiversations, réunions, inspection du travail. Derrière le décor, c'est la guerre.

S'occuper du bon fonctionnement d'une machine et de la satisfaction d'une clientèle est un des cas de figure de la situation d'accueil, comme on le verra plus loin. Mais en ce qu'il demande un environnement stable, des valeurs communes dans l'entreprise, quelque chose sur quoi s'appuyer, une culture pour tout dire, il ne peut se développer dans un état de guerre où l'urgence commande, où le champ de manoeuvre est intérieur à l'entreprise et ne permet plus d'ouverture sur l'extérieur. Situation paradoxale: rompre la communication interne et demander plus de communication externe. Tour de force aussi du directeur, de transformer l'entreprise en laboratoire d'expérimentation sociale, en fixant des objectifs qui doivent être atteints par une participation des employés, des cadres et de la direction tout en entretenant méfiance et suspicion réciproques. De l'état de guerre ou de l'état d'esprit, lequel l'emportera ? ☐

SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ÊTRE ET ÊTRE-LÀ

TABLE RONDE DU C.É.D.A.E.T.

René SIESTRUNCK: Passons rapidement sur les banalités de base de l'accueil. Chacun a un souvenir, une idée de ce qu'est l'hospitalité, sur des pays où tout le monde est accueillant. Quand on parle du tourisme, c'est un peu différent. L'accueil professionnel c'est autre chose que l'accueil spontané.

En 30 ans, on a accumulé pas mal d'infrastructures touristiques et on s'est aperçu brutalement qu'il ne suffisait pas de faire du béton pour faire de la vie, que le bâtiment n'était pas habitable par lui-même, mais qu'il y avait une part d'appropriation individuelle et sociale du bâti. Généralement, c'est traité par le biais de l'animation. Animation/accueil, la frontière est floue.

Si l'on aborde le problème sous l'angle de la formation, ce qui a été fait jusqu'ici est assez consternant. Je citerai des exemples de formations tout à fait classiques. Notamment dans un manuel de Technologie hôtelière qui date de 1985. C'est surprenant de voir cet enseignement si moderne par l'édition et si archaïque dans son contenu.

Je vous propose une distinction entre différents types d'accueil:

- un accueil objectif: panneaux indicateurs bilingues, plaquettes d'information, etc. Une grande partie du discours actuel sur l'accueil aboutit

à cette production objective de mesures pratiques, signalétiques pour une grande part.

- un accueil subjectif: c'est celui accompli par les gens eux-mêmes qui sont en première ligne. On peut distinguer trois catégories:

- . Les préposés à l'accueil: les hôtesses;

- . Ceux qui accueillent et exercent simultanément une autre activité, souvent pédagogique, tel le guide de haute montagne, le moniteur de ski. Ils accueillent et transmettent un savoir.

- . Ceux qui exercent un métier et qui sont amenés, fortuitement, à avoir une conduite d'accueil. Ils s'occupent d'une machine et sont donc équipés et vêtus pour cela mais peuvent avoir un rôle dans la communication (demande de renseignements, clé...). Sans compter qu'ils font partie du "décor": chauffeurs, perchmen, agents d'entretien.

On pourrait ajouter une quatrième catégorie, virtuelle celle-là, c'est l'auto-accueil. L'accueil de la population touristique par elle-même: auto-discipline, resquille au téléski. Les autochtones indirectement immergés dans l'activité touristique interviennent également. Les touristes sont les acteurs du cadre de leurs propres vacances.

Ce qui paraît important, voire décisif, c'est l'investissement humain

dans l'accueil, par une formation ou de manière spontanée. Quand il y a une mise en oeuvre par l'accueil est accueil, il y a une part de don de soi. réelle, réellement vécue? Est-ce qu'as-Il n'est pas inépuisable. Voilà ce que surer un service c'est seulement mettre en place une illusion de sociabi-

LE CEDAQUOI ?

CREE en 1985 le C.E.D.A.E.T. (Centre d'étude et de développement appliqué de l'économie touristique) est une équipe pluridisciplinaire qui travaille dans trois directions: Le conseil en gestion auprès des petites entreprises existantes (centre de vacances, restaurant par exemple) ou pour leur création; La formation professionnelle (il a mis en place et coordonné en mai-juin une action de formation en alternance à l'intention des travailleurs saisonniers du tourisme social et intervient régulièrement dans les domaines qui lui sont propres: communication interne et management participatif, gestion, accueil et identité culturelle); La recherche appliquée (il réalise en collaboration avec d'autres équipes des études sur les pratiques et stratégies des travailleurs saisonniers ainsi qu'une enquête sur la jeunesse pour la Fédération départementale des M.J.C.

Composée de formateurs, agent de développement, ingénieur-conseil, animateur socio-culturel, économiste et sociologue, l'équipe du C.E.D.A.E.T. vise le développement local, y compris dans ses aspects culturels, au sens le plus large du terme, d'où par exemple la réflexion peu conformiste sur l'accueil qu'on peut lire dans le présent numéro.

C.E.D.A.E.T., 34 rue Pasteur 05100 Briançon. Tel. 92.20.24.91.



lité? La perfection d'un service n'est pas forcément la réalité d'un lien socialisé... L'accueil est un concept global qui ne peut pas se résumer à des techniques, aussi fines soient-elles. C'est une mise en condition sociale d'un individu, d'une station, d'une région.

Précédemment, j'avais fait allusion à l'accueil dans l'Antiquité grecque et romaine, pour constater que le mot était réversible et que le don, la générosité ne se faisaient pas à fonds perdus. C'est aussi une manière de contrôler l'autre, l'étranger, ses allées et venues et son action économique et politique.

Tout cela, travaillé par une tradition (chrétienne notamment), fait qu'on a dans la tête une espèce d'âge d'or idéaliste de l'hospitalité. Nos souvenirs d'hospitalité heureuse se mesurent à cette tradition totalement ambiguë puisque le Même se mélange à l'Autre et qu'on a tendance à oublier qu'il y a là un rapport de force, que si l'on donne sans contrepartie, eh bien on meurt, on disparaît, on perd valeur et pouvoir.

Ailleurs, il y avait cette remarque intéressante dans un rapport officiel: l'écueil de l'accueil, c'est l'usure, comme avoir à répondre 1000 fois par jour à la même question. Donc il faut construire une façade humaine assez

solide pour résister à 1000 assauts successifs, 1000 petites agressions.

Alors on se fait une armure, une "cuirasse caractérielle" pour détourner une expression de W.Reich, mais ce n'est qu'un traitement symptomatique. Il faut inventer l'homéopathie de l'accueil.

JE SUIS UNIQUE

Dans les centres de vacances, des familles différentes arrivent toutes les semaines et il faut donner à chacune d'elle les mêmes renseignements qu'aux précédentes.

Michel ROUSSEAU: Le fin du fin de l'accueil au sens où il est professé par les employeurs aujourd'hui, c'est de faire croire à chaque client qu'il est unique et que c'est lui, vraiment lui, le Monsieur.

R.S.: "Appeler les clients par leur nom, offrir une fleur à Madame, proposer à boire au chien, décorer les W.C. avec raffinement et humour, être perçus comme un confident et un recours" comme le dit le Groupement Hôtelier de l'Est. J'en passe et des meilleurs... "Orner d'une fleur fraîche le corsage du personnel féminin..."



L'hospice du Lautaret.

Stéphane DENEYRAT: C'est ce que j'ai rapports d'amitié, "parce que c'était lui, parce que c'était moi", comme disait Montaigne. C'est un paradoxe et éventuellement une contradiction. Le

M.R.: On veut instaurer dans le rapport marchand avec le client quelque problème c'est comment le résoudre. chose qui viendrait directement des C'est un vrai problème. Dans ce sens

là, je suis d'accord avec les hôteliers. C'est effectivement ce qui est demandé, si on se situe une seconde dans un contexte où nous avons besoin d'un accueil. C'est bien ce que l'on réclame, plus ou moins fort. C'est un vrai problème. Ça ne sert à rien de l'évacuer. Mais comment y répondre ?

R.S. : C'est "comment vendre comme s'il était unique un produit de masse."

Christian JUYAUX : C'est comment individualiser un produit banalisé.

Suivez le guide.

SANS cesse raconter les mêmes choses, réemprunter les mêmes chemins. Expliquer, s'expliquer. Garder assez de fraîcheur, de candeur, afin de donner l'impression aux nouveaux venus qu'ils sont les premiers à effectuer le parcours. Les premiers à découvrir tel panorama, tel village, telle culture, telle peuplade. Tâche ingrate, surhumaine, sous-payée." J. Lanzmann, *Fou de la marche*, 1985. ■

M.R. : Je ne suis pas sûr que cela soit ainsi.

Manu DALLOZ : Il faut que ton hôte pense qu'il est unique.

M.R. : C'est une façon d'y répondre mais je pense qu'il y en a d'autres, c'est que tu sois suffisamment à l'aise dans tes baskets pour que lorsque l'on vient te demander quelque chose... tu répondes. Il y a des gens qui le font spontanément. Il y a des gens pour qui ce n'est pas une carapace, parce qu'ils ont un environnement suffisamment costaud autour d'eux pour accueillir sans que cela leur pose de problème. Ils ont suffisamment de sécurité pour accueillir avec un vrai sourire. Tu peux accueillir de façon forcée au prix d'une carapace que de toute façon tu feras payer à d'autres ou alors tu sais accueillir dans de bonnes conditions parce que tu as envie de le faire et que tu t'y retrouves parce que justement il y a un échange.

M.D. : D'accord, mais l'autre, comment reçoit-il ta façon spontanée, guidée ou carapacée ?

C.J. : L'ambiguïté de l'accueil, en plus de son ambiguïté étymologique, c'est aussi l'ambiguïté entre l'accueil dans

la zone domestique, des rapports interpersonnels, et de l'accueil dans les zones marchandes, c'est-à-dire de ce qui, aujourd'hui, en tant qu'activité économique, l'activité touristique, mais plus largement que ça, rapporte à l'économie nationale 10% de son produit national brut. En termes d'entrée de devises, en 1985, c'était 100 milliards de francs. On est passé d'un accueil qui était des relations interpersonnelles, avec toutes les difficultés que ça peut être, à un accueil qui a une valeur marchande. On sait qu'on ne peut pas vendre du tourisme comme activité si on n'y ajoute pas une valeur d'accueil. Une implantation touristique ne suffit pas. L'accueil y est un élément déterminant. Pour être concret, sur 100 américains qui arrivent aujourd'hui à Satolas l'hiver, 25 vont dans les stations suisses. Une des raisons est sans doute que l'accueil en Suisse est de meilleure qualité que dans les stations françaises.

Alors quelles sont les conditions sociales à mettre en place pour que les gens qui vont vers les activités touristiques, les salariés de ce secteur-là et les indépendants, puissent accueillir dans de bonnes conditions ? A l'heure actuelle, on a une situation sociale pour les salariés du secteur touristique qui, du fait de la saisonnalité, les a mis sur un contrat de

travail d'exception, le contrat à durée déterminée, les a précarisés, marginalisés. Cette insécurité pèse sur ces gens-là de façon importante. Elle pèse différemment sur les gens du pays qui sont pluriactifs et pour qui l'activité touristique est une activité complémentaire, avec d'autres problèmes en matière d'accueil qui est de voir l'arrivée des populations touristiques comme une invasion. A l'inverse, les saisonniers monosaison qui sont les plus précarisés, pourquoi rendraient-ils un service de meilleure qualité,

Métier

DON d'observation, vigilance, enthousiasme, mémoire des noms, des physionomies, patience, maîtrise de soi, amabilité, discrétion, diplomatie...

Costume foncé bleu ou gris, chemise blanche, cravate sombre, chaussures noires... Mazzetti-Francillon, *Technologie hôtelière*, 1985. ■

pourquoi seraient-ils accueillants puisque, de toutes façons, à la fin du contrat, ils dégagent? L'entreprise ne prenant pas en compte leur avenir, eux ne prennent pas en compte l'avenir de l'entreprise.

Une autre catégorie, celle des professionnels du tourisme, même si elle a des contrats à durée déterminée, a à la fois un intérêt pour le boulot qui

est d'accueillir et un intérêt pour l'entreprise.

Pâquerette FOREST: C'est un rapport marchand en fait. L'accueil se situe dans le tout-compris. Comme on achète le forfait de ski, la bouffe, on achète l'accueil. C'est ce qui fausse quand même les rapports entre les gens. Le touriste a beaucoup plus de droits que celui qui accueille. Ce n'est pas non plus le touriste qui fait l'effort de la communication dans la mesure où il a payé.

M.R.: Partant du point de vue de Christian, sur la difficulté des saisonniers précarisés de prendre en compte la dimension globale de l'entreprise, donc du produit global qui est vendu, qui intègre une notion d'accueil, un sous-produit qui est l'accueil, je le rejoins avec une préoccupation plus générale qui concerne tous les employeurs aujourd'hui, de quelque entreprise que ce soit, touristique ou non, c'est le problème tarte-à-la-crème du jour, celui de la conscience professionnelle. Dans les milieux professionnels classiques, issus du compagnonnage, avec une histoire professionnelle, les gens, je pense à certains milieux de la mécanique automobile, en même temps qu'ils sont payés 25% de moins

que les autres pour le même métier, avec d'énormes responsabilités, malgré cette précarité de fait, ces gens-là ont historiquement une conscience professionnelle. Parce qu'ils ont un métier, un vrai métier, au moins dans leur tête, des responsabilités, une maîtrise de leur travail. Ils savent pourquoi ils travaillent.

Donc la précarisation est un phénomène aggravant, mais ce n'est pas le seul phénomène. Toute l'industrie taylorisée, et notamment le tourisme qui fait appel à un produit "tout-compris" résultent d'une série d'activités imbriquées les unes dans les autres, mais vu l'organisation du travail, aujourd'hui dans le tourisme comme dans l'entreprise taylorienne, chaque salarié a fort peu la dimension globale du travail qu'il fait. Quand je récite une grosse gamelle à la plonge, je vois très mal le souvenir que va rapporter le parisien de son séjour "tout-compris." Le saisonnier voit très peu la dimension du produit qui n'est qu'un produit global.

UN SERVICE COLLECTIF

C.J.: Je suis d'accord et pas d'accord. Le problème posé au tourisme,

c'est celui de sortir des qualifications individuelles, donc de la division du travail et d'avoir une vision plus collective du service rendu par l'entreprise. C'est la notion de polyvalence que l'on essaye de développer et qui est une des nouvelles données des ressources humaines et qui touche le tourisme comme le monde industriel.

La Perche radieuse

LE conducteur devra être "aimable", ce qui veut dire:

- éviter les visages renfrognés et les regards fuyants (ou l'absence de regard)
- savoir sourire (au moins de temps en temps)
- savoir parler (mais attention aux excès)
- mais aussi, savoir écouter (...), savoir comprendre et admettre les petits problèmes du client." S.N.T.F., Recueil à l'usage des candidats aux épreuves d'aptitude à la conduite des téléskis, 1984. ■

L'autre, toi-même

DEVENIR hôte recherché après n'avoir été qu'hôte accueilli, ne dépend plus que de vous-même. Ce changement repose sur mille attitudes de détail, mille signes devenus aujourd'hui sans valeur mais qui ont dû jouer un grand rôle autrefois quand l'hospitalité était le seul mode d'accueil et de rencontre des groupes ou des individus." J.Lacarrière, L'Eté grec, 1975. ■

CES DINGUES D'ANIMAUX par Roger Bollen

"Le Matin"



La difficulté, dans notre secteur, c'est que l'on sort du savoir-faire pour passer à des savoir-être. Or les savoir-faire ce sont des choses que l'on peut mesurer à un moment donné, c'est un redoutable problème de formation. Prenons un C.A.P. de cuisinier. Il y a 50 et quelques plats. On sait ou on ne sait pas faire. Ça on peut le vérifier.

Mais savoir un savoir-être, savoir si quelqu'un est accueillant ou pas, individuellement, c'est très difficile. On peut penser que quelqu'un dans une certaine situation, parce qu'il est débordé de boulot, parce que l'ambiance est dégueulasse, etc, sera absolument invivable. Alors que la même personne ayant le même savoir-faire, dans une autre situation, plutôt épanouissante ou qui l'intéresse, aura un savoir-être. C'est plus une notion collective. Il n'y a pas de C.A.P. d'accueil. Ça ne peut exister.

Alors ça nous oblige à voir ce qui est de l'ordre du savoir-faire et comme on ne rend pas un service individuel mais collectif... on peut penser que nos métiers, maintenant, c'est moins de savoir-faire et plus de savoir-être. C'est les métiers de demain. Alors qu'avant, était bon cuisinier celui qui avait un tour de main. Aujourd'hui, on demande à un cuisinier d'abord d'être un bon cuisinier mais

aussi d'animer une équipe de cuisine et d'être en lien avec les autres secteurs. C'est vrai pour l'économe. C'est vrai pour l'animation qui a toujours demandé plus de savoir-être.

On a décroisé. On ne peut pas avoir que des animateurs et puis une cuisine à côté qui n'en a rien à foutre. Les gars qui bossent à la cuisine, y compris le plongeur, il faut qu'ils aient une notion du service qui se fait, de l'animation et donc une part du travail collectif.

Luc MARCHELLO: Je pense que le savoir-être existait plus avant que maintenant, plus dans le savoir-faire du mécanicien, pour continuer avec cet exemple, plus dans la visite au client du chef dans un restaurant traditionnel...

M.R.: La satisfaction était indirecte. On pouvait, sans savoir-être, être quand même, parce qu'il y avait une reconnaissance sociale. Le sourire du client était lié au savoir-faire et comme le sourire s'adressait directement à la personne qui avait réalisé le travail, ça marchait. On ne deman-

dait pas plus en terme de savoir-être, ça suffisait.

Dans un petit village qui vit au rythme rural, le savoir-être n'est pas très important, mais le mode de reconnaissance fait qu'un savoir-être peu constitué est complété par des savoir-faire très élaborés. C'est le travail qui est reconnu. Le lien est direct entre la compétence professionnelle et le savoir-être. Parce que la plupart des compagnons ce sont des chiens avec leurs apprentis. Mais comme ça se passe de personne à personne, ça peut s'oublier, on peut faire avec.

Lorsqu'on a divisé complètement le service global rendu au client entre plein de personnes, cette relation de chien à chien ne peut plus coller. Il ne reste que les aboiements et des savoir-faire complètement dilués. Le savoir-être aujourd'hui n'est plus fondé sur les mêmes modes de valorisation, de reconnaissance. Autrefois, c'était seulement la compétence, aujourd'hui, c'est la compétence et la communication.

M.D.: Il y a des endroits où on peut percevoir si on tient compte du savoir-être. Par exemple: quand tu quittes une boîte pour aller dans une autre, le téléphone fonctionne, sur ta qualité professionnelle mais aussi sur les relations que tu as avec les autres, le client et l'équipe de travail. Actuellement, dans certaines boîtes du tourisme social, la cote d'amour, ce qu'on a combattu au Club Med, existe par le fait. Là-dessus, il faudrait relativiser alors que ce principe se remet en route vite fait.

C.J.: Si on regarde les 30 dernières années du tourisme social, on constate qu'au départ de ce développement il y a le bénévolat, la non-professionnalisation. C'était pas des professionnels mais des gens qui avaient un savoir-être. L'exemple le plus élaboré, c'est le Club Med. On n'embauchait pas les gens sur des capacités mais sur leur savoir-être. Après on a eu un mouvement vers la professionnalisation. Maintenant on n'a plus, sauf exception, de bénévoles qui interviennent pour accueillir. Dans le même temps où on a

approfondi le savoir-faire, on sent un retour vers le développement du savoir être. Ca pose de redoutables questions au niveau de la gestion du personnel. Autant le savoir-faire était une donnée individuelle, autant le savoir-être est une donnée plus collective qui conduit à repenser les rapports sociaux dans l'entreprise. Ca amène tout ce qu'on entend actuellement sur la nouvelle gestion des ressources humaines; qu'est-ce qui a fait changer ça? C'est le problème de la qualité du service donc la qualité de l'accueil. Et pour ça, qu'est-ce qu'il faut faire? Des formations individuelles, c'est bien difficile. Des formations collectives, ça peut être intéressant mais ça ne suffit pas. Ca sous-entend qu'il faut qu'on change le mode de gestion du personnel. L'exemple le plus concret qu'on peut donner c'est le rapport entre la cuisine et la salle, où l'accueil a généré une somme financière. Les 15%, plus le pourboire, c'est quelque chose que seuls perçoivent ceux qui sont en salle, alors que ceux qui font le produit, qui ont le savoir-faire -parce que transmettre un plat, il y a quelques techniques, mais c'est tout autre chose de le produire- sont payés par le patron, comme on dit, et le personnel en salle est payé par le client.

On joue un antagonisme, savoir-être

contre savoir-faire mais on sait que si on supprime le pourcentage, comme dans le tourisme social, le problème reste.

LE POIDS DES TRADITIONS

M.D.: La loi Godard date de l'époque du pourboire, transformé après en pourcentage. Mais il faut penser que toute notre profession est issue de ce qu'on appelle les gens de maison. En 1933, la loi est venue légaliser le pourboire, c'est-à-dire ce que donne le client s'il a été content. Après ça s'est transformé en pourcentage: les employeurs se sont dit: "on va légaliser un peu les choses". L'Etat voulant aussi savoir ce que chacun gagnait là-dedans a mis au point le pourcentage qui doit être indiqué sur la note du client. Mais le pourboire demeure dans un certain nombre de maisons. Il est lui-aussi hiérarchisé. Par exemple, un directeur de restaurant n'a pas droit au pourboire parce qu'il est payé normalement par le patron. Mais le maître d'hôtel, c'est lui qui va toucher le plus gros magot, par rapport à son chef de rang, son demi-chef de

rang, ses débarasseurs et autres commis parce que c'est hiérarchisé, ça fait partie de ce qu'on appelle le petit tronc.

C.J.: Dans les grandes brasseries parisiennes, les délégués du personnel, le soir, font le total du tronc et le répartissent selon la hiérarchie.

A partir du moment où on dit "l'important c'est le savoir-être", et le savoir-être c'est de la reconnaissance sociale, l'animateur, pour prendre le cas des clubs de vacances, sera mieux considéré que la femme de service. En revanche, dans l'hôtellerie, les femmes d'étage sont tout à fait reconnues, d'ailleurs elles touchent le pourcentage et le pourboire.

Donc, d'un côté on a l'argent et la reconnaissance sociale et, de l'autre, rien du tout, ce qui est considéré comme une aggravation des conditions de travail.

R.S.: Donc donner de la reconnaissance sociale, c'est plus compliqué que de donner du fric...

M.R.: Dans tous les cas, une reconnaissance, même fondée sur l'agressivité, comme celle du maître et de l'esclave, ou par des modes beaucoup plus dynamiques où chaque partenaire peut avoir une relation positive, est préférable à pas de reconnaissance du tout.

C.J.: Mais vers quoi s'achemine-t-on? Une nouvelle gestion de la main d'œuvre allant vers une réduction de la précarité, le développement de formations collectives et de nouveaux rapports sociaux dans l'entreprise, avec des gens défendant mieux l'idée de leur entreprise qu'avant.

Biblique

EN quelque ville ou bourgade que vous entriez, enquêtez-vous d'une personne honorable, et restez-là jusqu'à votre départ. Quand vous entrez dans la maison, souhaitez-lui la paix. Si la maison en est digne, que votre paix vienne sur elle; si elle n'en est pas digne, votre paix vous reviendra. Et si l'on ne vous reçoit pas et qu'on n'écoute pas vos paroles, sortez de cette maison ou de cette ville en secouant la poussière de vos pieds. "Saint-Matthieu, X 11-14."

PATERNALISME ?

R.S.: Reconnaissance et/ou paternalisme ?

M.R.: C'est ce qui est compliqué, c'est une relation d'ensemble à ensemble et en même temps, il faut raisonner à partir d'individus dans la formation, dans la prestation de service. Mais le paternalisme dans une entreprise toute seule ne pourra pas fonctionner parce que le produit, lui, est global, à l'échelle d'une station par exemple.

R.S.: Alors un paternalisme global...

M.R.: Un peu comme au Club Med où tout est maîtrisé jusqu'à l'espace délimité du séjour.

L'ACCUEIL DEMAIN

R.S.: Bon, alors, l'accueil demain, comment ?

C.J.: L'avenir passe par une professionnalisation des salariés de ce sec-

teur et, en même temps, une formation permanente pour une polycompétence. On ne pourra plus rester toute sa vie dans la même entreprise ni dans la même fonction. Cette formation sera individuelle pour certains savoir-faire mais aussi collective pour certains savoir-être. Au bout, on aura une meilleure implication des salariés dans le fonctionnement des entreprises, car les employeurs seront amenés à gérer la main d'oeuvre d'une façon plus intelligente, donc en prenant en compte la qualité, et non plus seulement le coût financier. Les entreprises qui se développent seront celles qui diront: comment je peux rendre la meilleure qualité et non pas comment s'en tirer au moindre coût.

R.S.: Mobilité et accueil, ce n'est pas contradictoire ?

C.J.: La mobilité professionnelle doit devenir un plus pour les salariés, alors que c'est actuellement un moins. Cela va nous conduire à mettre en place des bourses de l'emploi-formation du tourisme. Changer permet d'acquiescer une vision plus large. Quand on sait comment accueillent les maghrébins, ça nous aide, y compris quand on habite le Briançonnais. Autre aspect: aller d'un emploi à un autre à l'intérieur du tourisme. On comprendra mieux ce qui se passe à l'intérieur d'un

établissement et donc on sera plus en mesure de rendre un service global.

M.R.: La professionnalisation de l'accueil, reconnue pour une nécessité, peut passer par la compréhension de l'accueil comme on a pu comprendre la pédagogie il y a quelques temps. Un formateur c'est pas forcément quelqu'un qui maîtrise des techniques. C'est quelqu'un qui avec 10 ou 15 personnes autour d'une table, va arriver à capitaliser des dizaines d'années d'expérience. C'est un peu pareil pour l'accueil, avec des gens qui ont des cultures et des niveaux de cultures différents. Il s'agira de faire un plus de ces cultures qui vont s'entrechoquer, celle du plongeur, celle du touriste...

Il faut donc que ceux qui accueillent aient une identité culturelle très forte et la précarisation va complètement contre ça. Et surtout dans le tourisme dont le cadre est très large et comprend le pays tout entier, il faut que l'accueil soit lié à une identité culturelle locale forte.

M.D.: Je vais être utopique. Il faut qu'il y ait une rencontre entre des gens qui viennent d'ailleurs et des gens qui sont du pays, même s'ils ne travaillent pas forcément dans le tou-

risme. Je prends l'exemple du logement. Le fait que la Tarentaise soit devenue un pays touristique de façon massive fait que les gens du pays ne voient plus ceux qui viennent bosser. Et pourtant, il y a 12000 personnes qui vont commencer le boulot le 17 décembre. Il est impensable pour eux, en station

Le Tertiaire

de l'Autre

AUJOURD'HUI les valeurs sont démocratiques: il en résulte une contradiction insoluble au niveau des "services", dont la pratique est inconciliable avec l'égalité formelle des personnes. Seule issue: un JEU social généralisé (car chacun aujourd'hui, non seulement dans sa vie privée, mais dans sa pratique sociale et professionnelle, est assigné à recevoir ou à rendre des services -chacun est plus ou moins le "tertiaire" de l'autre). Jean Baudrillard, *La Société de consommation*, 1970. ■

comme en vallée, de pouvoir se loger, parce que les gens du pays veulent absolument gagner du fric comme le fait le promoteur qui a construit à 2000 mètres d'altitude. L'absence de mélange entre ces deux populations qui fabriquent le même produit est très importante, si on parle de qualité et d'accueil en particulier.

P.F.: Ce qu'il faut, c'est qu'il y ait une vie locale en dehors de l'activité touristique. Comme le marketing, le tourisme, c'est vendre du rêve. La vie dans une station de sports d'hiver a beaucoup à voir avec le théâtre et on ne peut pas vivre dans un théâtre 24 heures sur 24. Donc, il faut autre chose que l'activité touristique pour permettre une évasion à ceux qui bossent.

R.S.: D'accord pour le parallèle entre pédagogie et accueil, mais à condition d'admettre que la pédagogie c'est d'abord des petits groupes et une relation presque individuelle et que, du moins dans la vraie pédagogie, comme synthèse et communication, il y a quelque chose du sujet pédagogue qui est mis en jeu. C'est une relation usante, y compris au plan existentiel. Savoir-faire ou savoir-être, je veux bien, mais la pédagogie et l'accueil ne seront jamais des quantités de savoir comme les autres. C'est beaucoup plus profond

et ça met en jeu le sujet. On ne se met pas en scène indéfiniment sans tomber de l'estrade un jour.

LA CULTURE LOCALE

C.J.: Il y a deux réalités. D'abord le tourisme comme activité monolithique ou complémentaire. En Haute-Savoie, le tourisme est une complémentarité. Le plus gros troupeau du département est à Megève. Pour les gens qui viennent et ceux qui habitent, il se passe un certain nombre de choses. En Savoie, en Tarentaise, le tourisme a tendance à être la seule activité. Là on a de plus en plus de gens qui vivent dans une zone réservée au tourisme, les stations de sports d'hiver.

Une étude sur le tourisme mondial montre un peu la même chose. Au Mexique, où le tourisme est complémentaire, c'est une source d'enrichissement économique mais aussi culturel. Dans les Caraïbes où c'est devenu une monoactivité, on assiste à une dépendance de ces pays-là. Mais quelle est la demande? Le touriste vient-il pour le pays ou pour consommer de la neige?

L.M.: A propos de la polycompétence et de la culture locale, si on a des animateurs qui viennent de Tahiti, passent à Briançon avant d'aller au Népal, l'accueil sera stéréotypé...

C.J.: Au Club, on adapte l'accueil non pas au pays d'accueil mais à la clientèle accueillie. On embauche des allemands, des américains pour accueillir des allemands et des américains parce que dans l'accueil il y a une partie de non-dit qui fait partie de la culture. On essaie aussi de voir comment former le personnel de service à cet accueil-là, former des jeunes marocains et tunisiens à l'accueil d'une population européenne.

R.S.: Mais à part convertir des jeunes locaux à une culture d'importation, il n'y a aucun impact positif local.

M.R.: Il y a quand même des structures moins importantes que le Club et qui intègrent la culture locale à leur produit, Terre d'Aventure, Nouvelles Frontières, et qui fonctionnent grâce à des gens capables de faire l'interface entre plusieurs cultures.

L.M.: On n'a pas encore parlé de la durée. Tu passes rapidement. Réseau ou pas, le fait de passer est souvent mal

vécu. Par exemple, les lieux d'hébergement, chez l'habitant, sont rapidement saturés. Résultat: des voyages peut-être réussis mais un impact local négatif. Je parle là de pays du Tiers Monde, avec des voies de communication obligées.

Maquillage

CE que dit le visage maquillé c'est d'abord "n'y touchez pas." Distance, coupure, clôture qui met le visage, le regard hors d'atteinte et hors d'échange. (...) Le maquillage est le visage du détachement. En même temps pourtant il n'arrête pas de faire des avances, de faire des propositions. Il se dédouble dans sa propre publicité." Michel Guillou, "Autopsie et esthétique du désir", *Traverses*, 7, 1977.

LA THÉORIE DE L'ÉLASTIQUE

R.S.: Il y a aussi la question de la densité, mais c'est un autre débat, c'est "Tourisme et Tiers-Monde".

Mais puisqu'on parle de culture locale, prenons la vallée de la Guisane, avec ses saisonniers précarisés, une culture locale qui perd ses racines, où sont ces médiateurs entre le tourisme et le pays d'accueil? Comment enraceriner un projet touristique dans une culture tombée en stérilité? Les néo-ruraux qui ont apporté un regain de dynamisme et de communication sauront-ils tirer parti de cette capacité de médiation tout en assimilant ce qui reste de la culture locale?

C.J.: Comment former ces néo-ruraux à être un peu plus des médiateurs?

P.F.: En leur mettant un peu plus le pied dans la culture locale, dans la connaissance des gens qui viennent... Et dans la connaissance de la gestion de leurs entreprises, celles qu'ils ont créées ou dans lesquelles ils travaillent.

C.J.: Il y avait en Savoie une grande coupure entre les Savoyards et les autres, les néos, appelés "les Chinois". Coût de l'opération: ceux qui s'adaptent portaient la culture locale, c'est-à-dire ne pouvaient être re-

connus que s'ils avaient la même situation de rejet des "Chinois".

Il n'y a pas de solution individuellement. Mais à partir du moment où on arrive à créer une identité collective des néo-ruraux, ça oblige à des alliances avec les gens du pays (et donc une exploitation des dynamiques locale et néo). Mais individuellement, on se barre ou on se laisse intégrer.

R.S.: C'est ça, sans réseau, pas de néo.

P.F.: On va bientôt assister à un phénomène de masse critique. L'équilibre est sur le point de s'inverser en faveur des néo-ruraux.

R.S.: Après constitution d'un patrimoine élémentaire, vont-ils se mettre à reproduire les schémas locaux traditionnels, jusque dans le type d'activités et de loisirs, B.T.P. et chasse par exemple ?

POUR faire face au problème de l'accueil diverses thèses peuvent être développées.

La thèse du "touriste-roi" où la solution préconisée est celle "des élastiques qu'on tend aux coins des lèvres de chaque travailleur du tourisme en début de saison, parce que le tourisme, c'est la fête permanente" a de vagues relents de colonialisme, qui, généralement, un jour ou l'autre, conduisent à la révolte.

Il semblerait préférable d'envisager autre chose. L'accueil conserve, malgré de profonds bouleversements, une dimension de communication. La communication ne peut passer que si elle fonctionne dans les deux sens: de même qu'on apprend à accueillir, il faut peut-être apprendre à être accueilli.

Pour pouvoir communiquer, échanger, il faut être reconnu:

- Un logement décent, un salaire qui permette de vivre, une formation adaptée semblent être des éléments indispensables pour que les travailleurs du tourisme soient motivés et compétents.

- L'existence d'un tissu social local qui permette à la population d'accueil de trouver son identité paraît indissociable de la fonction d'accueil: se sentir population d'accueil et non envahie et/ou exploitée.

Ces conditions ne peuvent être réunies que si le tourisme est réellement intégré à la vie locale, si le "pays" ne vit pas uniquement par et pour le tourisme. Il faut habiter quelque part, au moins dans sa tête, pour accueillir.

P.F.

Dialectique

ON veut rétablir dans ses anciens droits la vertu de l'hospitalité. Cette tentative (...), conformément à la dialectique du tourisme, porte au fond d'elle-même son échec. La vertu que l'on veut faire renaître n'est rien dès qu'elle est exigée. Le tourisme a fait le mal, il ne saurait y remédier. Tant que le voyage était aventure et exil, l'hospitalité s'offrait à lui comme un asile; quand il est devenu un plaisir librement choisi, les portes se sont fermées. On a vu s'élever les cathédrales du tourisme: les hôtels." H.M. Enzensberger, *Culture ou mise en condition*, 1973. ■

L'ACCUEIL ET SA QUALITÉ

La qualité de l'accueil dans le tourisme dépend en grande partie des aptitudes de ceux qui, par leur travail participent à cette industrie. Or comment le salarié peut-il être disponible et accueillant avec la clientèle quand il se demande comment il va pouvoir vivre à la fin de son contrat saisonnier, ou que le soir il doit tenter de se reposer à 2 ou 3 voire plus par chambre ?

Le rythme saisonnier

Le climat et l'organisation des congés en France font que ce "secteur hors travail" dépend fortement de la saisonnalité de l'activité touristique éminemment fluctuante. De ce fait, la législation sociale conçue principalement pour les secteurs industriels se révèle inadaptée.

Le droit du travail considère le salarié, sauf exception, comme étant sous contrat à durée indéterminée, or dans le tourisme l'exception devient la règle puisque les 3/4 du personnel sont saisonniers et se retrouvent sous contrat à durée déterminée en dehors des garanties sociales auxquelles pourtant ils contribuent comme l'indemnisation des ASSÉDIC entre les périodes de travail. De même l'absence de contrat de travail durant l'inter-saison ne leur permet pas de bénéficier du droit à la formation continue.

Un enjeu: la qualité de l'accueil

La précarisation de l'emploi et l'absence de réelles garanties sociales pour le plus grand nombre d'employés du tourisme aboutissent à leur marginalisation.

De ce fait, cette industrie reste une profession de passage, ce qui n'est pas sans effet négatif sur la qualité de l'accueil dans les structures touristiques françaises.

La capacité des salariés à prendre part à l'aspect collectif du travail, en prenant en compte le service global que rend l'établissement à la clientèle, est un élément déterminant de la qualité de l'accueil.

Accueillir nécessite de sortir du cadre étroit de sa qualification et amène souvent des salariés à une poly-compétence des tâches durant la saison. De plus, si les salariés sont au service de la clientèle, celle-ci change souvent, cela demande des capacités d'adaptation du personnel, c'est avant tout un métier d'expérience.

Le fonctionnement du tourisme ne permet pas à certains emplois d'être occupés à vie (animation) d'où la nécessité de développer les possibilités de mobilité professionnelle tant géographique qu'en terme de filières d'emplois.

L'enjeu de la qualité de l'accueil, dans le rôle de plus en plus prépondé-



Binet:

Les Bidochon en vacances

Sur le vif !

rant de l'industrie touristique au sein de l'économie de notre pays, oblige les acteurs sociaux de ce secteur (pouvoirs publics, patronat et syndicats) à innover socialement.

Accueil et statut social

La réduction de la précarité de l'emploi et l'évolution des possibilités de formation professionnelle sont des éléments déterminants d'un réel statut social des salariés du tourisme et par cela d'une amélioration de la qualité de l'accueil dans les structures touristiques françaises.

Elles rendraient les salariés pleinement disponibles à l'accueil de la clientèle sans avoir à craindre pour leur avenir immédiat dans la situation actuelle de l'emploi de notre pays. Elles transformeraient cette profession en un secteur dynamique de personnel qualifié au service des touristes.

Christian JUYAUX
Syndicaliste CFDT
Membre du Conseil National
du Tourisme

L'ACCUEIL, ÇA SE CULTIVE !

QUELQUEFOIS, au travers de discours officiels, l'orateur s'efforce de multiplier les superlatifs pour sublimer les vertus d'accueil de tout un pays à vocation touristique: devant "la chaleur" de ses habitants, l'hôte, l'invité ne peut être que comblé. On peut difficilement se satisfaire de ce lyrisme, quand la réalité dément sur bien des points un tel enthousiasme.

Le produit "vacances" ou "week-end" est peaufiné à grands coups de pub afin de vendre neige, soleil, sable, plaisirs... à moins que ce ne soit peut-être le fait de rentabiliser des installations fort chères dans des sites retravaillés. Pour faire tourner cette formidable machine, des hommes et des femmes: Acteurs? Qui? Ignorés vraiment trop souvent!

Dans l'explosion du tourisme, l'accueil existe-t-il encore?

Une telle industrie fabrique le loisir, la détente, propose des découvertes de toutes sortes: ce sont des services à assurer à un moment privilégié de la vie des vacanciers. Ce "service", c'est un peu ce qu'offre la maîtresse de maison quand elle ouvre la porte aux invités (famille, amis ou personnes faisant partie des relations). Recevoir l'hôte, c'est assurer une conversation, proposer le repas, procurer un plaisir; c'est faire en sorte que tout le mette

à l'aise, sans qu'il perçoive la préparation, le dérangement, l'attention aux détails, donc l'effort fourni pour son arrivée.

Essayons de parler de celui qui reçoit.

Regardons plus attentivement:

- Ceux qui sont à l'initiative ou que la chance a propulsés là au bon moment: promoteurs, dirigeants, commerçants, moniteurs parfois... Ils ont pris des risques, c'est vrai! Certains ne ménagent pas leur peine. Ils détiennent l'argent, certains pouvoirs; ils ont droit de cité.

- Le niveau intermédiaire correspond davantage à ceux qui, sans avoir "réussi" au point de jouer un rôle prépondérant, ont obtenu une certaine sécurité: pisteurs, personnel des remontées mécaniques et de la mairerie, gens bien qualifiés. Le plus souvent, ils ont leurs racines dans cette terre touristique.

- Le 3ème niveau rassemble des populations diverses, plutôt "vagabondes". Elles ont des points communs: d'abord l'absence d'un logement (un chez eux) sauf si elles payent le prix fort. Le pouvoir d'achat est faible parce que la qualification est inexistante ou non reconnue. Les sollicitations nombreuses: boisson, drogue, étourdissement venant souvent de la fatigue et de la solitude. Cette situation pré-

caire dans laquelle se trouve plongé le saisonnier, l'invite à vivre le moment présent. La saison pour lui, c'est une dure réalité au milieu d'une fête permanente.

Chacun, à sa place, travaille pour un même projet: accueillir... accueillir mieux... pas avec le même enthousiasme ni les mêmes satisfactions.

Aujourd'hui, nécessité oblige, il faut vendre. On achète un séjour à la montagne ou à la mer comme on achète une lessive au supermarché: le vacancier devient exigeant non seulement à cause de l'habitude mais surtout à cause des contraintes subies le reste de l'année. Le rêve? C'est d'avoir mieux que ce qu'évoque l'annonce et la photo du catalogue.

Pour bien vendre, tous les acteurs sont concernés, depuis le promoteur qui investit pour tracer le cadre du loisir jusqu'à la femme de ménage accomplissant son travail dans le sommeil de l'ensemble de la station, en passant par le pisteur soucieux de baliser les points noirs sur un parcours dangereux. Chacun, à sa manière, contribue au plaisir du vacancier: ce dernier est d'ailleurs la meilleure pub, auprès d'autres qui viendront grossir le flot des mois suivants.

En même temps que le savoir, le savoir-faire de tous, tous les métiers du tourisme engagent les personnes. Sans

Poli-Impoli

L'IMPOLITESSE de l'Occident repose sur une certaine mythologie de la "personne". Topologiquement, l'homme occidental est réputé double, composé d'un "extérieur", social, factice, faux, et d'un "intérieur", personnel, authentique (lieu de la communication divine). Roland Barthes, L'Empire des signes, 1970.

Hospitalité française

"La période est favorable au repli et à la peur; elle met l'individu dans une position défensive. (...) Ce n'est pas le moment de lui demander d'être ouvert et accueillant. (...) C'est l'époque du malheur balbutiant. Plus de place, plus de temps pour la gratuité du geste, pour comprendre, accepter celui-là au regard hésitant, venu d'une autre durée." Tahar Ben Jelloun, Hospitalité française, 1984. ■

"investissement personnel", on accomplit des tâches; il n'est pas certain que l'accueil soit réussi.

Le plus, est-ce seulement la prise de commande pour le repas, ou l'enregistrement d'une chambre? N'est-ce pas aussi la manière dont on a reçu les questions des "hôtes" et la disponibilité" dont on a fait preuve, comme si ces vacanciers étaient uniques?

Les métiers du tourisme, même les plus humbles, ont un rejaillissement plus ou moins direct sur l'accueil qui se fabrique. A la plonge, si je suis débordé, c'est la cuisine et la salle qui n'assurent plus le service.

Aux remontées, avec un télésiège en panne, si l'équipe de dépannage tarde trop longtemps, on peut aller très vite à des conditions d'insécurité et même des mouvements de panique.

Alors comment développer ces qualités d'accueil chez tous ?

Comment susciter cet "investissement personnel" s'il n'y a pas de reconnaissance collective? S'il n'y a pas de place faite en particulier aux O.S. de la neige, des plages, du tourisme ?

Un "engagement personnel" de chacun des acteurs du tourisme, afin que le produit "vacances" ne devienne banal et se dévalorise? Oui, à condition de respecter quelques règles indispensables.

Le plus (qui fait vendre) vient avec la qualification. Celui qui maîtrise bien une technique professionnelle, parce que de sa tête, elle est passée en quelque sorte "au bout de ses doigts", sur son visage ou dans toute son attitude, peut être attentif à la demande du client. Il peut même prévenir son désir encore mal exprimé. Et ça plait.

Quand la tâche ne requiert apparemment aucune technique particulière et qu'en plus la personne travaille sans considération de la part et de ses collègues et des vacanciers, il ne peut y avoir "adhésion" au projet de l'entreprise.

Pour réussir l'accueil, il y a nécessité de développer la qualification de chacun et de découvrir ensemble les éléments d'une bonne prestation.

Attachons-nous alors à développer 2 pistes au moins!

PLUS DE FORMATION

- LA FORMATION, non seulement pour posséder une dextérité de plus en plus

indéniable, mais en même temps et surtout pour développer les qualités d'accueil.

Favoriser tout ce qui va permettre le bien-être du vacancier, tenir compte du travail assuré par l'ensemble d'une équipe, ce sont des aspects que l'on découvre sur le tas et aussi parce que l'on se remet en cause en prenant la peine de sortir de l'entreprise, en formation.

Le constat, c'est que les stages sont réservés trop souvent à l'encadrement. Jusqu'à aujourd'hui, les saisonniers en sont écartés.

- LA PLURICOMPETENCE. Etre rivé à une tâche qui ne demande aucune compétence finit par user ou scléroser l'esprit d'initiative qui existe en toute personne. Aussi - en plus d'une demande d'un nombre certain d'employeurs à vouloir embaucher des hommes et des femmes capables d'assurer plusieurs tâches (étage, réception, salle) - est-il important de donner aux salariés qui le souhaitent la chance de développer plusieurs qualifications et de les exercer.

D'ailleurs, avec une organisation du travail bien réfléchie, il est pensable d'échapper en partie à l'écrasement des tâches non valorisantes (plonge, ménage). En maison familiale, des équipes de travail ont su donner l'occa-

sion à certains de s'investir dans un atelier par exemple (poterie, photo) quelques heures par jour, afin de compenser la non qualification de l'emploi habituel.

PLUS

DE RECONNAISSANCE

LE PLUS C'EST UNE RECONNAISSANCE "PRATIQUE" des salariés qui font le tourisme, non seulement ceux et celles au contact de la clientèle, mais tous les acteurs du plus haut placé aux plus humbles.

Quand de fait depuis 20 ans, un patronat refuse d'établir paritairement une convention qui admet qu'un saisonnier peut avoir une garantie de réembauche, qui accepte une classification des emplois avec une reconnaissance, par le salaire, des qualifications;

Quand un jeune commis de cuisine ayant 2 ans de métier après le CAP, est payé 100F de plus que le SMIC en vigueur;

Quand jamais ne sont reconnues les heures supplémentaires, pour des questions bien sûr "d'équilibre budgétaire" de l'entreprise, alors que l'exigence c'est de tenir le rythme toute

VICE VERSA

la saison; il est fatal que la profession hôtelière perde -certaines étaient sans doute peu motivées- des personnes qui auraient dû devenir de bons professionnels.

La reconnaissance, c'est aussi la liberté de penser, donc avoir une autre vision que les dirigeants et en venir à une véritable confrontation; C'est la liberté de se retrouver, sans que l'on vienne suspecter le type de rassemblement, surtout s'il est syndical; c'est avoir le droit à l'initiative pour sortir de l'isolement et des moments de découragement; C'est pouvoir faire la fête à la manière des saisonniers et trouver des lieux sympas.

Etre reconnu, cela doit se voir au niveau d'une station et d'une vallée. Nous avons dit l'absence de logement à loyer modéré pour les saisonniers. Une seule politique existe, celle de l'argent qui exclut de fait les plus précaires, les plus vulnérables des salariés intermittents.

Un pays qui refuse d'accueillir sous un vrai toit une partie de la population laborieuse, peut-il EXIGER de cette dernière d'être elle-même accueillante pour les touristes? Un pays qui veut revaloriser la tradition de l'accueil, qui veut faire découvrir ses richesses culturelles, se doit de faire place aux gens qui viennent renforcer

les artisans autochtones du tourisme.

Sous le mot accueil, que d'éléments à développer! Le trop modeste paragraphe "Formation" est à reprendre en particulier pour faire désirer non le fait de "retourner à l'école" (personne n'a envie de cela), mais désirer profondément de mettre en valeur ce qui est le meilleur de soi-même!

L'interlocuteur -ce peut être le vacancier; c'est aussi le copain d'équipe de travail- a besoin inconsciemment de sentir ces qualités de communication. Et parce que nos métiers sont des métiers d'accueil, nous avons le devoir de développer ces qualités avec le maximum de bonheur.

A la place de discours ou de déclarations, les seuls chemins qui mènent à la revalorisation de l'accueil, c'est la concertation de tous: dirigeants, employeurs, salariés. Avec des accents et intérêts différents, ce dialogue est nécessaire. En tous cas, des milliers de salariés du tourisme s'attèleront à cette revalorisation, s'ils découvriront qu'ils sont reconnus et qu'ils peuvent avoir confiance. □

Manu DALLOZ
Cuisinier
Saisonnier
du tourisme

ACCUEIL, concept global... Il faut aller jusqu'au bout et se demander pourquoi le français est devenu si inhospitalier, ainsi que l'affirment les sondages. Est-ce à cause de la crise économique, comme le dit un sénateur, qui voit dans le tourisme un "facteur du redressement national"?

Faut-il aller chercher dans le passé colonial de la France, épisode qui a laissé des cicatrices, y compris chez le colonisateur, faut-il aller chercher dans cette région obscure et peu glorieuse une origine de cette haine de l'Autre qui se répète dans chaque accueil raté?

La formation sociale française n'est-elle pas porteuse d'un schéma bien particulier, celui de refuser le renversement des rôles: touriste aujourd'hui; employé, ouvrier, cadre demain. On a l'accueil qu'on mérite, celui qu'on propage devant soi. L'accueil raté est largement tributaire de comportements hiérarchiques et de rapports de pouvoirs qui se jouent bien loin des zones touristiques. L'accueil est un concept global. Haine de soi, haine de l'autre... □

R.S.

Métier

NE portez jamais de bas quand vous servez à table, dans l'intérêt de votre santé comme de celle des convives; attendu que la plupart des dames aiment l'odeur des pieds des jeunes gens et que c'est un remède souverain contre les vapeurs."

"Faire des lits par la grosse chaleur est une besogne fort pénible, et vous serez exposée à suer, c'est pourquoi, quand vous voyez les gouttes vous tomber du front, essuyez-les avec un coin du drap, afin qu'elles ne marquent pas le dessus du lit."

"Ne videz jamais les pots de chambre qu'ils ne soient tout à fait pleins."

"Laissez un seau d'eau sale avec une serpillère dedans, une boîte à charbon, une bouteille, un balai, un pot de chambre et autres choses désagréables à voir, soit dans un passage obscur ou sur la partie la plus noire de l'escalier, afin qu'on ne les voie pas; et si les gens se rompent les jambes en marchant dessus, c'est leur faute." J. Swift, Instructions aux domestiques, 1745. ■

NOUS N'IRONs PLUS SIC TRANSIT... A FOREVER VALLEY

I L s'en passe de belles dans nos villages. A Forever Valley par exemple. Forever Valley, sa chapelle, son presbytère et sa mairie-école convertie en dancing-bordel. Le père meurt paralysé, soigné par la fille qui creuse des fosses dans le jardin du presbytère pour y trouver les morts. La veuve du maire tient le dancing où la narratrice, 16 ans michétonne avec les douaniers, élite de la clientèle. Les bergers, eux, vont avec les filles de la laiterie. Tous viennent de la vallée d'en-bas, où il y a du trafic, puisqu'il y a un poste de douane. Mais le trafic apporte des maladies aux troupeaux. C'est la crise dans la vallée qui ne vit que des troupeaux et de la transformation du lait. Le dancingériclité. Les filles de la laiterie ont des boutons plein la figure. Le père meurt. Un douanier meurt de sa passion pour la frontière. Les fosses deviennent des tombes. Le maire de la vallée d'en-bas fait fermer le poste de douane et noyer Forever Valley sous un barrage hydroélectrique. Tous noyés, les personnages archaïques et le petit bordel de montagne. Mais tous sauvés par la fée électricité. □

Marie Redonnet, Forever Valley, Ed. de Minuit, 1987.

« L A commune de Chavières (un bourg des Ardennes situé entre deux pentes abruptes) ne parvient pas à vivre sur ses bois. Il n'y a qu'une ressource dans les temps modernes cela consiste à développer le tourisme." Mais comment forger une réputation quand il n'y a rien qui vaille le détour, quand le seul "monument" consiste en quelques blocs de rocher qu'on peut prendre, si l'on regarde vite, pour les murailles ruinées d'un château? Réponse: par le caractère sauvage, la solitude et le mystère. Une fois organisée la difficulté de se loger, les visiteurs -quelques centaines, concentrés dans des meublés et un camping- se prendront pour des "privilegiés qui doivent à leur passion pour la nature d'être accueillis!" Et ces affamés de solitude seront "tout heureux de trouver une assez nombreuse compagnie pour la partager." Ce roman "Vaux étranges" se voudrait la satire d'un village en proie au développement touristique, avec son mélange d'intérêts public et privé, d'anciennes rivalités et de promotion publicitaire. La réalité dépasse de beaucoup cette fiction bien tendre. Voilà déjà bien longtemps que des communes sordides entourées de pays sinistres ont compris tout l'attrait d'un mystère pour acquérir une image touristique. "Les touristes devraient être impressionnés par quelque étran-

geté plus ou moins sensationnelle. C'est bien ainsi qu'on anime les religions et toutes sortes de mouvements sociaux."

A Chavières, il s'agit de fantômes, c'est là que la fiction dépasse la réalité. Mais de nombreuses petites cités en faisant incarner des fantômes historiques, costumés, illuminés et pétaradant, appelant cela "son et lumière" ou "reconstitution historique", se situent dans le même registre. Et on se souvient des publicités d'Avoriaz, station de sports d'hiver à l'architecture "fantastique". Un festival de cinéma, toujours "fantastique", enfonce le clou. Quant à savoir si la clientèle est sensible à ces ombres de vampires et d'exterminateurs qui traînent dans les cursives, c'est une autre histoire.

Hélas, c'est bien au fantastique qu'il faut recourir pour expliquer l'agglutinement des touristes ici ou là; fantastique aussi ce pays, sans humanité ni histoire, réduit à un plan d'eau et quelques débits de boissons; fantastique cet autre pays, sans humanité ni histoire réduit à un plan de neige et quelques débits de boissons.

Ce roman caricatural ne nous conduit il pas au coeur de l'économie touristique, dans ce qu'elle a de plus fantastique, là où l'on fait et défait "les vocations" des pays, là où on les convertit à ce numéro d'équilibriste:



vendre l'invendable, essayer de durer, créer une mode et dire l'instant d'après que la mode n'existe pas, que les valeurs touristiques sont éternelles et non affaire de goût ?

A la suite de diverses péripéties -c'est tout de même un roman- les habitants de Chavières renoncent à leurs prétentions et "l'année suivante Chavières devait être officiellement rayé de la carte des sites fréquentables." Sic transit gloria mundi. □

André Dhôtel, Vaux étranges, roman, Gallimard, 1986.

L'EFFET MICHELIN

A LIRE

VOICI des villages. Dans chaque maison les objets usuels sont à leur place. On vient se sortir précipitamment. C'était pour ne plus jamais revenir. Comme sous la menace d'une catastrophe. Radiations? Non, effet Michelin, effet Fiat, qui ont proprement aspiré la population du Val Grana. Le numéro 81 (décembre 86) de la Rivista della Montagna nous guide dans cette vallée en dehors du monde, où chaque hameau a des airs de monastère tibétain. Située entre la Stura qui communique avec la France par le col de Larche et, plus au nord, le Val Maira, le Val Grana recèle une flore rare. Une minorité occitane y défend sa langue. Sergio Arneodo, poète et animateur du Movimento di Autonomia e Civiltà Provenzale Alpina fait le point sur le parler occitan dans les vallées frontalières. Et dans son numéro 83 (février 87), on lira un très bel entretien avec Nuto Revelli, l'auteur du Monde des vaincus (voir Transhumances 17, spécial Frontières), où il insiste sur son attachement à l'identité culturelle montagnarde à laquelle le tourisme parachuté des sports d'hiver semble incapable de contribuer. Mais le futur est imprévisible et peut être des populations inattendues viendront-elles occuper les vallées des vaincus, des oubliés, les vallées de ceux dont on s'est aperçu trop tard

qu'ils représentaient autre chose qu'une main d'oeuvre désignée pour les usines Ferrero ou Michelin.

Rivista della Montagna, via della Rocca 29, 10123 Torino. Abonnement pour la France: 298 F. ☐



LE GLACIER BLANC

A PARAÎTRE



TULIPE mène l'enquête, par monts et par vaux, dans un pays briançonnais sens dessus dessous. Traquée, déjouera-t-elle le complot des manipulateurs généticiens, percera-t-elle leur secret aussi facilement qu'ils ont percé la montagne?

LE GLACIER BLANC est une bande dessinée, autobiographique jusqu'au point où le lecteur en décidera. Cet essai d'anticipation se veut carte postale.

Dans le chaos de ses souvenirs, Nimos retrouve lieux, personnages et scénarios pour hier et pour demain.

De 1971 à 1976, Nimos (l'auteur), est lycéen puis saisonnier à Briançon.

Après des études à l'Ecole des Arts appliqués il est designer à Paris. Il collabore depuis sa création à Transhumances ainsi qu'à la revue Aspro.

LE GLACIER BLANC, un album format 21 x 29,7 de 68 pages, noir et blanc, sur papier couché mat de 90 g, couverture deux rabats.

Prix: 50 F.

Parution en juillet 87.

Disponible en librairie et commande à la revue: Transhumances, Le Rosier, Val-des-Prés 05100 Briançon.

CCP 247 38 D MARSEILLE. ☐

TRANSHUMANCES 24

DOSSIER ACCUEIL

Editorial. L'accueil, de l'état de guerre
à l'état d'esprit

page 1

Savoir-faire, savoir-être et être-là
Table ronde du C.E.D.A.E.T.

2-10

La théorie de l'élastique: vers le
sourire perpétuel

11

L'accueil et sa qualité

12-14

L'accueil, ça se cultive

14

Irréversible accueil

14

Lectures. Marie Redonnet, André Dhôtel

15

Revue. L'effet Michelin

16

A paraître, Le Glacier blanc

16

Transhumances, revue saisonnière, est publiée par
l'association du même nom dont l'adresse est: Le Ro-
sier Val-des-Prés 05100 Briançon.

Dépôt légal à parution. Directeur de la publication
René Siestrunk. Comité de rédaction: Marc Pascal
Luc Marchello, René Siestrunk.

Imprimerie: Imprim'Vite, 26 bis rue de Valserres
05000 Gap.

ISSN: 0182-3108

Abonnements: pour 4 numéros 40 francs
soutien 100 francs

CCP 247 38 D Marseille

A PARAÎTRE
VOIR PAGE 16.

LE GLACIER BLANC



ÉDITIONS TRANSHUMANCES

NIMOS