



Tourisme de montagne, les compétences au service des modes de développement

SOMOUDOM INTHAVONG ORM
MAÏTEN BEL IDEP - GREQAM - CNRS
ANNIE LAMANTHE LEST, CENTRE REGIONAL ASSOCIÉ AU CÉREQ
SÉVERINE LANDRIER LEST, CENTRE REGIONAL ASSOCIÉ AU CÉREQ

Le Pays du Grand Briançonnais est caractérisé par une économie touristique de montagne. Celle-ci se décline de façon différente dans trois territoires : Briançon et la vallée de la Guisane, le canton de L'Argentière, le Queyras. Bien qu'étant situé dans un même contexte d'évolution du marché et de la demande des publics, chacun de ces territoires s'est adapté d'une manière qui lui est propre. Cette diversité s'explique par des mobilisations particulières des compétences en lien avec des types de développement très évolutifs. Elle révèle également le poids d'événements historiques marquants et des choix des acteurs.

est tributaire de l'évolution des conditions de concurrence, la force d'adaptation de chaque territoire dépend largement de l'investissement des populations porteuses de compétences multiples et d'innovations. Ainsi les habitants, nombreux à privilégier la conciliation entre projet de vie et activité professionnelle, vont faire preuve d'une inventivité très profitable à leur territoire.

Ici, tous les modes de construction et de mobilisation des compétences participent à cette dynamique. Le système éducatif local, en mettant en place des réponses adaptées aux évolutions et aux spécificités du marché (diversification de l'offre de formation, filières biquilifiantes...), joue un rôle essentiel. L'installation de nouvelles entreprises se traduit par un développement de la formation des salariés. Cependant, des formes traditionnelles de transmission des savoirs reposant sur les liens familiaux restent caractéristiques de ces zones montagneuses. Enfin, cette construction de compétences est aussi renouvelée, de façon moins formelle et moins visible, grâce à la reconversion professionnelle de citadins venus s'installer dans ces territoires. Il s'agit donc ici, en décrivant trois modes de développement sur une zone géographique réduite, d'illustrer l'impact de processus simultanés de construction et de circulation des compétences aussi bien par la formation que par les réseaux sociaux et les modes de mobilisation du travail.

Pays du Grand Briançonnais



Si le Pays du Grand Briançonnais est peu peuplé (32 124 habitants, 15 053 emplois), il n'en recèle pas moins trois modes de développement du tourisme de montagne. Cette observation dans le détail permet de nuancer l'impact de différents facteurs de développement selon la configuration géo-économique du territoire (massif plus ou moins enclavé, présence ou non d'un site industriel...), selon la nature d'événements économiques et politiques qui marquent ce territoire (implantation d'une chaîne hôtelière, forte implication d'un élu...) et selon la capacité de mobilisation des habitants. Car si, comme partout, le développement



Tourisme de montagne, les compétences au service des modes de développement

TRANSFERT DE LA GESTION DES
STATIONS À UNE COMPAGNIE PRIVÉE ET
INTRODUCTION DE NOUVELLES RÈGLES
DE RENTABILITÉ.

LE CANTON DE L'ARGENTIÈRE,
UN TERRITOIRE MARQUÉ PAR UNE
HISTOIRE INDUSTRIELLE.

BRIANÇON ET LA VALLÉE DE LA GUISE : UN TOURISME DE MASSE DÉJÀ ANCIEN

Un mode de développement du tourisme à grande échelle

À partir de la seconde moitié du XX^e siècle, le développement local s'est appuyé sur l'activité touristique et en particulier le ski de piste. L'exploitation du domaine skiable a nécessité la multiplication de remontées mécaniques financées et gérées par les communes de la vallée. Le tourisme de masse a accompagné une croissance de l'activité hôtelière appuyée initialement sur de petites structures familiales et quelques grands centres de tourisme social. Ce modèle se trouve aujourd'hui confronté à d'importantes évolutions. La concurrence avec d'autres destinations touristiques est de plus en plus aiguë. La lourdeur des investissements à réaliser pour moderniser les équipements et l'irrégularité de l'enneigement ont incité les communes à transférer, en 2005, la gestion de certaines stations à une société privée. Dans le même temps, les petites structures hôtelières ont du mal à renouveler leurs investissements et la clientèle est captée par des tours opérateurs positionnés sur l'achat ou la location de grands ensembles et résidences hôtelières.

L'impact sur la mobilisation et la construction des compétences

Ces évolutions ne sont pas sans influence sur les formes de mobilisation des compétences. Autrefois, les réseaux familiaux permettaient aux locaux de trouver un travail dans les stations. La main-d'œuvre était saisonnière mais fidélisée d'une année sur l'autre. Ces personnes étaient surtout formées sur le tas aux activités de services aux skieurs (remontées mécaniques, hôtellerie-restauration...). Durant l'été, elles pouvaient occuper d'autres emplois dans l'agriculture ou le bâtiment. C'est sur ce principe de multi-activités que se sont construits de nombreux profils professionnels. Aujourd'hui, les gros employeurs introduisent de nouveaux critères de gestion de la main-d'œuvre appuyés sur des normes plus strictes de productivité. Les niveaux de compétences attendus sont plus élevés,

ce qui se traduit par des modes de recrutement distancés, de nouvelles exigences en matière de formation initiale et un recours plus systématique à la formation continue.

Le recours aux saisonniers est toujours important. Toutefois, les rémunérations relativement faibles et les problèmes de logement rendent ces emplois peu attractifs. C'est pourquoi des acteurs se sont mobilisés en créant en 2000 la Maison des saisonniers, de manière à faciliter les recrutements et à améliorer les conditions d'emploi de cette main-d'œuvre.

LE CANTON DE L'ARGENTIÈRE : UNE RECONVERSION FONDÉE SUR UNE OFFRE TOURISTIQUE ÉLARGIE

De la mono-activité industrielle au tourisme sportif et culturel

Jusqu'au milieu des années 1980, la dynamique du canton s'est appuyée sur deux ressources principales. L'industrie, implantée de longue date dans le canton (mines, centrales hydrauliques, industrie métallurgique...) a très fortement marqué l'identité et la dynamique locales. Le tourisme d'hiver, lui, s'est développé à la fin des années 1960 avec l'implantation de stations à Puy-Saint-Vincent, Pelvoux et Vallouise. La fermeture, en 1985, de l'établissement de production métallurgique du groupe Pechiney marque la fin d'une période de mono-activité industrielle. En 1989, l'équipe municipale de L'Argentière arrête un plan de reconversion privilégiant deux directions : la réindustrialisation du site et un élargissement de l'offre touristique. La réindustrialisation se traduit essentiellement par l'implantation de PME industrielles et artisanales sur les sites laissés vacants par Pechiney. Les options retenues en matière d'offre touristique visent à rompre avec une logique fondée sur les seules activités d'hiver dominées par le ski alpin en rapprochant les dimensions culturelles et sportives et en valorisant le patrimoine et les ressources naturelles (en lien avec le site du parc national des Écrins). Le développement de nombreuses activités sportives permet cette diversification et un allongement de la durée des saisons

touristiques d'hiver et d'été : cascades de glace, *via ferrata*, sports en eaux vives (canoë-kayak, rafting), activités acrobatiques en forêt, parapente... Dans les années 1990, ces choix rencontrent la montée d'une forte demande de la part de nouveaux publics. Ils révèlent l'émergence d'autres rapports à la montagne, à la nature, à l'effort physique. L'activité touristique traditionnelle, elle-même amenée à se renouveler, est amenée à moderniser ses équipements, ce qui soulève la question de la capacité d'investissement des communes concernées.

De nouveaux processus de construction des qualifications

Dans le passé, le territoire se caractérisait par la présence de deux sous-systèmes d'emploi et de travail. L'industrie mobilisait des qualifications ouvrières. Les salariés étaient employés dans le cadre d'un grand groupe national caractérisé par un fonctionnement de type marché interne (stabilité de l'emploi et promotion interne), teinté d'une forme de paternalisme comme souvent en milieu rural. Les stations de sport d'hiver recrutaient des saisonniers dans la population locale. Ceux-ci étaient intégrés dans une gestion communale qui pouvait assurer une certaine régularité de l'emploi (réembauche par accord tacite d'une année sur l'autre).

Aujourd'hui, il existe une certaine conjonction entre les nouvelles orientations touristiques et l'apport de nouvelles compétences portées par des populations attirées par la qualité de vie locale. Alors que les entreprises industrielles ou du bâtiment rencontrent des difficultés de recrutement, les activités tournées vers le tourisme vert, sportif et culturel se développent parce qu'elles suscitent l'adhésion de diverses composantes de la population. On voit par exemple des jeunes, ayant suivi des formations supérieures ne débouchant pas localement sur des emplois correspondants, se tourner vers des travaux saisonniers sans rapport avec leur formation. Le territoire accueille également des néo-ruraux, des sportifs de haut niveau, des indépendants du sport très motivés par l'environnement naturel. Les activités professionnelles du tourisme sportif et culturel allient souvent la recherche d'un revenu et l'exercice d'une "passion" (sport, haute montagne). Les conjoints qui ne trouvent pas d'emploi sur place à la mesure de leur qualification créent parfois leurs propres

activités. Ces mouvements de populations peuvent se caractériser par un renoncement par rapport à une situation professionnelle antérieure puis un réinvestissement dans une situation nouvelle plus conforme à un projet de vie. Sur le plan des qualifications, on peut parler d'un processus de "destruction créatrice", dans la mesure où ces personnes développent de nouvelles activités en important des compétences acquises ailleurs et pour d'autres finalités. Parallèlement, on observe aussi le passage de modes traditionnels de construction des qualifications (formation sur le tas et transmission générationnelle dans l'industrie et dans les stations) à des modes plus formalisés reposant sur le système éducatif. L'encadrement des activités sportives, par exemple, nécessite la possession d'un brevet d'État. Ainsi l'offre de formation spécialisée se développe, comme l'illustre l'implantation d'un centre de formation aux métiers de l'eau vive.

LE QUEYRAS : UN DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE IMPLIQUANT LES HABITANTS ET LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

Un développement endogène nourri d'apports extérieurs

Historiquement la dynamique économique du Queyras reposait sur l'agriculture et notamment l'élevage. Au début des années 1960, la modernisation de l'agriculture conduit à la disparition de nombreuses exploitations considérées comme peu rentables. Dans les années 1970, les habitants ont été incités par Philippe Lamour à s'engager collectivement dans la voie du développement d'un tourisme "doux" en opposition avec le tourisme de masse. Ce choix, se voulant en cohérence avec le système de valeurs locales, s'est appuyé sur des actions de sauvegarde du patrimoine, de respect de l'environnement et de mise en œuvre du concept de "station village". Ainsi, l'originalité du projet de développement du Queyras repose sur une implication directe de la population. En 1977, la création du parc naturel régional du Queyras est venue consolider cette orientation. En participant à la gestion de l'environnement, le parc a contribué à améliorer le cadre de vie et à développer des activités économiques. Simultanément, l'arrivée puis l'installation durable de nouveaux habitants a conforté ce mode de développement "endogène" et

PHILIPPE LAMOUR (1903-1992), "PÈRE DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE", EST À L'ORIGINE DES PARCS NATURELS RÉGIONAUX. IL EST PARTISAN D'UNE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT QUI SOIT AU SERVICE DES POPULATIONS LOCALES ET CONTRE L'IDÉE D'UN ENVIRONNEMENT SANCTUARISÉ. LA COMMUNE DE CEILLAC, DONT IL SERA MAIRE DE 1962 À 1992, LUI PERMETTRA D'EXPÉRIMENTER SES IDÉES POUR LA MOYENNE MONTAGNE. IL DÉVELOPPE LE CONCEPT DE "STATION VILLAGE". IL SOUHAITE QUE LES LOCAUX PUISSENT TIRER PROFIT DU DÉVELOPPEMENT DU TOURISME DE LEUR RÉGION.

en a renouvelé la dynamique : création d'entreprises, d'associations, de groupements. Le tourisme a entraîné avec lui l'évolution d'autres activités comme l'artisanat du bois, le commerce et la construction. Cependant, la délégation récente, par les communes, de la gestion des remontées mécaniques et stations à une société privée suscite des craintes quant au devenir de ce mode de développement. La maîtrise locale de ces activités pourrait ainsi être remise en cause.

Capacité d'adaptation et pluriactivité

Les caractéristiques géographiques et climatiques du Queyras ont depuis longtemps conduit ses habitants à s'auto-organiser et à faire preuve d'inventivité. Cet isolement a largement façonné un mode de vie local basé sur l'autonomie et la solidarité, dont on retrouve encore les caractéristiques dans le développement touristique. Celui-ci a généré de nombreux emplois dans les métiers de l'action culturelle et sportive, de l'accueil et de l'hébergement. Le système d'emploi saisonnier,

qui domine sur l'ensemble du territoire, est fondé sur des qualifications de base. Traditionnellement, les itinéraires professionnels des jeunes se bâtissent à partir des opportunités locales d'emploi proposées par leur famille et leur entourage plutôt que par la voie de la qualification professionnelle. Le désir de vivre et de travailler sur place, alors que leurs qualifications ne correspondent pas toujours aux besoins du marché du travail, les contraint le plus souvent à se former sur le tas. Le système éducatif cherche à s'adapter à ce phénomène en mettant en œuvre des dispositifs de formation appropriés. Il s'agit de formaliser davantage la construction des qualifications pour aider les jeunes à mieux faire face aux évolutions du marché. C'est dans ce cadre que se situe une filière originale de formation pluriactive "bois et métiers de montagne" au lycée d'Embrun.

Différents aspects des modes de développement touristique dans le Grand Briançonnais

Territoires	Briançon et la vallée de la Guisane	Canton de L'Argentière-la-Bessée	Le Queyras
Modes de développement du tourisme	Un tourisme de masse.	Un tourisme développant de nouveaux créneaux.	Un tourisme "doux".
Acteurs et facteurs de changement	- Installation de grands groupes du tourisme ; - mobilisation des acteurs locaux et des acteurs du local* ; - transfert de la gestion des stations à une société privée.	- Fermeture de Péchiney (1985) ; - mobilisation des acteurs locaux et des acteurs du local* ; - plan de reconversion.	- "Le modèle P. Lamour" ; - mobilisation des acteurs locaux et des acteurs du local*.
Modes de mobilisation et de construction des compétences	L'introduction de nouvelles normes de gestion des ressources humaines avec l'implantation de grands groupes interroge les pratiques traditionnelles de gestion.	Le processus de "destruction créatrice" des qualifications est lié au marché du travail local.	L'apport de compétences nouvelles que les habitants ont su s'approprier pour le développement des ressources locales.

* Acteurs locaux : acteurs émanant du local (associations locales, territoires de projet, Conseil de développement, élus locaux...).

Acteurs du local : acteurs intervenant sur le local (services déconcentrés, branches professionnelles, acteurs économiques extérieurs investissant dans le territoire...).

Pour en savoir plus

- *Perspectives territoriales, emplois et qualification, Hautes-Alpes, ORM, coll. "Outils d'analyse", décembre 2004.*
- *Queyras - mont Viso : une vitalité démographique structurée par le tourisme, Insee - Région PACA, Parc naturel régional du Queyras, janvier 2006.*
- *Contrat de pays du Grand Briançonnais, des Écrins au Queyras, 2004.*