

**CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS**

**Travail et
emploi dans le
tourisme**

Les organisateurs et les
distributeurs de voyages

Christine Leneveu

Centre associé au CEREQ
(IRED - Université de Rouen)

DOCUMENTS DE TRAVAIL

Numéro 71

Décembre 1991

TRAVAIL ET EMPLOI DANS LE TOURISME



LES ORGANISATEURS ET LES DISTRIBUTEURS DE VOYAGES

Christine Leneveu

Centre associé au CEREQ (Université de Rouen)

Institut de recherches et de documentation en sciences sociales (IRED)

Le travail d'enquête a été réalisé dans le cadre d'un contrat passé entre l'IRED et la Délégation à la formation professionnelle entre mars 1988 et janvier 1989.

La composition de l'équipe de l'université de Rouen était la suivante :

J. Benhamou, P. Bigazzi, A. Kokosowski, C. Le Gall, C. Leneveu

C E R E Q

Document de travail n° 71

Décembre 1991

SOMMAIRE

PREMIÈRE PARTIE : LES CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR	5
CHAPITRE I : LE MARCHÉ DU TOURISME	7
1. La demande de produits touristiques	7
2. L'offre de produits touristiques	8
Les stratégies des lieux d'accueil	
Les stratégies des entreprises émettrices de voyages	
CHAPITRE II : LES EMPLOIS DU TOURISME	11
1. Hétérogénéité et spécificité des emplois du tourisme	11
2. Spécificités des emplois de la production et de la distribution de voyages	12
Leurs fonctions spécifiques	
Leurs caractéristiques quantitatives	
Leur structure de qualification	

CHAPITRE III : CINQ ENTREPRISES, CINQ STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT, CINQ ORGANISATIONS DU TRAVAIL	15
1. L'entreprise A	15
2. L'entreprise B	17
3. L'entreprise C	18
4. L'entreprise D	19
5. L'entreprise E	20
DEUXIÈME PARTIE : LES EMPLOIS DANS LES FONCTIONS DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION	23
CHAPITRE I : LES EMPLOIS DONT LA FONCTION DOMINANTE EST LA PRODUCTION	27
1. Les modalités de définition des fonctions de production	27
2. Les caractéristiques et les évolutions générales des emplois de production	31
Les emplois de la production tourisme	
Les emplois de la production groupe	
CHAPITRE II : LES EMPLOIS DONT LA FONCTION DOMINANTE EST LA COMMERCIALISATION	39
1. Les modalités de définition de la fonction de commercialisation	39
2. L'organisation de la fonction marketing	41
La fonction marketing dans les entreprises productrices	
La fonction marketing dans les entreprises distributrices	
3. L'organisation des structures de vente	44
Les emplois de la vente dans les entreprises productrices	
Les emplois de la vente dans les entreprises distributrices	
CONCLUSION	51
BIBLIOGRAPHIE	57

PREMIERE PARTIE :

LES CARACTERISTIQUES DU SECTEUR

CHAPITRE I : LE MARCHE DU TOURISME

Une demande qui s'apprécie en fonction de l'évolution mondiale des comportements touristiques, une offre de prestations de services plurisectorielle.

Le marché du tourisme demeure un marché porteur qui se développe sous l'effet conjugué d'une demande globalement croissante et évolutive au niveau mondial, ainsi que d'une offre de plus en plus diversifiée et concurrentielle au plan international.

1. La demande de produits touristiques

Au plan quantitatif, la consommation mondiale de tourisme peut s'évaluer d'après les séjours à l'étranger et les séjours à l'intérieur des pays. Ainsi les chiffres du tourisme international, produits par l'Organisation Mondiale du Tourisme montrent que les flux et les recettes touristiques reprennent leur progression après une stagnation au début des années 1980.

Les arrivées de touristes internationaux dans le monde entier passent de 285 millions de touristes en 1983 à 392 millions en 1988 (soit une augmentation de 38%). L'Europe continue d'attirer le plus grand nombre de touristes (près des deux tiers du tourisme international). Le reste des déplacements internationaux se fait essentiellement en direction du continent américain (20% des arrivées) puis des régions d'Asie de l'Est et du Pacifique (10%) (Memento du tourisme DIT 1990).

Les pays les premiers concernés par les arrivées de touristes internationaux sont respectivement les Etats Unis, l'Espagne, l'Italie et la France.

Toutefois, ce tourisme international ne représente qu'une partie de la consommation touristique ; le reste est constitué de mouvements à l'intérieur des pays. D'ailleurs, la répartition des séjours réalisés à l'étranger et à l'intérieur des pays varie de façon importante selon les habitudes et les cultures nationales. Parmi les pays européens, la Hollande, l'Allemagne de l'Ouest et le Benelux ont été traditionnellement et demeurent les plus demandeurs de vacances à l'étranger (environ les deux tiers de leur consommation touristique), à l'inverse des populations des pays méditerranéens (Grèce, Espagne, Italie et également France). Toutefois les

comportements touristiques se modifient depuis peu en France et en Italie. La proportion de vacanciers français à l'étranger, par exemple, est passée de 15% en 1985 à 20% en 1989.

Qualitativement se dessinent trois tendances générales :

- Les temps de vacances sont de plus en plus fractionnés, ce qui conduit à la multiplication des courts séjours : entre 1985 et 1989 le taux de départ est passé de 57,5% à 60,7% et la durée moyenne des séjours de 16 jours à 14,5 jours.

- La demande de produits touristiques se diversifie. De plus en plus, les séjours sont utilisés à des fins multiples : détente, découverte, remise en forme, santé, sports, mais aussi activités professionnelles telles que formation, séminaires, "incentives" ou opérations de stimulation pour des réseaux de vente ... Ainsi, parallèlement au traditionnel marché des vacances "mer et soleil", se développe rapidement une demande de séjours pouvant bénéficier d'environnements de qualité. Dans cette perspective, l'Europe apporte incontestablement des réponses avec son héritage culturel, ses monuments historiques et ses centres villes traditionnels.

- Les choix se portent sur les formules présentant un meilleur rapport qualité/prix, une attention toute particulière est portée à l'environnement, la qualité des sites et des installations, ainsi qu'aux divers éléments de la prestation de service : hébergement, restauration, accessibilité à des activités de tourisme, de sport et de loisir.

2. L'offre de produits touristiques

L'offre de produit touristique se développe non seulement sous l'impulsion des lieux, régions et pays d'accueil, mais aussi des opérateurs et distributeurs de voyages.

Les stratégies des lieux d'accueil

Elles sont basées sur les conditions d'accueil : les moyens d'hébergement, de restauration, de transport, l'environnement (conditions climatiques, sites géographiques, culturels, infrastructures permettant certaines activités de sport, de loisirs, de santé, de découverte ...). Elles peuvent donc être le fait de toute région du globe souhaitant attirer des flux de touristes pour des séjours de loisirs ou professionnels. A titre d'exemple, nous présenterons les principales tendances qui affectent les pays d'Europe.

On assiste ainsi au développement d'une concurrence entre les pays d'accueil, qui peut s'expliquer relativement aux évolutions de la consommation relevées précédemment.

D'une part, un ralentissement de l'activité touristique s'observe dans les pays méditerranéens à la fin des années 80. En conséquence, on voit se renforcer la concurrence entre deux zones : les pays du sud de l'Europe (Espagne, Italie, Portugal, Yougoslavie, Grèce) et les pays en dehors de l'Europe (Tunisie, Maroc, Turquie) ; les premiers voyant leur fréquentation stagner ou baisser au profit des seconds. Ainsi l'Espagne, depuis plusieurs années premier pays récepteur en Europe et première destination des touristes européens, a perdu de son attrait, du fait d'une détérioration de la qualité des services et un accroissement rapide des prix. L'Italie a enregistré également un déclin du nombre de ses touristes étrangers pour deux sortes de raisons : aux aléas du contexte climatique, écologique ... (manque de neige, invasion de l'Adriatique par les algues...) s'ajoutent des difficultés d'adaptation des structures touristiques.

D'autre part la position des pays du Nord de l'Europe, se renforce au bénéfice d'un regain d'intérêt pour des modes de séjours plus diversifiés -associant loisirs et activités culturelles, sportives, de remise en forme,...-. Ainsi, la France a connu une année exceptionnelle en 1989, avec la Commémoration du Bicentenaire de la Révolution, l'Irlande enregistre une demande croissante relative au tourisme "vert". Le maintien et le développement de ces tendances passe par un travail constant et coordonné pour assurer les niveaux de qualité de l'ensemble des diverses prestations recherchées par les touristes.

A cela il faut ajouter que le contexte des relations internationales influe également en permanence sur les flux touristiques.

Les stratégies des entreprises émettrices de voyages (organismes et distributeurs de voyages)

Il s'agit des entreprises dont l'activité a pour objectif l'organisation et la vente de voyages. *L'organisation de voyages consiste à coordonner, prévoir et tarifier un ensemble de prestations qui peuvent constituer le voyage et le séjour (hébergement, restauration, déplacements, activités durant le séjour).* En d'autres termes, on parle à propos de cette activité de "*production de voyages*" ou de "*tour operating*", car ces entreprises travaillent sur la définition et la mise en oeuvre des composantes du produit touristique (séjour ou circuit). Quant à l'activité de "*distribution de voyages*", elle est soit développée par les opérateurs qui ont ainsi un accès direct au marché, soit par l'intermédiaire de réseaux d'agences indépendants.

Jusqu'au milieu des années 1980, le développement des entreprises françaises de production et de distribution de voyages s'est réalisé dans un contexte de réglementation des professions touristiques et du transport ainsi que de

croissance modérée de la consommation française de voyages. On a constaté peu d'évolution au plan des taux de départ et des modes de consommation, en particulier un lent accroissement de la part des départs à l'étranger, une faible fréquentation des agences de voyages, une utilisation massive de la voiture comme mode de transport.

Avec la fin des années 1980, on assiste à la mise en place de nouvelles stratégies de la part des émetteurs de voyages qui prennent d'avantage en compte les tendances mondiales de la consommation et les stratégies des entreprises concurrentes au plan international. Par exemple, constatant que la demande de voyages à l'étranger dans les pays de la CEE provient essentiellement des pays de l'Europe du Nord et que leurs prestations sont globalement orientées vers le trafic de masse et les voyages à bas pris, les opérateurs de l'Europe du Sud ont orienté leurs produits vers des services de haute et moyenne gamme (en particulier la Suisse et la France, suivies de l'Italie et de l'Espagne).

La perspective du marché unique européen a précipité une réflexion des producteurs et des distributeurs et le développement de stratégies de consolidation et d'élargissement des marchés, la mise en place de moyens de commercialisation et d'amélioration du rapport qualité/prix, notamment pour faire face à la concurrence des producteurs du Nord.

En conclusion,

* L'impact des activités touristiques dans l'économie nationale a pu être évaluée à 7,5% du PIB sur les dernières années 80. Malgré la difficulté et probablement l'imprécision de cette évaluation, l'importance économique du tourisme est évidente, en termes d'apport de devises et de création d'emplois.

* Les activités générées par le tourisme sont très diverses, puisque ses prestations se caractérisent par des lieux et des modes de consommation de biens et services également produits pour des objectifs non touristiques. Généralement, on oppose les activités d'émission de voyages (production et distribution) aux activités développées dans les lieux de passage et de séjour des touristes : le "réceptif".

* Les entreprises émettrices de voyages -tour-opérateurs, agences- ont un rôle clé dans le développement des activités touristiques, dans la mesure où elles participent à la définition du binôme produits/marché, et sont des circuits de commercialisation pour les prestataires de services (hébergement, voyage,...).

CHAPITRE II : LES EMPLOIS DU TOURISME

Des emplois très divers, dont la majorité est peu qualifiée

1. Hétérogénéité et spécificité des emplois du tourisme

Définition des emplois directs et indirects :

- Les emplois directs sont les emplois créés par les secteurs dits touristiques. Les comptes du tourisme, publiés par la DIT y regroupe certaines activités de la nomenclature INSEE :

- 6708 + 6709 les hôtels sans ou avec restaurants
- 6704 + 6705 + 6706 + 6707 les débits de boissons
- 6701 les restaurants
- 6710 les wagons lits et wagons restaurants
- 7409 les agences de voyages
- 8611 les remontées mécaniques
- 8407 les établissements thermaux ou de thalassothérapie
- 9712 les offices de tourisme

- Les emplois indirects sont les emplois induits par les flux et fréquentations touristiques : achats de biens et services divers se traduisent par des créations d'emplois supplémentaires. Ces emplois indirects sont difficiles à quantifier.

En France, on estime que l'activité touristique génère directement près de 500 000 emplois salariés, dont la plus grande partie appartient aux secteurs de l'hôtellerie et de la restauration (près de 340 000 salariés), le reste des effectifs se trouvant dans les débits de boissons (plus de 50 000 personnes), le secteur de l'hébergement léger et développé (37 000 personnes), les agences de voyages (22 000 personnes), les établissements thermaux ou de thalassothérapie (15 000 personnes), les remontées mécaniques (8 000), les Offices de tourisme (5 000) et les wagons -lits et restaurants (2 900) - d'après UNEDIC 1988). A ces emplois salariés, il faut ajouter les non-salariés, en proportion importante dans certaines branches. L'INSEE dénombre 250 000 emplois non-salariés dans le secteur des hôtels-café-restaurants.

Ces emplois ont des contenus hétérogènes qui tiennent à la diversité des activités et des conditions économiques de ces secteurs. Ils concernent différents métiers, chacun requérant des champs de savoirs spécifiques.

Toutefois, on relève des traits communs. Ce sont des emplois peu stables, peu qualifiés, appartenant à de très petites structures.

Enfin, la gestion de ces emplois revêt les spécificités suivantes :

- une majorité de qualifications de base, pour des emplois en relation avec la clientèle,
- de fortes proportions de jeunes, de femmes et d'employés à temps partiel,
- des situations d'insertion,
- peu de formation continue et peu d'évolution de carrière,
- des emplois connotés négativement du fait d'horaires longs et contraignants et de salaires en dessous de la moyenne,
- un turn over élevé et des difficultés de recrutement.

2. Spécificités des emplois de la production et de la distribution de voyages

Il s'agit des emplois du secteur des agences de voyages, répertorié selon la nomenclature INSEE sous le code 7409.

Leurs fonctions spécifiques.

Ils sont liés à la conception, à la mise en oeuvre et à la commercialisation des prestations. Ils se distinguent donc des emplois de réceptif, qui eux sont liés à l'accueil et à la prise en charge de touristes (animation des structures d'accueil au plan sportif, socio-culturel, au plan de la santé, de l'information et du conseil ...), à leur hébergement (hôtellerie, restauration, camping).

Leurs caractéristiques quantitatives.

Les effectifs salariés des agences de voyages sont en augmentation constante sur les années 80. Ils sont estimés à 22 475 en 1988 (chiffre UNEDIC au 31/12), soit une augmentation de 33 % sur huit ans, alors que l'emploi global en France diminuait légèrement.

A cela il faut ajouter des emplois non-salariés en nombre relativement limité, car ils sont évalués à moins de 8 % de l'effectif salarié dans les données EAE/INSEE 1987.

C'est une activité qui garde un caractère artisanal, puisque d'une part les deux tiers des entreprises ne dépassent pas cinq salariés et que d'autre part 40 % des salariés travaillent dans des établissements de moins de 10 salariés (sur l'ensemble de l'économie nationale 20%).

Enfin, comme dans d'autres branches du tourisme, c'est un secteur où l'emploi salarié est marqué par une relative précarité : l'effectif présent en fin d'année représente 53 % du nombre des personnes rémunérées dans l'année. Ceci s'explique en partie par un phénomène de saisonnalité.

Toutefois celui-ci demeure limité, car le gonflement des effectifs au milieu de l'année civile représente en moyenne moins de 10% par rapport au début de l'année.

Leur structure de qualification.

En ce qui concerne maintenant le profil de ces emplois, les données de cadrage dont nous disposons grâce à l'ESE/CEREQ permettent d'en apprécier différents paramètres.

Tout d'abord, il s'agit d'un secteur très féminisé. Les femmes représentent près des deux tiers des effectifs (contre 43% des salariés en France, Enquête sur l'emploi/INSEE mars 87) et cette situation, loin de diminuer, a tendance à se renforcer quelque peu (62% de femmes en 1984 ; 64% en 1986).

Quant à la structure des emplois, il s'agit bien d'une structure d'emplois tertiaires où les trois catégories principales dans la classification en 11 postes sont les employés qualifiés, les agents de maîtrise et les cadres.

Avec 57,2% de l'ensemble des effectifs en 1986, les employés qualifiés sont en position de force, avec un glissement à la baisse (ils étaient 59,9% en 1984) compensé par une tendance à la hausse du personnel "maîtrise services" (de 13,9 % en 1984 à 17,4% en 1986). L'informatisation dans le tourisme est sans doute à la base de cette évolution sensible. Les cadres, eux, se maintiennent voire renforcent très légèrement leur position (14,9% en 1984 ; 15,8% en 1986).

L'enquête structure des emplois permet par ailleurs une analyse plus fine, à partir de la nomenclature des professions et catégories socio-professionnelles (PCS). Certains postes méritent d'être commentés.

Tableau 1 :
Evolution de la structure des emplois (en %)

CLASSIFICATION EN 11 POSTES		1984	1985	1986
1 Ingénieurs production	cadres	0,2	0,1	0,0
2 Cadres services		14,7	14,8	15,8
3 Techniciens production		0,1	0,3	0,1
4 Techniciens services	technicien	3,7	3,5	2,7
5 Maîtrise production		0,1	0,0	0,0
6 Ouvriers qualifiés	ouvriers	0,6	0,6	0,2
7 Ouvriers non qualifiés		0,1	0,2	0,4
8 Maîtrise services		13,9	15,2	17,4
9 Employés qualifiés		59,9	59,1	57,2
10 Employés non qualifiés		6,5	5,9	5,9
11 Métiers divers		0,2	0,3	0,3

Source : E.S.E/CEREQ

Tableau 2 :
Evolution de certaines catégories d'emplois (en %)

EMPLOIS SELECTIONNES PAR CODES DES PROFESSIONS ET CATEGORIES SOCIO-PROFESSIONNELLES	1984	1985	1986
SEMBLE DES EMPLOIS DONT:			
(2300) Chefs d'entreprise.....	1,8	1,8	1,7
(3727) Cadres administratifs ou financiers des PME.....	2,9	3,5	3,7
(3734) Cadres commerciaux des PME.....	2,6	2,4	2,4
(3861) Cadres des transports et de la logistique.....	3,6	4,4	5,1
(4611) Maîtrise et technic. des serv. compta. ou financiers ; compta.....	3,9	3,9	4,0
(4615) Personnel de secrétariat de niv. sup., secrét. direct. (Hors cadres)	1,9	1,7	1,7
(4626) Représentants en service auprès d'entreprise ou de profess.....	2,2	1,9	1,7
(4641) Respons. admin. ou commerc. des transports et du tourisme(hors cadres)..	10,4	12,0	13,9
(5411) Secrétaires.....	2,7	3,0	3,2
(5413) Dactylos, sténo-dactylos (sans secrétariat).....	1,0	1,1	1,2
(5414) Opératrices sur machines spécialisées de bureau.....	0,1	0,0	0,0
(5417) Standardistes, téléphonistes.....	1,2	1,1	1,1
(5422) Employés qualifiés des services comptables ou financiers.....	6,5	6,3	7,0
(5426) Employés qualifiés des autres services administratifs.....	1,0	1,4	0,9
(5427) Employés admistratifs non qualifiés.....	3,2	2,2	2,4
(5442) Agents des services commerciaux des transports et du tourisme.....	29,2	28,3	27,3
(5444) Agents et hôtesse d'accueil et d'information.....	3,6	3,0	3,1
(5445) Agents et hôtesses d'accompagnement (transport, tourisme).....	3,7	2,8	3,3
(6412) Conducteurs de véhicules routiers, de transp. en commun (saliés).....	2,2	2,4	0,5
(6415) Conducteurs livreurs, coursiers (saliés).....	2,4	2,6	2,4

Source : E.S.E/CEREQ

Ainsi, il ressort que l'évolution du groupe des employés qualifiés est fortement marquée par celle du poste "agents des services commerciaux du tourisme", en d'autres termes les agents de réservation et autres billettistes, qui constituent à peu près la moitié des effectifs du groupe. Or, ces derniers régressent de 29,2 % en 1984 à 27,3 % en 1986 en raison du développement de l'outil informatique dans les agences, au profit essentiellement du poste "responsables administratifs ou commerciaux dans les tourisme" qui lui passe de 10,4 % à 13,9 % durant la même période. Celui-ci représente d'ailleurs la quasi totalité des emplois de maîtrise.

Parmi les autres postes du groupe des employés qualifiés, ceux d'agents et d'hôtesse d'accompagnement, d'accueil et d'information accusent également un faible recul sur la période, représentant 6,4 % des emplois en 1986.

A signaler également, au niveau des cadres, l'émergence du poste "cadre des transports et de la logistique", comprenant entre autres la fonction de chef d'agence, qui passe de 3,6% en 1984 à 5,1% en 1986.

Il est à noter encore la part croissante des emplois dans les services comptables ou financiers, que ce soit au niveau des employés qualifiés, des agents de maîtrise ou des cadres, l'ensemble représentant 14,7 % des postes en 1986.

CHAPITRE III :
CINQ ENTREPRISES / CINQ STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT /
CINQ ORGANISATIONS DU TRAVAIL

Avant d'aborder la deuxième partie, nous présentons les spécificités des entreprises enquêtées. Ceci afin de donner des repères quant à leurs évolutions passées, leurs orientations et leurs stratégies en termes de produits et d'accès aux marchés, leurs modalités d'organisation.

Compte tenu de la rapidité des évolutions dans ce secteur depuis 1988, il est utile de souligner que cette présentation décrit des situations rencontrées au moment de l'enquête.

1. L'entreprise A

Productrice de voyages, vend aux réseaux de distribution et aux agences de voyages indépendantes des produits de tourisme et de loisirs destinés à différentes catégories de clientèle. Dans la hiérarchie des tours opérateurs français, elle est considérée en 1988 comme la 3e entreprise au plan du chiffre d'affaires et la 4e au plan du nombre de voyageurs enregistrés (481 086).

Cette société, créée il y a une vingtaine d'années, est filiale d'une grande compagnie aérienne qui détient 70 % des capitaux.

Cette entreprise est celle qui parmi les leaders voit son activité se développer le plus rapidement en nombre de clients (+ 44 % et + 30 % respectivement sur les deux dernières années). Ce développement est soutenu par six filiales étrangères.

Une caractéristique importante de sa stratégie de croissance est de développer une politique de marques destinée à couvrir différents créneaux de marchés en termes de modes de consommation et de contenus des prestations. Cinq marques permettent de proposer des produits ciblés, mis en place progressivement sur 20 ans. Ces produits sont majoritairement destinés au marché des particuliers (par opposition à celui des groupes, associations... et à celui des voyages d'affaires).

En termes d'emplois, l'entreprise présente les caractéristiques suivantes :

- Son effectif la place au rang des PME-PMI, puisqu'elle emploie près de 350 personnes au moment de l'enquête.

- Comparativement aux entreprises du secteur, la main d'oeuvre comporte une plus forte proportion de femmes (69 % contre 64 %). La structure de qualification fait apparaître par ailleurs un taux d'encadrement plus élevé (22 % contre 16 %), toutefois elle répond à la tendance globale en ce que la proportion d'employés demeure forte (62 %).

- Une réorganisation, réalisée durant les années 80, introduit une nouvelle division fonctionnelle du travail. Celle-ci s'appuie, d'une part sur des directions et des services dont les tâches couvrent les trois pôles principaux de l'activité d'une entreprise : le productif, le commercial, l'administratif et le financier. D'autre part, la nouvelle organisation développe une fonction de conception en lui donnant une place particulière : les études/développement et les directions de marque sont des structures d'orientation et de contrôle par rapport à celles qui assurent la mise en oeuvre (rôle opérationnel des fonctions de production et de commercialisation). En particulier, il est intéressant de préciser que chacune de ces directions de marque a la responsabilité du développement, de la commercialisation, du résultat économique de la gamme de produits correspondante.

Enfin, cette nouvelle structure a eu également pour but de produire à un moindre coût en modifiant les contenus du travail de production. Ainsi, le travail des responsables de programmes par zones géographiques permet de réduire les frais de déplacements et d'obtenir des prix plus intéressants, de maîtriser d'avantage les aspects techniques de la négociation auprès des prestataires locaux, chaque responsable étant le spécialiste de sa zone géographique et à même d'en apprécier les ressources en fonction de l'ensemble des marques pour lesquelles il programme les circuits ou les séjours.

2. L'entreprise B

Entreprise productrice de prestations majoritairement destinées à la clientèle des particuliers . A la différence de l'entreprise A , elle développe un marketing global pour l'ensemble de ses produits. Position de challenger dans les groupes de tête (4e dans la hiérarchie des chiffres d'affaires et 5e dans celle du nombre de clients (381 347).

Créée dans les années d'après guerre par un groupe d'amis, cette société se développe avec l'explosion du tourisme en Espagne et l'apparition du tourisme aérien de masse. Avec une politique de prix "serrés", appuyée sur une stratégie d'affrètement sur des destinations à forte fréquentation et d'intégration au niveau de l'hôtellerie (achats, locations d'établissements complets à l'année), l'entreprise devient le spécialiste des destinations "soleil " du bassin méditerranéen.

Parallèlement, la stratégie de croissance a débouché sur l'implantation de quelques filiales à l'étranger, dont la mission est d'accueillir la clientèle en provenance directe de la France.

La production est distribuée sur le plan national, aussi bien par les grands réseaux que par des agences indépendantes, avec le concours de neufs délégations régionales.

Enfin, il faut souligner le caractère familial de la structure, au sens où elle est dirigée par l'un des acteurs de son démarrage, par différents membres de sa famille et par quelques cadres ayant participé à l'essor de l'entreprise, où la croissance importante du capital a été réalisée par les actionnaires d'origine et leurs héritiers.

En terme d'emploi, on peut dire que cette entreprise est également une PME/PMI, puisqu'elle fonctionne avec un effectif d'environ 300 personnes au moment de l'enquête (276 en 1986). Les femmes représentent 69 % du total, ce qui est sensiblement supérieur à la moyenne nationale (64 %). Il faut également noter la faible proportion de cadres comparativement à la tendance du secteur (7 % contre 16 %). On observe parallèlement une sur-représentation des techniciens, agents de maîtrise et employés.

Enfin, au plan organisationnel, on peut dire que la conception des stratégies et des moyens est sous la responsabilité de quelques personnes proches du groupe de créateurs et que la réalisation des produits touristiques (la production, la réservation pour les agences, l'émission des titres de

transports et la facturation, l'organisation de l'accompagnement) se fait au sein de services organisés par zones géographiques.

3. L'entreprise C

Entreprise de distribution. Ce réseau d'agences de voyages spécialisé dans la vente de voyages d'affaires, ne figure donc pas dans le palmarès des organisateurs de voyages. Il s'agit d'un réseau de vente particulièrement ciblé puisqu'il est constitué de 53 agences situées en grande partie sur Paris et la Région parisienne.

Ce réseau, créé il y a une trentaine d'années, s'est développé sous la houlette de son créateur et est resté longtemps une affaire au climat familial, avant d'être repris en 1985 par un groupe national comportant une branche transport. Au moment de l'enquête l'entreprise se trouve à un moment charnière. De nouvelles orientations, en particulier le rapprochement avec un autre réseau de services financiers et voyages d'affaires et la création d'un réseau de points de vente en association avec des magasins à grande surface, doivent lui permettre de renforcer et de diversifier sa position sur les marchés "affaires" et "tourisme".

En termes d'emploi, ce réseau représente un effectif de près de 400 personnes. Comparativement à la structure d'emploi du secteur des agences de voyages, celle de l'entreprise C indique une part plus importante d'agents de maîtrise et techniciens (27 % contre 17 %), la catégorie cadres étant moins importante (12 % contre 16 %). A l'inverse des deux entreprises présentées précédemment, la part de l'effectif féminin est nettement inférieur à la moyenne du secteur (54 % contre 64 %).

L'organisation analysée est en cours de redéfinition. Les orientations prises, à savoir la définition de départements par marchés et leur regroupement au sein d'une direction du développement témoigne de la volonté d'intégrer, de coordonner les actions du réseau dans une stratégie plus affirmée quant aux axes et aux moyens de développement de l'entreprise. Elle n'est sans doute pas sans contre carier des références traditionnelles qui constituent la culture interne et orientent les pratiques professionnelles.

4. Entreprise D

Elle réunit des activités de distribution et de production de voyages . En France, comme en Europe, détient la première place dans le domaine du voyages d'affaires avec un réseau de 287 agences et implants. Son activité de production de voyages à forfaits pour le tourisme individuel et familial est par contre relativement restreinte. Les deux marques produites et commercialisées en France occupent plutôt une position de haut de gamme à diffusion limitée.

L'unité enquêtée fait partie d'un groupe plus que centenaire, implanté dans plus de 50 pays et dont les activités outre le tourisme, sont la restauration, l'hôtellerie, le ferroviaire (lits et restauration) et diverses activités complémentaires (location de voitures, bateaux...).

Le tourisme représente la deuxième activité du groupe après la restauration (respectivement 18 et 43 % du chiffre d'affaires consolidé). La France y contribue pour la part la plus importante en termes de volume d'affaires (40 %), dans le cadre d'un réseau de distribution et d'une structure de production filialisés.

Le réseau de distribution, qui fait plus particulièrement l'objet de l'enquête regroupe un effectif de 778 personnes en 1986. Celui ci est légèrement plus masculin que dans l'ensemble du secteur (39% contre 36%). Il est composé pour une forte proportion d'emplois qualifiés (26% d'agents de maîtrise et 30% de cadres, contre respectivement 17 et 16% dans les agences de voyages).

Au moment de l'enquête, le développement de l'ensemble des activités tourisme sur la France est géré par une structure organisée en deux pôles, d'une part les fonctions d'administration et de gestion (secrétariat général, contrôle de gestion, comptabilité, personnel/formation) et d'autre part, les domaines spécifiques de l'activité (la production de voyages à forfaits pour le tourisme individuel, la production de voyages pour les groupes et la distribution).

Cette entreprise se distingue des autres structures enquêtées par une culture et une gestion de personnel marquées par les orientations du groupe. Ainsi, la restructuration de la fonction de conception et de mise en oeuvre des stratégies commerciales, l'introduction de l'outil informatique et de nouvelles orientations commerciales dans le réseau d'agences, enfin une institutionnalisation des relations plus grande que dans les autres entreprises de l'échantillon (gestion de la formation, des rémunérations et du projet qualité).

A l'horizon des années 1990, l'objectif est de parvenir à se positionner par rapport aux concurrents européens (allemands et anglais), voire mondiaux. Les évolutions envisagées concernent entre autres un positionnement des produits vers le haut de gamme, moins concurrencé par les produits allemands et anglais, une organisation des points de vente plus adaptée aux deux créneaux de clientèle tourisme et affaires.

5. Entreprise E

Cette entreprise développe une activité de production et de distribution de voyages. Au moment de l'enquête, elle se situe en deuxième position parmi les producteurs français en chiffre d'affaires et en nombre de clients (1 012 000) et au 11ème rang des tours opérateurs européens.

Cette société, à l'origine bâtie sur la vente de vols secs, a orienté progressivement ses prestations vers des produits plus élaborés (circuits, séjours à la carte,...) qui avoisinent 50 % des ventes totales.

Son effectif au moment de l'enquête est comparable à celui des entreprises A, B, C, (environ 430 personnes).

Dans l'organisation de l'entreprise, on peut repérer deux principaux sous systèmes : d'une part les services qui contribuent directement au développement de l'entreprise et d'autre part ceux qui assurent une fonction d'administration et de gestion.

Ainsi l'activité spécifique de l'entreprise est mise en oeuvre dans le cadre de trois départements qui sont le tourisme individuel -avec ses chefs de produits, son service suivi clients et son réseau de distribution-, les voyages de groupe et les prestations de transports aériens.

Cette entreprise poursuit des objectifs de développement basés sur une intégration verticale de plus en plus poussée en direction de la distribution, de l'aérien et de l'hôtellerie. Son réseau de points de vente, animé par des salariés et quelques franchisés est doté d'un matériel informatique le reliant directement aux autres services impliqués dans la production et le suivi des prestations. Son extension est en cours et il devrait être multiplié par trois dès l'ouverture du marché unique. Par ailleurs, le processus de diversification des prestations se traduit par le développement depuis 1987 d'une activité d'hôtellerie filialisée. Enfin, la politique de

prestations et de prix en matière de transport aérien est menée au moyen d'alliances avec des compagnies charters. Cette stratégie, destinée à accroître la maîtrise de l'entreprise sur la conception et la gestion des produits proposées lui permet également d'étendre sa présence sur différents marchés.

En conclusion, il apparaît que l'origine de ces entreprises, leurs orientations en matière de prestations et d'accès au marché marquent profondément leur organisation.

Les deux fonctions prédominantes quant au positionnement des entreprises sur leur secteur sont les fonctions de commercialisation et de production. Celles-ci, dans leurs structures, sont à la fois les supports et les conséquences des stratégies de développement de ces entreprises.

Ainsi l'organisation de la fonction de commercialisation est principalement liée à la position de l'entreprise sur les marchés (marché du tourisme de loisirs ou marché du tourisme d'affaires), ou par segments plus fins (types de produits, marques, ...); on pourra avoir plusieurs responsables de produits ou de marchés.

La fonction de production, quant à elle, se définit comme chargée de la mise au point de circuits et séjours vendus sur catalogues ou en "sur mesure". L'aspect technique de la fonction est prédominant. C'est ce qui constitue le "métier" de l'entreprise. C'est souvent une activité fortement orientée par les objectifs de développement des marchés, le responsable de la production pouvant être impliqué dans la préparation et le suivi de l'exploitation commerciale, la réalisation des prestations.

Enfin, le développement de ces deux fonctions dépend des options propres à l'entreprise quant à l'élaboration et à la distribution de ses produits. Par exemple, selon qu'elle développe un réseau de distribution ou utilise des réseaux externes, on remarquera la présence ou non de responsables et de salariés chargés de la conception marketing ou du développement de réseaux. Ainsi, on considère que parmi les entreprises présentées, A et B sont des entreprises productrices, C est une entreprise distributrice, D et E sont à la fois productrices et distributrices.

Nous verrons dans la deuxième partie qu'elles influent naturellement de façon importante sur les finalités et les contenus d'emplois des emplois qui les constituent.

Cependant, il faut souligner certaines tendances communes qui permettent d'apprécier les logiques de gestion des compétences dans ce secteur :

- Les entreprises les plus importantes dans la production et la distribution de voyages demeurent de petites structures, puisque leur taille dépassent exceptionnellement celle d'une PME, en terme d'effectif salarié.

- Ce sont des entreprises où la culture interne est développée, valorisée. Plusieurs raisons à cela. Tout d'abord, les événements et les réalisations passés sont très prégnants, étant donné que l'encadrement issu du terrain est relativement stable et que certaines entreprises sont encore dirigées par leur créateur. Ensuite, concevoir et gérer des prestations de loisirs et de tourisme implique les salariés de façon particulière -centres d'intérêts, connaissances, importance et professionnalisation des relations à la clientèle, horaires contraignants-. Enfin, l'importance de la mobilité interne pour accéder aux emplois qualifiés et spécifiques de l'activité est de nature à créer des modèles et valeurs propres à l'entreprise.

- Les proportions d'emplois qualifiés et en particulier de cadres varient fortement, non pas en fonction de la taille, mais plutôt selon le type de direction (A, filiale d'une grande entreprise, 22 % de cadres et B, entreprise indépendante et familiale, 7 % de cadres) et d'organisation, comme nous l'avons déjà évoqué.

DEUXIEME PARTIE :

**LES EMPLOIS DANS LES FONCTIONS DE PRODUCTION
ET DE COMMERCIALISATION**

Cette deuxième partie est une synthèse des résultats des enquêtes qui ont été réalisées pour la Délégation à la formation professionnelle. Celles-ci ont eu pour objectif de mieux connaître les qualifications nécessaires à l'industrie du tourisme.

L'analyse des qualifications recherchées et mises en oeuvre doit permettre en particulier de répondre à la question suivante : comment acquiert-on les compétences utiles dans les emplois du tourisme ? Ceci amène, par conséquent, à s'interroger sur les places respectives de la formation, de l'expérience professionnelle, des capacités personnelles dans la constitution des ressources humaines.

*** LES REFERENCES THEORIQUES**

Cette approche s'inscrit dans la conception théorique de l'analyse stratégique : les compétences utilisées dépendent essentiellement des relations développées par les acteurs de chacune des fonctions avec le reste de l'organisation et plus largement le marché du travail.

Se centrer uniquement sur l'analyse des contenus d'activités en termes de modes opératoires ou listes de tâches conduirait à une vision appauvrie de ces emplois et de leurs conditions de variabilité et d'évolution. Ce serait une représentation trop limitative, car trop axée sur le poste et pas assez attentive aux interactions entre les différents sous-systèmes de développement et de régulation de l'entreprise.

"La qualification d'une entreprise ne relève pas de la simple addition des qualifications individuelles, mais de leur complémentarité..."LE BOTERF (1988).

Dans cette problématique, la recherche a consisté à un repérage des emplois définis d'abord par leur position dans l'organisation. Un poste est ainsi toujours caractérisé par des attributions, des objectifs et des moyens, des inter-relations avec d'autres secteurs de l'entreprise, ainsi que par les capacités requises et mises en oeuvre pour son exercice.

* LA METHODOLOGIE

. Principes de recueil des données

Pour saisir les facteurs de variabilité des emplois, il est indispensable de les replacer dans le contexte de l'entreprise, car c'est là que sont définis les produits, les conditions de production, de distribution, l'organisation du travail et la gestion de la main-d'oeuvre.

L'enquête sur le terrain est basée sur une analyse par entreprise, avec pour thème central la définition de l'organisation et des processus de gestion de personnel développés dans chacune des fonctions.

Trois sortes de données ont été rassemblées:

- des documents internes et externes aux entreprises permettant d'obtenir des éléments de cadrage (revue de presse, bilans sociaux, rapports annuels, déclaration 24 83 relative au financement de la formation continue, documents d'information diffusés aux salariés) ;
- des informations qualitatives obtenues par entretiens et questionnements auprès des principaux responsables de fonctions ;
- des informations qualitatives et quantitatives obtenues par entretiens et questionnaires auprès des salariés représentatifs des principaux emplois spécifiques du tourisme.

. Echantillon

Un nombre limité d'entreprises parmi les plus importantes de la production et de la distribution de voyages ont été sélectionnées pour l'enquête. Elle ont été présentées dans la première partie.

Les chapitres qui suivent sont désormais consacrés à l'analyse des fonctions qui sous-tendent le développement de l'activité des entreprises : la production et la commercialisation.

<p style="text-align: center;">CHAPITRE I : LES EMPLOIS DONT LA FONCTION DOMINANTE EST LA PRODUCTION</p>

La fonction production consiste à concevoir et mettre au point des prestations de tourisme (circuits, séjours) destinées aux particuliers et aux entreprises.

Elle peut être considérée comme un "sous-système-clé" au sens où l'entend Le BOTERF (1988) : les "emplois-clés" sont des emplois peu nombreux quantitativement, mais absolument nécessaires à l'exercice du métier spécifique de l'entreprise et à son fonctionnement. La non-tenue de ces emplois met en danger la position concurrentielle de l'entreprise sur son marché".

Les enquêtes réalisées ont montré une grande variabilité dans l'organisation des ressources humaines mobilisées pour la production, une grande hétérogénéité dans la délimitation des fonctions et des besoins en compétences. L'analyse qui suit va donc partir de cette diversité -repérage de ses sources et de ses modalités- pour aller vers une définition plus générale des tendances.

1. Les modalités de définition des fonctions de production

Les structures d'emplois de la production dépendent essentiellement de la définition de l'ensemble marchés - produits.

D'une part, on peut généralement définir le marché du tourisme en deux créneaux : la clientèle des particuliers et celles des entreprises. On oppose ainsi le "tourisme" au "groupe". D'autre part, il apparaît que le traitement des prestations de transport est généralement isolé de celui des autres prestations. On peut donc représenter très globalement la diversité des structures de la production en fonction de ces deux champs de développement : les marchés et les produits.

La détermination des marchés

L'importance des marchés traités définit naturellement le niveau quantitatif des emplois affectés à la production. De plus, elle définit l'organisation du travail et les besoins en qualification. Ainsi, on peut opposer les entreprises A et B dont la structure des emplois est marquée par la politique de développement des produits aux entreprises C et D, voire E qui présentent des services importants au plans de la production groupe.

Tableau 3 :
La fonction production

ENTREPRISE A		ENTREPRISE B			
Tourisme	Groupe	Tourisme	Groupe		
Prestations : transport aérien	. 1 responsable de la production . 11 chefs de produits . 3 assistants (Direction Technique)	Service qui dépend de la direction des ventes	Autres prestations	11 responsables produits par destinations, + employés polyvalents (Direction Technique produits) . 6 commerciaux	
	Direction transport aérien			Direction transport aérien	
		Direction transport routier			
ENTREPRISE C		ENTREPRISE D		ENTREPRISE E	
Tourisme	Groupe	Tourisme	Groupe	Tourisme	Groupe
Ensemble des prestations	Département Tourisme (achats + actions commerciales) (Direction du développement)	Département Entreprise . 1 responsable . + 5 forfaitistes par marchés (Direction du développement)	Ensemble des prestations	(Non-Enquêté)	Responsable production + 7 chefs de marchés + 30 forfaitistes + commerciaux + billettistes et agents de réservation (Direction Générale)
					20 Chefs de produits par zones géographiques (Direction Générale)
				Direction transport aérien	

- . Les libellés "tourisme" et "groupe" correspondent à la répartition en termes de marchés (particuliers et entreprises)
- . Les prestations définissent différents éléments constitutifs des produits

D'une part, nous sommes en présence de producteurs très orientés vers la clientèle individuelle, d'autre part il s'agit de sociétés dont l'activité de distribution de voyages d'affaires est importante. Au-delà de ce grand clivage, apparaissent des systèmes d'organisation différents qui s'expliquent par la politique d'approche des marchés des particuliers et des entreprises.

Les producteurs A et B se différencient en ce que A développe plusieurs marques correspondant à plusieurs créneaux de clientèle tandis que B ne propose qu'une seule marque de voyages à forfaits. Les produits de A doivent donc être gérés de façon à être à la fois concurrents et complémentaires, ce qui nécessite de regrouper leur production selon des critères techniques (production par destination) et de les gérer séparément au plan du développement et de la commercialisation (marketing par marques).

Quant aux sociétés fortement concurrentes sur le marché du voyage d'affaires, les trois organisations C, D, E, témoignent de modalités de développement différentes. C et D présentent une organisation par marchés, la structure de D étant marquée par une diversité plus grande des concepts de produits et peut-être par les aléas conjoncturels importants que supportent certains d'entre eux.

La détermination des produits

Les différentes prestations réunies dans un voyage à forfaits sont inductrices de connaissances, de techniques, de procédures différentes. La répartition entre transport aérien et autres prestations est opérée chez les producteurs (A, B, E), mais peu ou pas dans les sociétés dont l'activité de distribution est importante (C et D).

Autre constat : la production des prestations liées au réceptif (lieux de séjours) est éclatée par produits lorsque l'entreprise développe des services très dissemblables. Par exemple : l'entreprise A traite tout un ensemble de prestations circuits / séjours par destinations et développe une structure spécifique pour un produit "club", alors que le producteur B continue de traiter ce concept de produit avec l'ensemble des voyages proposés.

On peut dire que le travail de production est d'autant plus spécialisé que l'entreprise assume économiquement la définition du produit. A l'inverse, les emplois de forfaitistes traitant l'ensemble d'un projet de voyages se trouvent dans des structures de distribution qui négocient des tarifs pour assembler et revendre des produits.

Les structures d'emplois de la production dépendent également des modalités d'évolution internes à l'entreprise.

Ainsi, le développement d'une activité au-delà d'un certain seuil peut entraîner une modification de la structure de production.

Ainsi, l'entreprise E est passée d'une équipe de forfaitistes / vendeurs polyvalents (chargés à la fois des aspects techniques, commerciaux et administratifs de la production de groupe) à une équipe organisée par spécialités : les forfaitistes dont la fonction principale est la conception, la cotation, les commerciaux particulièrement chargés de la prospection et de la présentation des produits, des administratifs suivant les dossiers au plan de la facturation, de la gestion des places d'avion.

Un autre facteur de définition des types d'organisation réside dans la composition des compétences présentes dans l'entreprise. On peut ainsi comparer l'entreprise B et l'entreprise E.

Le voyageur B peut être caractérisé par l'opposition créée entre un encadrement ancien, dont le savoir-faire a été acquis par l'expérience et des équipes d'exécutants récentes et dont la formation bien que d'un bon niveau (bac + 2) n'est pas directement transférable en termes de compétences utiles.

Les postes d'exécution de la fonction production sont construits plutôt sur la base de la polyvalence (technique, vente et administratif).

Chez le Tour Opérateur E, semblable au plan des effectifs et des types de produits, on peut également opposer grossièrement, mais différemment deux catégories d'emplois :

L'équipe de direction et l'encadrement qui ont évolué avec l'entreprise et les postes de techniciens plus récents. Les salariés de l'ensemble de la structure des qualifications affectées à la production possèdent un niveau d'études supérieures, dans des disciplines générales (histoire, géographie). Il ressort que ces postes, à l'inverse de la société B, ont des contenus orientés vers des aspects techniques et délestent les suivis les plus administratifs vers des services complémentaires (suivi clients par exemple).

2. Les caractéristiques et les évolutions générales des emplois de production

Les emplois de la production tourisme

Ce sont des emplois dont les performances contribuent directement aux spécificités de l'entreprise (spécificité des destinations, spécificité des prestations, spécificité des résultats).

Les compétences requises sont à la fois techniques et sociales. Les savoirs utilisés appartiennent à des champs extrêmement variés et concrets : connaissance géographique et humaine des pays, connaissance des moyens et des techniques propres aux prestations touristiques, connaissance des contraintes de procédures et de résultats de l'entreprise, connaissance de ses relations internes et externes (les différents intervenants dans la réalisation des contrats, les fournisseurs, la clientèle).

Ces emplois sont en nombre limité (environ une dizaine de producteurs pour un effectif de 400 salariés) et assurent chez les voyagistes enquêtés la presque totalité du chiffre d'affaires.

Leur qualification est élevée. Ce sont le plus souvent des postes de niveau cadre, occupés par les salariés ayant une expérience confirmée des destinations dont ils s'occupent. Les modalités d'accès à ces postes en témoignent. Ces salariés ont occupé des emplois au niveau des réceptifs (lieux de séjours), parfois en liaison avec des intérêts personnels et culturels.

Les parcours professionnels internes aux entreprises sont préférés à la mobilité externe, car ils sont garants d'une bonne adaptation aux mécanismes et au climat de l'entreprise, éléments importants dans la définition du produit proposé. Enfin, une expérience longue confirme les qualités de négociation, de rigueur, d'intuition nécessaires à la mise au point de ces prestations.

Expérience et qualités personnelles n'excluent pas un bon niveau de formation. Ce sont des salariés qui possèdent un niveau supérieur au BAC et fréquemment dans des disciplines universitaires générales (histoire, géographie).

Enfin, ce sont des emplois stables, qui peuvent être occupés pendant plusieurs années par des hommes ou des femmes.

Tableau 4 :
Les emplois de la production tourisme

DÉFINITION GÉNÉRALE DE LA FONCTION : PRODUCTION

Mettre en oeuvre des programmes destinés à être
vendus sur catalogues à une clientèle de particuliers

A	B	E
DÉLIMITATION DE LA FONCTION ET ORGANISATION DU TRAVAIL		
Dépend de la direction technique. Inter-relations avec les directeurs de marques : <ul style="list-style-type: none"> - 1 responsable - 12 chefs de produits - 3 assistants (les éléments ci-après caractérisent la fonction de chef de produit)	Dépend de la direction technique produits. Inter-relations permanentes avec la direction transports : <ul style="list-style-type: none"> - 11 chefs de service ou d'unité + 40 employés qui peuvent être polyvalents, (les éléments ci-après caractérisent les fonctions de chef de service et d'employés)	Dépend de la direction générale et de la direction commerciale. Inter-relations avec la direction transport aérien : <ul style="list-style-type: none"> - 10 chefs de produits
ASPECTS TECHNIQUES		
<ul style="list-style-type: none"> - travail par zones géographiques en fonction des orientations générales et par marques, données par la direction générale et les directeurs de marque - achat/négociation/cotation - définition et mise au point des circuits, séjours - élaboration de documents d'information, de textes pour transmettre tous les éléments nécessaires au service concernés : publicité/commercial/informatique/réservation 	<ul style="list-style-type: none"> - Travail par destinations en fonction des orientations de la direction générale et de la direction technique. <p><u>Les chefs de services :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - conception des produits (contacts réceptifs, pilotes vacances, cotations, éventuellement produits groupes) - élaboration brochure - analyse des résultats antérieurs et vérifications de la rentabilité des produits 	<ul style="list-style-type: none"> - travail par zone géographique - conception de produits (recherche d'itinéraires, négociation /établissement prix de vente). - élaboration de textes, d'informations pour la brochure et les fiches techniques - gestion d'un réseau d'accompagnateurs
ASPECTS ADMINISTRATIFS		
<ul style="list-style-type: none"> - contrôle et transmission des factures des prestataires à la comptabilité. - les assistants des chefs de produits suivent les dossiers 	<p><u>Les chefs de services :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - gestion vols/allotements/hôteliers <p><u>Les employés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - création et suivi dossiers clients - préparation et envoi des carnets de voyages - factures clients/fournisseurs - gestion des disponibilités/allotements 	<ul style="list-style-type: none"> - vérification des factures des prestataires - suivi des produits (état du remplissage des circuits, séjours, hôtels). - suivi de l'après-vente (réponse aux lettres clientèle et exploitation des questionnaires).
ASPECTS COMMERCIAUX		
La conception et l'exploitation commerciales sont réalisées par d'autres structures (directions de marques et service commercial).	<p><u>Les chefs de services :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - présentation des produits touristiques aux commerciaux <p><u>Les employés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - information vente téléphonique - contacts pilotes vacances 	<ul style="list-style-type: none"> - réunions d'information sur les produits pour les démarcheurs du service groupe et les vendeurs en agence. - animation d'un réseau d'accompagnateurs.

suite du tableau

A	B	E
MODALITÉS DE DÉFINITION DES COMPÉTENCES		
<p><u>Evaluations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissance concrète des pays - sens de la rigueur - fermeté pour savoir respecter le cahier des charges - disponibilité - sens des relations humaines - sens de la communication à l'intérieur de l'entreprise - technicité du forfait <p><u>Conditions d'accès :</u></p> <p>Expérience concrète des réceptifs (après un emploi d'agent accompagnateur par exemple).</p> <p><u>profil des salariés :</u></p> <p>Hommes ou femmes (50/50 %) BTS Tourisme éventuellement</p> <p><u>Niveau de l'emploi :</u></p> <p>Cadre</p> <p><u>Evolution possible :</u></p> <p>Contenus de fonction qui seraient élargis au suivi de la commercialisation</p> <p>Mobilité des chefs de produits vers des emplois de la fonction commerciale</p>	<p><u>Evaluations :</u></p> <p><u>Les chefs de services :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - savoir écouter et négocier - être capable de sentir l'évolution de la demande - savoir monter rapidement un nouveau produit (ingéniosité, initiative, intuition) - connaissance concrète des pays. <p><u>Les employés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissances concrètes et diversifiées sur les produits - imagination pour solutionner détails - connaissance des procédures - disponibilité/souplesse pour le travail d'équipe <p><u>Conditions d'accès :</u></p> <p><u>Les chefs de services :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - parcours externe qui apporte de grandes connaissances culturelles et géographiques de la destination (enseignement de l'histoire/géographie + expérience concrète du pays au plan professionnel (réceptif et vente). - parcours interne : promotion dans le service <p><u>Les employés ont débutés dans ces emplois.</u></p> <p><u>Profil des salariés</u></p> <p><u>Les chefs de service</u></p> <p><u>Les employés :</u></p> <p>75 % de femmes de moins de 25 ans ou 25/35 ans. BTS tourisme ou secrétariat de direction (à 50 %). Niveau universitaire pour le reste (moins de 10 % n'ont pas le BAC).</p> <p><u>Niveau d'emploi :</u></p> <p><u>Les chefs de service :</u> A.M., assimilés cadres</p> <p><u>Les employés :</u> employés</p> <p><u>Evolution possible :</u></p> <p><u>Les employés :</u> vers la vente par téléphone ou promotion interne vers des fonctions plus techniques.</p>	<p><u>Evaluations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissance concrète des zones géographiques - imagination/rapidité - sens commercial <p><u>Conditions d'accès :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissances théoriques et concrètes des pays acquises au cours de plusieurs années d'enseignement de l'histoire/géographie et de la pratique du métier d'accompagnateur. - connaissances concrètes de la vente et de l'organisation des voyages acquises à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise. <p><u>Profils des salariés</u></p> <p>Hommes ou femmes BAC + 3 ou 4 (filiale universitaire).</p> <p><u>Niveau de l'emploi :</u></p> <p>Cadre</p> <p><u>Evolution possible :</u></p> <p>Evolution actuelle due à l'accroissement du volume d'activité de l'entreprise et à l'informatisation des tâches de suivi.</p>
FORMATION		
<p><u>Réalisées :</u></p> <p>Négociation d'achat</p> <p><u>Souhaitées :</u></p> <p>Langues</p>	<p><u>Réalisées</u></p> <p><u>Les chefs de service</u> expérience = formation</p> <p><u>Souhaités :</u></p> <p>formations externes sur l'évolution des marchés touristiques nationaux et internationaux.</p>	<p>Expérience : formation</p>

Les évolutions de ces salariés et de leurs postes sont liées à celles des entreprises, de leurs structures et de leurs marchés. Le profil des postes peut ainsi évoluer dans ces trois dimensions : technique, administrative, commerciale.

Les modalités de négociation (aspect technique) varient en fonction de l'entreprise, de sa stratégie de développement des réceptifs. La façon de travailler, en particulier les déplacements à l'étranger des chefs de produits en dépendent. Par ailleurs, l'organisation détermine les attributions des responsables de production. Ainsi, dans l'entreprise A, l'aspect technique est prépondérant, l'aspect administratif est pris en charge par des assistants et des services tels que traitement de la clientèle, service de traitements informatisés des produits.

Dans l'entreprise E, par contre, les aspects administratifs et de gestion sont assumés par le chef de produits en relation avec le service suivi clients et dans l'entreprise B avec l'assistance d'employés faisant partie de leur service. Dans ces deux cas, il semble que l'évolution soit de mettre les chefs de programmes à même de maîtriser les résultats de leurs produits (le développement de l'informatique permet de le faire avec peu d'assistance en salariés).

Au plan commercial, A s'oppose à nouveau à B et E. La présentation des produits aux commerciaux fait habituellement partie des attributions du responsables de la production (B et E). Or, l'entreprise A, en se dotant d'une structure marketing par marques, a retiré cet aspect de l'emploi, ce qui paraît gêner les producteurs.

En conclusion, il est difficile de donner des axes d'évolution des emplois de chefs de produits ou responsables de programmes pour l'ensemble des entreprises.

Globalement, ce sont des emplois dont la qualification élevée devrait se maintenir, quelle que soient les modalités d'organisation des entreprises, en raison du contenu des prestations touristiques et de leurs caractères "relationnel". La question est peut-être de savoir comment les inter-relations nécessaires entre le secteur de la production et le commercial peuvent être développées et structurées.

Les emplois de la production groupe

La production des voyages de groupe est développée différemment en fonction du mode d'accès au marché, du volume d'activité, de l'organisation de l'entreprise.

Il s'en suit des profils d'emplois variables quant aux niveaux des qualifications (employés, assimilés cadres), et aux contenus techniques, commerciaux et administratifs, le seul point commun étant l'établissement de devis pour des séjours et circuits sur mesure.

Tout d'abord, les emplois de la direction technique de B et ceux de C et D peuvent être regroupés. Leur point commun est de répondre à la demande de réseaux, soit sur appel d'agence, soit sur prospection de commerciaux et d'assurer la mise en oeuvre technique et administrative. Leur différence vient de l'importance relative de ces productions dans les trois sociétés.

En B, la production groupe fait l'objet d'à peine un poste par destinations ; le forfaitiste est simplement une personne un peu plus spécialisée dans une structure de production de voyages par destinations ; en C, se développe un petit service qui s'organise en fonction de deux segments de marchés ; en D, les demandes d'un réseau, six fois plus important, sont traitées par un département divisé en sept cellules par marchés, chacun sous la responsabilité d'un chef de marché.

Les forfaitistes sont en général des employés qualifiés, possédant une ancienneté moyenne et une formation initiale BTS tourisme. C'est un emploi auquel il est possible d'accéder après une bonne connaissance des procédures administratives et des produits de l'entreprise (B) ou une expérience de forfaitiste-vendeur en agence (D).

Les responsables de marchés qui les encadrent ont une qualification plus élevée acquise par une expérience plus grande dans le service ou hors l'entreprise. Ils doivent en particulier être à même d'évaluer les tendances de leurs marchés et de proposer des stratégies de développement.

Enfin les emplois de la direction des ventes de B et ceux de E correspondent à une stratégie semblable de vente directe aux entreprises et aux collectivités -il y a donc nécessité de prospection par les services du siège-, mais s'opposent sur le plan de leur profil : en B se trouvent des postes polyvalents, en E ont été mises en place des équipes spécialisées avec le développement de l'activité. Les forfaitistes technico-commerciaux ont été déchargés de leurs tâches de démarchage et d'administration.

Tableau 5 :
Les emplois de la production groupe

DÉFINITION GÉNÉRALE DE LA FONCTION : PRODUCTION GROUPE

Répondre aux demandes de cotations adressées par des entreprises,
des collectivités : conception de séjour/circuits hors catalogue et établissement de devis.

B	C	D	E
DÉLIMITATION DE LA FONCTION ET ORGANISATION DU TRAVAIL			
<p>Dépend de la direction technique produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 responsables de la production groupes. <p>Dépend de la direction des ventes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6 technico-commerciaux <p>(les éléments ci-après caractérisent les deux types d'emplois).</p>	<p>Dépend de la direction développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un responsable - 5 forfaitistes + des stagiaires <p>(les éléments ci-après caractérisent les forfaitistes).</p>	<p>Dépend de la direction générale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un responsable - 7 chefs de produits - 30 forfaitistes - 7 commerciaux + autres emplois (réservation/billetterie) <p>(les éléments ci-après caractérisent les postes de chefs de produits et forfaitistes).</p>	<p>Dépend de la direction générale et commerciale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un responsable - 6 forfaitistes/vendeurs - 20 délégués commerciaux - 4 employés administratifs <p>(les éléments ci-après caractérisent les 3 fonctions).</p>
ASPECTS TECHNIQUES			
<p>Dans la direction technique produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> - travail par destinations sous la responsabilité d'un chef de service qui coordonne la production touristique et groupe sur la destination. peut-être appelée à traiter des voyages individuels - polyvalence. <p>Dans la direction des ventes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - travail sur une brochure groupe, adaptation de produits standards pour en faire du sur mesure. 	<ul style="list-style-type: none"> - travail par segments de marchés (incentive, autres groupes) - sur l'ensemble des prestations (éventuellement l'accompagnement) 	<ul style="list-style-type: none"> - travail par segments de marché ou types de produits (réceptif 3ème âge, sports, foires-expositions, congrès...) 	<p>Les forfaitistes/vendeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - travail par destinations - sur bases de produits calculées par producteurs T.O. et sur mesure.
ASPECTS COMMERCIAUX			
<p>Dans la direction technique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pas de rôle de prospection - réponse à des demandes de cotations émanant des agences et transmises par les employés chargés de la vente et de la réservation. <p>Dans la direction des ventes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - rôle de prospection directe (catalogue + fichier clientèle) - démarchage et vente. 	<ul style="list-style-type: none"> - pas de rôle de prospection - pas de rôle de vendeur (les demandes de cotations sont transmises par les agents) - rôle de conception/commerciale/marketing de la part du responsable 	<ul style="list-style-type: none"> - pas de rôle de prospection : car sont relayés par des commerciaux pour la prospection - rôle commercial : <ul style="list-style-type: none"> . chefs de marchés suivi de l'évolution de leur marché . forfaitistes (achat pour re-vente) 	<p>Les délégués commerciaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - rôle de prospection-démarchage (présentation, préparation de réunions pour les clients).
ASPECTS ADMINISTRATIFS			
<p>Suivi des dossiers et réservations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - suivi des dossiers - réservations 	<ul style="list-style-type: none"> - opérations de réservations et de billetterie réalisées par des salariés spécialisés dans le service. 	<p>Employés administratifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - facturation - suivi des dossiers - gestion des places d'avion

suite du tableau

B	C	D	E
MODALITÉS DE DÉFINITION DES COMPÉTENCES			
<p><u>Evaluations :</u></p> <p>Dans la direction technique produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> - travail d'équipe, (polyvalence - coups de mains) - sens commercial (fermeté + diplomatie) . - connaissance du produit et de son environnement culturel et géographique - bonne manipulation de l'outil informatique - initiative pour informer, organiser lors de la préparation et de la réalisation des voyages. <p>Dans la direction des ventes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacités de prospection/démarchage/vente <p><u>Conditions d'accès :</u></p> <p>Dans la direction technique produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> - expérience dans un emploi de la production tourisme où l'on apprend les produits de la destination et les tâches de réservation et d'administration. <p>Dans la direction des ventes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - expériences : internationales/ventes en agences/animateur - formation : BAC + 2 (secrétariat) + langues + expérience vente/service <p><u>Profil des salariés :</u></p> <p>Dans la direction technique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Femmes - Formation initiale BAC + 2 (BTS secrétariat ou tourisme) <p><u>Niveau de l'emploi :</u></p> <p>Dans la direction technique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - employé - A.M. avec ancienneté et responsabilité sur l'équipe. <p><u>Evolutions possibles :</u></p> <p>Dans la direction technique produits :</p> <p>vers responsable des produits sur une destination</p> <p>Dans la direction des ventes :</p> <p>effectifs en augmentation vers d'autres emplois : responsable d'une agence / d'un réceptif à l'étranger.</p>	<p><u>Evaluations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - sens des affaires rigueur et pragmatisme, plus diplomatie. <p><u>Conditions d'accès :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - expérience dans une entreprise du tourisme + BTS tourisme (éventuellement) <p><u>Niveau de l'emploi :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - employé - A.M. - responsable cadre 	<p><u>Evaluations :</u></p> <p>Chefs de marchés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - savoir apprécier les besoins et leurs évolutions. - technicité, plus tarification <p>Forfaitistes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - bonnes connaissances des produits/prix/forfaitistes. - initiative/créativité/responsabilité. <p><u>Conditions d'accès :</u></p> <p>promotion interne au service :</p> <ul style="list-style-type: none"> . administratifs . forfaitistes vers chefs de marchés <p>promotion externe: salariés qui gèrent des prestations de groupe au sein des agences.</p>	<p><u>Conditions d'accès :</u></p> <p>Forfaitistes/vendeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - expérience professionnelle <p>Délégués commerciaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - expérience professionnelle <p><u>Profil des salariés :</u></p> <p>Forfaitistes/vendeurs :</p> <p>Femmes 25/35 études supérieures ou BAC dans des spécialités diverses</p> <p>Délégués commerciaux :</p> <p>idem</p> <p>Administratif :</p> <p>idem</p> <p><u>Niveau des emplois :</u></p> <p>Forfaitistes/vendeurs :</p> <p>A.M. et assimilés cadres</p> <p>Délégués commerciaux :</p> <p>employés et A.M.</p> <p>Administratifs : employés</p> <p><u>Evolutions possibles :</u></p> <p>Forfaitistes et commerciaux : vers la production</p>
FORMATION CONTINUE			
<p>Dans la direction technique :</p> <p><u>Réalisées :</u></p> <p>Stage de forfaitiste groupe en interne</p> <p><u>Souhaits :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - communication commerciale - informatique - langues - voyages d'études 	<p><u>Réalisées :</u></p> <p>expérience : formation</p> <p><u>Souhaits :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - gestion - apprendre les procédures maisons. - connaissance des cultures / façons de travailler à l'étranger 	<p><u>Réalisées :</u></p> <p>expérience : formation</p> <p><u>Souhaits :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - administratif - informatique - tarification - marketing - communication - connaissances géographiques et culturelles 	<p><u>Réalisées :</u></p> <p>expérience : formation marketing/commerce : pour les délégués commerciaux</p> <p><u>Souhaits :</u></p>

Il est intéressant de souligner que cet éclatement des tâches a donné lieu à trois sortes d'emplois de niveaux différents : les forfaitistes ou forfaitistes vendeurs sont les plus qualifiés, (agent de maîtrise et assimilés cadres), les délégués commerciaux sont employés ou agents de maîtrise et les administratifs sont les moins qualifiés (employés).

Au plan de l'évolution de ces emplois, on peut dire que leurs effectifs ont tendance à croître dans la mesure où ces marchés sont en développement dans presque toutes les entreprises étudiées. Cette croissance entraîne également une augmentation de la qualification requise pour ces postes, en particulier sur deux plans : amélioration des capacités à suivre et à anticiper l'évolution ainsi que approfondissement des compétences en gestion.

<p style="text-align: center;">CHAPITRE II : LES EMPLOIS DONT LA FONCTION DOMINANTE EST LA COMMERCIALISATION</p>

Quels que soient le secteur et l'activité d'une entreprise, la fonction commerciale peut-être appréciée à deux niveaux :

- d'une part toutes les actions d'orientation, de conception et d'impulsion des politiques commerciales ;
- d'autre part toutes les actions d'animation et de gestion des moyens de vente.

Pour notre analyse, nous différencions les emplois ainsi :

- les emplois de la fonction marketing : dont les composantes sont la définition des produits, des marchés, des modes de distribution ;
- les emplois liés à la réalisation des ventes (gestion des points de vente, organisation de la vente).

1. Les modalités de définition de la fonction de commercialisation

La fonction marketing est différemment intégrée et développée dans les entreprises enquêtées selon l'activité, les marchés et la taille de l'organisation.

Dans les entreprises productrices, la stratégie commerciale est préparée par une ou plusieurs directions.

Lorsque l'entreprises développe des prestations sous une marque unique, sa promotion est mise en oeuvre par un directeur commercial. C'est le cas des entreprises B et E. Ce responsable définit avec la direction générale, les objectifs et les moyens commerciaux. Il donne en particulier des orientations quant aux méthodes et moyens de distribution et imprime des objectifs quant aux besoins en personnel de prospection et de vente.

Lorsque l'entreprise propose plusieurs produits s'adressant à différents segments de marché, la fonction marketing peut être répartie entre différents responsables chargés de secteurs plus ou moins fins (marché, marques, types de produits).

Dans les entreprises où l'activité de distribution est importante, l'aspect marketing peut être intégré différemment selon la taille de son réseau. Deux cas peuvent être opposés : soit les actions commerciales ne sont pas élaborées par un service spécifique, mais font partie des attributions complémentaires (négociation de tarifs, conception d'action de production dans l'entreprise C), soit il existe un service chargé de la conception et de la présentation des actions de promotion et de leur mise à disposition du réseau (entreprise D).

Quant à la gestion des structures de vente, celle-ci est naturellement très déterminée par l'activité principale de l'entreprise (production ou distribution) et par le mode d'accès aux marchés (vente directe, réseaux intégrés ou indépendants).

Chez les producteurs de voyages, la vente se traduit par des opérations de réservation auxquelles sont associées des procédures de suivi des clients (facturation, carnet de voyages) et des prestataires (gestion des allotements, places d'avion....).

Lorsque le voyageur commercialise ses produits par des réseaux indépendants, la fonction animation commerciale et réservation s'adresse à une clientèle d'agences, ce qui détermine ses objectifs en termes d'organisation, de méthodes et de compétences (entreprises A et B). Lorsque l'entreprise productrice distribue elle-même ses voyages, la fonction de vente donne lieu à des structures de réservation et de démarchage auprès des consommateurs, particuliers ou groupes (entreprise E et en partie B).

Dans les agences essentiellement distributrices proposant des voyages à forfait ou de la vente de billets -activité qui peut aller de la vente d'un transport seul à un assemblage de prestations négociées auprès de différents fournisseurs- la vente se traduit par des opérations qui peuvent être de la réservation ou de l'émission de billets, soit directement dans les points de vente, soit en relation avec les prestataires.

Il apparaît dès lors que le type d'activité "production" ou "distribution" de voyages induit deux sortes d'organisations des structures de vente : d'une part le développement de centrales de réservation internes ou délocalisées, d'autre part celui de points de vente dont les conditions d'exploitation peuvent s'apparenter à celles d'un commerce de détail intégré.

2. L'organisation de la fonction marketing

La fonction marketing peut être définie comme celle qui :

- oriente les axes de développement en termes de recherche, d'adéquation produit/marchés ;
- définit les moyens de développement qui peuvent être techniques ou commerciaux.

La fonction marketing dans les entreprises productrices

La fonction marketing étant à l'origine des orientations stratégiques de l'entreprise, elle se trouve naturellement développée au plus haut niveau de l'organisation.

Elle peut être relayée par un responsable commercial pour la mise en oeuvre de ses moyens. Elle peut aussi être "démultipliée" par la création de structures fonctionnelles par marques.

Pour aller plus avant dans l'appréciation de cette fonction, voyons quelles sont ses possibilités d'action, c'est-à-dire à travers quelles unités, quels emplois elle impulse ses orientations.

** Les emplois constituant la fonction ou sous la responsabilité du marketing*

Le plus souvent, lorsqu'il n'y a qu'une seule marque (B, E), la politique marketing est mise en oeuvre par les structures de la fonction commerciale. Son action s'appuie essentiellement sur trois pôles : la brochure, la publicité et le développement de ses moyens de vente.

Toutefois, cela ne donne pas nécessairement lieu à la création de postes spécifiques dans l'entreprise. La conception et l'édition de la brochure et de la publicité peuvent être confiées à une agence.

Lorsque le voyageur développe plusieurs marques (entreprise A), une structure de marque peut comprendre, les entités suivantes :

- chef de produit définissant l'économie du produit, sa position sur le marché, son évolution à terme ;
- des postes chargés de la mise en oeuvre des moyens de commercialisation : actions auprès des réseaux (animations, promotion) ;
- publicité, communication (catalogue, etc.....)

Par contre, lorsque le développement des moyens de vente passe par la création de canaux de vente directs, on constate la constitution de nouveaux services de vente par téléphone, vente par correspondance, prospection directe qui nécessitent des compétences particulières alliées à celle d'agent de réservation.

** Les emplois ou fonctions en inter-relations avec le marketing*

L'inter-relation la plus importante est celle du commercial avec la production. Des orientations sont données par la direction et éventuellement les responsables marketing aux différents intervenants de la fonction production (responsables de départements ou de services, forfaitistes) et de la vente (vendeurs, agents de réservation).

La politique de marchés impulse également des objectifs à d'autres secteurs de l'entreprise : développement des moyens informatiques notamment pour la prospection, la réservation, le suivi de la clientèle et des fournisseurs.

Ces modes de prise en compte de la fonction marketing sont peu créateurs d'emplois au plan quantitatif. En effet, ces démarches s'appuient sur des structures existantes ou sont constituées par des équipes de professionnels issus du rang ou originaires d'entreprises similaires. Les compétences privilégiées sont bien celles de l'expérience et de la connaissance concrète du secteur, plus que des connaissances théoriques.

* La fonction marketing dans les entreprises distributrices

La mise en place de cette fonction paraît répondre à une double nécessité : être située au niveau des structures de décision et être à proximité des réseaux.

L'évolution récente de la position du service commercial de l'entreprise D témoigne de cet objectif. Auparavant rattaché à la direction générale, ce service est devenu une composante de la direction de la distribution dont l'objectif est d'apporter au réseau de vente des orientations marketing et de mettre à sa disposition des outils nécessaires.

Le contenu de ces fonctions peut être schématisé comme suit :

- négociation de tarifs avec les fournisseurs ;
- création de nouvelles prestations et de nouvelles formes de vente et de distribution ;
- création d'outils de communication et de promotion à l'usage des réseaux ;
- suivi de l'après vente .

Ces objectifs sont pris en charge par des services de petite taille utilisant les compétences de professionnels confirmés dans l'entreprise ou le secteur.

En conclusion, les emplois spécifiques de la fonction marketing sont peu nombreux. On constate que celle-ci est fréquemment prise en charge par des responsables commerciaux en même temps que leur est attribuée la gestion des forces de vente. Dans l'ensemble, ces équipes sont constituées par des professionnels ayant fait leurs preuves dans des fonctions de vente ou de production. La connaissance de la profession au plan technique et relationnel est un atout majeur.

Certains regrettent un manque de technicité et de professionnalisme dans les disciplines pointues de l'étude de marchés et du marketing.

3. L'organisation des structures de vente

Les emplois de la vente dans les entreprises productrices

Dans les entreprises de productions, l'exploitation commerciale peut être définie comme une fonction qui reçoit les commandes et effectue les opérations occasionnées par ces ventes.

Celle-ci est organisée selon les produits et les modes d'accès au marché. Ainsi, à l'intérieur même du groupe des entreprises productrices, coexistent différentes formes d'organisation du travail.

L'entreprise A possède un service de réservation divisé en secteurs qui correspondent à ses marques commerciales et un service chargé du traitement de la clientèle (émission des titres de transport, carnets de voyages, facturation...).

L'entreprise B associe la réservation à la fonction production. Sa direction technique produits est structurée en équipes polyvalentes par destinations qui mettent au point et gèrent la prise de commande émanant des agences en même temps que le suivi des fournisseurs.

Elle développe en outre des structures de prise de commande directe (suite à des campagnes VPC, prospection) avec des postes de vendeurs, agents de réservation.

L'entreprise E a créé ses propres bureaux de vente en décentralisant l'activité de réservation, facturation. Ce réseau fonctionne avec des postes de vendeurs, agents de réservation. Les opérations de suivi de la clientèle et des allotements sont centralisés.

En ce qui concerne les chefs d'agences, on peut se demander si leurs fonctions de gestionnaires et de développeurs de points de vente resteront leurs spécificités.

Dans l'affirmative, leur niveau de qualification se transformera, voire augmentera, passant de celle d'un chef d'équipe assurant l'animation et le suivi du fonctionnement à celle d'un responsable économique de son unité. Dans le cas contraire, ils pourraient devenir plutôt des chefs d'équipe assurant et dirigeant le travail de vente et de réservation ; la prospection, le suivi commercial, la gestion de personnels et les résultats du point de vente seraient pris en charge par des structures d'exploitation des points de vente. Aujourd'hui, certains postes de chefs d'"implants" (agence implantée dans une entreprise) se trouvent proches de cette deuxième définition.

Quant à l'évolution des vendeurs de voyages touristiques, elle peut être envisagée par analogie avec ce qui vient d'être décrit au plan de la vente direct chez les producteurs. Ils devraient travailler de plus en plus avec un terminal de réservation sur des produits standardisés ou des propositions de voyages sélectionnées informatiquement. L'activité d'accueil, conseil, vente devrait constituer l'élément central de leur qualification.

Les emplois de billettistes sont les plus menacés par le développement des équipements informatiques. Leur évolution passera vraisemblablement par une diminution de ces effectifs et une transformation de leur activité dépendant des choix d'organisation qui seront faits pour les agences au plan de la vente à destination des deux segments de marché "tourisme" et "affaires".

Dans ces postes, le contenu des tâches est relativement simple: manipulation de l'outil informatique et argumentation de vente. Toutefois, ces emplois ne sont pas dépourvus de difficultés telles que celles causées par le rythme imposé des appels téléphoniques, l'accueil des clients et les capacités nécessaires à la vente de produits extrêmement variés.

L'éventail de compétences citées par les titulaires et les responsables en témoigne. Ce sont des postes faiblement qualifiés qui peuvent être sujets à des variations saisonnières. Ce sont aussi les plus accessibles aux débutants. Le niveau de formation initiale est en général celui du BTS tourisme.

L'expérience professionnelle est un atout qui permet à ces vendeurs de maîtriser leur argumentation lorsqu'il s'agit d'apporter des réponses aux questions techniques sur les produits posées par d'autres professionnels (vente aux agences) ou de conseiller une clientèle de particuliers.

Tableau 6 :
Les emplois de la vente dans les entreprises productrices

Les trois entreprises comparées présentent une gradation dans les modalités de vente :

A : entreprise qui s'adresse à des réseaux indépendants

B : entreprise qui s'adresse à des réseaux indépendants et développe des ventes directes

E : entreprise qui développe une structure de vente directe

A	B	E
DÉLIMITATION DE LA FONCTION ET ORGANISATION DU TRAVAIL		
<p>La réalisation de vente aux agences est gérée par la direction de l'exploitation dans laquelle sont groupés plusieurs services :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la réservation - le traitement de la clientèle - la gestion informatique des produits et des clients <p>(les éléments ci-après caractérisent les emplois de réservation)</p>	<p>Plusieurs sortes d'emplois orientés vers la vente :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les agents de réservation (administratif + vente par téléphone aux agences) (dans la direction technique produits) - la V.P.C., la vente groupe et la vente tourisme en direct en agences (dans la direction des ventes) <p>(les éléments ci-après caractérisent l'emploi d'agent de réservation pour les voyages individuels)</p>	<p>Le réseau de points de vente en direct (agences de réservation) est sous l'autorité de la direction générale et commerciale.</p> <p>Ses fonctions sont la vente, la réservation et la facturation. Toutes les opérations de suivi clients et fournisseurs sont centralisées dans des services administratifs (zones géographiques)</p> <p>(Les éléments ci-après caractérisent les emplois de salariés de points de vente)</p>
ASPECTS COMMERCIAUX		
<ul style="list-style-type: none"> - vente par téléphone aux agences - services organisés par marques avec un responsable par marques 	<ul style="list-style-type: none"> - vente par téléphone aux agences - postes rattachés aux unités de production par destinations. 	<ul style="list-style-type: none"> - vente des produits sur brochures aux clients (accueil/conseil/vente)
ASPECTS TECHNIQUES		
<ul style="list-style-type: none"> - utilisation d'un terminal 	<ul style="list-style-type: none"> - utilisation d'un terminal - secrétariat/dactylo/télex - factures clients/fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - réservation et facturation par terminal - langues étrangères
ASPECTS ADMINISTRATIFS		
<ul style="list-style-type: none"> - ouverture d'un dossier, quand tous les éléments nécessaires ne sont pas disponibles sur informatique (vois ou places d'hôtels en attente). - le problème est pris en charge par le responsable de l'équipe - l'agent de réservation rappelle l'agence. 	<ul style="list-style-type: none"> - ouverture d'un dossier - préparation et envoi des carnets de voyages - gestion des disponibilités/allotements 	<ul style="list-style-type: none"> - ouverture d'un dossier pour les vois en demande.

suite du tableau

A	B	E
MODALITÉS DE DÉFINITION DES COMPÉTENCES		
<p><u>Evaluations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - qualité/rapidité - connaissance des produits - souplesse/patience - sens des contacts humains (capacité à s'exprimer) - capacité à vendre (avoir le réflexe de contre-proposition) <p><u>Difficultés de l'emploi :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - rythme et quantité des appels téléphoniques. - réponses aux questions sur les produits de la part des agents de voyages <p><u>Conditions d'accès :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - débutants - formation + test + période d'essai (CDD pendant la période de pointe) <p><u>Profil des salariés :</u></p> <p>BTS tourisme ou niveau</p> <p><u>Niveau de l'emploi :</u></p> <p>Employé 50 % de CDD en période de pointe</p> <p><u>Evolution du service :</u></p> <p>Baisse de l'activité liée à la prise en charge progressive de la réservation par les agences</p> <p><u>Evolution des salariés du service</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - service "vivier" car permet d'acquérir la connaissance des produits de l'entreprise, des réseaux de distribution, de l'organisation de la société - mais opportunités d'évolution individuelles rares. <p><u>Formations suivies :</u></p> <p>Voir conditions d'accès.</p>	<p><u>Evaluations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissance concrète et pointue des produits - rapidité/efficacité/disponibilité - patience et sourire téléphonique - bonne organisation de son travail <p><u>Difficultés de l'emploi :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - manque de temps et pression téléphonique - réponses aux questions posées par les agents de voyages <p><u>Conditions d'accès :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - BTS secrétariat - expérience guide/accompagnateur <p><u>Profil des salariés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - femmes (75 %), moins de 35 ans - BTS ou diplôme universitaire <p><u>Niveau de l'emploi :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - employé <p><u>Evolution des emplois</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - moins de tâches administratives et plus de vente par téléphone <p><u>Evolution des salariés dans les emplois</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - promotion vers des postes plus techniques - mais les opportunités de mobilité sont limitées <p><u>Formations souhaitées</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - communication - connaissance du marché et des produits - langues étrangères 	<p><u>Evaluations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissance concrète et diversifiée des produits - sens des relations inter-personnelles - initiative <p><u>Difficultés de l'emploi :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - rythme/manque de temps - diversité des produits à connaître <p><u>Conditions d'accès :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - vendeurs venant du service de réservation téléphonique - expérience de vendeurs dans d'autres entreprises de tourisme <p><u>Profil des salariés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - BTS tourisme ou niveau Bac - expérience de durées variables - 2/3 de femmes <p><u>Niveau de l'emploi :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - employé <p><u>Evolution des salariés d'agences :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - promotion vers des postes plus techniques de la production ou du transport ou administratifs - mobilité entre les agences et promotion dans les équipes de vente vers chef d'agence <p><u>Formations suivies :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - informations des chefs de produits - formation à la vente par téléphone pour certains.

Tableau 7 :
Les emplois de la vente dans les entreprises distributrices

C	D
DÉLIMITATION DE LA FONCTION ET ORGANISATION DU TRAVAIL	
<p>La structure de vente dépend d'une direction du réseau d'agences et d'implants. L'exploitation et l'animation de ce réseau sont mises en oeuvre par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la direction et ses appuis opérationnels (les responsables de régions) et fonctionnels (pour la prospection) - les points de vente. <p>(les éléments ci-après caractérisent les emplois de collaborateurs d'agences et d'implants).</p>	<p>La structure de vente dépend d'une direction de la distribution. L'exploitation du réseau est divisée en zones géographiques avec le relais de responsables régionaux.</p> <p>(les éléments ci-après caractérisent les emplois de collaborateurs d'agences et d'implants).</p>
LES CHEFS D'AGENCES	
<u>Leur fonction est de gérer et développer leur agence</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - prospection/ contacts clients, en relation avec les collaborateurs de la direction du réseau et du siège - animation de l'équipe de vente, orientations aux directeurs opérationnels pour besoins en personnel (recrutement, formation, mobilité) - suivi des résultats administratifs et financiers de l'agence et orientations. 	<ul style="list-style-type: none"> - animation commerciale et prospection avec la cellule prospection du service commercial.
<u>Compétences</u>	
Planification, organisation, technicité, compétences commerciales	
<u>Modalités d'accès</u>	
Expérience de la vente en agence, puis promotion interne ou mobilité entre agences de différentes sociétés.	
<u>Formation continue</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> - <u>suivie</u> : animation d'équipes - <u>souhaitée</u> : voyages d'études, informatique.
LES CHEFS D'IMPLANTS	
<u>Leur fonction est de gérer et développer les ventes de l'implant (affaire et tourisme)</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - organisation du travail, formation et information des salariés - relations avec l'entreprise (chargé de voyages + personnels clients) 	
<u>Compétences</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - qualités relationnelles pour animation d'équipe - diplomatie - rigueur pour la gestion 	
<u>Modalités d'accès</u>	
Anciens salariés de points de vente et responsabilité d'autres implants	
<u>Formation continue</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <u>Suivies</u> : stages de tarification <u>Souhaitées</u> : utilisation de l'outil informatique et langues 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Suivies</u> : tarification . gestion comptabilité . communication

C

D

LES VENDEURS DE PRODUITS TOURISME

Fonction : vente de voyages individuels

- accueil direct
- vente : information/orientation/vente
- études de devis/préparation de voyages
- suivi de dossiers/réservation
- tenue du fichier clients/classement
- utilisation des langues/des terminaux informatiques
- préparation des données comptables

Compétences

- maîtrise des relations interpersonnelles (accueil/écoute/conseil/vente)
- savoir s'organiser
- souplesse/disponibilité/curiosité
- connaissances techniques produits

Profils des salariés

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - femmes 25/35 ans - BAC et BAC + 2 - une certaine ancienneté dans l'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> - femmes - BTS ou INFATH |
|---|---|

Modalités d'accès

Recrutement sur capacités à vendre ; expérience ou débutant.

Evolution possible des salariés

Promotion dans les agences ou évolution vers des postes plus techniques de la production

Niveau de l'emploi
employéFormation continueSuivies : tarificationSuivies : techniques de venteSouhaitées

- techniques de vente et de gestion propres à l'entreprise
- connaissance concrète des pays (voyages d'études)
- anglais

LES BILLETISTES

Fonctions :

émission de billets de billets en réponse à des demandes précises et urgentes

- contacts téléphoniques
- recherches d'informations
- établissement de devis
- suivi de dossiers
- utilisation des langues, des terminaux informatiques
- organisation du travail en fonction des urgences

Compétences :

- technicité/tarification/informatique
- rapidité/imagination/initiative
- savoir d'organiser
- capacités commerciales : accueil, écoute, négociation
- connaissance en géographie et anglais
- connaissances diverses ponctuelles et concrètes
- capacités à travailler en équipe

Profil des salariés

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - femmes 7/10, 25/35 ans - BAC + 2, en général BTS tourisme - ancienneté dans l'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> - hommes et femmes (50/50 %) - disparité d'âges - BTS et niveau inférieur au BAC (50/50 %) - BAC + 2 : chez les agents de maîtrise - pas d'ancienneté chez les employés et de 3 ans chez les agents de maîtrise |
|--|---|

Modalités d'accèsdébutant ou expérience professionnelle
adaptation rapide au posteNiveau des emplois

employé

employé - maîtrise et haute maîtrise (si encadrement).

Evolution des postes
vers une diminution des effectifsEvolution des salaires
peu de mobilité possibleFormation continueSuivie : tarificationSuivie : - tarification
- accueilSouhaitées

- utilisation de l'outil informatique et procédures de gestion de l'entreprise
- anglais
- techniques de vente

Une connaissance concrète des destinations, acquise dans des activités d'accompagnateur ou dans d'autres emplois sur les lieux d'accueil est utile.

Au plan de leur évolution quantitative, il faut différencier les emplois orientés vers la vente aux agences de ceux orientés vers la vente aux particuliers ou éventuellement aux entreprises. D'une part on est en présence de postes-relais suppléant aux moyens informatiques de réservation qui normalement devraient être de plus en plus utilisés par les réseaux. Ce type d'emploi devrait donc se déplacer des unités de production vers les bureaux de vente, cependant que les besoins en emplois de vente/réservation aux clients devraient augmenter aussi bien pour la vente en agence que pour la vente par téléphone ou par correspondance.

Au plan de leur contenu, on peut dire que l'outil informatique est de plus en plus simplifié, rapide, fiable et que la difficulté réside dans la maîtrise des techniques de vente.

Les emplois de la vente dans les entreprises distributrices

Les emplois de chef d'agence, chef d'implant (agence en entreprise), vendeur de produits tourisme (clientèle des particuliers) et billettiste ont été observés dans deux réseaux de taille dissemblable. Les profils de ces postes peuvent aujourd'hui être tracés dans leur grande ligne.

Ce sont des emplois qui ont peu évolué dans la définition de leurs finalités et attributions, mais dont les conditions de travail et les performances ont été progressivement transformées par l'évolution des équipements informatiques et vont continuer de l'être.

Pour l'avenir, se pose la question de leur évolution au plan des effectifs et des contenus, et ce, de façon différente pour chacun de ces postes.

Enfin, il apparaît que les options prises en matière d'organisation du travail de production et de vente tendent à modifier profondément la structure des besoins en compétence. L'évolution qui se dessine peut être schématisée de la façon suivante : une qualification des responsables plus pointue au plan des techniques de la production et de la commercialisation et une transformation des métiers de la vente, les aspects relatifs aux techniques de production s'effaçant au profit des capacités à communiquer et à vendre.

CONCLUSION

Au terme de cette étude, nous pouvons souligner que les pratiques de gestion des compétences et des qualifications sont sous tendues par des représentations de trois ordres : l'importance de l'expérience concrète de terrain, de l'intégration des cultures d'entreprises et des cadres de références propres au secteur ; la difficulté d'explicitier les compétences requises et de définir véritablement des exigences et des niveaux de qualification en ce qui concerne les contenus d'activités spécifiques au tourisme ; la diversité et la non-spécificité des formations initiales, en dehors de celles qui couvrent le niveau principal des recrutements de débutants - celui des employés et dans une moindre mesure des techniciens-.

Afin de souligner les logiques qui président à la constitution des qualifications spécifiques des organisateurs et des distributeurs de voyages, nous reprendrons en trois points des constats qui ont été faits tout au long de l'étude.

* Les fonctions, les compétences requises et leurs évolutions

Les emplois analysés chez les organisateurs et les distributeurs de voyages sont fortement définis dans leurs contenus par l'organisation et les stratégies de développement des entreprises.

Au sein de la fonction de production, on trouve les emplois clés, peu nombreux, mais absolument nécessaires à l'exercice du métier spécifique de l'entreprise. On peut y distinguer les emplois de la production "tourisme" et les emplois de la production "groupe", dans la mesure où les compétences requises dans chacun des cas ne sont pas tout à fait les mêmes et que les profils des détenteurs de ces emplois diffèrent, en particulier sur des critères tels que l'expérience professionnelle passée, le niveau de formation initiale, le niveau de qualification de ces emplois.

Au sein de la fonction de commercialisation, il faut distinguer les emplois orientés vers le marketing de ceux directement induits par la vente.

Les emplois de la fonction marketing, en nombre réduit, ont pour objectif la définition des produits et des orientations à terme, la mise en oeuvre de la politique commerciale (catalogue, publicité, animation, promotion). Les compétences

sont assises sur une bonne connaissance du secteur. Ces postes sont occupés par des professionnels ayant fait leurs preuves dans les fonctions de la vente ou de la production. Les formations initiales sont supérieures au BAC dans des filières non professionnalisées, la formation continue concerne des techniques spécifiques au marketing.

Les emplois de la vente, quant à eux, regroupent des effectifs importants. Leur contenu varie, selon que l'entreprise a une position de producteur ou de distributeur.

Dans les entreprises productrices, des équipes d'agents de réservation reçoivent les commandes des réseaux de distribution. D'autres fonctions, en plus de la prise de commande, peuvent leur être attribuées selon l'organisation de l'entreprise. Ce sont des postes d'employés qui nécessitent avant tout une bonne utilisation de l'outil informatique et une maîtrise des argumentations de vente. L'essentiel des salariés est constitué de femmes possédant un BTS tourisme. Ce sont des postes accessibles aux débutants.

Dans les réseaux de distribution, on peut distinguer trois catégories d'emplois : les chefs d'agence, les vendeurs de produits tourisme, les billettistes. L'évolution des équipements informatiques modifie progressivement leurs conditions de travail et leurs compétences. Ce sont des postes centrés sur l'accueil, le conseil et la vente. Le recrutement de débutants possédant un BTS tourisme alimente les équipes des points de vente et permet de former sur le tas des chefs d'agence.

En ce qui concerne les évolutions prévisibles pour ces emplois, on peut dire qu'elles sont aujourd'hui sous-tendues par des facteurs tels que le développement et la saisonnalité de l'activité, l'informatisation des procédures, l'intégration de la distribution et les options de standardisation ou d'offre "à la carte".

Ainsi, pour les emplois les plus qualifiés de la production et du marketing, longtemps et encore aujourd'hui détenus par des salariés issus du rang, connaissant parfaitement et concrètement le secteur, on observe la recherche de compétences plus "pointues". Les nouveaux savoir-faire qui s'imposent concernent des compétences davantage orientées vers les mécanismes généraux de fonctionnement des entreprises (techniques de gestion des coûts, de marketing, de communication, de gestion de personnel).

Enfin, l'évolution des emplois de la vente est liée aux stratégies d'accès aux marchés et aux moyens technologiques que développent les opérateurs de ce secteur. Ainsi, le rôle des chefs d'agences et les contenus de travail des vendeurs dépendront des choix d'organisation et des politiques de distribution qui seront adoptés par ces entreprises.

*** Des pratiques de gestion de personnel différenciées selon les emplois**

Aujourd'hui le BTS tourisme est la formation qui domine pour l'embauche des jeunes dans les emplois d'exécution, à savoir les emplois de la réservation, des suivis administratifs, de l'animation, de l'accueil et de la vente. Certains possèdent des diplômes universitaires. Rares sont ceux dont le niveau de formation est inférieur au BAC. On peut dire que ce type de recrutement s'est développé progressivement depuis plus de dix ans. Si l'on ajoute à cela les effets de la mobilité professionnelle, il s'en suit que des emplois plus élevés dans la qualification -techniciens, voire cadres-, sont occupés maintenant par une proportion appréciable de personnes détenant ces formations initiales, à condition que celles-ci s'accompagnent d'expériences reconnues dans le tourisme.

Pour les emplois de l'encadrement moyen et de haut niveau, il est fait appel à des profils de compétences différents selon qu'il s'agit de fonctions spécifiques au tourisme -production ou commercialisation-, ou de fonctions de gestion, utilisant des procédures générales -contrôle de gestion, informatique, personnel-. Dans le premier cas, la mobilité dans l'entreprise ou dans le secteur est déterminante, dans le second, le recrutement concerne plutôt des diplômés de l'enseignement supérieur -écoles de gestion ou universités-.

Par ailleurs, il faut ajouter que l'on observe une gestion plus ou moins différenciée selon les entreprises entre l'équipe de direction et d'encadrement d'une part et les catégories de personnel chargées des opérations de suivi et de vente. Le premier groupe est constitué d'un faible nombre de personnes, possédant des formations très diverses, mais des références professionnelles dans le secteur, et donc construites principalement dans un réseau de relations personnelles relativement stables. Le deuxième groupe représente la part la plus importante des effectifs. Très homogène au plan de la formation initiale, puisqu'il est presque exclusivement recruté au niveau BTS tourisme, il constitue un vivier pour d'éventuelles mobilités vers des emplois plus qualifiés dans des fonctions spécifiques du tourisme. Il est toutefois affecté d'un turn over important -le plus souvent à l'intérieur du secteur- lié aux variations de l'activité et aux exigences d'un travail de plus en plus organisé en fonction de procédures informatiques et d'objectifs commerciaux qui concernent une grande diversité de produits.

*** L'importance traditionnelle des parcours professionnels dans la constitution des qualifications**

Le tourisme est un secteur où le parcours professionnel est un atout majeur pour tous les emplois directement liés au développement des entreprises, ceci pour différentes raisons.

C'est une activité qui nécessite des connaissances concrètes et variées, qui s'acquièrent et s'entretiennent sur le terrain professionnel. La qualité du produit est le résultat de savoirs et de savoir-faire précis et pragmatiques qui sont identifiés par le biais des activités -par exemple, tarification, calculs, budgétisation, utilisation de l'informatique, de la bureautique, accueil, négociation, communication, gestion des imprévus, hiérarchisation des problèmes, sélection des urgences- ou des capacités personnelles -par exemple, rapidité, connaissances géographiques, connaissances des cultures nationales et des usages professionnels, de l'anglais, connaissance précise des produits et de leur contexte : environnement économique, social, politique, climatique, connaissance de l'organisation de l'entreprise, du service et des fournisseurs de prestations-. Ceci justifie le recrutement fréquent de personnes ayant vécu ou travaillé à l'étranger dans des emplois d'accueil, d'organisation ou d'accompagnement de voyages, ainsi que la mobilité interne à l'entreprise ou au secteur.

C'est une activité de prestations de services où les relations avec la clientèle revêtent une importance particulière dans la construction de l'image des produits et de l'entreprise. Dans la mesure où la communication et les relations internes sont, nous l'avons vu, un facteur déterminant de la qualité des prestations, il est nécessaire que celles ci soient en cohérence avec la proposition de services qui est faite à la clientèle. De plus, l'univers des activités touristiques repose sur des ressources essentiellement humaines -que l'on pense par exemple aux capacités que demande le suivi et l'accompagnement de voyages, la gestion des imprévus-. Le produit, même s'il est défini dans son processus, demeure fluctuant dans sa mise en oeuvre, son utilisation et la perception qu'en ont les clients. On peut dire que, de la même façon que les activités de service en général, le tourisme vend énormément et presque exclusivement de la relation et de l'imaginaire. A ce titre on comprend le slogan propagé dans le personnel d'une entreprise : "toujours faire en sorte de réaliser la promesse-client". Si l'on ajoute à cela que ces entreprises sont relativement récentes, ou pour le moins se sont développées en même temps que le secteur, sous l'impulsion de leurs créateurs, il est clair que leur culture interne joue un rôle déterminant. Elle stabilise les relations et les compétences, elle est entretenue par la mobilité interne, outil privilégié de recrutement pour les fonctions clés du développement de l'activité : la production et le commercial.

C'est enfin une activité qui mobilise et enthousiasme, malgré les deux contraintes qu'on lui reconnaît, le faible niveau des rémunérations et la difficulté d'y faire carrière. Il est fréquent de constater que les parcours professionnels des personnes qui accèdent à des emplois clés ou très spécifiques de ce secteur traduisent des engagements liés à des centres d'intérêts personnels : goûts pour l'organisation, l'animation, l'accompagnement d'activités culturelles, sportives, de loisirs, voire d'aventure et de découverte. Ceux-ci caractérisent et sans doute personnalisent les capacités et les relations professionnelles.

BIBLIOGRAPHIE

LES EMPLOIS TYPES DE L'HOTELLERIE ET DU TOURISME - CAHIER DU REPERTOIRE FRANCAIS DES EMPLOIS du CEREQ N°9 - LA DOCUMENTATION FRANCAISE, 1978

LA FORMATION TOURISTIQUE : VRAI DEBAT ET FAUSSES QUERELLES - ESPACES N°75 Août 1985

LA FILIERE TOURISME ET LOISIRS - Dossier paru dans ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE , N°91- Nov/Déc 1987

LES METIERS DU TOURISME ET DE L'HOTELLERIE, B. JACQUOT, collection L'ETUDIANT, juin 1988

POUR UNE INDUSTRIE TOURISTIQUE PLUS COMPETITIVE - Rapport de G. TRIGANO au CES du 9 novembre 1988

LES METIERS DU TOURISME - AVENIR, ONISEP, Décembre 1988

LES SALAIRES DU TOURISME - Dossier social - L'Echo touristique, N°2033 du 29/09/1989

TOURISMES, organisation, économie et action touristiques, DUNOD, 1989

MEMENTO DU TOURISME, Direction des industries touristiques, juin 1990

LA FORMATION AUX CARRIERES DE L'INDUSTRIE EUROPEENNE DES VOYAGES ET DU TOURISME - IEEPS pour l'American Express, mai 1991

LA FRANCE DANS LE TOURISME MONDIAL, F. FRANGIALLI, juin 1991

L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES ETUDIANTS ISSUS DES FILIERES DU TOURISME - C. LENEVEU - DOCUMENTS DU TRAVAIL DU CEREQ N°68 - juillet 1991

REPRODUCTION AUTORISÉE À LA CONDITION EXPRESSE DE MENTIONNER LA SOURCE

L'évolution du marché du tourisme conduit
à une diversification croissante des besoins de la clientèle,
à une exigence plus forte vis-à-vis de la qualité des prestations
et à une concurrence internationale accrue
avec l'ouverture du grand marché européen.

C'est dans ce contexte qu'a été menée une étude
des besoins des entreprises en qualification et en formation.

Elle a été réalisée dans le cadre d'une convention
entre la Délégation à la formation professionnelle et l'IREC
(Institut de recherches et de documentation en sciences sociales)
de l'Université de Rouen, centre interrégional associé au CERECQ.

Ce rapport présente une analyse des emplois spécifiques
des organisateurs et distributeurs de voyages.

Dans un premier temps, il situe ces emplois dans le champ
très vaste des emplois induits par la consommation touristique.

Puis il analyse les modalités de constitution des compétences
propres à ces entreprises.

Il en ressort que les compétences mises en oeuvre
sont fortement définies par l'organisation et les stratégies
de développement des entreprises, que le parcours professionnel
joue un rôle déterminant dans la constitution de la qualification
pour les emplois de la production et de la commercialisation
des prestations touristiques. Enfin, les besoins de formations
spécifiques au tourisme sont peu appréhendés,
si ce n'est au niveau du BTS.

CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

9 rue Sextius Michel
75015 PARIS

☎ (1)45.75.62.63