

LES MÉTIERS DU TOURISME

APPROCHE RÉGIONALE

Stéphane Michun

Centre associé au Céreq pour la région Languedoc-Roussillon
Laboratoire « Mutations des territoires en Europe » de l'université Paul-Valéry
E-mail : stephane.michun@univ-montp3.fr

Gérard Podevin

Centre associé au Céreq pour la région Bretagne
Institut de recherche européen sur les institutions et les marchés de l'université
Rennes 1
E-mail : gerard.podevin@uni-rennes1.fr

Jacques Trautmann, Marie-Claude Rebeuh et Myriam Niss

Bureau d'économie théorique appliquée de l'université Louis-Pasteur

Ce document présente les résultats d'une étude réalisée en 2005 par le Céreq à la demande du ministère délégué au Tourisme et du ministère de l'Éducation nationale.

Il se complète d'un second, *Les métiers du tourisme, approche nationale*, publié dans la même collection (Net.Doc, n° 23, juillet 2006).

Ce document est présenté sur le site du Céreq afin de favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches. Il propose un état d'avancement provisoire d'une réflexion pouvant déboucher sur une publication. Les hypothèses et points de vue qu'il expose, de même que sa présentation et son titre, n'engagent pas le Céreq et sont de la responsabilité des auteurs.

Juillet 2006

SOMMAIRE

PARTIE 1 • LES RESSOURCES HUMAINES DANS LE TOURISME RÉGIONAL : REPRÉSENTATIONS ET PRATIQUES EN ALSACE, BRETAGNE ET PACA 3

- 1. Une pression de plus en plus forte sur les ressources humaines 6**
 - 1.1. Les facteurs d'évolution susceptibles d'impacter les ressources humaines 6
 - 1.2. Les ressorts de la compétitivité des entreprises touristiques 7
 - 1.3. Un système touristique peu cohérent qui se défait sur l'individu 8
- 2. Pour une approche méso économique des ressources humaines touristiques 10**
 - 2.1. Une « industrie touristique » éclatée 10
 - 2.2. Le tourisme au prisme de l'économie industrielle : quelles bifurcations peut-on envisager pour les ressources humaines ? 12
- 3. Conclusion 20**

PARTIE 2 • EN ALSACE, LES MÉTIERS DU TOURISME ET LA CONSTRUCTION DE L'OFFRE DE FORMATION 25

- 1. L'emploi et l'affluence touristique 28**
 - 1.1. Le volume masqué des emplois-métiers du tourisme 29
 - 1.2. Les métiers, la demande et l'offre touristiques 30
 - 1.3. Qualité concurrentielle et ressources humaines 32
 - 2. Des fonctions-types du service touristique 33**
 - 2.1. Les fonctions hôtelières et de restauration 34
 - 2.2. Les fonctions touristiques hors de l'hôtellerie restauration 35
 - 3. La construction de l'offre de formation aux métiers du tourisme 40**
 - 3.1. L'orientation vers des métiers du tourisme 41
 - 3.2. La formation initiale entre hébergement et vente de voyages 42
 - 3.3. De brèves formations continues disparates 45
 - 4. Quelle utilité de la formation pour une gouvernance touristique territoriale ? 51**
 - 4.1. Les temporalités de la gestion touristique et les besoins de formation 51
 - 4.2. L'attractivité de l'engagement professionnel dans le tourisme 52
 - 4.3. La formation continue entre culture touristique et professionnalisation 53
- Annexe 1 • Géographie régionale du tourisme 55**
- Annexe 2 • Stratégie touristique des acteurs régionaux en Alsace 61**

**PARTIE 3 • L'EMPLOI ET LA FORMATION AUX METIERS DU TOURISME EN
BRETAGNE. ENJEUX, DISPOSITIFS ET MODES D'INTERVENTION
DES ACTEURS 65**

1. Principales caractéristiques économiques du tourisme breton.....	67
1.1. Le tourisme comme interdépendance d'activités pour un service composite défini par la nature du consommateur	67
1.2. Caractéristiques permanentes de l'offre et de la demande.....	68
1.3. Tensions et questionnements sur l'avenir du tourisme en Bretagne	71
2. L'emploi touristique en Bretagne	73
2.1. Quelles règles de mesure ?.....	74
2.2. La saisonnalité : une difficulté qui pousse à innover	76
3. La formation professionnelle initiale et continue	79
3.1. État des lieux de l'offre de formations initiales	80
3.2. État des lieux de l'offre de formation continue.....	82
3.3. Points de vue sur la relation formation-emploi.....	87
4. Les jeux d'acteurs : de nouvelles règles qui se cherchent.....	90
4.1. Les principaux outils et dispositifs de réflexion et d'action.....	92
4.2. Cloisonnement ou filières « métiers du tourisme ».....	95
4.3. Le territoire pertinent : « miser » sur les pays d'accueil touristique	97
5. Conclusion.....	98
Annexe • Exemple de référentiel métier	100

**PARTIE 4 • L'EMPLOI ET LA FORMATION AUX MÉTIERS DU TOURISME EN
PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR. ENJEUX, DISPOSITIFS ET MODES
D'INTERVENTION DES ACTEURS RÉGIONAUX 103**

1. L'emploi touristique en PACA	105
1.1. Les emplois dans les activités caractéristiques du tourisme	105
1.2. Les emplois salariés liés à la fréquentation touristique.....	107
1.3. Un leitmotiv : la saisonnalité.....	108
1.4. L'accord tripartite avec la branche HORECA	109
2. La formation professionnelle initiale et continue	110
2.1. La répartition par niveau de formation des actifs occupés.....	111
2.2. Les effectifs inscrits en formation professionnelle	112
2.3. Un pôle interdisciplinaire d'enseignement et de recherche en tourisme ?.....	116
2.4. Une diffusion encore limitée de la formation continue.....	118
3. Des jeux d'acteurs largement déconnectés des entreprises	120
3.1. L'illusion du contrôle ou le no bridge du marketing aux ressources humaines	120
3.2. Une attention sélective ou la négation de la diversité des entreprises touristiques	124
4. Conclusion.....	129
Bibliographie.....	130

Les ressources humaines dans le tourisme régional : représentations et pratiques en Alsace, Bretagne et PACA

Stéphane Michun

Centre associé au Céreq pour la région Languedoc-Roussillon

Laboratoire « Mutations des territoires en Europe » de l'université Paul-Valéry

Ce document présente de volet régional d'une étude réalisée par le Céreq à la demande du Ministère délégué au Tourisme et du ministère de l'Éducation nationale. Ce volet vise à analyser les représentations dominantes du tourisme en région et à identifier les options stratégiques en matière de formation qui peuvent en découler. L'approche des métiers et des formations du tourisme est, dans ce cadre, A ce titre, nous avons dû envisager la question de l'identification du champ « tourisme » (secteurs concernés, types d'entreprises, familles de métiers, spécialités de formation) de manière « décalée » et complémentaire par rapport au volet national. La plupart de nos interlocuteurs envisagent le développement touristique à travers le prisme du marketing (qui sont les touristes ? comment peut-on les segmenter ? qu'attendent-ils ? comment s'informent-ils sur les diverses destinations touristiques ? quelle est la capacité à payer tel ou tel service... ?) et, disons le d'emblée, relèguent au second plan la question des ressources humaines (l'UAT en Bretagne est l'exception qui confirme la règle). Ils sont d'autant moins prédisposés à aborder de front la problématique des métiers du tourisme qu'ils sont, de fait, amenés à mettre en œuvre au quotidien le tourisme récepteur, sans trop porter attention au tourisme émetteur, celui-là même qui s'appuie sur des métiers touristiques par construction.

Mobilisées pour légitimer l'industrie touristique, les ressources humaines sont peu abordées pour elles-mêmes ! Bien sûr, il est difficile de négliger les emplois liés à la fréquentation touristique : 25 000 en Alsace, 30 000 en Bretagne et plus de 105 000 en PACA en moyenne annuelle. Difficile aussi de fermer l'œil sur les conditions d'emploi et de travail souvent difficiles et de ne pas tenter d'atténuer les effets néfastes, pour les entreprises comme pour les individus, de la saisonnalité. Mais de là à prendre à bras le corps les questions d'acquisition, de perfectionnement et de renouvellement des qualifications et des compétences, il y a un pas que peu d'acteurs régionaux du tourisme, sauf peut-être en Bretagne, sont prêts à franchir.

Le constat suivant dressé par nos collègues alsaciens semble, malheureusement, pouvoir être étendu à d'autres régions françaises. *« Si l'on considère la place accordée par la valorisation des ressources humaines dans les quelques documents traitant de stratégie touristique (...), force est de constater la faible attention qui lui est prêtée. Sans doute, retrouve-t-on dans la région comme au plan national des débats, des interpellations et des prévisions relatifs à l'emploi et aux métiers de l'hôtellerie restauration, entre la branche professionnelle, les élus, l'Education nationale, mais sans liens explicites à une problématique touristique ».*

Concernant la variété des configurations d'acteurs et notamment l'intérêt plus ou moins grand accordé aux approches en termes de filière et/ou de territoire, nous renvoyons le lecteur aux trois monographies. Il y découvrira des régions fort différentes quant à leur passé touristique et à leurs potentialités présentes mais qui sont toutes confrontées aux mêmes enjeux de montée en qualité, de diversification et de coordination des prestations touristiques et de renforcement de compétences qui ne sauraient se résumer à celles de l'accueil. Le lecteur aura également l'occasion, à travers les monographies, de repérer des outils, des leviers de l'action publique ou des expériences de terrain en rapport avec la relation formation - emploi. Notons enfin que si les trois monographies ont en commun de dresser un état des lieux de l'emploi, de la formation et des jeux d'acteurs en région, chacune présente par ailleurs un éclairage particulier : une réflexion sur la notion de « métiers touristiques » en Alsace, une analyse en Bretagne de l'intérêt et de la difficulté de structurer avec les professionnels le champ du tourisme, une attention particulière portée à la diversité des entreprises touristiques en PACA.

Nous voudrions dans cette partie introductive à la fois procéder à la synthèse des principaux apports de nos collègues ayant enquêté en Alsace (J. Trautmann, M-C Rebeuh et M. Niss), Bretagne (G. Podevin) et PACA (S. Michun) et explorer, selon une démarche plus personnelle, les effets de grossissement qu'autorise une approche régionale. Nous plaiderons ce faisant pour la fin de l'hégémonie du marketing, pour une sortie du localisme et pour une réflexion collective face à l'émiettement anachronique des activités touristiques.

1. UNE PRESSION DE PLUS EN PLUS FORTE SUR LES RESSOURCES HUMAINES

1.1. Les facteurs d'évolution susceptibles d'impacter les ressources humaines

De manière récurrente, plusieurs facteurs d'évolution des activités touristiques ont été énoncés par nos interlocuteurs. Plusieurs d'entre eux sont susceptibles d'interférer avec les pratiques de gestion des ressources humaines. L'identification de ces tendances s'impose donc pour repérer les enjeux humains de la modernisation des entreprises.

Auparavant, il convient de ne pas perdre de vue l'arrière-plan du vieillissement de la population active. Les départs massifs à la retraite combinés à un taux d'emploi particulièrement bas en France laissent présager sinon des pénuries réelles de main-d'œuvre dans les activités touristiques, du moins le maintien dans le cercle vicieux de la précarité des individus et de la stagnation d'innombrables entreprises. Cela risque d'être d'autant plus préjudiciable aux professionnels du tourisme qu'il en résultera une forte compétition entre les différents employeurs (publics et privés) pour le recrutement et la rétention des salariés. Offrir des emplois mieux rémunérés, des conditions de travail plus acceptables et d'authentiques perspectives de carrière (au sein de l'entreprise, de la filière ou du territoire) fera la différence et il n'est pas certain que la plupart des entreprises touristiques soient prêtes à s'engager dans cette voie.

- S'il est un domaine où il convient de parler de « servuction », c'est bien celui de l'expérience touristique. Nous entendons par là que les prestations de nature touristique (ou perçues comme telle par le consommateur) ne prennent corps et n'acquiescent une valeur que par la participation du client aux services achetés. Le client n'en est pas seulement le bénéficiaire, il en est aussi le coproducteur. Le personnel de contact (agents de comptoir dans une agence de voyages ou un office de tourisme entre autres) est dès lors essentiel pour initier cette coproduction et en fixer les limites. Cependant, d'autres acteurs, dispositifs et technologies non visibles par le client sont tout autant importants. Ils assument des fonctions de soutien essentielles qui contribuent à élaborer un environnement attractif, riche et diversifié dans lequel les professionnels et les touristes peuvent accoucher ensemble d'un complexe de services. Pour le voyageur visiteur, il ne s'agit pas seulement de faire (une excursion, une visite, une activité sportive), il est de plus en plus question d'enrichissement personnel. Or, cet enrichissement gagne à ne pas être abandonné au seul bon vouloir et à la compétence du touriste ; il doit être pensé, managé, agencé par des professionnels. C'est cela la « mise en tourisme » du culturel, du patrimoine économique, du paysage...
- Les touristes sont plus expérimentés. Mieux informés, plus libres dans leurs recherches de destinations, de produits et de prix, ils deviennent naturellement plus exigeants. Mesurer leur satisfaction globale, identifier les points qui, à leurs yeux, sont porteurs de valeur, décliner cela en compétences attendues au niveau du personnel permet de fidéliser la clientèle.
- Avec la multiplication des courts séjours, il faut savoir diversifier l'offre. Aux marges du tourisme de masse qui, à l'évidence, ne disparaît pas mais se complexifie, on note un phénomène de spécialisation des clientèles. Cela suscite une demande accrue pour des produits ou des destinations thématiques : agrotourisme, tourisme responsable, tourisme religieux, écotourisme, etc. Mais, fréquemment, les offres spécifiquement adaptées à ces demandes demeurent limitées, trop chères et/ou « artisanales ». Or, si ces touristes se démarquent par les produits touristiques qu'ils recherchent, ils ne diffèrent pas des autres clients quant à leurs exigences de qualité, de confort ou de sécurité. Signalons enfin qu'au-delà de ces segments de clientèle, la masse des touristes est de plus en plus sensible aux préoccupations environnementales, au tourisme durable. Il en résulte une contrainte (une opportunité ?) supplémentaire pour les modes d'opération, notamment dans l'hôtellerie-restauration ou dans l'hôtellerie de plein air.

- Les destinations qui assoient une grande partie de leur développement sur le tourisme international, à commencer par la Côte d'Azur, doivent tout particulièrement veiller aux compétences des personnels en contact avec les clients étrangers. Cela ne nécessite pas seulement un effort en langues, il faut également être attentif aux attentes spécifiques de ces clients, à leurs modes de vie, à leurs cultures (*cf.* le cas des anglais propriétaires de résidences secondaires en Bretagne).
- Les changements technologiques (en lien avec les technologies de l'information et des télécommunications ou avec de nouveaux modes de production, les produits culinaires préparés sous vide par exemple) mais aussi gestionnaires (le *yield management*) sont susceptibles d'économiser du travail, notamment peu ou moyennement qualifié (songeons par exemple aux réservations informatisées), et en outre, engendrent de nouveaux besoins en compétences, de nouveaux processus opératoires et des modes de collaborations renouvelés. Mais comment faire ? La tentation est grande de puiser dans le marché du travail sans remettre en cause son organisation du travail, sans renoncer à un *turn-over* excessif de la ressource humaine et sans renforcer son effort de formation continue.
- Les changements dans la composition des ménages et des rôles parentaux accentuent l'importance et la nécessité de considérer la conciliation travail-vie personnelle dans l'organisation du travail. Or, peu d'effort sont entrepris au niveau des petites entreprises touristiques, à l'inverse de ce que l'on peut observer dans le groupe Accor par exemple.
- La question de la rémunération et des conditions de travail et d'emploi, souvent éludée par les représentants des professionnels, est centrale. Elle participe de l'image négative qui colle aux employeurs des secteurs touristiques. Elle accentue la rotation des personnels ainsi que les difficultés de recrutement. Plus encore, elle tend à effacer toute avancée en matière de formation initiale ou continue, faute de réelle perspective de carrière.

1.2. Les ressorts de la compétitivité des entreprises touristiques

Le survol de l'ensemble de ces déterminants ou facteurs d'évolution démontre, s'il en était besoin, que les entreprises touristiques doivent faire face à une vague de mutations. Pour ces entreprises, comme pour les territoires qui les abritent, le problème prioritaire n'est plus de vendre en quantités croissantes ce que l'on sait produire. Les clients deviennent une ressource rare ; il suffit pour s'en convaincre d'observer la concurrence que se font les innombrables destinations touristiques à l'échelle mondiale. Aujourd'hui, l'essentiel est de savoir maîtriser l'information et d'être capable de communiquer efficacement – avec ses partenaires, ses clients actuels et potentiels, les pouvoirs publics, les acteurs locaux... et bien évidemment ses propres salariés – de manière à mettre sur le marché, à chaque instant, ce qui a toutes les chances de se vendre dans de bonnes conditions. Dans le tourisme aussi, il faut maîtriser les ressorts les plus modernes de la compétitivité.

Ainsi, l'impératif de la qualité s'impose-t-il à toutes les entreprises touristiques, indépendamment de leur taille ou de leur secteur. Il concerne aussi bien les produits, biens ou services, fournis aux clients que l'organisation interne de l'entreprise ou les relations qu'elle entretient avec ses divers partenaires. La qualité fait fi des limites organisationnelles et sectorielles ou de la variété statutaire des intervenants touristiques. A titre d'exemple, la problématique de l'accueil sur laquelle nos interlocuteurs sont longuement revenus ne concerne pas seulement une catégorie de salariés exerçant cette fonction d'accueil (les hôtesse dans les offices de tourisme ou les réceptionnistes dans les hôtels) mais aussi les commerçants, les agences immobilières, les particuliers qui louent leur bien, voire l'ensemble de la population locale dans les sites touristiques.

Dans la monographie consacrée à l'Alsace, les auteurs préfèrent d'ailleurs parler de « médiation touristique » plutôt que d'accueil. Cela les conduit à encadrer les relations de face à face dans des dispositifs d'information (par exemple, la base de données LEI utilisée par les offices de tourisme alsaciens) et de communication (les consommateurs sont de plus en plus nombreux à demander des renseignements ou des précisions aux OTSI par courrier électronique). Plus largement, les acteurs locaux du tourisme ont clairement conscience que l'amélioration de la qualité (perçue) de l'accueil touristique interpelle tous ceux qui sont en charge de l'urbanisation, des transports, du logement ou de la protection de l'environnement. D'ores et déjà, les tensions sont très fortes sur le littoral de la région PACA et l'on

n'hésite plus à y parler d'encombrement ou d'asphyxie préjudiciable au développement touristique. Symétriquement, en Bretagne, nombreux sont ceux qui s'interrogent sur le caractère potentiellement déstructurant du tourisme, de son impact négatif sur les espaces naturels les plus fragiles ou de son influence sur les prix du foncier.

A côté de la qualité, la variété demeure un facteur compétitif important afin de ne pas voir décliner au fil des années les flux de touristes (de mieux en mieux informés sur les destinations alternatives) et, si possible, de faire progresser leurs dépenses au cours du séjour. La réactivité s'impose également dans cette économie de variété permanente qui, dans le cadre de la globalisation, est de plus en plus en proie à une montée de l'incertitude (d'où la demande croissante de formation sur la gestion des crises dans le tourisme). L'innovation, enfin, renvoie à une flexibilité offensive, bref à la volonté de nombreuses entreprises d'agir sur leurs espaces de fonctionnement et de marché. En ce sens, elle n'est ni limitée aux grandes entreprises ni circonscrite aux questions technologiques. La volonté de l'Union des acteurs du tourisme en Bretagne de créer une filière de métiers sur la base des pays d'accueil touristiques relève bel et bien de l'innovation.

La qualité, la variété, la réactivité et l'innovation font donc la différence et le phénomène est cumulatif. Plus nombreuses sont les entreprises à s'engager dans cette compétition qualitative et multicritères, plus l'environnement économique de toutes les entreprises se complexifie et plus le client voit ses possibilités de choix s'accroître. Ce « progrès » est toutefois lourd de conséquences. Pour répondre à la diversité des clients et, si possible, renforcer ces différences à son profit, l'entreprise a tout intérêt à privilégier au quotidien une temporalité courte (réactivité) et des espaces de marché voire de fonctionnement élargis (globalisation), en ayant plus ou moins conscience qu'elle ne peut pour autant négliger le perfectionnement et le renouvellement de son personnel (recrutement-formation) et les nécessaires actions d'anticipation (innovation) qui s'inscrivent dans une temporalité plus longue et dans des espaces généralement plus restreints.

1.3. Un système touristique peu cohérent qui se défait sur l'individu

Ce choc des temporalités et des espaces nécessite de difficiles adaptations que chaque entreprise entend bien reporter largement sur les autres entreprises (les principaux organisateurs du marché touristique profitent ainsi de leur situation dominante pour faire pression sur les coûts de leurs « fournisseurs »), sur leur environnement institutionnel (à commencer par l'Éducation Nationale tant décriée alors même qu'elle fournit une bonne partie des ressources humaines nécessaires aux activités touristiques) et, *in fine*, sur les individus. Chaque acteur de l'entreprise, même précaire, est sommé de comprendre – au-delà du caractère difficile, varié et variable de son activité quotidienne de travail – le fonctionnement d'ensemble de l'organisation à laquelle il appartient ainsi que les interactions avec « l'extérieur » qui ne sont plus nécessairement du seul ressort de tel ou tel service ou de la direction.

Une telle complexité doublée d'une faible formalisation procédurale dans les petites entreprises traditionnelles explique qu'en se plaçant du côté des institutions, des jeunes débutants ou des chômeurs, le travail semble se cacher. Dit autrement, le travail au sein du tourisme réceptif se prête moins aisément à un découpage en tâches ou fonctions clairement identifiables et décomposables, donc susceptibles de donner lieu à des formations qui leur soient appropriées. Cela est particulièrement vrai aux marges de la branche HORECA, dans les liens qui se tissent entre tourisme et culture, ruralité ou sport. L'impératif de compétitivité des entreprises confrontées aux facteurs d'évolution précédemment listés entre en contradiction avec l'indépendance revendiquée par nombre de dirigeants de petites entreprises.

De même, la toujours nécessaire logique de branche à laquelle les professionnels sont attachés n'est plus suffisante. La servuction propre aux activités touristiques dépasse le cadre strict de telle ou telle branche : elle est nécessairement intersectorielle, interentreprises et territorialisée. Les professionnels de l'hébergement, de l'animation, de la culture, du sport et des loisirs sont, de fait, solidairement responsables de la fréquentation d'un site touristique, des dépenses et des emplois générés ainsi que de la satisfaction et par là-même de la fidélisation des clients. Dans l'idéal, cela devrait relever d'un projet territorial clair, construit et déclinant les contributions de chacun et les modes opératoires à privilégier. En réalité, les ajustements sont plus « spontanés » et se font dans un contexte de coopération-concurrence dont la gouvernance reste à définir. Ils se justifient avant tout par la recherche d'un optimum local sous un horizon de court terme, et beaucoup moins par celle d'engagements partagés s'inscrivant dans la durée.

Là où ne s'exerce pas suffisamment une régulation marchande organisée par les « ensembliers » du tourisme ou une régulation territoriale assumée conjointement par les représentants des professionnels et par les intermédiaires (para-)publics (CRT, CDT, OTSI, etc.), une certaine « anarchie » semble régner. Même en Bretagne, terre de développement local s'il en est, le tourisme demeure largement une aventure individuelle. Cet individu – dirigeant, salarié, élève – déploie quotidiennement pour s'adapter à un contexte mouvant des trésors d'ingéniosité insoupçonnés.

Encadré 1

La réflexion sur les ressources humaines porte prioritairement sur la saisonnalité

La question des ressources humaines est souvent appréhendée à travers la saisonnalité des emplois. Ainsi, deux voies sont privilégiées à titre expérimental en Bretagne : l'une, classique, s'appuie sur la mobilité géographique (enchaîner deux saisons sur des territoires différents, mais dans le cadre de secteurs et de métiers analogues ou en tous cas proches) ; l'autre, plus ambitieuse, vise à doter certains saisonniers d'un même territoire d'une double qualification (cuisinier-chauffagiste, accueil camping-entretien, restauration-ostréiculture, etc.) afin de poser les bases d'une mobilité professionnelle sur la majeure partie de l'année. Reste à résoudre la question de la (double) formation de ces saisonniers et de la continuité effective de leurs emplois. Des groupements d'entreprises dépassant parfois les frontières habituelles du tourisme sont mis à contribution ; un engagement de développement de la formation (EDDF) sur les emplois saisonniers est en projet ; enfin, des actions de formation sont mises en œuvre durant l'intersaison. En PACA aussi, la question de la saisonnalité est centrale. Il n'est toutefois pas certain qu'une série de mesures en faveur des saisonniers suffise à résoudre le problème, d'autant que les enquêtes réalisées dans les Hautes-Alpes et les Alpes-Maritimes sur les travailleurs saisonniers montrent que - du point de vue de l'individu, du saisonnier - la saisonnalité renvoie tantôt à un moyen de se professionnaliser, à un moyen d'accéder à un premier emploi dans sa qualification ou à un moyen d'accéder à l'emploi, quel qu'il soit*. Il est clair que l'interprétation de ces formes de saisonnalité variera fortement d'un acteur à l'autre. A titre d'exemple, la saisonnalité comme moyen d'accéder à un emploi (à « n'importe quel emploi ») sera perçue comme un pis-aller, un passage obligé par les jeunes sans qualification concernés ; comme une opportunité pour les employeurs ayant des difficultés à recruter sur des fonctions qui peuvent être exercées sans expérience significative ; comme un mode de flexibilisation du marché du travail par les acteurs en charge du système d'emploi régional.

Reste que les expérimentations en faveur des saisonniers ont un impact très limité sur le marché du travail. Ne faut-il pas dès lors déplacer le regard ? N'est-ce pas par l'évolution des services offerts par les entreprises, par des positionnements économiques territoriaux sur certains segments de clientèles que des choses peuvent évoluer ? La Côte d'Azur peut, sur ce point, être citée en exemple. Certes, « la pointe annuelle est atteinte au mois d'août mais la période de juin à septembre ne regroupe que 46 % des arrivées de touristes, ce qui est tout à fait unique pour une destination européenne avant tout balnéaire ». L'image de rêve et de luxe véhiculée par la Côte d'Azur (*French Riviera*), l'offre culturelle importante et une série de manifestations mondialement connues (Grand Prix de Monaco, Festival du film à Cannes, Carnaval de Nice, etc.) y sont certainement pour beaucoup mais, tout cela serait notoirement insuffisant si les professionnels et les pouvoirs publics n'avaient pas agi de concert pour développer une offre cohérente de tourisme d'affaires. « *La Côte d'Azur, à l'origine connue comme lieu de vacances, s'est peu à peu équipée pour devenir l'un des grands pôles internationaux du tourisme d'affaires. Depuis 1950, date de la construction du Palais des Expositions de Nice, les villes n'ont cessé de développer leur offre. Les hôtels de grande capacité se sont équipés, puis on a créé des outils spécifiques. En 78, Monaco a inauguré son auditorium, en 82 le Palais des Congrès de Cannes a remplacé l'ancien Palais des Festivals, en 84 Nice a inauguré son complexe Acropolis. Puis Monaco a ouvert en 2000 le Grimaldi Forum. Dans le même temps, des agences spécialisées ont pris en charge l'organisation et la logistique des manifestations. Aujourd'hui, hôtels, centres et palais offrent plus d'un millier de salles de séminaires (...). L'intérêt de ce marché réside non seulement sur une dépense quotidienne élevée, mais encore sur une saisonnalité inverse de celle des touristes "loisirs", ainsi que sur l'occasion de faire découvrir la destination à un public bénéficiant de hauts revenus et donc potentiellement consommateur de séjours touristiques ultérieurs* » (Touriscope-Observatoire du Tourisme de la Côte d'Azur).

* C'est aussi parmi les saisonniers que l'on trouve le plus de salariés dont les emplois - bien que générés par l'afflux de touristes - ne nécessitent a priori aucune compétence touristique proprement dite (dans les commerces par exemple ou bien encore dans la sécurité, le nettoyage, etc).

De fait, il lui revient de faire face, de « rebondir », de renoncer aussi à certaines de ses prétentions pour « sauter » sur l'emploi – fréquemment de courte durée – qui se présente ici ou là ou bien de créer son propre emploi. C'est dire que l'individu ne pouvant généralement s'abriter derrière des entreprises aux structures bien établies est contraint d'aller lui-même au contact des turbulences du système touristique régional... quitte à les renforcer malgré lui ! Au final, les conditions d'emploi et de travail ne s'améliorent guère, les dirigeants d'entreprise n'entendent rien céder de leur indépendance, leurs représentants persistent dans leur enfermement sectoriel et le développement de métiers touristiques à l'interface des différentes activités concourant à la satisfaction des touristes en est d'autant ralenti. Pourtant, chacun a conscience que la qualité passe par l'amélioration du capital humain.

En fait, c'est le management par l'orientation client qui fait figure de plus petit dénominateur commun entre les divers acteurs touristiques locaux. Du coup, il est bien difficile de repérer, en région, des métiers touristiques par construction au-delà des métiers touristiques par destination. Ne vaut-il pas mieux alors raisonner en termes de fonctions exercées plutôt que de qualifications ? Nos collègues alsaciens ont dressé une cartographie de ces fonctions. Outre les fonctions associées à la branche HORECA, il faudrait d'après eux considérer les fonctions de gestion des patrimoines, d'animation touristique des temps-lieux, d'accompagnement touristique, de conception et de commercialisation de produits touristiques et, enfin, de médiation touristique.

A titre d'exemple, la gestion des patrimoines nécessite des compétences bien particulières associées entre autres à la gestion des flux de touristes, à l'information des différents types de publics (touristes d'âges et de conditions diverses, excursionnistes, résidents, scolaires, etc.), à la sécurité des différents éléments constitutif du patrimoine mais aussi à l'innovation (projet Bioscope en Alsace). De même, la fonction de médiation touristique engendre des demandes spécifiques en termes de compétences : des besoins liés aux systèmes d'information mis en œuvre par les CRT et certains offices de tourisme, des besoins toujours importants de compétences relationnelles (le face à face ne disparaît pas avec l'utilisation massive d'internet), des besoins renvoyant à l'aménagement du territoire (la question des transports devient ainsi un véritable casse-tête en PACA) ou bien encore au tourisme d'affaires.

S'il est admis qu'il faut des compétences particulières pour que le tourisme régional se construise autour des fonctions précédemment citées (en Bretagne, un travail s'amorce sur la mise en évidence de compétences transversales), le discours dominant est bien qu'il n'y a pas de métiers proprement touristiques. Le tourisme récepteur s'appuierait pour l'essentiel sur des métiers a priori génériques (personnel d'accueil, commerciaux, informaticiens, gestionnaires de systèmes d'informations, etc.) auxquels seule l'expérience, la confrontation « au terrain », conférerait une note, une coloration touristique. La « touristicité » ne s'enseignerait pas !

2. POUR UNE APPROCHE MÉSO ÉCONOMIQUE DES RESSOURCES HUMAINES TOURISTIQUES

Pour tenter d'y voir plus clair, il convient tout d'abord de replacer la problématique des ressources humaines dans une perspective méso économique. Mais, aussi étonnant que cela puisse paraître, l'espace local de l'activité touristique, à la fois espace vécu et espace de fonctionnement, est encore peu abordé dans les recherches consacrées au tourisme. De même, les territoires locaux demeurent trop souvent pour les intermédiaires du tourisme (publics ou privés) un simple niveau géographique de déclinaison (voire de clonage) de stratégies définies à l'échelle nationale ou internationale (la Bretagne fait toujours exception).

2.1. Une « industrie touristique » éclatée

Les territoires, les destinations touristiques, ont pourtant intérêt à se distinguer les uns des autres en ne proposant plus des « produits standards » incapables de procurer un avantage concurrentiel. Le territoire local et régional peut devenir un espace d'intervention à part entière, un lieu favorable à la création de ressources spécifiques et pas seulement un espace neutre sur lequel se déclinent des stratégies d'entreprise et des politiques publiques normées. Encore faut-il ne pas reproduire à l'infini les mêmes diagnostics, la même

mise à nue des touristes, la même ignorance de la diversité des entreprises touristiques et, au final, les mêmes stratégies touristiques passablement pauvres en termes de capital humain ! En fait, l'attention se porte sur les macrophénomènes du tourisme (les flux de touristes, les dépenses, les emplois, etc.) et sur les microphénomènes (en particulier tout ce qui touche à la connaissance des comportements des touristes), au détriment de ce niveau méso économique, de cet espace de confrontation des offres et des demandes, de ce lieu de coproduction des services de l'industrie du tourisme et des loisirs qu'est la destination touristique.

Encadré 2

Les emplois types des parcs naturels régionaux : l'exemple du chargé de mission Tourisme (extraits)

Finalité

Participe au développement du territoire en facilitant la mise en œuvre de projets d'amélioration qualitative et quantitative de l'offre touristique intégrant l'identité du territoire préservant et valorisant le patrimoine et l'environnement (...).

Activités

Activités constitutives

- Participe et facilite la réflexion et le débat au sein des instances et groupes de travail du parc concernés et propose un programme annuel ou pluriannuel d'actions.
- A partir des décisions d'actions du conseil syndical, conçoit, propose à des professionnels du tourisme intervenant sur le territoire, des actions collectives visant à : coordonner et améliorer la capacité et la qualité de l'offre touristique (charte qualité, actions de formation) ; conduire des actions ou élaborer des supports visant à communiquer sur cette offre ; concevoir de nouveaux produits valorisant les richesses patrimoniales du territoire et son identité (circuits à thèmes, sentiers d'interprétation, séjours à thèmes).
- Participe à des salons professionnels visant à promouvoir le territoire.
- Assure en lien avec le chargé de mission communication, la coordination technique de la réalisation des supports et outils de communication (dépliants, journaux, manifestations) sous-traités à des prestataires de services : rédaction de cahiers des charges et appels d'offres, sélection, relation avec les prestataires.
- Seul ou avec le concours du responsable administratif et financier conçoit les dossiers permettant de solliciter des subventions et de mettre en œuvre des opérations puis en assure le suivi et le bilan.
- Conçoit ou sous-traite la conception de produits "découvertes" et leurs mises en œuvre dans le cadre d'une politique territoriale cohérente et concertée.
- Anime différents réseaux de professionnels (réseaux d'offices du tourisme, d'hôteliers, de campings...).
- Assiste les communes et les EPCI pour la conception, la réalisation d'infrastructures visant le développement du tourisme.
- Représente le parc, par délégation du directeur, dans différentes instances départementales et régionales dans le secteur du tourisme.
- Coordonne le travail des hôtesses d'accueil travaillant au sein des points d'accueil gérés par le parc.
- Apporte assistance aux communes dans leurs projets en collaboration avec ses collègues.

Activités spécifiques

- Quand plusieurs personnes interviennent dans ce domaine, ou dans des domaines proches, le chargé de mission peut être amené à occuper une fonction de chef de projet.
- Dans certains cas, accompagne les porteurs de projets dans le domaine touristique en veillant à la cohérence entre ces derniers et la politique de développement du territoire. Dans ce cas, il réalise des études de faisabilité et met en relation le porteur de projets et les personnes ressources des organismes compétents.
- Assure la responsabilité de la mise en œuvre de la marque parc.
- Dans certains cas, a la responsabilité de la stratégie signalétique mise en œuvre sur le territoire du parc.
- Conçoit des sentiers, circuits vélos et guides s'y rapportant.
- Gère et anime les sites d'accueil et d'information du parc, ainsi que les personnels qui y travaillent.
- Encadre des stagiaires.
- Constitue un référent pour l'ensemble des interlocuteurs d'une zone géographique du parc.

Cela est d'autant plus dommageable que la plupart de nos interlocuteurs refusent ou considèrent comme hors de portée l'inscription de la plupart des entreprises touristiques dans l'architecture organisationnelle trans-territoriale dessinée par les principaux opérateurs touristiques. Or, si l'on rejette la mainmise des entreprises de coordination d'activités, si le développement touristique s'appuie prioritairement sur une multitude de TPE jalouses de leur indépendance (c'est le cas dans les trois régions étudiées), si l'on ne peut multiplier à l'envi les complexes touristiques et autres parcs d'attraction fortement intégrés alors il faut se résoudre à comprendre les objectifs, les pratiques, les leviers d'action et les résistances des différentes parties prenantes (habitants, excursionnistes, touristes, professionnels, intermédiaires, décideurs) au système touristique local... sans perdre de vue l'objectif d'un authentique tourisme durable (ou pour être plus précis soutenable). Une certaine prise de conscience semble se manifester (cf. l'encadré 2 relatif au chargé de mission tourisme dans les Parcs naturels régionaux), mais cette approche englobante demeure encore confidentielle compte tenu des divergences de point de vue et d'intérêt, des temporalités et des moyens financiers et humains très variables d'un acteur à l'autre.

2.2. Le tourisme au prisme de l'économie industrielle : quelles bifurcations peut-on envisager pour les ressources humaines ?

La séquence structures-comportements-performances (SCP) chère aux économistes industriels va nous permettre de reposer les termes du débat et de discuter de la place et du rôle des ressources humaines dans le développement touristique. La méthode SCP permet d'explorer les dynamiques des secteurs en partant des conditions de base (ce qui peut être considéré comme une donnée dans le moyen terme), puis en déroulant les relations, déterministes ou non, qui s'instaurent entre les structures du marché, les comportements stratégiques des firmes et les performances (économiques, financières, sociales, environnementales) qu'elles obtiennent.

Dans le cas de l'industrie touristique, cette méthode permet de comprendre le rôle encore subalterne des ressources humaines dans plusieurs pans d'activité mais aussi les possibilités de bifurcation qui s'offrent aux acteurs et décideurs locaux. En effet, le schéma suivant peut donner lieu à trois lectures d'ailleurs plus complémentaires qu'alternatives.

2.2.1. Une vision minimaliste et prédatrice des ressources humaines

La première, habituellement qualifiée de « structuraliste »¹ (flèches rouges), va nous permettre d'endosser, pour un temps, le rôle de l'avocat du diable. Depuis un quart de siècle, il est de bon ton de pronostiquer une remise à plat générale de l'appareil de production touristique français en lien sinon avec la fin, du moins avec la transformation du tourisme de masse. Or, malgré des velléités de concentration et d'intégration (verticale ou horizontale) dans certains pans du tourisme, force est de reconnaître que la majeure partie des consommations de nature touristique échappe aux majors de cette industrie et à l'architecture technico-organisationnelle qu'ils échafaudent à l'échelle mondiale.

Le capital central est, pour l'instant, contenu par le tourisme non marchand (lié aux résidences secondaires), contourné par le tourisme social et solidaire (qui, à travers les plus anciens réseaux, s'appuie en France sur un patrimoine immobilier et un fichier clients conséquents), ignoré superbement par les innombrables petites entreprises de l'hébergement, de l'animation et des loisirs comptant, à tort ou à raison, sur la fidélité de leurs clients.

Aucune régulation par les acteurs dominants ne s'impose donc à l'ensemble de l'industrie touristique française. Les pouvoirs publics et autres acteurs non marchands, eux non plus, ne sont pas en mesure d'imposer une remise en cause profonde des modes de fonctionnement actuels de la majorité des entreprises touristiques. Et, aux yeux de certains, ça marche ! Certes, on joue parfois à se faire peur (cf. la crise de surcapacité de 1993 sur la Côte-d'Azur ou, plus récemment, les années 2003 et 2004 assez mauvaises en

¹ Selon les tenants d'une approche structuraliste, la performance d'une branche d'activité (sa capacité à satisfaire les consommateurs, les dirigeants, les actionnaires, les salariés, etc.) dépend du comportement « moyen » des entreprises en place, comportement lui-même déterminé par des caractéristiques structurelles de marché (l'ensemble des facteurs qui concourent à la compétitivité) qui ne sont pas distribuées au hasard, mais dépendent de conditions fondamentales rencontrées tant au niveau de l'offre que de la demande.

PACA) mais, pour reprendre la terminologie assez péjorative employée par certains de nos interlocuteurs, l'économie « de cueillette » reprend de plus belle (l'année 2005 a été plutôt bonne), sans remettre fondamentalement en question les routines en vigueur dans la masse des entreprises touristiques.

On pourrait penser que cette atomisation du système productif a au moins l'avantage de tirer les prix vers le bas en impulsant une concurrence favorable aux consommateurs. Il n'en est rien. Les barrières à l'entrée ont beau être relativement faibles dans les secteurs touristiques (en dehors des transports), les entreprises ont beau être, pour la plupart, de petite taille, on demeure fréquemment dans une économie de la rente grâce à un effet de « monopole naturel » lié à une localisation non reproductible (la localisation étant pour les clients une caractéristique essentielle du produit touristique, un gage de qualité).

S'il y a une forte concurrence par les prix, elle porte sur le premier niveau du choix du consommateur, celui de la destination ; mais une fois ce choix arrêté, les prestataires locaux rechignent à s'engager dans une guerre des prix... sans compter que, dans certains cas (gîtes ruraux en haute saison), la demande dépasse encore régulièrement l'offre.

Au final, cette lecture structuraliste conduit à penser l'industrie touristique comme étant avant tout... déstructurée ! Il est clair que cette approche ne laisse que peu de place à la gestion des ressources humaines (sauf dans le cas de la saisonnalité) et mobilise fort peu le monde de la formation. Seules les grandes entreprises et une minorité de petites entreprises managériales cherchent à renforcer la touristicité de leur métier de base (le transport, l'hébergement, l'animation, les loisirs, la culture, etc.) et accordent une place substantielle au capital humain. Elles cherchent également à motiver leurs ressources humaines par une amélioration des conditions de travail et des rémunérations et manifestent une réelle appétence en matière de formation.

Quant aux autres, elles s'arc-boutent sur leur cellule familiale, se contentent de revenus « satisfaisants » (leurs dirigeants privilégient la pérennité de leur affaire et leur indépendance au détriment de la croissance) et puisent dans leur environnement (avec un risque de surexploitation des ressources communes : paysages, littoral, patrimoine, ressources humaines, etc.) pour garder inchangé leur mode de fonctionnement. C'est à ce titre qu'elles mobilisent intensément les flux annuellement renouvelés de jeunes débutants de tous niveaux, notamment ceux censés être formés aux « métiers du tourisme », et obtiennent ce faisant une main-d'œuvre nombreuse, peu revendicative et peu chère. Cela est, bien entendu, compatible avec un discours très sévère à l'égard de l'Education Nationale et des organismes de formation continue (en réalité, la formation sur le tas est préférée aux stages de formation).

Conditions de base

Forte sensibilité au prix ; Relative fidélité, en terme de destination, de la clientèle française ; Importance du tourisme non marchand (en lien avec les résidences secondaires) ; Volatilité des clientèles étrangères ; Diffusion des modes d'information et de réservation via Internet ; Prépondérance des courts séjours ; Développement de l'excursionnisme et du tourisme de proximité en lien, notamment, avec la réduction du temps de travail ; Coexistence d'un tourisme de masse et d'un tourisme « thématique » (agrotourisme, tourisme culturel ou économique, etc.) ; Prépondérance du coût salarial ; Saisonnalité de l'activité et de l'emploi ; Conditions de travail difficiles ; Main-d'œuvre essentiellement juvénile

Structures de l'industrie touristique

Hétérogénéité des secteurs d'activité ; Atomisation de l'offre touristique française ; Prépondérance des TPE indépendantes mais forte progression des chaînes ; Faiblesse des barrières à l'entrée ; Investissements de « remise à niveau » par rapport aux attentes des clientèles en termes de qualité (notamment dans le tourisme social et dans l'hôtellerie de plein air) et par rapport à la nécessaire diffusion des TIC dans les entreprises touristiques ; Mondialisation de l'activité touristique ; Concentration encore faible dans l'hébergement et les agences de voyage françaises (forte dans les transports) ; Agences traditionnelles fortement concurrencées par les agences en ligne, les agences étrangères et les compagnies aériennes *low cost* ; Faiblesse numérique des complexes touristiques français ; Encore peu de ponts entre tourisme et loisirs (avec néanmoins des efforts notables, par exemple dans l'hôtellerie de plein air).

Interventions et réglementations des pouvoirs publics

Le tourisme : une compétence partagée entre Etat et collectivités territoriales

Actions de promotion du niveau national à celui de la commune touristique

Information et accueil via les OTSI

Systèmes de veille à très forte dominante marketing

Schémas de développement touristique visant à fédérer les acteurs locaux du tourisme

Réglementation et normalisation

Financement et / ou gestion d'équipements touristiques

Politique régionale de formation

Aides à la professionnalisation des acteurs touristiques

Comportements des entreprises touristiques

Deux mondes coexistent : 1) celui des produits « packagés » par des entreprises de coordination d'activités ou des groupes ; 2) celui des produits dispersés sur un territoire, élaborés le plus souvent par des entreprises indépendantes et appelant une auto-organisation de la part du touriste lui-même.

Du côté des principaux organisateurs de voyages, la logique de la filière inversée l'emporte (l'offre oriente, voire conditionne la demande) : construction d'un marché mondial ; recherche de la taille critique ; développement d'un capital Marque ; rationalisation du processus de vente ; utilisation massive et efficiente des TIC ; montée en puissance de la grande distribution (plutôt favorable à la destination France).

Du côté des destinations françaises : concentration géographique des investissements touristiques ; centralité des entreprises de l'hôtellerie – restauration et de leurs représentants de branche ; développement à côté de petites entreprises traditionnelles (attachées à leur pérennité et à leur indépendance) encore majoritaires de petites entreprises managériales (en quête de croissance) ; tentatives d'importation de technologies, de systèmes d'information et de pratiques managériales (*yield management*) ; difficultés à fédérer les professionnels et les acteurs locaux en charge du tourisme malgré le point focal que constitue le marketing territorial.

Performances des entreprises touristiques

Politique de volume / coût pour les entreprises les plus performantes, maintien de prix relativement élevés pour les autres (eu égard aux standards internationaux)

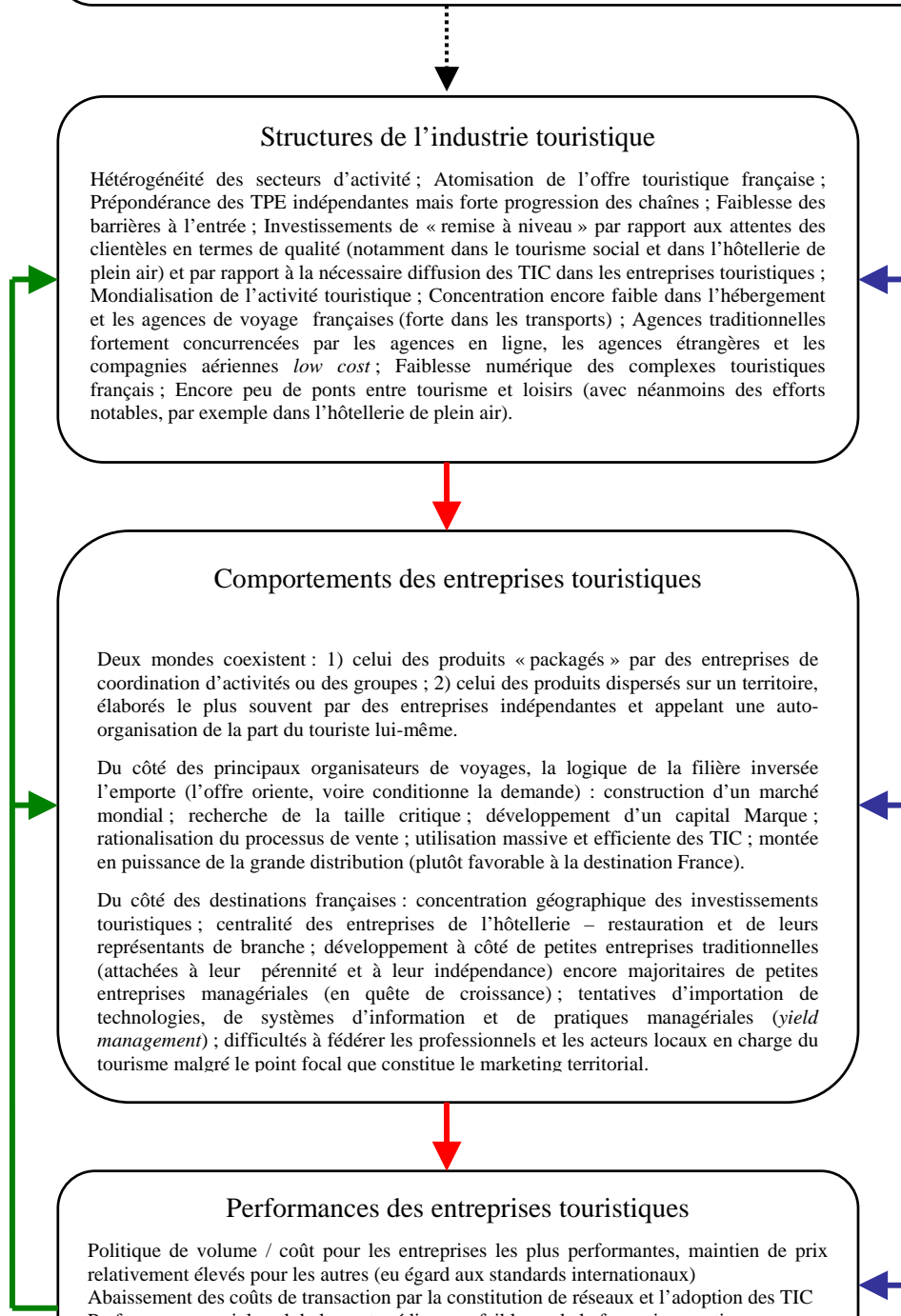
Abaissement des coûts de transaction par la constitution de réseaux et l'adoption des TIC

Performances sociales globalement médiocres ; faiblesse de la formation continue

Stabilité de la hiérarchie des régions touristiques

Difficulté à assumer un tourisme durable dans les régions touristiques

Dépenses par touristique limitées



Peu d'appels au système de formation initiale

Concernant la formation initiale, les flux de formés paraissent dans de nombreuses filières suffisants, quand ils ne sont pas purement et simplement jugés trop importants.

Il faut pourtant non seulement répondre aux demandes des élèves et de leurs parents mais aussi faire face à « l'évaporation » observée parmi ces jeunes formés qui, à la première occasion, sont nombreux à quitter la branche HORECA. Le besoin majoritaire des entreprises reste calé sur le niveau CAP (métiers de salle, de cuisine et des étages essentiellement), même si les employeurs cherchent de plus en plus des personnes ayant une bonne formation générale complétée par une formation professionnelle (niveau IV), notamment pour les cadres de l'hôtellerie et de la restauration ainsi que pour la maîtrise du hall et des étages. En PACA, la branche HORECA préconise la mise en place de filières CAP – mentions complémentaires et / ou BP pour les poursuites de contrats d'apprentissage. Elle déconseille le BEP et la filière BEP – Bac Pro, « beaucoup moins adaptée aux modes d'apprentissage et aux besoins des entreprises ». La proportion des emplois de maîtrise et d'encadrement étant faible dans la profession, la branche ne voit pas d'un bon œil le nombre élevé de BTS hôtellerie-restauration et autres formations supérieures. Au total, la branche se pose clairement en opposition avec la logique de l'Education nationale de poursuite des études. Elle compte sur son implication forte dans les lieux de décision (*via* notamment l'accord tripartite signé en PACA) pour infléchir cette progression et sur une plus grande proximité géographique des établissements scolaires et des organismes de formation pour mieux « coller » aux besoins réels (*i.e.* à court terme ?) des entreprises.

En dehors de la branche HORECA, on note une élévation du niveau de diplôme chez les moniteurs et éducateurs sportifs, les animateurs socioculturels et de loisirs, les responsables d'agences de voyages, les agents de services commerciaux du tourisme, les agents et hôtesses d'accompagnement et les agents et hôtesses d'accueil et d'information (cf. monographie bretonne). Pourtant, les pouvoirs publics prêtent relativement peu d'attention aux effectifs formés et aux formations proposées. Il est vrai que, d'une part, seul compte aux yeux des acteurs régionaux le tourisme réceptif et que, d'autre part, les autres acteurs de ce qui pourrait constituer une filière touristique ou bien un complexe local touristique (un pays d'accueil touristique à l'instar de ce qui se fait en Bretagne) rechignent à se ranger sous la bannière du tourisme et « protègent » leur offre de formation de toute « dénaturation ». C'est particulièrement évident dans le domaine culturel mais les métiers de l'animation socioculturelle et sportive cherchent, aux aussi, à sauvegarder leurs particularismes et à ne pas se lancer à corps perdu dans la mise en tourisme, ainsi que le démontre la monographie bretonne.

2.2.2. Une vision managériale des ressources humaines pour « être dans le marché »

Si la première lecture du système touristique français met en exergue la logique de continuité d'innombrables petites entreprises, la deuxième, habituellement qualifiée de « behavioriste »² (flèches vertes), insiste en revanche sur la capacité de certains professionnels à imaginer des voies alternatives de développement. Grâce à un comportement plus efficient, certaines entreprises ou groupes obtiennent en effet des meilleures performances et s'engagent dans un sentier de croissance au détriment de leurs concurrents ayant fait des choix technologiques, managériaux, ou encore organisationnels, moins pertinents. Ces entreprises contribuent à faire bouger les structures en accélérant le mouvement de concentration et de globalisation des activités touristiques et en imposant à une partie croissante des professionnels et des destinations touristiques leurs systèmes d'information, de réservation et de gestion, voire leur organisation du travail (dans les chaînes hôtelières par exemple). Par leur action, ces entreprises contribuent à remodeler l'architecture intersectorielle et interentreprises du tourisme et délimitent le champ des possibles en termes de performances (ceux qui n'acceptent pas les « règles du jeu » sont, à plus ou moins longue échéance, voués à vivoter, sinon à disparaître).

² Pour les tenants d'une approche behavioriste, les stratégies des acteurs sont fondamentales et doivent être analysées dans le cadre d'une logique de domination. Ces stratégies visent essentiellement pour les entreprises à s'affranchir des structures des marchés qui les abritent. Les performances observées au niveau individuel sont, quant à elles, fortement liées aux stratégies et pratiques managériales suivies, notamment en matière de politique commerciale, d'innovation, d'intégration verticale ou de gestion des ressources humaines.

Par delà la constitution d'une filière tenue par les acheteurs en gros de prestations touristiques et les organisateurs de produits packagés, l'accent est clairement mis sur les TIC. Côté demande, le consommateur entend bien avoir son mot à dire dans l'assemblage des produits touristiques. Côté offre, c'est un véritable marché qui s'organise, qui fait naître de nouveaux rapports de force et invente des modalités originales de fixation des prix (les enchères par exemple). Dès lors, l'enjeu, pour reprendre les termes d'un de nos interlocuteurs, peut s'énoncer ainsi : « être dans le marché ». Cela sous-tend un alignement organisationnel et technologique du plus grand nombre des professionnels du tourisme récepteur et des intermédiaires (para-)publics par rapport aux stratégies, aux pratiques et aux outils mis en œuvre par les majors du tourisme émetteur. Cette volonté d'être dans le marché implique que les acteurs régionaux cessent de négliger le tourisme émetteur : les agences de voyages présentes en Alsace, en Bretagne ou en PACA participent de cette interconnexion avec les acteurs majeurs du tourisme et de cette diffusion des « nouvelles » technologies de l'information et des télécommunications.

Cette grille de lecture permet également de pointer des métiers touristiques par construction. Certains de ces métiers, plutôt de type technicien (agent de comptoir, forfaitiste, guide interprète, etc.), peuvent être préparés dans le cadre des BTS tourisme, en premier lieu le BTS vente et production touristiques, quitte à ce que cette formation soit suivie d'une mention complémentaire :

- L'agent de comptoir accueille et oriente le client au sein d'une agence de voyage, du réseau de distribution d'un tour-opérateur ou d'un office de tourisme. En fonction des préférences du client, du style de vacances recherché, de la durée prévue de son séjour et de son budget, l'agent de comptoir propose différents produits ou complexes de prestations (vol sec, séjour, location de voiture, circuit, croisière, thalassothérapie, etc.). Une fois le client fixé, il faut encore effectuer une recherche de disponibilité via le logiciel de réservation avant d'émettre un devis. Le suivi des dossiers, la documentation ainsi que les réponses au courrier font également partie de son travail.
- Le forfaitiste est un professionnel expérimenté (mais souvent mal payé) du voyage organisé. Il met au point ou fait évoluer un voyage organisé, appelé "forfait", en assure le montage financier et l'organisation. Il procède par étapes pour monter et vendre son produit : parfois, il suit lui-même en continu l'évolution de la demande et des produits des concurrents (lorsqu'il n'est pas encadré par un chef de produit), voire réalise des produits « sur-mesure » ; dans tous les cas, il se documente sur les destinations, les correspondants et les partenaires locaux ; il choisit les hôtels les plus appropriés au type de clientèle ciblé ; il établit le circuit qu'emprunteront les touristes et détermine les sites à visiter ; il négocie avec les différentes parties prenantes, établit les contrats et fixe le prix du forfait ; enfin, il se charge d'établir le texte descriptif du voyage, met en page la maquette publicitaire, voire assure le suivi de l'exploitation commerciale.
- Le guide-interprète est un agent (le plus souvent saisonnier) chargé de guider des groupes de touristes, de commenter les visites de monuments, musées et sites historiques. Non seulement ses commentaires doivent être faits dans la langue du groupe concerné mais il doit encore veiller à prendre en compte, dans la préparation de sa visite, l'âge moyen du public, son niveau culturel et plus largement ses attentes. En plus de solides connaissances culturelles, le guide doit pouvoir dispenser des informations pratiques : heures d'ouverture des magasins ou des administrations, spécialités gastronomiques des restaurants locaux, etc.

D'autres métiers, relevant plutôt du management, sont préparés dans des écoles spécialisées ou à l'université. En PACA, l'ESCAET s'est positionnée sur la formation des cadres de l'industrie du voyage. D'après le directeur de cette école bien cotée, le secteur retenu – composite, complexe et très évolutif – justifie sa politique de spécialisation et le choix de ne préparer qu'à un seul diplôme : le MBA spécialisé *International Travel Management* (avec deux options : voyage de loisirs destiné au grand public / voyage d'affaires). La force d'une telle école est, outre de ne travailler qu'avec de petites promotions (une quarantaine d'étudiants par an), de suivre en continu les évolutions des métiers au travers de deux voies parallèles : d'une part, un centre de recherches – le CIRET (Centre international de recherches et d'études touristiques) – s'appuyant sur un fond documentaire et une base de données particulièrement étoffés, d'autre part, le maintien d'un lien fort avec les anciens étudiants de l'école.

Dans la mesure où l'industrie touristique entre régulièrement en turbulence sous le choc des vagues d'innovations (techniques, organisationnelles et commerciales) en lien avec les TIC et le commerce électronique, le meilleur moyen d'adapter la formation aux évolutions en cours est d'avoir, par l'entremise des étudiants, un pied dans les entreprises dominantes. C'est ainsi, par exemple, que la direction et les

formateurs de l'ESCAET s'informent en continu des changements de stratégie et d'outils dans les GDS ou les CRO ainsi que des modifications qui s'en suivent dans l'organisation du travail des firmes utilisatrices et dans l'activité quotidienne des *juniors managers* :

- les GDS (*Global Distribution Systems*) sont des systèmes informatiques émanant des compagnies aériennes et utilisés par les agents de voyage pour effectuer des réservations d'avions, de train, d'hôtels ou de voitures (Amadeus, Galileo, Sabre, etc.) ;
- les CRO (*Central Reservation Offices*) sont des centres de réservation pour les hôtels, les loueurs de voiture et les croisiéristes (Pegasus, Worldres, Opodo, etc.). Les grandes entités type chaînes hôtelières ont leur propre centrale. Les hôteliers indépendants ou les chaînes peuvent s'affilier à des centrales volontaires.

Mais, estime le directeur de l'ESCAET, seul interlocuteur à avoir en PACA spontanément évoqué avec nous le rapport de Mme Franco (jusqu'à en faire référence sur le site internet de l'école), cette approche du milieu touristique et cette volonté de maintenir un lien fort entre formation et emploi sont peu compatibles avec les modes d'organisation et les contraintes universitaires. Au final, dans la mesure où les formations aux secteurs du tourisme sont attractives pour les jeunes, on formerait, selon lui, beaucoup trop d'étudiants en tourisme compte tenu des besoins de la profession (face aux 1.200 étudiants formés par an, il n'y aurait guère que 120 recrutements de *juniors managers* en France). Nos enquêtes ne nous permettent pas de trancher ce débat et ce conflit d'intérêts entre écoles spécialisées et universités. En revanche, il nous paraît judicieux de conserver, à tous les niveaux de formation, ce type de liens avec les anciens formés, tout particulièrement ceux qui œuvrent dans le tourisme émetteur. C'est un moyen d'établir un contact avec les employeurs, tout en maintenant une veille minimale sur les pratiques des entreprises les plus performantes (avec, si possible, une déclinaison dans les programmes de formation continue élaborés pour les petites entreprises managériales soucieuses d'être dans le marché).

2.2.3. Une vision collective des ressources humaines en lien avec le développement local

La troisième lecture, qui mérite d'être qualifiée de volontariste en ce qu'elle émane d'un projet territorial (flèches bleues), fait intervenir l'ensemble des institutions et organisations concernées par le développement touristique. Dans des régions où le tourisme repose largement sur des petites entreprises traditionnelles, la mise en œuvre d'une démarche fondée sur la coopération présuppose des impulsions des pouvoirs publics, des intermédiaires non marchands, des CCI...

Prises une par une, les petites entreprises doivent en effet faire face à des coûts de transaction relativement élevés. La rencontre entre l'offre et la demande de services n'a rien de spontané ; elle se construit dans la durée et nécessite fréquemment une intermédiation. Certes, les sources d'information consacrées au tourisme sont nombreuses et l'offre de services est étoffée (veille stratégique, marketing, gestion des ressources humaines, etc.) mais, indépendamment même de la question financière, le décalage entre l'offre proposée (son contenu, ses modes opératoires, son instrumentalisation gestionnaire, etc.) et la demande des dirigeants de petites entreprises, exprimée ou potentielle, demeure décourageant.

Le milieu local peut alors constituer un espace de transaction de premier plan susceptible de faciliter le partage des savoirs et savoir-faire car, si la rationalité des dirigeants de petites entreprises traditionnelles n'est pas plus limitée que celle de firmes plus importantes, elle est dans une large mesure plus contextuelle. Le sort des unités de faible dimension dépend étroitement des caractéristiques de l'environnement immédiat. Si celui-ci est riche en acteurs divers et interdépendants (d'où la nécessité d'un diagnostic et d'un projet partagés) alors les dirigeants ont toutes les chances de capter un maximum d'informations utiles et de tisser des liens qui permettront d'alimenter le développement de leurs entreprises et de conforter la cohérence de la destination touristique considérée. C'est ainsi que se construit une culture touristique commune à partir de laquelle on peut penser une formalisation croissante des pratiques. Une fois ce socle commun établi, la constitution sur internet de portails régionaux ou locaux peut permettre non seulement de toucher de nouveaux clients mais aussi de partager des connaissances et de repérer des pratiques innovantes accessibles aux entreprises de petite taille.

Plus généralement, il serait nécessaire de rapprocher, en région, acteurs du tourisme réceptif et acteurs du tourisme émetteur. Si les questions relatives aux ressources humaines gagnent, en matière touristique, à être abordées en termes de développement local, il faut en revanche éviter à tout prix de sombrer dans le

localisme. Les agences de voyage présentes sur un territoire devraient en conséquence avoir toute leur place dans les réflexions et les programmes initiées par les autorités régionales. Non seulement ces agences créent des emplois et assurent des débouchés pour les formations préparant aux métiers du tourisme (sous-entendu émetteur car c'est là que se situent la quasi-totalité des emplois touristiques par construction) mais encore, par leur ouverture sur l'extérieur et leur appartenance fréquente à des groupes ou réseaux, elles sont susceptibles d'alimenter des transferts de compétences, de technologies, de pratiques managériales. Or, nos enquêtes ont révélé qu'il n'en était rien : la césure entre tourisme émetteur et réceptif est entretenue par les différents protagonistes³.

Il est vrai qu'on ne peut compter sur des fertilisations croisées entre tourisme émetteur et récepteur que si les différentes parties prenantes d'un territoire (territoire qui est parfois à définir : que faire lorsqu'une destination touristique géographiquement bien définie ne s'impose pas d'elle-même ? faut-il se rabattre par commodité sur les pays et autres agglomérations au sens de la loi dite LOADDT ou donner corps à d'authentiques pays d'accueil touristiques ?) tombent d'accord sur un projet collectif soutenable. C'est loin d'être le cas. On pourrait, à la rigueur, évoquer l'avance prise par la Bretagne avec ses 29 pays touristiques (intercommunalité et démarche participative sont de rigueur) ou citer en Alsace le cas de la Haute Vallée de la Bruche (avec un office de tourisme qui depuis 2004 commercialise des produits collectifs à l'instar de la Randonnée des gourmets) et en PACA celui de la Cote-d'Azur (autour du tourisme d'affaires).

Mais on reste toujours sur sa faim en termes de formation. A l'évidence, la formation n'est ni un enjeu fort, ni un réflexe pour beaucoup de nos interlocuteurs. Les territoires touristiques peinent à sécréter des systèmes de formation adaptés à leurs besoins spécifiques. Il n'y a pas de coordinateurs, de maîtres d'ouvrage de plans de formation et de professionnalisation territoriaux. Il n'y a pas ou peu de contreparties exigées lorsque l'Etat, la Région ou les départements contribuent financièrement à la création d'infrastructures touristiques, à la promotion des territoires ou aux opérations de labellisation et de remise aux normes des entreprises. Et quand, par extraordinaire, des organismes de formation sont en phase avec leur territoire d'implantation et l'évolution de la demande touristique, ils peinent fréquemment à se faire financer des formations certes coûteuses (formations en lien avec les métiers de la montagne par exemple) mais susceptibles de faire évoluer positivement l'offre locale tout en pérennisant des emplois salariés ou indépendants.

De manière fort révélatrice, lors du montage du Schéma Régional de Développement Touristique en PACA, plusieurs ateliers ont été constitués et ont été largement ouverts à toute personne ou organisme intéressé, mais le moins productif d'entre eux a certainement été celui consacré à l'emploi et à la formation ! Quoi d'étonnant, quand les entreprises (notamment les petites entreprises traditionnelles, les plus nombreuses) ne se sentent pas concernées, quand faute de combattants, le seul représentant des professionnels est celui de l'UMIH ou du FAFIH et quand, au sein d'une institution aussi importante que le Conseil Régional, il n'existe pratiquement aucune coordination entre les services Tourisme (promotion, infrastructures, financement) et Formation (logique de la seconde chance ou d'égalité des chances pour des publics en difficulté sur le marché du travail).

Le même constat est fait en Bretagne : « les découpages actuels des services de la région n'encouragent pas les réflexions et les actions transversales qui permettraient d'articuler les questions économiques et celles relatives à l'emploi et à la formation (...). Le rapprochement du schéma régional du tourisme et de celui des formations (...) devra passer par la mise en place de nouvelles configurations d'acteurs (...). Au stade actuel, bien qu'une prise de conscience aille dans ce sens, poussée en particulier par les politiques, il demeure une grande négligence des questions d'emploi et de formation dans le projet de schéma régional du développement du tourisme au sein du service économique de la région qui a du mal à reconnaître la nécessité d'associer étroitement l'UAT, seul aujourd'hui à avoir un ensemble cohérent de propositions sur les questions d'emploi et de formation ».

³ On est encore loin d'aboutir à des *clusters*, c'est-à-dire des configurations territorialisées d'activités et d'entreprises certes en concurrence mais appelées à coopérer là où elles peuvent obtenir en commun des économies d'échelle, des avantages de réseaux et une baisse des coûts d'organisation. D'ailleurs, aucun pôle de compétitivité de nature touristique n'a été accepté (alors qu'au moins en PACA, des projets avaient été soumis).

Des modes de concertation faisant la part belle à l'approche marketing

A première vue, les modes de concertation et d'action varient fortement d'une région à l'autre. Ainsi, en Bretagne et en PACA, des Schémas de Développement Régional du Tourisme sont en cours d'élaboration (en PACA, il est même sur le point d'être finalisé) alors qu'en Alsace, rien de tel n'est prévu. Seul existe un document d'orientation adopté par le Conseil régional fin 2005, intitulé « Stratégie régionale de développement touristique en Alsace » et articulé autour de cinq objectifs : consolider les entreprises de tourisme en améliorant leur compétitivité, valoriser et renforcer la marque Alsace en la rajeunissant, améliorer l'accessibilité de l'Alsace et de ses sites touristiques, consolider et dynamiser les atouts touristiques de l'Alsace, développer de nouveaux produits. En réalité, l'Alsace n'est pas si différente des deux autres régions, simplement le document d'orientation qui a été adopté évite délibérément d'adopter la forme d'un Schéma de développement jugée trop contraignante pour les acteurs concernés. Dans les trois régions étudiées, les acteurs en présence ont pareillement du mal à se saisir d'une procédure instituée par la loi pour en faire un réel outil de gouvernance territoriale.

Dans tous les cas, quel que soit l'intitulé de l'outil et le nombre des groupes de travail mis en place, on retombe toujours sur deux constantes : d'une part, la centralité de l'UMIH (même en Bretagne où existe une Union des Acteurs du Tourisme), d'autre part, la prégnance de l'approche marketing. Concernant le premier point, il est clair que l'hôtellerie – restauration pèse lourd en termes d'emplois et constitue par ailleurs la seule branche suffisamment structurée pour défendre son point de vue et ses intérêts auprès des acteurs nationaux, régionaux et même locaux. Concernant l'approche marketing, on ne saurait nier qu'il est nécessaire de mobiliser les acteurs publics (conseil régional, conseils généraux, DRT, etc.) et parapublics (CCI, offices de tourisme, etc.) en concentrant leur attention sur un point focal : le marketing territorial. De très intéressantes informations sont ainsi récoltées, ordonnées et synthétisées sur la clientèle touristique, sur l'offre des différents prestataires, sur l'environnement national et international, sur la fréquentation passée... On en déduit des axes de développements, de grandes problématiques... qui souvent restent lettre morte faute d'articulation avec le « patronat réel ».

Les dirigeants de petites entreprises traditionnelles sont en effet très réservés par rapport aux démarches marketing. En réalité, ils font tout pour pacifier, neutraliser la concurrence et la confrontation directe avec les autres types d'entreprises est autant que possible évitée par des stratégies de créneau et de niche. La clientèle est d'ailleurs conçue comme une collection de personnes et non comme l'agrégation de demandeurs indifférenciés. Le malentendu entre les institutions en charge du développement touristique et les dirigeants de petites entreprises traditionnelles tient largement au non-sens de la notion de marché pour ces derniers et à leur réticence à mobiliser des ressources en vue de la conquête de nouveaux clients. Ces dirigeants raisonnent en fonction des demandes directes, explicites qui leur sont adressées (le renforcement des liens avec la clientèle existante est conçu comme le gage de la pérennité de l'entreprise) et non pas en termes de positionnement de leurs produits par rapport à des demandes plus impersonnelles (les demandes justement qui sont repérées et analysées par les institutions en charge du tourisme et les consultants auxquels elles font appel) ou à des offres censées être concurrentes. Les menaces et les opportunités pointées dans les nombreux documents de référence élaborés à tous les niveaux territoriaux ne sont pas telles qu'elles soient susceptibles d'alimenter une réflexion du dirigeant sur une éventuelle refonte de ses produits ou sur un développement de ses ressources humaines.

Les petites entreprises managériales, quant à elles, bien qu'encore minoritaires, sont de plus en plus nombreuses au sein du système productif touristique non seulement parce que le système éducatif tend à générer des flux importants de managers mais aussi parce que cette manifestation du format petite entreprise est fortement mobilisée par le capitalisme moderne (en particulier dans le cadre de groupes). Du point de vue du marketing territorial, les petites entreprises « modernes » qui, d'emblée, ont été imaginées et organisées par leur créateur selon des modalités managériales (montage d'une société plutôt que d'une entreprise individuelle, ouverture du capital, stratégie planifiée, formalisation des pratiques, etc.) sont *a priori* preneuses des informations récoltées et mise en forme par les CRT et les CDT notamment. Encore faut-il qu'elles aient un accès effectif à ces sources d'informations. Quant aux autres entreprises managériales, de plus grande taille ou appartenant à des groupes, elles ont leur propre système d'information et elles peuvent s'appuyer sur des démarches marketing élaborées ailleurs, bien au-delà des limites du territoire envisagé. Mais, dans tous les cas de figure, la traduction d'informations ou d'objectifs marketing en gestion des ressources humaines ne va pas de soi.

Le paradoxe de la Bretagne

Ce qui semble distinguer la Bretagne des autres régions n'est pas à rechercher du côté de ses réalisations exemplaires, innovantes, qui viendraient régler les tensions sur le marché du travail et anticiper sur les besoins futurs des entreprises. En réalité, ce qui différencie la Bretagne se situe beaucoup plus sur le plan de la réflexion préalable qui a débouché pour partie sur la mise en place d'outils de concertation ou de dispositifs d'études. Mais, si cet ensemble d'investissements dans des projets et représentations n'est pas avare en diagnostics et propositions, pour l'heure il n'a pu déboucher réellement sur des engagements concrets et partagés dans l'action. Si, comme dans les autres régions, des expériences ont été tentées pour régler les tensions les plus fortes, celles-ci gardent un caractère très localisé et centré sur des problématiques quantitatives principalement liées aux questions de saisonnalité. Outils et dispositifs se présentent alors comme des potentiels inexploités. Ce paradoxe a le mérite de faire ressortir les blocages, freins, cloisonnements existant encore, notamment sur le versant des institutions.

Il en est ainsi de manière emblématique du contrat d'objectif de formation dédié au tourisme, lancé il y a presque dix ans par le Conseil régional et la Délégation Régional au Tourisme. Celui-ci paraît encore balbutiant, coincé entre ceux de l'hôtellerie et de l'animation, entre le marchand et le non-marchand, entre le régional et l'infra-régional. De plus, s'il a permis de mettre en place une représentation professionnelle unique des différents acteurs du tourisme (l'UAT), celle-ci, créée il y a cinq ans, semble être largement ignorée de ses initiateurs eux-mêmes qui continuent de fonctionner sur des logiques de représentations segmentées et dont les finalités se concentrent pour l'essentiel sur des objets immédiatement commerciaux. Alors que le service formation du Conseil régional et celui en charge de la gestion des contrats d'objectifs cherchent à promouvoir le contrat Tourisme et à lui donner un second souffle, le service économique du même Conseil Régional continue de privilégier les interlocuteurs « historiques » que sont le CRT et les branches de l'hôtellerie et de la restauration. Cette situation paraît doublement paradoxale lorsque l'on sait que les seuls à avoir aujourd'hui une réflexion approfondie sur l'emploi et des propositions cohérentes dans une démarche systémique et décloisonnée, sont les acteurs de cette nouvelle représentation professionnelle unifiée née du contrat d'objectif. Récemment l'UAT a rendu au Conseil régional ses « Propositions pour l'emploi dans le tourisme » afin de donner une nouvelle dynamique au contrat d'objectif et en espérant que ces propositions seront prises en compte dans le schéma régional de développement du tourisme en cours d'élaboration. Ce schéma est le premier en Bretagne, et ce serait un paradoxe de plus que de voir ce schéma, qui vient plusieurs années après les premiers travaux sur l'emploi et la formation, ne pas intégrer d'une façon autre que subsidiaire ces propositions d'actions. L'effectivité de cette intégration aura donc valeur de test sur la volonté de passer à une conception renouvelée tant des relations professionnelles que du fonctionnement socio-économique du secteur.

3. CONCLUSION

Les institutions en charge du tourisme doivent clairement choisir entre une intervention minimaliste dans le système d'emploi et de formation, une intervention ciblée en faveur des petites entreprises managériales du tourisme récepteur et émetteur ou une intervention lourde et conditionnée en faveur des territoires. La dernière approche, *a priori* la plus séduisante, est à l'évidence chronophage. Elle remet en cause les logiques d'acteurs actuelles. Elle pose comme préalable au développement du capital humain touristique le déploiement d'une réelle capacité d'animation économique (intégrant la diversité des branches, des acteurs du développement territorial, des entreprises, des salariés et des bénévoles). Elle appelle, en lien avec la structure institutionnelle actuelle et en dépit du poids croissant des TIC, une redécouverte des liens interindividuels.

Vouloir aider les entreprises régionales confrontées à un environnement particulièrement turbulent et complexe afin qu'elles se modernisent et professionnalisent leurs salariés n'est possible qu'après avoir établi une relation personnalisée fondée sur la confiance avec leurs dirigeants. Ce contact permanent, non pas entre une entreprise et une institution (un établissement, un organisme, une association...) mais entre deux ou plusieurs personnes qui apprennent à se connaître, permet de modifier positivement les représentations des

uns et des autres. Ainsi, bon nombre d'efforts indiscutables en matière de formation initiale ou continue sont-ils insuffisamment récompensés faute de relations véritables avec les dirigeants de petites entreprises. Avant de leur demander leurs attentes en matière de recrutement ou de formation (pour obtenir le plus souvent des réponses biaisées et non opérationnelles), il conviendrait d'abord de chercher à comprendre, au cas par cas, leurs cadres de référence, leurs façons de penser et d'agir, leurs projets et leurs contraintes pour faire ressortir la logique de projet territorial plus ou moins implicite sans laquelle il ne saurait y avoir de développement de l'activité touristique

Il faudrait engager une réflexion sur ces entreprises dites à « taille humaine » et sur lesquelles se focalisent facilement les opinions les plus extrêmes sans que l'on prenne toujours la peine d'interroger leur nature spécifique, celle d'une firme par certains aspects « incomplète » et, partant, profondément tributaire de son environnement comme des individus qui la composent : le dirigeant (celui qui fixe les buts et les priorités) mais aussi les salariés, y compris les jeunes débutants « déversés » par le système éducatif et, dans une certaine mesure, tenus à distance par de grandes entreprises n'ayant pas beaucoup de difficultés à attirer les jeunes expérimentés. Cette quasi organisation a besoin de se raccrocher soit à un environnement local riche (dans lequel on « pousse » les entreprises les plus « modernes » mais où l'on « tire » également les plus « traditionnelles »), soit à une structure plus importante (un groupe, un réseau de franchise, etc.) qui apporte sa notoriété, ses savoir-faire, sa maîtrise technologique... et ses pratiques de gestion des ressources humaines.

Il est clair que les missions des entreprises touristiques, traditionnelles ou managériales, sont amenées à évoluer rapidement. Les touristes, l'environnement concurrentiel, la réglementation, la technologie impliquent des changements significatifs au niveau des besoins que l'on entend satisfaire. Les différents travaux menés en région, en parfaite harmonie avec ceux menés à des échelles plus vastes (OCDE, Europe, Nation), vont tous dans ce sens. Mais, l'erreur est d'avoir laissé la sensibilité au marché (cf. encadré 4) devenir le seul critère de normalité valable aux yeux des acteurs (para-)publics.

Dans ces conditions, le dialogue sur les ressources humaines et la formation devient extrêmement difficile à initier : nous avons d'un côté des dirigeants qui inscrivent le développement de leur affaire dans un modèle de gestion de proximité⁴ et de l'autre, des acteurs de soutien (DRT, CRT, CDT, OTSI) et des offreurs de formation qui, eux, ne parviennent pas à sortir de leur modèle de gestion à distance (marketing et TIC). Comment espérer faire évoluer les métiers (les savoir-faire) des entreprises touristiques ? Faut-il s'en remettre à un processus de destruction créatrice dont le prix à payer en termes sociaux serait exorbitant dans les régions les plus touristiques ?

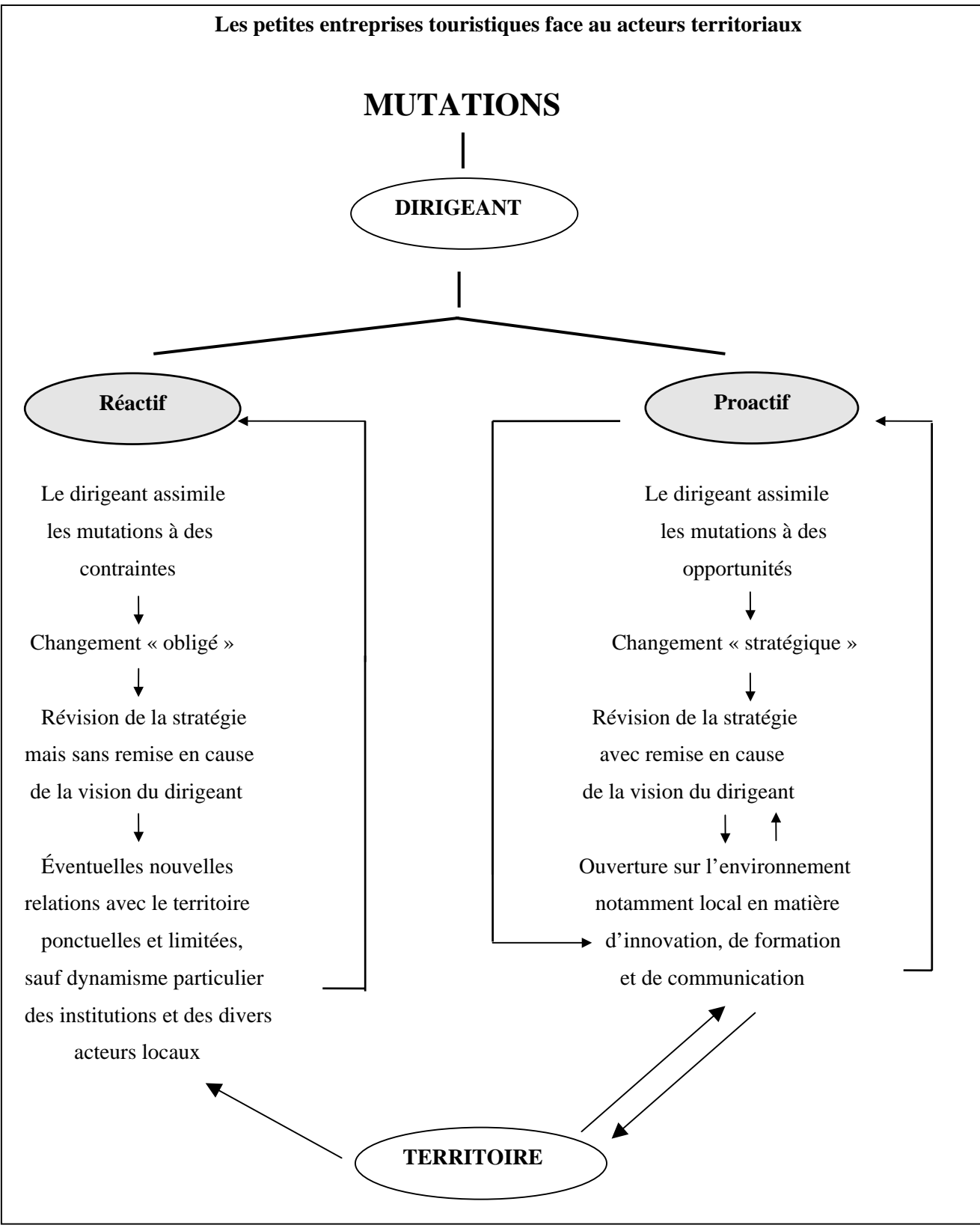
On ne peut se contenter de collaborer avec les rares dirigeants qui ont spontanément une attitude volontaire face aux changements perçus (apprentissage en double boucle⁵) et qui savent jouer de leur inscription dans plusieurs environnements (le secteur, la filière, le territoire, etc.) pour faire progresser leur mode de gestion et leur personnel. Dans la plupart des cas, en effet, le dirigeant de petite entreprise que l'on n'aide pas à sortir de son relatif isolement a essentiellement une attitude réactive : il réagit aux changements (économiques, technologiques, sociaux) qu'il perçoit en considérant ceux-ci comme étant avant tout des contraintes. Tant que le problème de la survie même ne se pose pas, les modifications de l'environnement ne remettent pas fondamentalement en cause le fonctionnement de l'entreprise (cf. graphique 1). Il y a simplement une adaptation minimale et encore la perception qu'a le dirigeant des changements dans l'environnement touristique est-elle biaisée par son mode de fonctionnement privilégiant la proximité. La tension s'accroît dangereusement entre la mission de l'entreprise (évolutive) et son métier (relativement figé).

⁴ Référence est faite ici à la proximité *hiérarchique* (centralisation et personnalisation de la gestion, ligne hiérarchique réduite, coordination des membres de l'entreprise par supervision directe ou ajustement mutuel), *fonctionnelle* (omniprésence et polyvalence du dirigeant, faiblesse voire inexistence de la séparation des tâches et des fonctions, forte imbrication entre les décisions stratégiques, administratives et opérationnelles) et *temporelle* (préférence pour le court terme, attitude plus réactive qu'anticipative, quasi-absence de planification notamment en matière de formation), ainsi qu'au capital de proximité (capital souvent constitué de fonds personnels et d'origine familiale, préférence pour les réseaux régionaux de financement, personnalisation de la relation dirigeant – banquier, importance du capital relationnel) ou bien encore au fort ancrage local de nombreuses petites entreprises.

⁵ L'apprentissage en boucle simple renvoie à une attitude de simple adaptation ou de correction d'erreurs dans le cadre de schémas organisationnels établis et non remis en cause. L'apprentissage en boucle double, quant à lui, est un processus cognitif de remise en cause des modèles mentaux existants (remise en cause notamment de la « vision » du dirigeant) qui conduit à l'adoption et la production de nouveaux schémas de connaissance, de pensée et d'action.

L'évolution de la mission va idéalement dans le sens d'une intégration plus poussée des prestations concourant à la satisfaction du touriste (cette intégration pouvant se faire dans le cadre d'une seule et même entreprise – un parc d'attraction ou un camping « haut de gamme » par exemple –, dans un groupement d'entreprises ou dans des réseaux territorialisés plus diffus faisant collaborer, autour de projets précis, acteurs publics et privés).

Graphique 1



Le métier de l'entreprise requiert, quant à lui, un professionnalisme qui repose d'abord sur l'exercice efficace de la fonction remplie par l'entreprise considérée : le transport, l'hébergement, la restauration, le divertissement, etc. Au total, l'activité touristique mobilise de nombreuses fonctions qui ne paraissent pas coïncider avec des métiers identifiables à des formations au tourisme. On est là au cœur du problème posé : une formation professionnelle donnant accès à une expertise du tourisme ne se conçoit qu'aux niveaux supérieurs de l'encadrement ; en-deçà, on trouve des métiers qui ne s'exercent pas seulement dans un contexte d'activité touristique (la restauration par exemple) et pour lesquels la dimension touristique n'est qu'un plus, une spécialisation utile sinon nécessaire... à moins bien sûr que les différents acteurs ne parviennent à établir et à faire vivre une culture touristique commune.

Cette opposition entre dirigeants « réactifs » et dirigeants « proactifs » est bien évidemment très simplificatrice. Elle présente néanmoins l'avantage d'expliquer les cercles vicieux (ou inversement vertueux) que l'on peut observer dans tel ou tel territoire, en fonction d'une part de l'importance relative des dirigeants proactifs et d'autre part de l'activité partenariale des acteurs locaux. Car rien n'est joué : il est possible par des actions de sensibilisation, ne serait-ce qu'au niveau des créateurs / repreneurs, de modifier un certain nombre de perceptions et d'attitudes. Dans le tourisme, rompre l'isolement des chefs de petites entreprises et chercher à comprendre leurs spécificités est sans nul doute le meilleur moyen de dynamiser les appareils productifs régionaux tout en ramenant à des niveaux acceptables les turbulences que les individus, à commencer par les jeunes, subissent actuellement. La mise à plat du système de formation – initiale et continue – deviendra alors envisageable et des plateformes de formations en cohérence avec les spécificités de chaque territoire pourront être échafaudées.

En Alsace, les métiers du tourisme et la construction de l'offre de formation

Jacques Trautmann,

Centre associé au Céreq pour la région Alsace

Bureau d'économie théorique appliquée de l'université Louis-Pasteur

Marie-Claude Rebeuh

Bureau d'économie théorique appliquée de l'université Louis-Pasteur

Myriam Niss

Bureau d'économie théorique appliquée de l'université Louis-Pasteur

Peu de régions couvrent, comme l'Alsace, un territoire aussi identifié à un espace géographique circonscrit, que délimitent en son cas un fleuve et un massif de moyenne montagne, et par une histoire manifestée dans de nombreuses traces matérielles et culturelles. Cela ne peut suffire à en faire par elle-même une destination touristique, quoique certains puissent être tentés de se l'imaginer. Le but du voyage sera plutôt la route du vin, le massif vosgien (mais que l'Alsace partage avec deux autres régions), le marché de Noël à Strasbourg, etc., l'Alsace constituant davantage un arrière-plan riche en connotations qu'un pays d'exploration. Territoire de « marche », pays frontière qui a connu des vagues successives d'installation ainsi que des périodes d'expatriation (et la constitution de petites colonies d'alsaciens dans bien des pays), cette région est historiquement zone de passages et d'échanges, tant économiques que culturels. Et elle accueille un tourisme qui a bien ces caractéristiques : on y séjourne assez brièvement, pour y découvrir son patrimoine, d'abord culturel (entendu au sens large qui inclut la production vinicole ou la gastronomie), éventuellement dans le cadre d'un tourisme d'affaires qui est bien développé¹.

Des particularités territoriales propices au tourisme, on peut retenir que l'Alsace est un lieu de transit (pour les personnes et les marchandises) très fréquenté depuis fort longtemps, où s'est fixée une population nombreuse (la densité est double de la moyenne nationale), aux activités tant industrielles qu'agricoles bien diversifiées. Le patrimoine qui s'y est constitué, la variété des services, y compris culturels et de loisirs, dont bénéficient d'abord les résidents de la région et ses voisins, constituent des facteurs favorables pour inciter les voyageurs à se faire visiteurs. Néanmoins cela ne crée pas une singularité régionale *a priori* : par ses caractéristiques **l'Alsace ne se distingue pas notablement des autres régions** qui, comme elle, n'ont à offrir aux touristes ni mer au soleil ni altitude et enneigement assuré. À l'instar des autres pays touristiques, il lui faut développer un marketing de son image territoriale touristique. Notre propos n'est pas de caractériser le tourisme pratiqué sur ce territoire pour mettre en évidence ses particularités (on en trouvera quelques éléments dans l'Annexe 1 « Géographie touristique alsacienne »), ni de proposer une analyse des stratégies prônées par les acteurs régionaux (l'Annexe 2 « Stratégies régionales du tourisme » se limite, sur ce sujet, à un point de vue informatif).

Notre interrogation porte sur les ressources humaines que mobilise la demande touristique. En effet, la consommation de voyages et de séjours touristiques est un phénomène social aujourd'hui très largement démocratisé et banalisé. Elle s'inscrit dans le développement plus global des activités du temps libre et des loisirs, résultant à la fois de la baisse du temps de travail et de l'allongement de la vie. Si cette demande touristique est considérable, elle aussi extrêmement polymorphe et changeante, difficile à orienter, à fidéliser. L'adaptation à cette demande, mais également la capacité à lui offrir de nouvelles formules de séjours et d'activités permettant de réaliser des aspirations encore latentes, justifient de s'interroger sur les bonnes **compétences et qualifications que requiert une économie touristique** où la concurrence est très vive. Autrement dit, les besoins en personnels compétents concernent à la fois l'exercice des services rendus aux touristes, sa qualité, et la construction de l'offre qui leur est proposée, sa pertinence.

Pourtant, si l'on considère la place accordée à la valorisation des ressources humaines dans les quelques documents traitant de stratégie touristique en Alsace, force est de constater la faible attention qui lui est prêtée. Sans doute retrouve-t-on dans la région comme au plan national des débats, des interpellations et des prévisions relatifs à l'emploi et aux métiers de l'hôtellerie restauration, entre la branche professionnelle, les élus, l'Éducation nationale, mais sans liens explicites à une problématique touristique. En revanche, quand est posée la question des moyens susceptibles d'assurer un développement du tourisme dans la région, les sujets tels que les besoins de recrutement de personnels, où la production de qualifications par la formation, initiale et continue, paraissent renvoyées à des choix et des régulations qui seraient effectués au quotidien par les acteurs opérationnels, sans nécessiter de prévision à moyen terme, ni d'organisation collective à l'échelle régionale. Si les préoccupations relatives à la qualité sont bien présentes, la priorité est surtout donnée à la promotion de celle-ci, notamment par la création et l'attribution de labels, et un marketing d'image.

Parallèlement, les employeurs qui ont à procéder à des recrutements ne semblent ni enclins à remettre en question les formations dispensées ni conduits à en demander de nouvelles. Dès à présent on peut remarquer qu'il nous a souvent été dit qu'une formation spécifique au tourisme n'était pas forcément nécessaire alors que d'autres compétences, commerciales, linguistiques, en techniques d'information et de communication, pouvaient être acquises par d'autres voies. Il n'en demeure pas moins que, parmi les questions d'ordre stratégique pour le tourisme alsacien, cette **sous-estimation de l'enjeu que représente une gestion**

¹ surtout si l'on y comprend les sessions du Parlement européen et du Conseil de l'Europe.

prévisionnelle régionale des ressources humaines constitue une donnée initiale dont il nous faudra mesurer la signification.

Avant d'examiner dans son détail l'offre de formation et de qualification professionnelles sur laquelle s'appuient les métiers du tourisme en Alsace, nous nous arrêterons d'abord sur la représentation qui est donnée en région des emplois liés au tourisme. Cela permettra de distinguer entre ceux qui sont induits par l'activité touristique et ceux qui sont requis par son développement et qui, de ce fait, peuvent être identifiés comme métiers du tourisme.

Pour traiter ensuite de la construction sociale de l'offre de formation, nous confronterons la situation des formations dispensées (voire disponibles mais non activées) à la demande de qualification des employeurs et à la représentation qui en est donnée.

Enfin nous tenterons de formuler des hypothèses sur les conditions dans lesquelles des besoins de professionnalisation insuffisamment satisfaits à ce jour pourraient justifier des orientations nouvelles en matière de formation, dans un contexte où la grande variabilité de la demande touristique est renforcée par une concurrence de l'offre qui la rend très évolutive.

1. L'EMPLOI ET L'AFFLUENCE TOURISTIQUE

Si la définition du touriste individuel comme visiteur voyageur ne fait guère difficulté, elle ne suffit pas à décrire le phénomène économique du tourisme avec ses incidences sur l'emploi (et en amont sur la formation). On ne peut, en effet, éviter de prendre en considération sa dimension collective : le passage de quelques touristes sur un territoire ne permet pas d'y voir du tourisme, celui-ci ne se produit que lorsqu'il y a affluence et que celle-ci oblige à prendre des dispositions appropriées pour y faire face, pour l'entretenir et le développer. Le tourisme devient une réalité économique quand il apparaît comme mouvements de population d'importance suffisante pour que le fonctionnement des services assurés sur le territoire requiert une augmentation de ses effectifs d'une part et une adaptation particulière à ces clients et utilisateurs que sont les voyageurs visiteurs, en matière d'information, d'hébergement et de déplacement notamment. La définition communément admise demande donc d'être précisée en considérant que **le tourisme est manifestation d'affluence de voyageurs en des temps et des lieux spécifiés**.

Il est vrai que les touristes qui visitent une région lui apportent de la richesse et y génèrent de l'emploi. Mais le tourisme ne fait pas que donner du travail, temporairement, à des individus qui en cherchent, il commence par en exiger de la part des services, tant publics que privés, du territoire concerné : en matière de commerce et de restauration, de transport mais aussi de soins médicaux, etc. Ce travail supplémentaire peut conduire à des embauches de saisonniers dans des activités dont la seule spécificité touristique réside dans son volume, plus important en période touristique. De tels recrutements, nous les qualifions d'**emplois induits**. Ils se distinguent de ce que nous considérons comme **emplois requis par le tourisme** qui, pour leur part, demandent des compétences particulières parce qu'ils sont nécessaires pour promouvoir le tourisme et pour assurer son intégration dans le territoire. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils soient permanents, ils peuvent également pour partie avoir un caractère saisonnier. Ce sont eux, en revanche, qui exigent des compétences particulières, justifient qu'on les considère comme relevant de métiers du tourisme.

Le bon sens voudrait qu'en améliorant la qualité des services rendus aux touristes, on contribue à améliorer l'attractivité de la région donc le nombre de visiteurs qui y séjournent. Le volume des emplois pourrait lui-même en être augmenté, sous réserve de respecter un certain délai pour évaluer les effets éventuels des formations dispensées. La simplicité de la déduction cache cependant une difficulté majeure liée à cette absence de distinction entre emplois induits et requis par le tourisme : pris globalement, ces emplois présentent une grande diversité. Dans cette perspective, l'amélioration des services à rendre suppose-t-elle seulement une formation complémentaire d'adaptation limitée à la relation aux touristes ? À l'inverse, une hiérarchisation des emplois liés au tourisme distinguant ceux que l'on reconnaît comme des emplois-clés et d'autres tenus comme périphériques quoique nécessaires, conduirait à faire porter l'effort de formation sur les premiers en priorité. Or, de ce point de vue, la connaissance des emplois du tourisme dont on dispose en Alsace demeure très globalisée.

1.1. Le volume masqué des emplois-métiers du tourisme

Une évaluation du volume des emplois liés au tourisme en Alsace et de leurs principales caractéristiques a été réalisée par l'INSEE à la demande de l'Observatoire Régional du Tourisme (ORT), à partir des déclarations annuelles de données sociales (DADS) de l'année 2000 et du recensement de 1999, complétés par une enquête de l'ORT. Il représente un total de **près de 25 000 emplois**, soit 14 pour 1000 habitants, dont 5 800 non salariés et 18 200 salariés (auxquels s'ajoutent 700 agents publics des collectivités locales).

Tableau 1

Les emplois touristiques en Alsace (en moyenne annuelle)

	Zones géo-touristiques						Alsace
	Colmar	Mulhouse	Strasbourg	Massif Vosgien	Plaines et Collines	Vignoble	
Nombre d'habitants	75 900	221 100	444 200	185 400	632 400	174 700	1 733 700
Emplois salariés	1 300	2 000	6 500	2 000	3 600	2 800	18 200
<i>part des emplois salariés touristiques</i>	<i>7,3 %</i>	<i>11,1 %</i>	<i>35,7 %</i>	<i>10,9 %</i>	<i>19,7 %</i>	<i>15,3 %</i>	<i>100 %</i>
<i>poids/emploi total (secteur concurrentiel)</i>	<i>3,2 %</i>	<i>2,1 %</i>	<i>3,2 %</i>	<i>4,6 %</i>	<i>2,2 %</i>	<i>5,2 %</i>	<i>3,0 %</i>
Agents publics des collectivités	–	–	–	–	–	–	700
Emplois non salariés	400	600	1 800	900	1 300	800	5 800
Ensemble des emplois touristiques	1 700	2 600	8 300	2 900	4 900	3 600	24 700

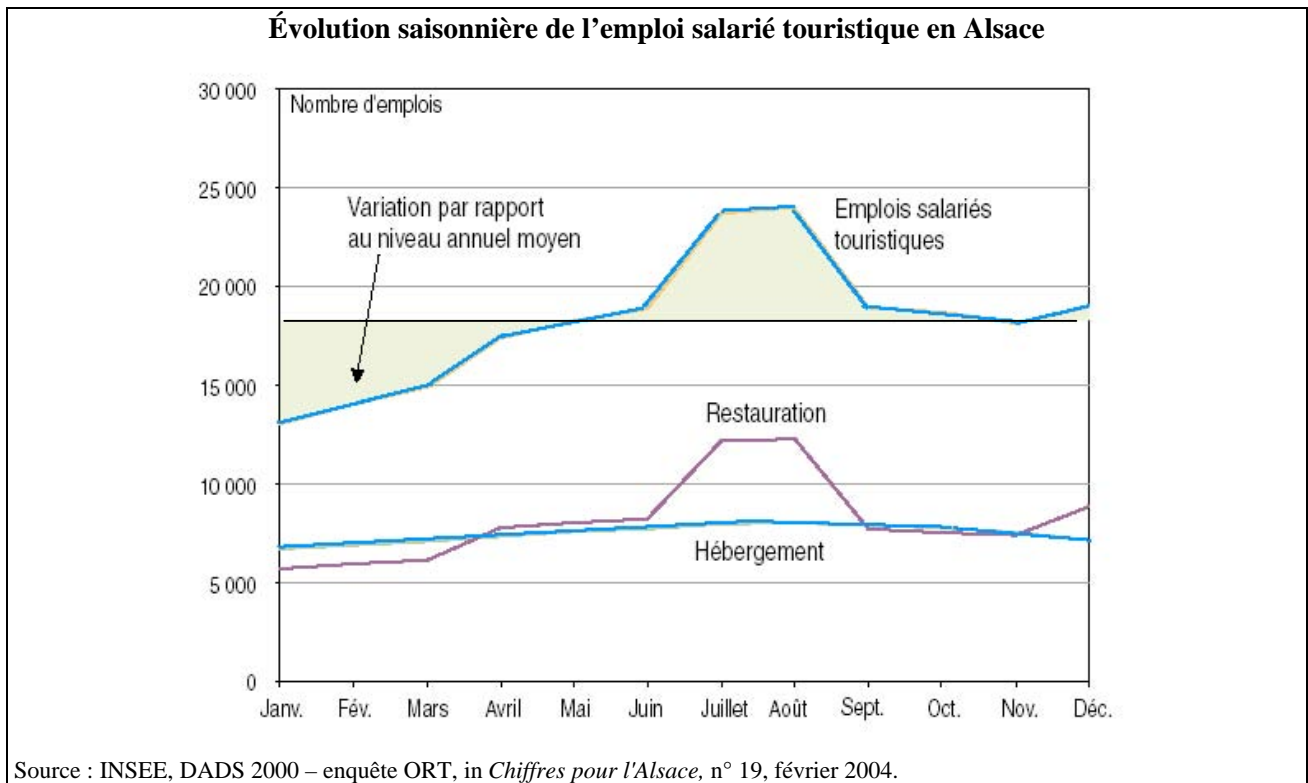
Source : INSEE, DADS 2000, Recensement 1999, enquête ORT, in, *Chiffres pour l'Alsace*, n°19, février 2004.

L'emploi salarié lié au tourisme représente ainsi 3 % de l'emploi du secteur concurrentiel. C'est la restauration qui emploie le plus grand nombre de personnes : 8 400 ; elle est suivie par l'hébergement (hôtellerie, gîtes, campings, etc.) : 7 500. De cette estimation il ressort donc que plus de huit emplois salariés sur dix relèvent de l'hôtellerie et de la restauration. Les 2 300 autres emplois induits par le tourisme comprennent environ 600 employés dans le commerce de détail ou de gros (pour l'hôtellerie et la restauration), 300 dans l'industrie (agroalimentaire : boulangerie, production de viandes, de boissons), et une centaine dans les transports (taxis, autocaristes...). Les autres emplois se partagent entre une diversité de services marchands comprenant à la fois des activités culturelles ou de la traduction et du nettoyage.

Ce calcul correspond à une moyenne annuelle. Or si l'on n'observe pas de variations mensuelles pour les emplois de l'hébergement, malgré des variations importantes des nuitées selon les saisons (cf. Annexe 1), il n'en est pas de même pour ceux de la restauration imputables au tourisme dont les effectifs doublent en juillet août comparés à ceux de janvier février. Enfin l'évaluation des autres emplois liés au tourisme se fonde sur le présupposé que ce sont dans leur intégralité des emplois supplémentaires par rapport au niveau d'emplois occupés mensuellement dans les communes classées en zone non touristique.

La limite de cette estimation des emplois liés au tourisme souligne la difficulté de l'exercice. La méthode appliquée en Alsace comporte plusieurs postulats. En premier lieu tous les emplois relevant des activités d'hébergement sont comptés dans leur intégralité comme emplois touristiques. Ceux-ci, comme on l'a indiqué, correspondent à un volume d'emplois quasiment constant. Ensuite, pour ceux de la restauration, un ratio d'emplois non touristiques a été calculé qui correspond à une zone géographique théorique comprenant toutes les communes non touristiques, permettant d'établir par déduction pour les autres communes le volume d'emplois touristiques de la restauration, qui comporte une part constante et une part supplémentaire selon les saisons.

Graphique 1



Restent les emplois requis par le tourisme, hors hébergement et restauration, et ceux qui sont induits par la présence des touristes. Ils comprennent les 700 agents des collectivités locales affectés aux offices de tourisme et syndicats d'initiative, qui appartiennent à la première catégorie et dont le volume varie peu en fonction de la saisonnalité. En revanche, quand ils relèvent du secteur privé, il n'est plus possible de distinguer les uns des autres. Leur nombre est évalué selon un calcul analogue à celui appliqué pour la restauration, mais avec cette différence que ne sont comptés comme touristiques que les emplois supplémentaires par rapport au niveau d'emplois des communes non touristiques. Autrement dit, il n'a pas été tenu compte de la spécificité touristique de certaines activités comme celles des agences de voyages, des agences de tourisme réceptif, des sociétés de transport touristique, des organismes de gestion du patrimoine culturel ou naturel, notamment. Or il s'agit là souvent d'emplois permanents correspondant à des spécialités et des compétences bien déterminées.

Sans doute les effectifs des professionnels du tourisme employés tout au long de l'année sont-ils dans la plupart des cas très réduits et ne pas les prendre en compte ne modifie que très marginalement l'estimation globale du nombre d'emplois liés au tourisme. Toutefois ce choix risque d'induire une représentation des emplois touristiques qui en réduit les métiers à ceux de l'hôtellerie restauration, auxquels s'ajoutent ceux des offices du tourisme, **tous les autres emplois paraissant ne correspondre qu'à des effectifs en surnombre**. Ces métiers sont très divers (même industriels) et non spécifiquement touristiques, mais il est nécessaire de les mobiliser pour faire face au surcroît d'activité généré par la présence d'une population supplémentaire de touristes. Une telle approche de l'emploi et du tourisme n'appelle pas en elle-même une conception des métiers concernés par le tourisme, elle légitime en revanche la position qui considère que l'économie touristique recourt à des métiers différenciés mais ne peut être identifiée à des métiers particuliers (hormis ceux de l'hôtellerie).

1.2. Les métiers, la demande et l'offre touristiques

Si le tourisme est une activité où le rôle des pouvoirs publics est important, par les réglementations qu'ils instituent et font appliquer, mais sans doute davantage par les synergies et les coopérations entre acteurs qu'ils peuvent favoriser, c'est avant tout un domaine régi par le marché, qui s'avère très concurrentiel en l'occurrence. Or la représentation que s'en font les représentants des institutions régionales paraît largement

empreinte de la préoccupation de répondre à une demande volatile par une adaptation permanente de l'offre considérée essentiellement en termes de produits touristiques où la part du travail, donc des emplois et des métiers, retient peu d'attention.

Les limites de l'approche par la demande

C'est « la dépense effectuée par ou pour le compte du visiteur avant, pendant ou après le voyage auquel cette même dépense est liée »² qui permet le plus sûrement d'évaluer le poids économique du tourisme. De ce fait, « le tourisme, en tant que concept économique, est défini du point de vue de la «demande» car il comprend tous les services et biens consommés par les touristes ainsi que tous les investissements réalisés pour répondre aux besoins de cette consommation »³. Sa mesure suppose donc de pouvoir identifier, dans un territoire donné, le différentiel de consommation imputable à ces voyageurs visiteurs par rapport à celle des consommateurs autochtones. La tâche s'avère plus ou moins complexe selon les types d'activité : ainsi les dépenses d'hébergement peuvent-elles être intégralement attribuées aux voyageurs (sans constituer pourtant un indicateur totalement pertinent pour évaluer la fréquentation touristique puisque nombre de touristes recourent aussi à des hébergements non marchands) ; en revanche les dépenses de restauration ou même celles consacrées aux visites de sites touristiques ou de parcs d'attraction se partagent de manière très variables entre touristes et consommateurs résidents du territoire considéré.

Mais lorsqu'on veut appréhender les liens entre tourisme et emplois ou métiers, la problématique devrait être élargie. Sans doute la référence à la demande garde-t-elle pour l'essentiel sa validité tant qu'on ne prend en compte que l'aspect quantitatif des emplois mobilisés : la consommation de services de toute nature induit des besoins d'emplois qui peuvent varier considérablement avec les saisons. Il s'agit cependant dans bien des cas d'activités qui voient leur clientèle augmenter sans qu'il soit nécessaire aux agents employés de s'y adapter en développant des compétences particulières ; la seule présence de touristes nombreux entraîne des besoins de personnels supplémentaires dans la restauration rapide, la grande distribution ou le nettoyage, par exemple. Peut-on, pour autant considérer que **les emplois seraient simplement suscités, c'est-à-dire « consommés » par le tourisme ?**

Les emplois producteurs d'offre touristique

La place manifestement secondaire que tient l'emploi dans les réflexions stratégiques des acteurs institutionnels du tourisme en Alsace peut se comprendre si l'on envisage en effet les emplois au titre des retombées économiques du tourisme. S'il en est fait mention, c'est en général en référence à une problématique de l'amélioration de la qualité dans les prestations assurées, qui s'inscrit pleinement dans cette logique de la demande. Or celle-ci conduit à une conséquence symptomatique sinon paradoxale : **la dichotomie tranchée entre tourisme réceptif et tourisme émetteur**. Si l'on ne voit un territoire qu'en tant que destination touristique, ce qui est l'attitude la plus couramment adoptée régionalement, les emplois correspondant à l'organisation de départs vers d'autres destinations ne peuvent qu'être ignorés. Pourtant une part importante des formations aux métiers du tourisme concerne ce tourisme émetteur, qui paraît très souvent traité comme un domaine d'activité d'une autre nature, au point qu'il semble y avoir très peu de passages entre les emplois de ces deux aspects du tourisme au cours d'une carrière professionnelle, ce qui pourrait pourtant s'envisager.

Autre conséquence d'une appréhension de l'emploi touristique comme résultant de la demande des visiteurs, se trouve sous-évalué le rôle que mériteraient de se voir reconnaître les ressources humaines dans l'offre de produits, c'est-à-dire d'activités touristiques, qui contribuent à rendre attractif le territoire en sus de son patrimoine naturel et culturel. Dès lors que l'on envisage les emplois touristiques davantage en tant qu'induits par le tourisme que requis par lui, il paraît difficile de concevoir qu'il existe réellement des compétences propres pouvant fonder une identité professionnelle de métier. **Ces professionnalités ne peuvent prendre sens que dans une démarche construite autour de l'offre de services touristiques** qui

² Mesurer le rôle du tourisme dans les pays de l'OCDE : Manuel de l'OCDE sur les comptes satellites du tourisme et l'emploi (Paris, 2000), p. 15.

³ La mise en valeur des ressources humaines, l'emploi et la mondialisation dans le secteur de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme, Organisation internationale du Travail (Genève, 2001).

ne se limitent pas à une offre d'images et d'émotions. *A contrario*, le primat de la demande conduit à privilégier une conception des compétences touristiques réduite à un surcroît qualitatif d'hospitalité qui s'appliquerait à des métiers par ailleurs sans spécificité touristique. Ce complément serait d'ailleurs plus du ressort de l'éducation que de la formation professionnelle, un trait de personnalité distinguant certains salariés des autres, selon une observation souvent reprise au cours de nos entretiens.

1.3. Qualité concurrentielle et ressources humaines

Au moment où nous rédigeons ce rapport, le Conseil régional a finalisé sa « stratégie régionale de développement touristique », au terme d'une concertation engagée en octobre 2004. Son assemblée s'est prononcée le 21 novembre 2005 sur les cinq objectifs retenus :

1. Consolider les entreprises de tourisme en améliorant leur compétitivité ;
2. Valoriser et renforcer la marque Alsace en la rajeunissant ;
3. Améliorer l'accessibilité de l'Alsace et de ses sites touristiques ;
4. Consolider et dynamiser les atouts touristiques de l'Alsace ;
5. Développer de nouveaux produits. Auparavant le Conseil économique et social régional (CESA) avait émis un avis sur ces orientations, après s'être déjà auto-saisi de ce sujet, notamment dans un avis de 1998⁴.

Comme tous les pays touristiques, l'Alsace cherche à se doter d'avantages concurrentiels qui lui permettent de maintenir sa position sinon de gagner des parts de marché. Pour cela le Conseil régional mise au premier chef sur la compétitivité des entreprises concernées, c'est-à-dire essentiellement celles de l'hébergement et de la restauration qu'il veut encourager à développer des démarches qualité d'une part, et à prendre des initiatives concertées par thématiques ou territoires d'autre part. S'il s'agit d'abord de favoriser l'accès à des certifications ou à l'adoption de labels, **l'incidence que devraient avoir de tels engagements sur un recours plus large à la formation** est aussi soulignée puisqu'il est préconisé la constitution d'une « plateforme regroupant les lycées professionnels, l'université et les professionnels » (mais pour le seul volet de l'hôtellerie et de la restauration). Il semble toutefois que la conception sous-jacente de la formation ainsi évoquée soit surtout centrée sur une approche généraliste de la relation aux clients. C'est du moins ce qui ressort de l'avis du CESA qui cite pour exemple une meilleure maîtrise orale des langues vivantes, une meilleure connaissance « de l'histoire et des cultures alsaciennes », un rapprochement entre les acteurs culturels et les professionnels du tourisme pour que les premiers prennent mieux en compte l'accueil des touristes et que les seconds orientent davantage leurs clients vers l'offre culturelle.

C'est en somme une formation générale commune du tourisme qu'il faudrait promouvoir. Et telle est bien la position adoptée par la plupart de nos interlocuteurs au cours de nos entretiens. *A contrario*, semblent moins envisagées les formations professionnalisantes structurées autour de métiers spécifiquement touristiques. Demeure en effet l'opinion commune qu'il y a des métiers qui concourent au développement de l'économie touristique, et souvent de manière nécessaire, mais qu'ils ne lui sont pas spécifiques, et que sans doute il n'en est pas (ou très peu) qui puissent être qualifiés de métiers touristiques. Comme les emplois, les compétences requises pour le tourisme seraient avant tout de l'ordre du supplément par rapport à un métier de base qui peut s'exercer dans d'autres contextes professionnels. Dès lors, non seulement les métiers du tourisme ne sauraient être identifiés aux emplois simplement induits par le tourisme (ceux du commerce ou de la propreté), mais parmi les emplois-clés requis pour le développement du tourisme nombre d'entre eux (quand ils relèvent du marketing ou des technologies de communication par exemple) ne devraient pas être considérés comme des métiers du tourisme.

Paradoxalement, une notion antérieurement valorisée a perdu sa valeur de référence, du moins dans les documents auxquels nous avons eu accès, mais aussi dans les propos que nous avons recueillis : celle de

⁴ Le Conseil général du Haut-Rhin a pour sa part déjà adopté un Schéma départemental du tourisme et des loisirs pour 2006-2009, tandis que celui du Bas-Rhin attendait que soit arrêtée la stratégie régionale pour définir son propre Schéma départemental.

bénévolat⁵. Or la figure du bénévole paraît pourtant bien incarner cette culture commune souhaitée, constituée autour de l'attention portée au visiteur et des exigences de la relation de service. En outre, **les bénévoles sont censés être encore des acteurs importants du tourisme régional**, si l'on en croit un document établi par l'ORT, *Les chiffres clés* du tourisme en Alsace, qui fait état de 11 500 bénévoles en moyenne annuelle, soit presque la moitié des emplois rémunérés. L'avis du CESA de 1998 les mentionne à plusieurs reprises, notamment pour rappeler que « un tourisme durable porteur de sens » devrait se construire sur « la relation avec l'hôte ». De telles formules ont disparu de l'avis de 2005, ce qui peut traduire en effet un changement de discours où **c'est la « relation client » qui est devenue la référence** de base, conjuguée à celle de son authentification par un label ou une certification. Néanmoins, on peut penser que le modèle du bénévolat et de son désintéressement altruiste garde encore une prégnance latente. En témoignent d'ailleurs tels propos recueillis qui considéreraient que la relation de service était bien moins affaire de formation professionnelle que d'éducation acquise dès l'enfance.

Le statut de cette culture commune fondée sur la relation de service aux touristes paraît encore peu stabilisé. Elle comporte une part de savoir-être qui s'acquiert peu par la formation, mais aussi des apprentissages (linguistiques) et des connaissances (culturelles) qui relèvent bien cette fois de formations, que d'ailleurs mêmes des bénévoles auraient bénéfice à suivre.

Mais la question de la manière, pour le tourisme régional, d'accéder à une qualité qui lui confère un avantage concurrentiel ne se limite pas à l'amélioration de l'existant. La qualité de la « marque Alsace » doit aussi s'appuyer, si l'on suit le dernier objectif retenu par le Conseil régional, sur de nouveaux produits et de nouvelles offres touristiques, en prévision notamment de l'ouverture prochaine de la ligne de TGV. Plusieurs « chantiers » paraissent porteurs à ce titre : le tourisme fluvial, le tourisme actif et de nature, le tourisme ludique (d'attractions), la création d'un événement de grande audience, des offres transfrontalières, interrégionales. **Ce cadre en attente de projets repose stratégiquement sur des ressources humaines** et des compétences en ingénierie de montage opérationnels. De nombreuses possibilités de subventionnement existent pour la création ou le réaménagement d'équipements proposés par les Conseils généraux et désormais aussi régional, mais pour l'instant les besoins en formation de cette nature semblent peu reconnus. Il est notable à cet égard que l'université de Strasbourg, si elle propose une formation au management d'événements, a choisi de le faire au titre d'un diplôme d'université sans habilitation nationale et sans moyens autres que ceux mobilisables pour la formation des actifs (contribution des candidats et de leurs employeurs ou aides à la formation des demandeurs d'emploi).

Un exemple toutefois illustre le soutien par un programme de formation à la mise en œuvre de tels projets. Il concerne la création par le groupe Grévin d'un parc « ludactique » dans le Bassin potassique, le Bioscope. Le Conseil régional et l'Etat se sont engagés à financer une formation d'agents de loisirs pour les futurs saisonniers du parc. Cette première expérience est en cours et n'a pu encore avoir d'effet sur la représentation que ce font les acteurs régionaux de ce qui peut être attendu de la formation par rapport à la réalisation de nouveaux projets. Si cela devait être le cas, c'est une autre logique du recours à la formation qui prévaudrait : non plus celle d'une formation générale à large diffusion mais celle de formations finalisées sur l'exercice de métiers définis débouchant le cas échéant sur la délivrance d'un titre professionnel.

2. DES FONCTIONS-TYPES DU SERVICE TOURISTIQUE

La détermination des métiers exercés est une prérogative des employeurs, qu'ils exercent dans un cadre conventionnel national négocié entre partenaires sociaux. Il paraît donc évident de se tourner vers les branches professionnelles pour répertorier les emplois occupés dans un secteur économique donné, et particulièrement ceux qui en constituent les métiers proprement dits. Cependant, leur définition et leur distinction répondent à un besoin interne d'organiser efficacement l'activité des entreprises. Or le tourisme est dans son principe attaché à un espace géographique, **son identification comme secteur d'activité résulte avant tout d'une orientation économique prise par un territoire**, plus qu'il ne constitue un champ

⁵ Il faut toutefois souligner l'attention portée par le Conseil régional à la place du bénévolat dans la vie sociale alsacienne. Fin 2005 a été adopté un plan de formation en faveur des bénévoles associatifs portant sur leur fonctionnement, leur gestion ou leur communication. Mais il ne comprend pas, pour l'instant, de modules spécifiques touchant à des sujets relatifs au tourisme.

professionnel représenté par une branche. Le tourisme en mobilise de fait plusieurs, et pour une partie seulement des entreprises affiliées, voire une partie de l'activité de celles-ci. En outre cette implication prend des formes qui varient selon les régions, en fonction de leurs ressources touristiques notamment. Sans doute y a-t-il bien une branche de l'hôtellerie de la restauration et des cafés (HORECA), qui regroupe la majorité des emplois concernés par le tourisme. Elle ne peut cependant être considérée comme fédérant l'ensemble des professions intervenant dans le tourisme, ce à quoi elle ne prétend pas d'ailleurs.

Cet aspect de projet territorial, qu'il soit tacite ou explicitement construit, consistant à vouloir susciter l'afflux de visiteurs voyageurs, assurer leur accueil, leur sécurité et leur accès aux services destinés aux résidents, voire leur proposer des services particuliers, prend corps lorsque les entreprises concernées peuvent s'estimer participer à une action collective. Il peut alors modifier la manière dont elles envisagent la gestion de leurs ressources humaines par rapport à une logique de branche. **Le management par l'orientation client** paraîtra particulièrement adapté, privilégiant les fonctions exercées plutôt que les qualifications, et bien des entreprises qui ont une clientèle de touristes la retiennent. Dans cette même perspective, il nous semble nécessaire de prendre acte de l'absence de représentations que nous avons rencontrée chez les acteurs régionaux concernant les métiers du tourisme, et de tenter néanmoins de structurer les éléments que nous avons recueillis sur les pratiques professionnelles en distinguant quelques fonctions-types qui semblent nécessaires au développement du tourisme dans le cadre territorial alsacien.

2.1. Les fonctions hôtelières et de restauration

L'ensemble de la branche HORECA ne réunit pas que des entreprises dont l'activité est principalement destinée aux voyageurs visiteurs. Tel est le cas lorsque les établissements qui en relèvent se situent hors des zones touristiques. Cependant, le tourisme pratiqué en Alsace lui donne une empreinte particulièrement forte en raison des courts séjours qui caractérisent la région. En témoigne la place de l'hôtellerie qui représente la moitié des hébergements marchands⁶ (au lieu du tiers en moyenne nationale), conséquence de la part moindre qu'occupe le tourisme de villégiature au profit d'un tourisme de passage et d'itinérance.

Aussi l'industrie hôtelière a-t-elle de bonnes raisons de considérer en Alsace qu'elle constitue le « cœur de métier » du tourisme à travers les deux services qu'elle assure, de l'hébergement et de la restauration. S'il s'agit d'activités indispensables pour les visiteurs séjournant dans la région, force est de relever, néanmoins, que la majorité des hôteliers estiment que leur responsabilité est de bien assurer leur métier et qu'il revient à d'autres de proposer des lieux de visites, des événements et des animations, et d'en faire la promotion pour rendre attractif le passage dans la région. Bien souvent ils considèrent que **la difficulté majeure de leur profession est qu'ils n'ont pas de prise sur la variation des flux touristiques** autrement qu'en se tournant vers les pouvoirs publics pour que ceux-ci créent les conditions d'une plus forte attractivité de l'Alsace.

Cette revendication à se voir accorder une attention prioritaire qui se traduise par des initiatives qu'il appartiendrait à d'autres de prendre pour faire venir vers eux la clientèle, peut se comprendre comme l'expression d'une branche en réalité très fragmentée. Si elle a une reconnaissance de ses mandats lorsqu'elle expose les attentes et les difficultés des entreprises qu'elle regroupe, sa capacité à leur faire partager des objectifs et à les entraîner dans des modes de fonctionnement coopératifs paraît limitée.

Il y a évidemment des hôteliers entrepreneurs qui sont parvenus à développer un savoir-faire de l'accueil touristique en proposant une organisation des séjours, en assurant pour le moins une information sélectionnée sur les occupations possibles, en fonction d'une clientèle ciblée. Mais ce sont des démarches localisées voire individuelles, et même s'il existe aussi quelques exemples réussis d'initiatives collectives (comme Horizons d'Alsace qui réunit, depuis quinze ans, une dizaine d'hôtels familiaux proposant des randonnées sans bagages de plusieurs jours), de tels engagements dont le succès demande du temps demeurent encore l'exception.

Une telle perspective concerne moins les hébergements en gîtes ruraux et chambres d'hôtes (fortement développés en Alsace) ou en location (plus rares, au contraire), parce que la profession de leurs propriétaires n'est qu'exceptionnellement en rapport avec l'accueil de touristes. À l'inverse, dans le tourisme social, les

⁶ La part de l'hébergement non marchand est de 57 % parmi les touristes français en séjours personnels, mais elle se réduit lorsqu'on tient compte des séjours dont le motif est professionnel d'une part, et des touristes étrangers, nombreux en Alsace, d'autre part.

fonctions d'hébergement et d'animation ou d'accompagnement sont traditionnellement liées. Mais la part qu'il occupe en Alsace est très modeste.

Il n'en demeure pas moins que, selon l'ORT, la moitié des nuitées touristiques en Alsace ne font pas l'objet de transactions marchandes, ce qui rappelle à juste titre que **l'hébergement rétribué, hôtelier ou autre, ne constitue pas un passage obligé pour qu'il y ait tourisme.**

2.2. Les fonctions touristiques hors de l'hôtellerie restauration

Dans la plupart des cas et notamment dans celui de l'hôtellerie urbaine, les hôteliers seuls n'ont pas la capacité de faire venir les touristes, c'est-à-dire que l'intervention d'autres acteurs s'avère indispensable. Encore serait-il souhaitable qu'il y ait davantage de synergie entre ceux-ci et la profession hôtelière qui suppose plus de reconnaissance réciproque du rôle de chacun. Or il semble que perdure une fréquente ignorance, sinon même incompréhension, des différentes fonctions qui contribuent à la réception des touristes sur le territoire régional, et de leur articulation souhaitable. Une part d'explication réside, là encore, dans la fragmentation des acteurs concernés. Car mis à part l'HORECA qui constitue une branche organisée, avec une représentation régionale (tout en étant néanmoins une fédération de plusieurs syndicats professionnels), les autres opérateurs relèvent d'organisations professionnelles nombreuses qui n'ont pas toujours de représentation régionale et dont ils ne sont d'ailleurs pas forcément adhérents.

La gestion des patrimoines

Quoiqu'on y insiste moins, **la gestion patrimoniale paraît aussi essentielle au tourisme que l'hébergement.** Un touriste choisit une destination en fonction de représentations qu'il se fait du territoire où il séjournera et cette image, qu'on lui a proposée et qu'il a retenue, n'en a pas moins un support réel que l'on peut qualifier de patrimonial. À la fois matériel et social, c'est un lieu ou un espace géographiquement caractérisé, où se trouve très souvent attestée la mémoire d'un temps passé. Toutefois, quel qu'en soit le motif, si un territoire est érigé en destination touristique c'est parce que lui est attachée une valeur *a priori* durable, justifiant non seulement son attrait touristique mais, au préalable, la nécessité de sa conservation dans le futur. Cet héritage reçu en même temps que choisi (car il n'y pas d'objet patrimonial par nature) requiert un entretien qui s'inscrit dans des choix économiques. Ainsi peut-on envisager parfois d'entretenir un patrimoine pour le protéger uniquement, en interdisant tout usage⁷. En général, cependant, le mode de gestion retenu consiste à vouloir **tirer parti de l'intérêt qu'il suscite pour y trouver des ressources qui contribueront à couvrir la charge de sa conservation** ; le château du Haut-Koenigsbourg dont le Conseil général du Bas-Rhin vient d'acquérir la propriété en est un bel exemple. Au-delà, on peut faire le choix d'une valorisation patrimoniale auprès d'une clientèle de visiteurs que l'on souhaite voir croître, afin d'en retirer des ressources qui bénéficieront à d'autres activités, sachant néanmoins que l'augmentation de la fréquentation touristique génère aussi des effets pervers qu'il s'agira de contenir, le cas échéant en développant de nouveaux services. Une illustration en est faite par le marché de Noël de Strasbourg, une ancienne tradition dont l'attrait touristique a été valorisé d'abord localement puis à l'échelle de la région (« Noël en Alsace »), mais sa promotion a provoqué une fréquentation telle qu'elle fait débat dans la population résidente.

Les compétences requises par rapport à cette fonction de gestion patrimoniale ne sont pas seulement celles d'une bonne connaissance du patrimoine lui-même, elles sont aussi d'ordre économique, comme en témoigne le conflit entre l'Ecomusée et les collectivités territoriales qui s'est exprimé à l'automne 2005. L'un de ses aspects paraît être celui de la distinction à opérer entre le coût de conservation et celui de valorisation de ce patrimoine, conjuguée au problème de l'estimation qui peut être faite de la répartition entre la charge légitimement imputable sur les fonds publics et les ressources que devraient apporter les visiteurs. Au-delà de problèmes posés plus particuliers, le débat en cours est nécessairement rendu plus complexe par la spécificité que revêt la gestion d'une telle entreprise.

⁷ même s'il n'en existe pas d'exemple prestigieux en Alsace comme celui de Lascaux.

D'autres questions d'économie territoriale doivent être traitées qui réclament, elles aussi, des compétences appropriées à la gestion de flux de visiteurs. Elles concernent la sécurité des biens visités comme des touristes eux-mêmes, leur circulation, le traitement des encombrements alentour, des délais d'accès, etc.

Qu'il soit naturel ou culturel, et en ce cas matérialisé ou coutumier, un patrimoine est donc presque toujours requis quand il y a du tourisme sur un territoire. Sans doute y a-t-il aussi des sites d'attractions « hors sol » qui peuvent drainer des flux de visiteurs considérables, mais cette exception en confirme la règle, en ce sens que l'on procède alors à « **l'invention** » d'un nouveau patrimoine. Ainsi les collectivités territoriales ont-elles investi dans le projet du Bioscope, prenant en charge 49 % d'un coût prévisionnel de 62 millions d'€. Les institutions ou les entreprises qui ont pour fonction la conservation et la valorisation d'un patrimoine sont donc nécessairement amenées à faire des choix concernant la fréquentation de visiteurs (rythmes des visites, coûts) parmi lesquels on conçoit mal que soient distingués les résidents proches, les excursionnistes et les touristes en termes de droit d'accès. Peuvent en revanche se justifier des services spécifiques destinés aux visiteurs non familiers des lieux (personnels d'information, commercialisation de produits dérivés,...).

Nos entretiens, il est vrai en nombre limité, nous conduisent à considérer que l'importance de cette fonction de gestion patrimoniale, sans être mésestimée, n'est pas explicitement reconnue, c'est-à-dire qu'elle demeure dans une position périphérique par rapport aux questions posées par le développement touristique et que ses métiers, centrés sur la gestion de lieux ouverts au public, ne paraissent pas relever d'une problématique proprement touristique.

L'animation touristique des temps-lieux

Par animation nous entendons la création, dans un temps et un lieu définis, d'une attraction dont le but est de susciter l'affluence de visiteurs. C'est donc l'organisation de manifestations d'audience très variable dont l'objet peut être commercial (la foire aux vins de Colmar, le marché de Noël à Strasbourg), culturel (festivals), populaire (fêtes et spectacles locaux mobilisant de nombreux bénévoles), sportif (l'accueil d'une étape du Tour de France), etc. C'est donc une acception plus restreinte que celle qui lui est souvent donnée. **La spécification de l'animation touristique par son inscription spatio-temporelle permet de souligner sa double dépendance** : par rapport à un site auquel est associée une signification collective, et par rapport à un moment du calendrier social qui devrait correspondre à un temps qui a, lui aussi, une valeur distinctive correspondant à des dates fixées dans des traditions locales.

Même si l'animation peut avoir une certaine durée, celle-ci ne peut être que limitée et les personnes qu'elle mobilise ne le sont que temporairement, quoiqu'elles doivent être souvent nombreuses et occupées intensément. En général on voit s'y mêler des bénévoles et quelques professionnels censés se distinguer des premiers par leur spécialisation professionnelle ; dans un rôle intermédiaire, on trouve des acteurs économiques comme les commerçants dont le métier n'est pas l'animation mais qui y contribuent en espérant des retombées économiques, à la différence du bénévole classique *a priori* désintéressé. Habituellement cette fonction est conduite par les syndicats d'initiative et les offices de tourisme. C'est là que se trouvent les compétences professionnelles. Mais il leur faut aussi s'appuyer sur des services habituellement municipaux pour traiter des problèmes de sécurité ou de circulation et dont on a déjà relevé que ces sujets d'ordre public demandaient des traitements particuliers à ce type de population itinérante.

Considérée ainsi, l'animation touristique se différencie des activités récurrentes dont la programmation rythme la vie récréative, sportive, culturelle des résidents du territoire et qui ont une faible saisonnalité. Pourtant la continuité existe en ce sens que l'une de ces manifestations est susceptible de se transformer en animation touristique. Mais pour cela il lui faut trouver une identité de temps-lieu qui lui permettra d'entrer dans une offre de produits touristiques.

Il convient aussi, à notre sens, de distinguer l'animation touristique de la valorisation du patrimoine comme le fleurissement de bien des villages alsaciens ou le parcours lumière permanent (Colmar). Il n'est pas pour autant nécessaire de vouloir établir une frontière entre les deux : les « nocturnales » de Colmar prolongent la mise en lumière de son centre historique, mais en différenciant ainsi les fonctions, nous cherchons à faire ressortir des spécificités de métier.

De leur côté, **les sites dévolus aux attractions récréatives** prolongent les foires itinérantes destinées aux résidents des territoires. En se sédentarisant, ils visent une clientèle incluant les touristes. Mais la place choisie pour leur implantation est faiblement déterminée par la signification patrimoniale du lieu, elle l'est

surtout par le système de communication, qui doit permettre d'y accéder dans des conditions de délais de déplacement satisfaisants. Par ailleurs, l'importance des équipements érigés confère à ce modèle d'animation une temporalité spécifique, avec des périodes de fonctionnement plus longues ; il mobilise en outre beaucoup moins de personnels. En Alsace, il n'existe que quelques structures de ce type, et de petite taille, en attendant l'ouverture du Bioscope qui vise une clientèle de 400 000 visiteurs par an pour sa première phase. Ce changement d'échelle se traduit par l'ambition affichée par ce parc d'avoir lui-même la capacité de faire venir des touristes dans la région. Il reste que les services proposés par de tels sites ludiques sont fortement liés aux périodes de vacances qui ponctuent l'année et qu'ils gardent un caractère fortement saisonnier.

Enfin **l'essor de la communication événementielle** met en évidence une nouvelle professionnalisation dans l'organisation de manifestations (qu'elles soient touristiques, commerciales ou internes à une entreprise). Toutefois, nous n'estimons pas qu'il y ait, parmi les différentes formes prises par l'animation touristique, une spécificité de l'animation événementielle, de l'ordre de l'exception, selon des critères d'audience ou de financement plus conséquent. Dans sa stratégie régionale de développement du tourisme, le Conseil régional envisage la création d'un « grand événement pour le rayonnement européen de l'Alsace ». Mais plus que dans une singularité superlative, « l'événementiel » paraît trouver sa raison d'être dans une démarche économique, par l'application d'une méthode marketing où **la manifestation n'est plus une fin en elle-même mais un média** pour transmettre un message, une information. « Un événement est une action de communication ponctuelle » précise l'ANAé, le syndicat national des agences d'événements. L'activité de ses membres ne se limite d'ailleurs pas à des manifestations de grande envergure, ni non plus à de l'animation touristique (la plus grande part des leurs clients sont des entreprises). En revanche, pour apporter leur concours à une animation touristique, elles doivent obligatoirement disposer d'une licence d'agence de voyages. Si nous n'avons pas identifié, en Alsace, d'agences affiliées à ce syndicat professionnel (elles sont concentrées sur la région parisienne), de plus en plus de manifestations touristiques de la région font appel à ce type de services et de métiers qui apparaissent désormais indispensables à bien des animations touristiques.

L'accompagnement touristique

Si le temps du tourisme est avant tout celui de la liberté, de l'improvisation des activités et des itinéraires, la demande d'accompagnement n'en est pas moins importante. Elle vise alors l'intervention d'une personne qui a une connaissance des lieux de visite (historique, technique, naturaliste) et de l'itinéraire à suivre, qui a aussi un savoir-faire en gestion du temps (de visite, de randonnée), en ressources pour palier aux aléas, etc. Cette fonction peut aussi correspondre à une volonté d'encadrement des visiteurs, de la part du gestionnaire des lieux de fréquentation touristique, mais en ce cas il vaut mieux qu'elle puisse aussi satisfaire une attente des touristes eux-mêmes. Elle s'exerce dans le cadre de lieux à visiter, mais aussi dans des espaces à parcourir et suppose en ce cas l'organisation de circuits. Cet accompagnement peut concerner des randonnées (pédestres, équestres ou cyclistes) ou être associé à un déplacement par un moyen de transport (car, péniche pour la visite de Strasbourg). Celui-ci ne saurait alors se réduire à du transport en commun, il est un convoiement de visite où l'on attend de l'accompagnant des ressources d'organisation et d'information du même type que lorsque le voyageur a la capacité de se déplacer par ses propres moyens. **L'attente des visiteurs comprend ainsi une dimension d'individualisation qui distingue fortement l'accompagnement de l'animation touristique.**

L'exercice de cette fonction d'accompagnement pose un problème qui se manifeste de deux manières. S'il prend la forme d'un travail salarié, c'est le plus souvent sur des emplois saisonniers, et en outre à temps partiel. Ils ne peuvent donc, dans bien des cas, être tenus que par des personnes qui ont une autre activité principale (qu'il s'agisse d'études ou d'une profession), ce qui en limite le développement et justifie parfois le recours à des bénévoles, tant comme guides-interprètes (hors Strasbourg), que comme accompagnateurs de montagne. D'un autre côté, l'initiative de créer son propre emploi comme guide ou comme accompagnateur, de développer une petite entreprise de voyageur, malgré l'attrait qu'elle peut représenter, demeure une aventure très aléatoire. De telles tentatives élargissent alors la fonction d'accompagnement proprement dite à celle de développement de produits touristiques. Si nous en avons repéré quelques-unes, elles n'ont que très peu de visibilité sur les sites Internet des comités départementaux ou régional du tourisme. Il en ressort qu'il paraît difficile de donner une réelle extension à des métiers de l'accompagnement parce que **la question de l'individualisation des services aux touristes est soit sous-estimée, soit jugée trop complexe à mettre en œuvre à des coûts non onéreux.**

La conception et la commercialisation de produits touristiques

La fonction d'élaboration, de composition de produits touristiques et de leur commercialisation pose, dans une région comme l'Alsace, un problème particulier. Dans la mesure où **le produit est le plus souvent proposé par l'entremise d'une offre portant sur le déplacement**, cette fonction apparaît en effet largement externalisée à des organismes et des entreprises situés dans les territoires de provenance des touristes. Activité complémentaire à celle du transport vers la région de destination, elle n'en structure pas moins l'offre de séjours, ses conditions d'hébergement et d'occupations par la sélection qu'elle opère. La conséquence est une dépendance forte du tourisme régional à l'égard des agences de tourisme émetteur, en face desquelles celles du tourisme réceptif n'occupent qu'un créneau réduit. Celles qui tentent de développer une telle activité estiment souvent avoir du mal à obtenir une reconnaissance de la part des organismes territoriaux du tourisme. Ils appuient leur activité tantôt sur l'accompagnement de randonnées, tantôt sur une capacité de transport en car (dans les deux cas l'offre de séjour concerne aussi bien l'Alsace que d'autres régions, dans d'autres pays, tourisms émetteur et réceptif apparaissant là comme n'étant pas nécessairement dissociés) ; ils peuvent aussi se spécialiser dans le tourisme d'affaires en prenant en charge les aspects logistiques de manifestations professionnelles se déroulant dans la région, ainsi que l'organisation de l'animation pour les temps de détente.

Sans doute les organismes territoriaux du tourisme (locaux, départementaux, régional) contribuent-ils à l'élaboration de produits touristiques. Ils n'en sont pas moins tributaires de la sélection qu'opèrent les tour opérateurs extra-régionaux et les agences de tourisme émetteur qui intègrent ou non ces offres dans leurs produits de voyages. Il en ressort l'idée communément partagée que la fréquentation touristique est dépendante de choix effectués par des structures extra-territoriales face auxquelles les actions à mener consistent essentiellement en initiatives d'ordre publicitaire sur la marque Alsace.

Quant aux tour opérateurs et agences de tourisme émetteur alsaciens, leur rôle dans le développement du tourisme régional peut sembler inapparent, mis à part les emplois qu'ils offrent. Ils n'en participent pas moins à cette fonction de production touristique et mobilisent pour cela des compétences qui mériteraient davantage d'être reconnues comme pouvant être transférables aux services du tourisme réceptif.

Le SNAV qui regroupe à la fois les producteurs de voyages, les distributeurs, les agences réceptives, les organisateurs d'événements touristiques est représenté en Alsace : le président de la chambre syndicale régionale pour l'Est de la France est à Mulhouse. Néanmoins, la branche du voyage ne paraît pas être un interlocuteur majeur pour les institutions régionales en charge du tourisme. Dès lors, c'est toute une partie des métiers du tourisme qui demeure hors de leur champ de préoccupations.

Si les produits touristiques offerts le sont toujours, peu ou prou, à partir d'une entrée transport vers la région, ou déplacement à l'intérieur de la région (proposé aussi par des structures bénévoles qui conçoivent et recommandent des circuits tant automobiles que pédestres ou à vélo), ils intègrent aussi **des productions locales** dont une partie est destinée de façon ciblée aux visiteurs dont on attend qu'ils les fassent plus largement connaître. C'est particulièrement le cas des vins d'Alsace et plus largement de produits issus de l'agriculture et de l'activité agroalimentaire de caractère artisanal. S'y ajoute un artisanat d'art manifesté surtout dans la poterie. Entrent aussi dans cette catégorie la restauration gastronomique, bien développée dans la région, mais également des manifestations et des spectacles qui ont à trouver un équilibre entre la participation des résidents du territoire et ses visiteurs. Car ils peuvent exclure de fait l'assistance de touristes, si l'on ignore leur existence, ou à l'inverse paraître de faible intérêt pour les habitants, quand l'intention touristique est trop exclusive. Dans tous ces exemples, **la dimension touristique de l'activité tient à ce que l'élaboration du produit tient compte de son destinataire** (par exemple, en lui conservant un cachet traditionnel éventuellement certifié). Les métiers propres en ce domaine sont évidemment très réduits, se limitant à ceux de conseillers ou de formateurs. En revanche, les compétences complémentaires à celles de l'activité professionnelle de base ont bien une spécificité touristique.

La médiation touristique

La notion d'accueil revient très fréquemment comme un principe clé qui crédibilise la région comme territoire touristique. Elle est cependant davantage entendue comme qualité de service que comme fonction à exercer. Pour spécifier cette seconde acception nous lui préférons la notion de médiation qui permet mieux d'en identifier la traduction en termes de compétences professionnelles. Celles-ci reposent essentiellement

sur un traitement des informations à la fois utiles aux touristes et attendues par eux. Cela suppose à la fois des connaissances de la part des agents au contact des visiteurs, mais aussi des outils opérationnels de gestion de données que caractérise une grande diversité. L'illustre, en Alsace, la constitution d'une base d'informations renseignée et consultable en accès synchrone par le réseau des offices de tourisme, le Lieu d'Échange de l'Information (LEI), avec les problèmes de gestion et donc de compétences que pose un tel outil informatisé, ou celui de l'extension de ses utilisateurs.

Ainsi **la relation de face à face** avec le touriste apparaît-elle comme une modalité et un moment au sein d'un dispositif de médiation plus large. Celui-ci comprend le recueil de l'information, sa mutualisation, et sa restitution qui elle-même prend des formes à la fois collectives et individuelles, dans une relation de présence ou de médiation, par la correspondance comme par la diffusion de message aux supports variés, où les technologies de communication prennent une part désormais considérable. Ainsi les rencontres personnelles au guichet d'un office de tourisme tendent-elles à diminuer au profit des correspondances parfois très détaillées par l'Internet (ce qui suppose une rationalisation des réponses à des demandes nombreuses mais qui ne déboucheront pas nécessairement sur un voyage en Alsace).

Toutefois, cette fonction de médiation ne saurait être réduite à une relation individualisée aux touristes, même si celle-ci est indispensable, comme dans toute prestation de service. On l'a souligné à plusieurs reprises, le tourisme commence quand il y a affluence. Et de ce point de vue, la fonction de médiation apparaît aussi essentielle : elle prend alors la forme d'**une coopération locale des activités utiles pour accueillir et occuper les touristes** en répondant à la double exigence de satisfaire leurs attentes et d'apporter des solutions aux problèmes que peut poser cette population supplémentaire de passage (en matière de circulation et de stationnement, de civilité et de sécurité, de capacités d'hébergement, de salubrité...).

L'autre aspect dans cette prise en compte de la dimension collective du tourisme, dont l'aspect stratégique est bien plus souvent souligné, est celui de **la mise en œuvre d'une communication destinée aux populations dont on souhaite qu'elles viennent séjourner** dans la région. Le développement tant des techniques que des technologies de communication incitent à en faire la première priorité dans l'exercice de cette fonction de médiation au risque de surestimer son rôle dans les variations de la fréquentation touristique de lieux donnés. La conséquence est qu'il devient primordial de s'attacher des compétences avérées en ce domaine, soit par le recours à des prestataires spécialisés soit par des recrutements. La récurrence de cette thématique dans nos entretiens corrobore les conclusions du consultant GESTE dans le contrat d'étude prospective qu'il a réalisé en 1998 pour les offices de tourisme⁸.

Ce sont avant tout les organismes territoriaux du tourisme qui apparaissent comme ayant les capacités d'assurer cette fonction médiatrice, quoique pour en exercer le deuxième versant d'organisation-régulation, il leur faille l'appui des élus territoriaux qui disposent réellement de la légitimité nécessaire. L'ensemble de ces structures constitue l'équivalent d'une branche professionnelle, même si elles se partagent entre organismes de statut le plus souvent public ou associatif. Leur représentation régionale, la FROTSI, constitue en Alsace un acteur reconnu (le niveau départemental paraît assez formel), à qui a été confiée la responsabilité des formations continues de l'ensemble des agents employés par ses membres, de façon concertée avec le CNFPT.

Dans les centres urbains, plus particulièrement, s'ajoute une forme particulière de médiation touristique qui doit **répondre aux demandes professionnelles d'organiser congrès, foires ou autres manifestations** de caractère économique. La ville de Mulhouse a créé une structure *ad hoc* avec la CCI, il y a plusieurs années, tandis que Strasbourg envisage de le faire sans doute prochainement. Il est vrai que l'établissement gestionnaire des équipements qui y sont dévolus assurait lui-même ce service jusqu'à présent (mais pas pour les clients souhaitant utiliser d'autres lieux). Si la population que draine le tourisme d'affaire demeure modeste (7,5 % des séjours de Français en Alsace), son accueil représente un poids économique sensiblement plus important. Cela suffit à justifier d'y consacrer des moyens spécifiques, mais leur raison d'être tient aussi aux problèmes propres qui sont posés par l'organisation d'un environnement adapté (pouvant comprendre des moments de tourisme d'agrément) permettant que se déroule sans accroc une manifestation dont le programme s'inscrit dans un temps a priori très contraint qui suppose en général une forte mobilisation de personnels et de compétences.

⁸ C. Sounack : « On constate donc l'émergence de nouveaux besoins pour assurer correctement ces missions de conception, de promotion, de développement et de communication. Pour ce faire, le recrutement fait de plus en plus appel à des personnes spécialisées sur ces missions et n'ayant pas obligatoirement une formation initiale dans le tourisme », in Panorama de l'évolution de l'emploi et de la formation dans le tourisme, Les contrats d'étude prospective dans le tourisme, *Cahier espace* 65, 2000.

La distinction entre ces fonctions ne saurait les considérer comme séparées par des frontières : les mêmes personnes, les mêmes organismes peuvent en assurer plusieurs de manière concomitante. Et cela correspond d'ailleurs aux situations les plus fréquentes. Les offices de tourisme en particulier ont en général des attributions très polyvalentes. Néanmoins, **leur différenciation nous semble nécessaire dès lors qu'on s'interroge sur les professionnalités requises par l'activité touristique**. Sa méconnaissance n'empêche pas les structures de fonctionner ou de recruter les personnes dont elles ont besoin. Mais elle risque de justifier l'idée qu'il n'y aurait pas de métiers proprement touristiques au profit d'une représentation qui nous a paru dominante, selon laquelle le tourisme mobilise de nombreux métiers dont la dimension touristique ne constituerait qu'un complément fondé essentiellement sur l'expérience.

3. LA CONSTRUCTION DE L'OFFRE DE FORMATION AUX MÉTIERS DU TOURISME

Au terme de cette revue des fonctions types, il apparaît qu'en effet une partie des emplois exercés ne justifiaient pas d'être qualifiés de métiers du tourisme, tout en requérant parfois, mais pas toujours, des compétences complémentaires se rapportant à la relation de service propre à une clientèle touristique. Il ressort aussi que des emplois clés pour le développement du tourisme ou pour sa bonne intégration dans la vie locale supposent de posséder des compétences réunies dans un métier qui n'est pas spécifiquement touristique au départ.

Enfin, il semble qu'on puisse parler plus spécifiquement de métiers du tourisme dans quatre cas, celui de la médiation touristique dans les organismes territoriaux, celui de la conception et de la commercialisation de produits touristiques construits autour du déplacement, celui de l'accompagnement et celui de l'hébergement. Hormis le quatrième domaine, ces métiers ne concernent que des effectifs réduits. Et d'une fonction à l'autre les conditions d'emploi sont très différentes : si les deux premières offrent des emplois plutôt stables et sans forte croissance, les métiers de l'hôtellerie présentent des caractéristiques tout à fait inverses. Quant aux métiers de l'accompagnement, alors même qu'ils sont réglementairement encadrés (possession d'une carte professionnelle pour les guides, détention d'un diplôme sportif pour les accompagnateurs de montagne ou équestres), les conditions d'exercice sont précaires au point qu'on peut hésiter à considérer qu'il s'agit de métiers permettant d'en vivre, du moins en Alsace. C'est d'ailleurs souvent une activité saisonnière complémentaire de l'exercice d'un métier principal. Pour le reste, il convient de reconnaître que le cadre existant des conventions collectives permet mal d'accorder une reconnaissance de métiers du tourisme à des fonctions d'animation ou de gestion du patrimoine.

Parallèlement à ces constats il faut admettre que **les besoins en recrutement ne semblent pas se heurter à des difficultés notables dans la mesure où le modèle adéquationniste de correspondance entre emplois et formations paraît peu affirmé**, la diversité des parcours professionnels étant au contraire tenue pour avantageuse. Si le développement de l'activité touristique exige en effet des compétences appropriées, celles-ci devraient pouvoir s'acquérir autant par le croisement des expériences au sein d'une équipe que par la formation. Celle-ci doit-elle être essentiellement dispensée en cours d'emploi ou peut-elle être néanmoins aussi proposée en formation initiale, engageant ainsi des jeunes vers un parcours professionnel dans le tourisme dès leur scolarité ? La première question à examiner concerne donc ce qui est proposé, en Alsace, aux jeunes qui souhaitent s'orienter vers des métiers qui ont trait au tourisme. La seconde porte sur l'offre de formation initiale existant dans la région, sur son déploiement territorial et ses spécialisations pour pouvoir envisager les conditions et les conséquences d'une augmentation de cette offre. La troisième consiste, à partir d'un repérage des formations continues proposées et de leur diffusion, à rechercher des critères d'évaluation de ces formations pour en préciser les modalités le cas échéant.

Chacun de ces points s'inscrit dans un contexte de représentations voire de projets qu'ont sur ce sujet les autorités publiques régionales et les organisations professionnelles concernées. Or, si l'importance économique du tourisme est bien reconnue en Alsace, comme en témoignent les avis du Conseil économique et social d'Alsace de 1989 et 1998, la tentative inaboutie d'élaborer un schéma régional du tourisme en 2002, l'adoption enfin d'une stratégie régionale de développement du tourisme en 2005, l'impact sur la politique de formation reste inapparent. Malgré l'adoption d'un contrat d'objectif territorial de l'hôtellerie et de la restauration en 2000, le schéma régional de l'éducation et de la formation établi en 2004 n'accorde pas de

place particulière à la filière du tourisme. Il est d'ailleurs notable que les tableaux statistiques qui l'accompagnent regroupent d'une part le tourisme avec le transport et d'autre part l'hôtellerie restauration avec l'alimentation.

3.1. L'orientation vers des métiers du tourisme

L'ONISEP a publié deux brochures sur les métiers en Alsace qui concernent l'une et l'autre notre objet. La seconde était consacrée à l'hôtellerie restauration, présentée comme un secteur performant dans la région. Son dynamisme tiendrait à un potentiel touristique très riche et à l'évolution des loisirs et des voyages qui entraînent un développement de la fréquentation hôtelière et de la restauration. La première portait sur le transport, la logistique et le tourisme, mais en réalité le dernier volet n'est qu'à peine évoqué, seuls les deux premiers sont largement illustrés. On peut voir dans ce contraste un indice de la place subalterne accordée aux métiers du tourisme proprement dits dans la représentation collective. Néanmoins, la diffusion récente à destination des bacheliers d'une fiche recensant des métiers associés au voyage permet d'énumérer ceux pour lesquels existent des formations en Alsace (certains font l'objet d'une notice descriptive) :

- billettiste et agent de comptoir ; le premier travaille en agence productrice ou distributrice de voyages, voire en compagnie de transport, titulaire d'une mention complémentaire (télé-billetterie et services voyages) après le bac ou d'un BTS (vente et production touristique); le second est employé en agence distributrice ou en office de tourisme, avec un bac ou un BTS tourisme ; les deux débutent au SMIC ;
- forfaitiste ; un travail en agence au contact de voyageurs et de fournisseurs, mais qui requiert une expérience professionnelle de plusieurs années comme billettiste ou agent de réservation ; le diplôme approprié peut être le BTS vente et production touristique, mais aussi une licence, un master d'administration économique et sociale préparés dans les universités alsaciennes ; toutefois un emploi d'aide forfaitiste débute aussi au SMIC ;
- accompagnateur de voyages ; exercé rarement de manière permanente, il ne nécessite pas de formation spécifique, même si le BTS animation et gestion touristiques locales est le diplôme le plus adapté ;
- guide interprète (régional) ; des débouchés rares, un travail saisonnier, à la vacation, parfois à temps partiel annualisé, ou en libéral, exigeant une carte professionnelle (délivrée sur examen préfectoral⁹, ou à certains titulaires du BTS animation et gestion touristiques locales, selon leurs notes) ;

Sont également mentionnés les métiers de chef de projet touristique (mais le projet de licence professionnelle de l'hôtellerie et du tourisme porté par l'université de Haute-Alsace n'a pas abouti) et d'animateur sportif, par la voie du brevet d'État d'éducateur sportif (Centre régional d'éducation physique et sportive) ou universitaire (licence et masters à l'université Marc Bloch).

Cette liste ne prétend pas être exhaustive. Elle met toutefois en évidence **les métiers les mieux identifiés** dont on constate qu'ils **correspondent surtout à des emplois dans les agences de voyages, donc dans des services qui visent plutôt les résidents alsaciens qui veulent voyager hors d'Alsace**. La description de ces métiers insiste par ailleurs sur les mises en garde concernant les conditions de travail et de rémunération.

Il en ressort que l'accès aux métiers du tourisme par la voie de formations professionnelles qui les visent directement est peu valorisé, même si de telles formations existent tout en demeurant en concurrence avec d'autres filières non spécialisées vers le tourisme. Que l'on trouve parmi les élèves en BTS tourisme des jeunes (filles) manquant de motivation à suivre cette filière apparaît dès lors comme une conséquence de cet embarras à la présenter de manière attractive¹⁰.

On peut aussi relever l'absence de liens proposés avec des métiers dont le champ ne se confond pas avec celui du tourisme sans doute, mais pour lesquels le tourisme constitue effectivement ou potentiellement une part importante de l'activité : par exemple, l'administration et la gestion des entreprises culturelles (licence professionnelle à l'université de Haute-Alsace), le développement territorial (master d'aménagement, urbanisme et développement des territoires des universités de Strasbourg), la gestion de l'environnement (mastère spécialisé de l'Institut national des sciences appliquées (INSA) de Strasbourg en partenariat avec

⁹ qui n'est pas ouvert tous les ans en Alsace.

¹⁰ L'équipe pédagogique de ces BTS tourisme tente d'y remédier en se rendant désormais elle-même dans les lycées pour présenter leur formation, estimant que les conseillers d'orientation connaissent mal cette filière.

l'institut Éco-Conseil) ou la conception et l'organisation d'événements (diplôme d'université à l'Institut européen d'études commerciales supérieures (IECS) de Strasbourg). En retour, il faut remarquer que l'application aux problèmes particuliers au tourisme ne semble pas délibérément recherchée, faute de sollicitations en ce sens.

3.2. La formation initiale entre hébergement et vente de voyages

L'hôtellerie et la restauration : priorité au 1^{er} degré de qualification

Parmi les branches professionnelles concernées par le tourisme, celle de l'industrie hôtelière a fait l'objet d'un contrat d'objectif territorial signé en 2000 par la représentation régionale du FAFIH. On y trouve logiquement reprises les orientations retenues par la Commission nationale paritaire de l'emploi :

- la priorité donnée aux préparations des CAP (en alternance) et la réduction de la filière BEP-bac pro, car les besoins des entreprises portent sur les métiers d'exécution des services à la clientèle, alors que les jeunes bacheliers ont des attentes auxquelles ne peuvent pas répondre ces emplois. Ce sont particulièrement les formations en service de restaurant qui sont encouragées, tandis que celles en cuisine devraient stabiliser leurs effectifs, même si l'on constate des difficultés de recrutement, car elles devraient être traitées en réduisant l'évaporation des effectifs formés. Devrait être recherchée également une réduction des ruptures de contrats d'apprentissage, plus fréquentes dans les filières de l'hôtellerie restauration que la moyenne régionale.

- la limitation des effectifs dans les formations de niveaux IV et plus, car ils sont estimés supérieurs aux possibilités d'absorption du secteur. Est rappelé à cet égard l'avertissement émis au niveau national que **les formations au tourisme (les deux BTS) n'ont pas été conçues pour préparer aux métiers de la branche et ne leur conviennent pas.**

Ces choix ont pour conséquence que sur les 1 250 jeunes achevant une formation professionnelle dans l'hôtellerie restauration en 2003, deux tiers ont un niveau V (dont 56 % en apprentissage), 23 % un niveau IV (dont près d'un quart en apprentissage), et 12 % en BTS ; et en évolution on constate en effet une tendance à l'augmentation de la part des niveaux V (y compris des effectifs en cuisine, ce qui n'était pas recherché) au détriment de celle des niveaux IV.

Tableau 2

Effectifs en formation initiale (année 2003-2004) et en contrats de qualification (2003)

	Scolaires	Apprentis	Contrats de qualification
Hôtellerie-restauration			
BTS	143	12	6
Bac techno hôtellerie	118		
Bac pro restauration	103	52	
MC accueil-réception-barman-sommellerie	41		48
CAP restaurant	17	158	
BEP métiers de la restauration et de l'hôtellerie	220	22	
Cuisine			
BP cuisinier		14	
MC cuisine (desserts)	10		
CAP cuisine	30	274	5
CAP agent polyvalent de restauration	40		
Total	722	532	59

Source : OREF.

Quant à l'insertion professionnelle des sortants de formation initiale, elle est classiquement fonction de leur position sur l'échelle des formations, les BTS connaissant très rarement le chômage, malgré les craintes exprimées par la profession, et les apprentis trouvant plus fréquemment un emploi que les jeunes issus de la voie scolaire, quand les deux filières existent.

Compte tenu du coût des équipements requis pour ces formations et du nombre limité de jeunes à former dans la région, l'ensemble des formations initiales de l'hôtellerie restauration se trouve concentré dans deux lycées professionnels, un par département, et dans trois CFA : l'un, dans le Haut-Rhin est adossé au lycée professionnel ; en 2003, le Groupement des Métiers de l'Hôtellerie et de la Restauration (GMRH-UMIH 68) en a créé un second ; dans le Bas-Rhin, n'existe qu'un CFA, le CEFPPA, co-géré par la CCI du Bas-Rhin, le GMRH et l'Education Nationale. Seule la préparation à deux CAP moins spécialisés, d'agent polyvalent de restauration et d'employé technique de collectivité, est dispensée par cinq lycées dans chaque département. Cette limitation du nombre d'établissements simplifie considérablement les choix à prendre pour réguler l'offre de qualification entre des partenaires régionaux, engagés même dans la gestion commune d'un établissement. Cela concerne non seulement l'ajustement des flux de jeunes formés mais également l'articulation entre les diplômes de l'Education nationale et les CQP institués par la branche.

Une formation supérieure peut également être préparée en deux ans, la maîtrise de sciences et techniques (MST) « gestion et production en hôtellerie restauration ». Localisée dans le lycée professionnel de l'agglomération strasbourgeoise, sous la responsabilité pédagogique de l'IECS, elle résulte de la création, avec la profession, d'une École supérieure de management en hôtellerie et restauration qui propose également des formations continues.

Quelques établissements privés dispensent des formations initiales de l'hôtellerie et de la restauration. Ils préparent en ce cas aux diplômes de l'Education nationale, à l'exception de l'Ecole Internationale Tunon qui dispense deux formations d'hôte et hôtesse et d'assistant(e) Tunon à Strasbourg.

La filière dite du tourisme

À la différence de l'industrie hôtelière, les autres secteurs professionnels concernés par l'activité touristique ne cherchent pas, de leur initiative, à faire prévaloir d'orientations en matière de formation, et compte tenu de leur faible représentation en région, ne sont pas non plus sollicités par les autorités publiques en charge des formations. En outre, **les effectifs formés ne semblent pas justifier une attention prioritaire sur d'éventuels choix à prendre**. Ceux-ci restent donc déterminés par le rapport entre la capacité d'accueil et les vœux d'orientation des élèves en amont, et par celui de l'offre et de la demande de qualification sur le marché du travail en aval.

Pour les jeunes qui désirent suivre une formation au tourisme, l'Éducation nationale ne propose comme diplôme spécifique que les BTS « ventes et production touristiques » ou « animation et gestion touristiques locales »¹¹. L'un et l'autre se préparent au lycée professionnel de l'agglomération strasbourgeoise (École d'Hôtellerie et de Tourisme). Les effectifs sont réduits à deux classes (50 élèves) pour le premier BTS, une classe (30 élèves) pour le second. Le premier fait également partie de l'offre de formation d'organismes privés qui présentent à l'examen des effectifs nettement plus faibles et variables d'une année à l'autre. L'accès à l'emploi est un peu moins favorable que pour les élèves du BTS « hôtellerie restauration » ; il demeure néanmoins de l'ordre de trois quarts des élèves entrant sur le marché du travail selon l'enquête IVA à huit mois. En effet les titulaires du BTS à orientation commerciale opte majoritairement pour la vie active, sur des emplois de billettiste, d'agents de comptoirs ou d'accueil, mais il n'en est pas de même de ceux qui ont le BTS orienté sur le projet d'action locale, qui poursuivent très fréquemment leurs études, à la faculté de géographie et d'aménagement de Strasbourg (où ils représentent un pourcentage significatif des étudiants), en histoire de l'art, ou dans des formations à l'environnement. Aussi les professeurs estiment-ils que les effectifs formés annuellement sont suffisants, entre ceux qui vont poursuivre des études plus longues et ceux qui chercheront une insertion professionnelle.

En effet, les débouchés dans des entreprises et des organismes de tourisme que peuvent trouver des jeunes entrant sur le marché du travail ne concernent pas seulement les diplômés d'un BTS tourisme. Dans la mesure où ce sont très souvent des compétences commerciales qui sont requises, se trouvent ainsi recrutés **des jeunes titulaires d'un BTS** naguère intitulé « force de vente », aujourd'hui « **négociation et relation client** », qui **viennent concurrencer les possesseurs d'un BTS tourisme**, notamment dans les agences de voyages ; mais sont aussi embauchés des jeunes d'un niveau IV, avec un bac technologique « action et

¹¹ La formation à la mention complémentaire télé-billetterie et services voyages paraît dormante, permettant de qualifier quelques jeunes en formation en alternance certaines années.

communication commerciale », voire un bac professionnel « vente », « commerce », « services », complété le cas échéant par la mention complémentaire « assistance, conseil, vente à distance ».

Il est à noter qu'il a existé, il y a une dizaine d'années, une formation complémentaire d'initiative locale, « Assistant technique en développement touristique régional », en alternance, qui s'adressait à des titulaires du BTS tourisme. Nous ignorons si ce titre a été délivré, toujours est-il que cette formation n'a plus d'existence, et que nous n'avons pas trouvé d'informations ni de commentaires sur cet abandon. Par ailleurs un projet de licence professionnelle du tourisme à Colmar avait été élaboré par l'Université de Haute-Alsace, mais elle n'a pas abouti.

En revanche, une formation post BTS d'orientation hôtelière est proposée par un organisme privé (OMNIS), préparant un Diplôme Européen d'Etudes Supérieures en Tourisme Hôtellerie (DEESTH), Mention marketing des services et gestion de la relation client.

Dans le domaine plus spécialisé des services touristiques en milieu rural, deux lycées agricoles, l'un public, l'autre privé, dispensent une préparation au brevet de technicien agricole, « option commercialisation et services, spécialité services en milieu rural », dans le Bas-Rhin.

Des filières valorisant l'alternance

Une caractéristique commune aux formations de l'hôtellerie restauration et aux BTS tourisme est la place qu'y tient l'alternance. Ainsi, l'apprentissage est la voie principale pour les formations en restauration de niveau V ; le bac professionnel de restauration se prépare soit en apprentissage soit sous statut scolaire, mais comporte en ce cas des stages en entreprises ; quant au BTS en hôtellerie restauration ou ceux du tourisme, si leur préparation se fait essentiellement sous statut scolaire, elle comprend également une part d'alternance avec des périodes de stages conséquentes (quatre mois pour le premier, 14 semaines pour les seconds). Très marginalement, ces BTS ont pu être préparés au titre de contrats de qualification (jusqu'à la réforme de la formation professionnelle de 2004), la formation étant alors assurée par des organismes privés. Pour la MST de l'École d'hôtellerie et de tourisme également, des périodes de stages sont obligatoires : 24 semaines la première année, 2-3 mois la seconde. Ces stages offrent certes des possibilités concrètes pour ces jeunes (filles) de se confronter aux métiers qu'elles préparent. Cependant il est aussi indéniable que **ces stagiaires constituent une main d'œuvre saisonnière commode**, dont le coût est très réduit et à laquelle les entreprises et les organismes ont très largement recours.

L'importance de l'alternance dans les formations de l'hôtellerie restauration traduit la collaboration étroite de l'appareil de formation, public et privé, avec la branche professionnelle. La situation est différente pour les BTS du tourisme. Le lycée professionnel et les organismes privés concernés ont la préoccupation de s'appuyer sur un réseau d'entreprises et d'organismes (offices de tourisme, parc naturels régionaux) susceptibles de conforter le projet professionnel leurs élèves, si ce n'est de leur offrir des débouchés. Néanmoins, nos entretiens nous ont laissé entrevoir **des réserves à l'égard de ces stagiaires**. Elles portent tantôt sur la motivation jugée insuffisante chez certain(e)s élèves, tantôt sur l'enseignement qui ne serait pas assez exigeant dans la maîtrise des langues étrangères, qui ne préparerait pas assez les élèves à la réalité du travail attendu, s'agissant notamment de leur implication dans la démarche de vente.

Quelques uns de nos interlocuteurs se sont aussi interrogés sur le positionnement de ces formations, un peu trop qualifiées pour exercer beaucoup des emplois offerts, alors qu'elles ne le seraient pas assez pour tenir les postes auxquels elles sont censées préparer. Mais il nous semble aussi que leur circonspection peut traduire leur souci de ne pas se voir tenus à recruter des jeunes issus de cette seule filière, alors qu'ils estiment que leur profession n'est pas réellement associée au contenu des enseignements dispensés. Ainsi les uns ont-ils souligné que d'autres formations, en particulier commerciales, permettraient d'obtenir des compétences qui pourraient être plus opérationnelles, tandis que d'autres insistaient sur la diversité des profils correspondant aux emplois qu'ils voulaient pourvoir.

Quant à la préparation **des BTS du tourisme par la voie des contrats de qualification** proposée par des organismes privés de formation, elle suscite de fortes réserves de la part de la profession dans la mesure où ce sont **des ressources de l'organisme collecteur de l'hôtellerie restauration** qui sont mobilisées pour déboucher sur une qualification qui n'est pas propre à la profession. Comme celle-ci est la plus organisée dans le secteur du tourisme et qu'elle dispose de ce fait des moyens les plus importants, il est compréhensible qu'elle veuille éviter d'avoir à prendre en charge le financement de nombreux contrats de ce type.

Inversement, il serait regrettable que des hôteliers ne puissent accueillir des jeunes en contrats de professionnalisation (qui remplacent désormais les contrats de qualification) préparant à un BTS du tourisme, notamment quand leur activité inclut des prestations d'animation, tout comme ils peuvent être amenés à engager un jeune préparant un BTS de vente ou un BTA de commercialisation. Il semble d'ailleurs que la commission régionale paritaire prenne ses décisions en tenant compte des situations qui justifient des exceptions à la règle.

3.3. De brèves formations continues disparates

Dans le cas d'une activité professionnelle comme le tourisme, dont les modalités d'exercice continuent d'évoluer rapidement et qui voit s'y engager des personnes aux parcours professionnels très divers, il paraît vraisemblable que la formation continue revête une grande importance, plus déterminante éventuellement que la formation initiale. Cependant, établir un inventaire détaillé des pratiques régionales de formation professionnelle continue dans le domaine du tourisme justifierait une étude particulière qui dépasse le cadre du présent travail. Il se trouve néanmoins qu'en 1995 le **Délégué régional au tourisme a souhaité connaître l'état de l'offre de formation** dans le secteur de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme en Alsace. Le Parc naturel régional des Vosges du Nord et la Délégation académique à la formation continue se sont ainsi vu confier une mission d'analyse de cette offre. Il en est résulté une étude réalisée il y a déjà dix ans¹². Elle présente d'abord l'intérêt de montrer qu'il existait, à cette date, une activité de formation continue pour les professionnels du tourisme. Elle témoigne aussi de ce que ce sujet pouvait paraître justifier une étude, mais aussi que les acteurs régionaux n'en ont pas tiré de conclusions. Nous nous appuyons donc sur cette analyse en indiquant au fur et à mesure ce qui a été poursuivi, les formations qui ont été abandonnées et les domaines où des actions nouvelles ont été engagées.

Les formations auxquelles il sera fait référence incluront, outre les formations continues proprement dites pour les personnes en emploi, celles destinées aux demandeurs d'emploi.

Dans l'hôtellerie restauration, une offre qui dépasse la demande

En dix ans, il apparaît qu'il y a eu un large renouvellement de l'offre, quand on compare le recensement qu'en fait l'étude de 1996 et le répertoire établi par le FAFIH en 2005. Le nombre d'une douzaine d'organismes intervenant dans des actions aux techniques professionnelles de la cuisine, du service et de l'hébergement demeure le même, à la fois dans le cadre des plans de formation et dans celui des actions pour demandeurs d'emploi. Mais le lycée professionnel bas-rhinois (au titre du GRETA) qui occupait une place majeure avec le CEFPPA voisin a vu son poids se restreindre au profit de l'AFPA, du centre de formation continue du GMHR 68 adossé à son CFA (l'un et l'autre à Colmar) et de la CCI de Mulhouse. En revanche, un organisme autrefois important dans le Haut-Rhin pour les formations de demandeurs d'emplois à ces métiers a disparu.

Dans le domaine plus large des actions en langues, informatique-bureautique, gestion comptabilité, ressources humaines ou développement personnel, on approche de la trentaine d'organismes aujourd'hui. « Il semble que parfois, l'offre dépasse la demande » soulignait l'étude de 1996. Apparemment ce constat demeure actuel.

De son côté, le FAFIH propose des actions de formation au titre de la promotion professionnelle et sociale. Il s'appuie largement sur les ressources des deux organismes auxquels participe directement la profession, le CEFPPA et le centre de formation du GMRH 68. Dans le programme 2005-2006, mérite particulièrement d'être remarqué un module de 3 jours visant à « **mieux connaître le patrimoine touristique alsacien** » ; il témoigne de la valeur qu'accordent les représentants de la branche à une culture touristique mieux partagée, sans qu'on puisse présager de l'audience qu'il recueillera.

¹² Mayette Grémillet, *Etude sur l'offre de formation dans les domaines de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme en Alsace*, avril 1996. Comme il n'y a plus actuellement de Délégué régional au tourisme, nous ignorons si la Délégation a pris des initiatives à la suite de cette étude.

Des formations non spécifiques pour la gestion patrimoniale du tourisme

Sous le titre « Aménagement de l'espace – Organisation – Développement du tourisme local », le rapport de 1996 ne relève que de rares actions de formation ponctuelles, tout en soulignant qu'il s'agit d'un domaine où **faire appel à un consultant ou un expert** pour prendre en charge l'élaboration d'un projet **paraît plus économique** que de chercher à se doter de compétences en interne, par un recrutement ou par de la formation. Nos propres observations le confirment.

Il s'agit en l'occurrence de compétences qui se trouvent concentrées dans des organismes spécialisés, mais ceux-ci n'ont pas pour autant une activité dédiée au seul tourisme : ce sera de l'aménagement territorial dans le premier cas, de la protection de l'environnement dans le second. En ce domaine, les collectivités territoriales ont créé, il y a 25 ans, une structure associative qui fédère les associations de la région concernées par l'éducation à l'environnement¹³. Elle s'est dotée d'une équipe de professionnels salariés dont l'une des fonctions est d'effectuer du conseil pour la mise en valeur du patrimoine naturel et poursuit donc une activité de formation pour les personnels des offices de tourisme qu'elle assurait déjà dans les années 90. L'initiative en revient à la FROTSI qui assure le pilotage des actions de formation pour l'ensemble des offices de la région (nous y reviendrons à propos des formations à l'accueil et à l'information).

De leur côté, les parcs naturels régionaux s'appuient sur l'expertise de l'Atelier technique des espaces naturels, le GIP de leur propre réseau national des parcs et réserves naturels français.

L'étude citée évoque également la conservation et de la valorisation du patrimoine culturel considéré sous l'aspect des « Loisirs culturels »¹⁴. Là aussi, le constat est que les formations sont rares ou que **les formations utiles n'ont pas une visée spécifiquement touristique**.

L'étude de 1996 distingue quatre catégories d'actions de formation en ce domaine :

- la connaissance du patrimoine et de la culture régionale ; il n'est pas fait état de formations spécifiques en la matière, hormis des interventions de l'ARIENA (mais en matière de patrimoine naturel) et celles du réseau des universités populaires du Rhin (mais qui se réduisent à des conférences à destination de tout public), et il ne nous est pas apparu que cette situation ait changé ;
- la formation continue propre aux guides régionaux assurée alors par le GRETA de Strasbourg (qui se différencie de la précédente par son public professionnel justifiant des formations plus longues) ; ce ne semble plus être le cas aujourd'hui sans que nous ayons pu savoir si de telles formations étaient assurées ailleurs ;
- les techniques d'animation artistique et culturelle destinées aux professionnels de l'animation relevant de la compétence de Jeunesse et Sport, qui se poursuivent toujours, mais qui ne croisent que très partiellement le champ des techniques de l'animation patrimoniale et culturelle ; elles sont complétées aujourd'hui par les formations dispensées par l'Agence culturelle d'Alsace qui concernent autant le spectacle vivant et les techniques de scènes que les techniques audiovisuelles ;
- la formation des personnels des entreprises culturelles, assurée par une agence de conseil spécialisée auprès des structures alsaciennes, l'OGACA, membre d'un réseau de soutien aux associations en région Alsace (SARA) ; elle propose depuis 20 ans à la fois des études d'ingénierie culturelle et des formations à l'administration de projets culturels, l'entreprise d'artiste, les contrats du spectacle, l'animation d'équipe... ; cet organisme, toujours actif, ne semble pourtant pas avoir eu jusqu'ici à traiter de la prise en compte de la dimension touristique dans la gestion culturelle.

Il en ressort qu'il existe des ressources mobilisables pour la formation des acteurs de l'animation touristique culturelle, quoiqu'elles puissent paraître limitées. Il ne nous a toutefois pas été possible d'évaluer **dans quelle mesure cette offre pouvait répondre à une demande**. Par ailleurs, il semble que la problématique touristique dans la gestion des entreprises culturelles fasse peu l'objet d'offres à la fois de conseil et de formation.

¹³ L'Association régionale pour l'initiation à l'environnement et à la nature en Alsace (ARIENA).

¹⁴ L'expression soulignait déjà que l'accès des visiteurs aux ressources culturelles peut être envisagé non pas simplement comme droit de contemplation statique, mais comme possibilité d'établir une relation active d'intelligence et d'émotion par une mise en scène. Elle implique aussi que le visiteur voyageur n'est pas seul à en bénéficier mais qu'il se trouve mêlé aussi à des visiteurs locaux.

Quelques formations spécifiques à l'animation et à l'accompagnement touristiques

Ce que nous avons précédemment décrit comme fonctions d'animation et d'accompagnement touristiques n'apparaît pas dans l'étude de la DAFCO comme des domaines pour lesquels il existerait des formations repérées, mises à part les formations de guides et celles de l'animation artistique et culturelle évoquées précédemment. Sans doute l'animation est-elle d'abord un produit. Ainsi ont été ouverts aux visiteurs de l'Alsace deux nouveaux sites en 2005 : la Cité du train à Mulhouse et le Mémorial de l'Alsace-Moselle près de Schirmeck (consacré à leur annexion par le III^e Reich), dont les scénographies ont été conçues par le même cabinet d'architectes (extra régional), l'Atelier Seigneur et La Dure. Or il est à noter que l'un des lieux reconnus nationalement où les compétences en ce domaine peuvent s'acquérir est l'École supérieure des arts décoratifs de Strasbourg : la préparation du diplôme national supérieur d'expression plastique comporte une option Design mention scénographie et communication événementielle, et une option Communication.

Par ailleurs existe aussi à Strasbourg une formation orientée vers le marketing événementiel, proposée par l'IECS (sanctionné par un diplôme d'université, cf. Encadré 1). Ce n'est certes pas une formation spécifique au tourisme de loisirs puisque la création d'événements concerne bien plus souvent le fonctionnement des entreprises. Pour celles-ci, la manifestation peut être associée à un voyage (des personnels ou de professionnels invités) ; elle illustre alors le tourisme d'affaires. Mais la recherche d'événements destinés à un public large, comme attracteur d'un tourisme d'agrément, devient un élément de plus en plus fréquent dans les stratégies touristiques territoriales. En témoigne celle de la région qui envisage un grand événement pour le rayonnement européen de l'Alsace.

Encadré 1

De l'événement d'entreprise à l'événement touristique

Si l'université de Strasbourg dispense actuellement une formation au management d'événements, à travers son école de management, l'IECS, l'initiative en revient à une enseignante associée qui elle-même a d'abord conçu et organisé des événements au sein d'une grande entreprise avant de diriger une agence spécialisée dans la communication événementielle. L'intention première de créer un DESS « Salons, Foires, Congrès » centré sur le management d'événements d'entreprise s'est élargie à des types de manifestations plus diversifiées, sportives, culturelles, religieuses, politiques, mais aussi privées et réunissant néanmoins un public nombreux. Le phénomène touristique apparaît ainsi d'abord comme une conséquence de l'organisation de tels événements, puis comme un paramètre dont il faut tenir compte ; enfin ce peut devenir l'objectif même de la création de certaines manifestations.

La formation « Management d'événements » débute en 1999 et permet d'obtenir finalement un diplôme d'université. Elle accueille chaque année une quinzaine d'étudiants (pour une cinquantaine de postulants), souvent des actifs en emploi ou au chômage, pouvant faire état de 3 ans d'expérience professionnelle et d'un niveau bac+2 (les autres doivent avoir bac+4). Le coût de référence de cette formation de 300 heures sur 9 mois est onéreux 4 865 € (il existe toutefois des aides pour les candidats ne bénéficiant pas d'une prise en charge tierce). Les activités auxquelles prépare ce diplôme consistent en missions de durées très variables ce qui induit parfois des conditions d'emploi d'intermittence. Néanmoins son succès a conduit à envisager de transformer en master professionnel ce diplôme qui demeure unique en France (l'un des enjeux étant le maintien de sa localisation à Strasbourg).

De même, en matière d'animation constate-t-on que les besoins de formation correspondent à des projets individuels émanant en particulier d'indépendants qui souhaitent élargir les prestations qu'ils proposent et parfois n'hésitent pas à chercher hors de la région la formation qu'il leur convient.

Une mention particulière doit être faite à une action de formation originale parce qu'elle concerne de façon exceptionnelle des qualifications de premier degré. Elle est liée à la prochaine ouverture du parc « ludactique » du Bioscope et qui a commencé cet automne : de futurs agents de loisirs vont être formés par l'AFPA, leur permettant d'obtenir un titre professionnel de niveau V. Le public visé est celui de jeunes demandeurs d'emploi sans qualification professionnelle ce qui a justifié l'engagement de financement par le Conseil régional (cf. encadré 2).

Une formation d'agents de loisirs pour le Bioscope

Initié en 1993, à la suite du Schéma de prospective régionale Alsace 2005 qui donnait une priorité aux technologies du vivant, le projet du Bioscope reprend cette thématique en proposant un parc de loisir consacré à l'homme, son environnement, sa santé. Parc de loisirs et lieu de vulgarisation scientifique, il voudrait conjuguer le ludique et le pédagogique. Un syndicat mixte regroupant le Conseil régional et le Conseil général du Haut-Rhin s'est associé à Grévin & Cie, premier opérateur français de sites de loisirs, avec qui sont partagés les investissements et à qui est confiée l'exploitation du parc, dont l'ouverture est prévue en juin 2006 (400 000 visiteurs attendus par an, puis le double à partir de 2010). Erigé dans le Bassin potassique, son aménagement paysager fait référence à la météorite d'Ensisheim (commune proche). On en attend un rééquilibrage des flux touristiques vers le Haut-Rhin, par sa proximité avec Mulhouse et son patrimoine industriel, et la synergie recherchée avec un Ecomusée qui est le quatrième lieu de visites alsacien (300 000 par an) et auquel il est contigu.

Les emplois créés devraient être au démarrage d'une quinzaine de permanents et du double de saisonniers, pour l'accueil, la vente en boutique, la restauration rapide, l'entretien du parc (des effectifs qui pourraient augmenter jusqu'à 80 permanents et une centaine de saisonniers d'ici quelques années. Pour le recrutement des agents de loisirs (saisonniers) a été mise en place une formation en alternance de près de 1 000 heures sur 7 mois (dont un stage au parc Astérix), conduite par l'AFPA et sanctionnée par un titre du Ministère du Travail. Ce dispositif a été créé il y a dix ans par Grévin & Cie et doit permettre en priorité à des jeunes dont la scolarité s'est arrêtée au niveau de la 3^e d'accéder à une qualification professionnelle. La formation a débuté à la mi-octobre 2005 avec un groupe de 30 stagiaires qui ne sont pas tous appelés à travailler au Bioscope : ils devraient aussi pouvoir être recrutés dans des structures offrant des emplois de niveau V dans l'animation (il n'y a cependant pas eu d'engagements d'autres employeurs). Sa prise en charge financière est assurée par les ASSEDIC, par le Conseil régional et par les moyens propres de l'AFPA, respectivement pour un tiers, la contribution de Grévin & Cie consistant dans l'accueil en stage et la priorité d'embauche donnée à ces stagiaires.

Des formations sectorisées pour la conception et la commercialisation de produits touristiques

Comme le rappelle Mme Grémillet dans son étude, les formations continues relatives aux produits touristiques, aux voyages et aux séjours, relèvent d'abord de la compétence des branches professionnelles, les mieux à même de concevoir une offre susceptible d'inciter les entreprises à en faire bénéficier leurs salariés. Ainsi, le SNAV et l'OPCA Transport proposent-ils des formations pour les salariés des entreprises adhérentes à ce syndicat professionnel. En Alsace, elles ont lieu à Mulhouse. Toutefois, si les agences de voyages sont nombreuses dans la région, il semble que beaucoup d'entre elles soient de petites structures affiliées à des réseaux nationaux ou interrégionaux dans des conditions où la formation est un sujet très souvent élué.

Il existe par ailleurs une offre de formation pour les demandeurs d'emploi proposée par des organismes privés (ceux mentionnés dans l'étude de 1996 ont été depuis remplacés par d'autres) et surtout par l'AFPA. Ces dernières débouchent sur l'obtention d'un titre professionnel de niveau IV, mais elles sont programmées de façon très irrégulière, même si elles sont susceptibles d'accueillir des stagiaires provenant d'autres régions.

Des déficits dans l'accueil et l'information à corriger par la formation ?

Pour l'essentiel, les formations à l'accueil et à l'information touristiques concernent le personnel des organismes territoriaux du tourisme et dépendent donc à ce titre de la FROTSI. Celle-ci élabore chaque année un plan de formations pour les agents des offices et syndicats d'initiative. D'un autre côté sont proposées des formations pour les demandeurs d'emploi notamment, par l'AFPA (avec un titre professionnel de niveau IV et un autre de niveau V), mais elles sont rarement programmées.

L'intérêt particulier que présentent les formations organisées par la FROTSI tient à ce qu'**un accord a été obtenu avec le CNFPT afin que l'ensemble des agents travaillant dans les organismes territoriaux du tourisme puissent en bénéficier**, sans distinction entre le statut public ou privé de ces personnels. Le plan

annuel de formation bénéficie en outre d'une subvention du Conseil régional. Une partie importante de ces actions concerne l'optimisation de l'usage qui est fait du système d'information en réseau qu'est le LEI, propre à la région, qui assure une information réciproque de l'ensemble des offices à la condition que chacun en assure la mise à jour permanente. On y trouve également des formations aux langues étrangères. Mais cette offre présente aussi l'intérêt d'approfondir la compréhension de la pratique professionnelle des agents et des responsables des offices comme l'indiquent les extraits ci-après.

Tableau 3

Extraits du plan de formation 2006 de la FROTSI Alsace

Techniques d'accueil	2 j
Quel est l'esprit d'accueil de son territoire et comment le propager ?	2 j
Comment transformer l'acte d'accueil en acte positif d'aide à la décision ?	3 j
Les spécificités des clientèles étrangères potentielles	1 j
La fréquentation des sites touristiques et culturels : comment la susciter, la développer, la maîtriser ?	3 j
La mobilisation locale de tous les acteurs du développement touristique	3 j
Comment fédérer et mobiliser autour du projet : Faire de la qualité de l'accueil... ?	3 j
Élaboration de stratégie de développement touristique de son territoire	3 j
Montage et gestion de l'évènementiel	2 j
Le marketing et son rôle dans la promotion de son territoire	3 j
Comment optimiser l'efficacité de ses relations presse ?	3 j
Management du personnel (Piloter une petite équipe)	2 j

Une action particulière mérite également d'être signalée : une formation préparant au BTS animation et gestion touristiques locales a été confiée au GRETA dont dépend le lycée professionnel de l'hôtellerie du Haut-Rhin. Elle accueille à la fois des agents d'offices du tourisme en emploi et des chômeurs. Cette formation doit permettre aux premiers d'élargir leurs compétences et de conforter un emploi qu'ils exerçaient sans avoir la qualification souhaitable (elle souligne aussi que l'exigence de professionnalisation a cru pour faire face aux tâches à remplir dans les offices). L'accueil de chômeurs dans cette formation permet d'en compléter l'effectif, tout en leur offrant l'opportunité d'une formation en alternance. Pour eux, la prise en charge financière est assurée par le Conseil régional et les ASSEDIC.

Cependant, au-delà de ces formations continues destinées à des professionnels de l'accueil et de l'information, en emploi ou en recherche d'un emploi, se trouve aussi posée **la question de formations visant à dispenser une culture de l'accueil touristique** à toute personne en contact avec des touristes, mais dans le cadre d'activités professionnelles qui ne sont pas celles de l'accueil et de l'information proprement touristiques. Sans doute y a-t-il une part de lieu commun dans l'attente exprimée à l'égard des personnels des hôtels, restaurants et cafés, qu'ils manifestent plus d'obligeance envers les touristes, et qu'ils leur assurent une meilleure information sur ce qui pourrait les intéresser alentours. Cela nourrit en tout cas l'idée que devraient être organisées des formations, dans une zone touristique donnée, sur la manière d'être face aux touristes et sur les informations à diffuser ; le public concerné serait plus large que celui qu'on vient de citer, incluant tous les commerces et services fréquentés par les visiteurs, du marchand de journaux au pompiste, en passant par les agents des transports en commun. La mise en œuvre de telles opérations de formation se conçoit mal, toutefois, sans s'appuyer sur un projet local qui devrait susciter une large adhésion de la population.

La difficile mise en cohérence des actions à l'échelle des pays touristiques

Les conclusions de cette étude qui date de 10 ans ne recèle pas de surprises. Leur intérêt est surtout de souligner que l'attention portée aux besoins de formation liés à l'activité touristique n'est pas nouvelle dans la région, et que plusieurs sujets qui font question aujourd'hui avaient déjà été relevés alors¹⁵. Le principal constat était que **l'offre de formation était plutôt abondante, et qu'en revanche son utilisation était décevante** : « Des structures souvent de petite taille, des chefs d'entreprise qui généralement ne sont pas des

¹⁵ On notera toutefois que le déséquilibre entre les deux départements relevé par l'étude est moins patent aujourd'hui, avec en particulier la création du centre de formation -CFA du GMRH à Colmar.

gestionnaires, un turn-over des employés régulièrement important, engendrent une gestion au quotidien et guidée par l'urgence qui laisse peu de place à la prospective. Pour l'heure, il est très difficile d'évaluer dans quelle mesure les entreprises connaissent et mobilisent le potentiel de formation existant ». Ces observations valaient principalement pour l'HORECA, qui représente le plus grand nombre des emplois concernés par le tourisme et qui concentre la partie la plus visible de l'offre de formation, mais elles peuvent s'appliquer plus largement aux autres secteurs impliqués.

Quant à la recommandation majeure de l'étude d'une « meilleure articulation entre approche sectorielle et approche territoriale », qu'elle paraisse peu originale ne saurait la faire juger sans pertinence. Sont en effet soulignés deux aspects, celui de la recherche d'une synergie locale et celui d'une approche transversale des compétences à développer. D'un côté il est rappelé qu'une dynamique locale associant acteurs professionnels et bénévoles peut avoir un effet d'incitation pour que certains d'entre eux mobilisent les ressources de formation propres à leur secteur professionnel. D'un autre est suggéré qu'une réflexion sur les besoins de formation sur des thématiques communes puisse déboucher sur la mise en œuvre d'actions bénéficiant à des personnes appartenant à des secteurs différents. En résumé, est proposé que puisse être défini un « **plan local de formation continue** » opérant la synthèse de ces deux démarches.

Le modèle a de la cohérence et une part d'évidence. Son application s'avère cependant sujette à questions. La première est qu'il y a une condition, semble-t-il, nécessaire pour que puisse s'envisager une telle concertation sur la formation. Par elle-même celle-ci ne constitue pas un sujet fédérateur, **elle ne prend de pertinence qu'en fonction d'un projet collectif**, touristique en l'occurrence. La seconde porte sur l'espace territorial concerné. Nous ne pouvons nous étendre ici sur les problèmes posés par la notion de territoire de projet, identifié aujourd'hui généralement à un pays (au sens de la loi dite LOADDT). Or celui-ci comporte une dimension politique dont il doit être tenu compte, mais qui induit aussi des résistances. Ainsi nous a-t-on fait remarquer qu'un pays n'est pas comme tel une destination touristique et que sa finalité ne saurait être définie de façon dominante par le tourisme. Néanmoins, il demeure recommandable qu'à l'échelle d'une communauté de communes, l'élaboration d'un projet touristique comporte un volet de formation pour s'assurer de sa bonne réalisation.

Encadré 3

Le tourisme dans la Vallée de la Bruche : une dynamique partenariale de 20 ans

En 1983, quand la DATAR développe les « Pays d'accueil touristiques », le Groupement touristique de la Haute Vallée de la Bruche est créé. Un diagnostic du développement du tourisme dans la vallée est réalisé, des orientations définies avec mise en valeur des sites (Donon, Struthof, Musée Oberlin, le Mémorial aujourd'hui), animation touristique et amélioration de l'offre d'hébergement dans toutes ses formes. La Haute Vallée de la Bruche est une entité géographique bien identifiée. Le SIVOM et le Groupement touristique ont le même périmètre de compétences et pendant longtemps a eu le même président. Le bénévolat associatif y est très impliqué. La Communauté de Communes a souhaité que ce soit l'agent de développement qui soit directrice (à mi-temps) de l'Office de tourisme. afin de conserver la cohérence de la politique et de faciliter le fonctionnement administratif. Son CA est présidé par une hôtelière.

Un travail de longue haleine a permis de mettre en réseau les différentes structures d'hébergement et de restauration, principalement par des projets de formation. Ces petites entreprises n'en avaient pas les moyens. Des actions ont été proposées sur place, le soir, dans des domaines variés en lien avec le tourisme : décoration de tables, dégustation de vins, anglais. En est résulté un esprit de confiance. Des actions de promotion ont institutionnalisé un partenariat de financement : pour chaque euro des collectivités, les professionnels en investissent autant. C'est d'abord avec les hôteliers puis avec les propriétaires de gîtes que le partenariat s'est organisé pour la promotion dans les salons, la création de documents communs présentant la « Vallée de la Bruche » et le détail de tous les modes d'hébergements. Les brochures sont éditées chaque année en 3 langues (Français, Allemand et Flamand). Depuis 15 ans sont proposées des randonnées accompagnées par des habitants de la Vallée (trentaine de bénévoles).

L'OT est habilité à commercialiser les produits depuis 2004 ; de nouveaux produits sont conçus collectivement, comme la Randonnée des gourmets. L'OT fait les réservations de gîtes, celles de randonnées pour les guides accompagnateurs de moyenne montagne, la billetterie des spectacles locaux, édite des documents spécifiques pour les divers sites. Outre la directrice, l'OT emploie deux agents d'accueil salariées à plein temps, l'une a un DUT de communication, l'autre une maîtrise de droit public et parle plusieurs langues. Le besoin de compétences le plus manifeste actuellement serait celui d'un webmaster.

4. QUELLE UTILITÉ DE LA FORMATION POUR UNE GOUVERNANCE TOURISTIQUE TERRITORIALE ?

En Alsace, le tourisme est une réalité ancienne. Il mobilise nombre d'acteurs économiques concernés par une activité touristique soutenue (notamment dans le commerce), de bénévoles ainsi que de professionnels dont l'activité est spécifiquement dédiée à la gestion et au développement du tourisme. Cette diversité d'intérêts peut expliquer les réticences qui demeurent à l'égard d'une démarche planificatrice ou d'encadrement stratégique débouchant sur un schéma régional du tourisme. Néanmoins, le fléchissement de la fréquentation touristique sensible dans l'hébergement et les commerces justifiait davantage de concertation pour parvenir à définir des objectifs régionaux communs. Ils sont à présent validés par le Conseil régional. Or on constate que la formation y tient la place d'un objet mal identifié. D'un côté il n'a pas semblé qu'il y avait un choix à faire en faveur d'un investissement fort en matière de formation initiale de jeunes dont on pourrait attendre un nouveau développement touristique¹⁶. D'un autre, sont souhaitées des améliorations portant sur les compétences des personnes qui participent, sous des formes et avec des degrés de responsabilité très divers, aux services touristiques, ce qui a conduit à formuler l'idée d'une plate-forme de formations au tourisme. Mais pour l'instant son contenu reste à définir, et ceci en tenant compte de l'intérêt que pourraient y trouver les personnes concernées, alors qu'il ne semble pas qu'il y ait là pour l'instant une aspiration largement partagée.

C'est par rapport à cette double orientation, formation des jeunes et formation des personnes en activité, que nous chercherons à tirer les enseignements des observations et analyses précédentes :

- sous-estime-t-on la nécessité d'un effort d'investissement en qualifications initiales ?
- existe-t-il des enjeux déterminants en matière de formation continue dans ce secteur professionnel soumis à des changements permanents, ou doit-on se limiter à ne faire jouer à la formation des actifs qu'un rôle secondaire d'ajustements ponctuels ?

4.1. Les temporalités de la gestion touristique et les besoins de formation

Sans doute faut-il à l'offre touristique des analyses de clientèle et des choix stratégiques qui lui permettent d'être autant que possible en avance sur la concurrence. Cette urgence dans la compétition semble être l'idée la plus communément partagée mais instaure **une temporalité du faire-vite qui permet difficilement d'envisager qu'il puisse être utile d'investir dans des actions de formation** dont les effets décalés risquent de ne plus avoir d'actualité. Cette représentation du temps de la gestion touristique justifie alors une gestion des ressources humaines fondée sur le renouvellement des compétences par le recours au marché du travail plutôt que par l'évolution professionnelle des salariés. Nous n'étions pas en mesure de vérifier si le modèle ainsi énoncé se traduit en effet par un réel turn-over des personnels qualifiés. Du moins sert-il à légitimer le faible intérêt porté à la formation, si l'on met à part les efforts que déploie la FROTSI.

Pourtant nous avons aussi entendu répéter que **ce secteur manquait de compétences d'encadrement**, sans que ce point ait pu être précisé. Il en ressortait tout de même qu'était déplorée l'absence d'un pôle d'enseignement supérieur et de recherche consacré au tourisme, non seulement en Alsace mais même dans l'est de la France. On peut d'ailleurs se demander si ce doit être forcément le rôle de la seule Université, ou si les missions d'un Observatoire du tourisme, même régional, ne peuvent inclure celle de fédérer des travaux de chercheurs comme d'étudiants et d'animer un lieu de réflexion collective.

Quant aux emplois les plus nombreux liés au tourisme, ils sont soumis à la temporalité particulière de la saisonnalité, dont il faut rappeler que, tout en étant modérée en Alsace, elle produit néanmoins une bonne

¹⁶ Ainsi la Délégation académique à l'enseignement technique n'a-t-elle pas été sollicitée en ce sens, d'autant que la Direction régionale de l'ANPE semble avoir estimé qu'il n'y avait pas de déficit de qualifications sur le marché du travail en ce domaine.

part de l'emploi touristique (après ceux de l'hôtellerie qui varient peu au cours de l'année). Doit être aussi souligné le fait que **les saisonniers du tourisme alsacien ont rarement des spécificités professionnelles** comme c'est le cas en zone de montagne pour les sports d'hiver, ou en zone littorale pour les activités de plage et nautiques. Ici il s'agit d'abord d'emplois dans la restauration et les commerces. Aussi la formation ne paraît-elle souvent pas comme ayant de caractère vraiment nécessaire. En revanche il semble que le surcroît d'activité occasionné par le tourisme soit l'occasion d'occuper **de nombreux stagiaires**, ayant suivi des formations professionnelles touristiques mais d'autres également. Le cadre de cette étude ne nous permettait pas de chercher à évaluer l'ampleur d'un phénomène qui mériterait cependant de l'être. Il ne nous est pas apparu en revanche que ce travail saisonnier ait été mis à contribution pour mettre en œuvre des actions en alternance d'insertion vers d'autres emplois que ceux d'agents de loisirs (le Bioscope), vers la restauration par exemple.

Il existe toutefois aussi **des emplois stables parmi ceux qu'occupe le tourisme**, du moins comparés à ceux soumis à la saisonnalité, car une étude particulière mériterait d'être faite sur la durée de vie des petites entreprises hôtelières ou les petites agences de voyage qui serait souvent courte, selon certains de nos interlocuteurs. Toujours est-il que la contrepartie des emplois permanents dans l'hôtellerie, dans les agences de voyage ou dans les organismes territoriaux du tourisme, est le peu d'évolution possible des emplois. En ce cas, les enjeux d'une formation continue apparaissent faibles, alors même que celle-ci permettrait d'**éviter la reproduction de routines** qui ne gagent pas de la qualité du service. Associée à une validation des acquis de l'expérience, elle offrirait une reconnaissance professionnelle et une remotivation des personnels, surtout si elle était assortie d'une revalorisation des rémunérations, à défaut de pouvoir déboucher sur des évolutions de carrière. À cet égard, l'expérience en cours de la préparation au BTS tourisme pour des personnes en emploi, en particulier dans les organismes territoriaux du tourisme, constitue un contre exemple de formation qualifiante qui mérite d'être suivi avec attention.

4.2. L'attractivité de l'engagement professionnel dans le tourisme

Il y a quelque paradoxe à souligner que l'Alsace serait une région à forte attractivité touristique alors que l'activité professionnelle qu'elle implique bénéficie d'**une faible reconnaissance sociale susceptible d'inciter des jeunes à s'y engager**, que l'orientation professionnelle butte sur des perspectives de conditions d'emploi précaires ou peu rémunératrices. On a vu que les préparations aux BTS du tourisme occupent une place que personne ne propose sans doute de réduire, mais qu'on ne souhaite pas non plus développer. S'expriment à leur égard davantage de réserves que d'attentes. Que ces diplômés se trouvent en concurrence avec d'autres non spécialisés par rapport au tourisme peut se comprendre comme le reflet d'une certaine inadaptation de ces qualifications à la réalité professionnelle des emplois exercés, notamment au regard de l'efficacité commerciale qui y est requise. C'est aussi le signe d'une banalisation de ces services dont **on considère moins la spécificité d'accueil et d'accompagnement des visiteurs que leur profitabilité économique**.

Ceci se traduit d'une part dans les critères de qualification retenus au moment du recrutement, d'autre part dans les évolutions professionnelles qui déterminent par l'aval les possibilités d'offres d'embauches, soit supplémentaires soit en remplacement. Or il faut admettre que l'amélioration de revenu est faible pour les salariés qui ont une stabilité d'emploi (dans les organismes territoriaux du tourisme ou les agences de voyages), alors qu'ils débutent au SMIC avec une qualification de niveau III, et que pour les autres la mobilité professionnelle est bien plus synonyme de précarité saisonnière que d'emploi innovateur. Au regard de ce que nous a permis de saisir notre étude, dans les limites qui lui étaient imparties, il y a là précisément **un décalage entre les ressources en compétences produites par le système de formation et les initiatives tentées par des personnes venant d'horizons très divers**, mais souvent sans formation adaptée, pour offrir de nouveaux produits, d'autres formes de services. Car l'intuition d'avoir repéré un créneau du marché rémunérateur ne suffit pas si elle ne s'appuie sur un projet dans la durée et sur une bonne connaissance des services qu'attendent les touristes.

Le faible intérêt porté, selon nous, à la filière de formation professionnelle initiale à l'animation et à la gestion touristique se manifeste aussi par l'absence de formations spécialisées dans le tourisme au-delà du BTS, en formation initiale ou en cours d'activité.

4.3. La formation continue entre culture touristique et professionnalisation

Du vœu exprimé par le Conseil régional que soit constituée une plate-forme de formations au tourisme, nous ne connaissons que le principe et non le contenu. On peut supposer qu'il s'agit d'instaurer une coordination régionale des offres de formation continue et de formations proposées aux demandeurs d'emploi, associant les différents prescripteurs, branches professionnelles, chambres consulaires, ASSEDIC, Conseil régional. Le nouveau cadre conventionnel et législatif qui a institué les contrats et les périodes de professionnalisation ainsi que le droit individuel à la formation en conforte l'opportunité.

Les difficultés de mise en œuvre demandent pour cela à être circonscrites. Elles concernent d'abord l'accord possible sur les finalités poursuivies. Sans doute l'idée directrice qui peut recueillir un large assentiment réside dans **la recherche d'une amélioration qualitative des services offerts aux touristes**. En raison de sa globalité, elle demande à être spécifiée. On pourrait en effet la réduire à la diffusion d'une connaissance de base portant sur les ressources touristiques de la région, sur sa géographie patrimoniale et son histoire, destinée au public le plus large, aux acteurs économiques bénéficiaires du tourisme comme aux bénévoles. Complétée par des recommandations concernant les règles d'hospitalité à respecter, c'est ce que nous définissons comme promotion d'une culture touristique partagée, utile pour favoriser la réputation et l'attractivité touristique de la région.

L'enjeu porte toutefois davantage sur les conditions d'une professionnalisation accrue des personnes exerçant ce que nous avons présenté comme fonctions-types du service touristique. Or celles-ci ne se confondent pas avec des métiers du tourisme, elles peuvent aussi s'exercer dans le cadre de métiers non spécifiquement touristiques mais qui trouvent une application dans le tourisme. Et sur ce plan, c'est moins d'image de l'Alsace qu'il s'agit que de cohérence des projets touristiques. C'est pourquoi nous suggérons **que cette plate-forme de formations ne soit pas dissociée d'une production d'études et d'analyses sur le fonctionnement du tourisme dans la région**.

À côté de la professionnalisation des actifs en emploi qui contribuent au développement du tourisme régional, doit s'envisager également le rôle de la formation dans l'accès de personnes cherchant une insertion professionnelle dans le champ du tourisme. Les questions qui s'ouvrent là recouvrent largement celles évoquées pour les formations initiales, compte tenu d'une part des conditions d'emplois le plus fréquentes et de l'autre de la faible spécificité touristique de bien des emplois offerts dans ce secteur. L'exemple de la formation d'agents touristiques, toutefois saisonniers, pour le Bioscope est intéressant mais ne paraît pas pouvoir être reproduit pour l'instant dans la région. Il semble en revanche que les initiatives de création d'activités, soit à titre libéral, soit par création d'entreprise, soient significatives. Or s'il est vrai que des aides, notamment pour les investissements, peuvent favoriser leur réalisation, davantage de formations relatives au caractère touristique de tels projets conforterait leurs chances de réussite.

Enfin la moindre des difficultés que pose le développement de formations professionnelles continues pour le tourisme n'est pas celle de **la coordination entre les différents prescripteurs** qui pourraient être concernés. Le tourisme ne constituant pas à proprement parler un secteur économique mais davantage une orientation économique d'un territoire associant diverses branches (dont la représentation régionale peut être faible), la concertation entre ces prescripteurs ne saurait être tenue comme allant de soi. Pourtant, à côté des institutions régionales de nature territoriale (Conseil régional, ASSEDIC, Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambres d'Agriculture), l'engagement des branches et de leurs OPCA paraît incontournable. Ensuite se posera la question des articulations possibles entre les actions conduites par chacun des prescripteurs, comme celle de l'accès des demandeurs de formation à cette offre (devrait par exemple pouvoir être levée la réserve exprimée par la profession hôtelière à l'égard des personnes issues de la filière tourisme). À cet égard, la formalisation d'un projet commun dans un Contrat d'Objectif Territorial pourrait constituer une étape décisive pour la réalisation de cette plate-forme régionale de formations touristiques, qui prendrait en compte à la fois les formations initiales et les formations continues requises par les diverses fonctions touristiques.

ANNEXE 1 • GÉOGRAPHIE RÉGIONALE DU TOURISME

L'Alsace est, après la Corse, la plus petite région de France métropolitaine (1,5 % du territoire national). Dans ses deux départements, elle regroupe néanmoins 3 % de la population métropolitaine, ce qui représente une répartition au km² qui est le double de la densité française moyenne. L'espace à dominante urbaine concentre 93 % de la population, ce qui fait de l'Alsace la troisième région la plus urbanisée, tandis que l'espace à dominante rurale n'occupe que 19 % de la superficie régionale et abrite seulement 7 % de la population (contre 18 % en France).

Le Massif vosgien aussi, qui s'étend sur trois régions et dont 44 % fait partie de l'Alsace, est l'un des plus densément peuplés d'Europe (82 habitants au km², et même 110 dans la partie haut-rhinoise), en raison surtout de la présence ancienne d'activités industrielles dans le sud du massif.

La plaine d'Alsace, qui couvre la moitié de la superficie régionale, a un sol alluvial particulièrement fertile, auquel s'ajoute un climat propice aux cultures (maïs, tabac, betterave...), dont celle de la vigne, autour de laquelle s'est développée une spécialisation touristique. Semi-continental, il se caractérise par sa forte amplitude thermique annuelle : étés chauds et hivers froids, avec des précipitations faibles concentrées en été et en automne, ce qui peut expliquer la réputation de l'Alsace d'avoir un climat peu favorable pour y faire du tourisme.

Si l'espace rural est intensément cultivé, l'agriculture occupe pourtant une part de la population active plus faible que sur l'ensemble du territoire national. En revanche, l'industrie emploie encore un quart des salariés du secteur privé en Alsace, qui demeure une région industrielle. L'offre touristique régionale comprend d'ailleurs plusieurs sites et musées (notamment à Mulhouse) qui en illustrent l'histoire.

À la fois espace de passage, de communication, de commerce, mais aussi territoire frontière, la région recèle un important patrimoine architectural, un choix de musées, ainsi que plusieurs lieux de mémoires évoquant en général des événements dramatiques. Tous ces sites sont assez bien distribués sur l'ensemble de la région. Si l'Alsace ne dispose pas d'avantages naturels remarquables, de reliefs élevés, d'eaux de baignade, d'ensoleillement exceptionnel, d'enneigement abondant, la variété des sites comme l'espace de randonnées qu'offre le massif vosgien ont permis que se développe un tourisme d'itinérance plutôt que de villégiature. Il est notable d'ailleurs que, de toutes les régions métropolitaines, l'Alsace détient, après l'Ile-de-France, la plus faible part de résidences secondaires (2,2 % : quatre fois moins que la moyenne nationale).

Les touristes en Alsace

Le nombre total annuel des touristes accueillis (ayant passé au moins une nuit) dans la région est estimé par l'Observatoire régional du tourisme (ORT) à 8,4 millions, ce qui représente 20 millions de nuitées. Elles se partagent à part égales entre hébergement marchand et non marchand ; un tiers d'entre elles concernent des visiteurs étrangers, et deux tiers des Français.

Pour leur part, les Alsaciens ont effectué 3,3 millions de séjours touristiques en 2001, dont 1 % dans la région même¹⁷. Ceci rappelle que si l'on considère le tourisme en tant qu'activité économique de professionnels, il y a aussi lieu de prendre en compte un tourisme émetteur occupant des emplois et requérant des métiers. Par ailleurs, une étude plus récente de l'ORT évalue à 6 millions les déplacements intra-régionaux non habituels des Alsaciens (hors déplacement au lieu de travail ou dans un rayon de 20 km du domicile), sur une année¹⁸. Plus de neuf fois sur dix il s'agit d'excursions dans la journée, ce qui souligne que les lieux, les sites et les événements fréquentés par les touristes le sont aussi par des excursionnistes qui sont d'abord des résidents de la région, auxquels il convient d'ajouter ceux des régions voisines, pays de Bade, Suisse, Franche-Comté et Lorraine.

¹⁷ Enquête SOFRES (déplacement des Alsaciens), citée par l'ORT.

¹⁸ ORT, Les déplacements des Alsaciens en Alsace en 2003-2004, Touriscore n°12, décembre 2004.

Quant aux touristes qui séjournent en Alsace, ils proviennent souvent des régions les plus proches. On le constate parmi les touristes étrangers : ils sont en effet avant tout Allemands (30 % en 2004) et Belges (14 %), puis Italiens (11 %), Suisses (8 %) et Britanniques (8 %) ¹⁹. De même, parmi les touristes français, un quart de ceux qui font un séjour personnel en hébergement marchand proviennent d'Alsace, de Lorraine ou de Franche-Comté, tandis que 22 % résident en Ile-de-France ²⁰.

Cette population touristique nationale qui séjourne en Alsace a en outre comme caractéristiques d'être plus rarement accompagnée par des enfants, d'avoir une moyenne d'âge plus élevée et d'avoir plus souvent recours à des hébergements marchands, tout en demeurant néanmoins diverse. S'y ajoute une clientèle de tourisme d'affaires un peu supérieure à la moyenne.

Formes d'activités et lieux touristiques

La représentation que l'on se fait des métiers requis par la consommation touristique est constituée par celle que l'on a des pratiques dominantes des touristes dans la région. Or la répartition des activités que privilégient les touristes en Alsace présente des différences significatives avec la moyenne de l'ensemble des régions. Si les promenades, les randonnées et les visites de sites naturels sont cités dans des proportions voisines à celles observées pour l'ensemble des régions, pour tous les autres items proposés, le nombre de réponses est approximativement deux fois plus élevé chez les touristes en Alsace (plusieurs réponses étaient possibles).

Cette comparaison demeure partielle, car la liste des activités considérées n'est pas exhaustive et ne fait pas état en particulier des différentes formes de tourisme actif ou du tourisme de villégiature. Elle permet néanmoins de souligner que, dans cette région, le tourisme est fortement caractérisé par les visites de monuments et sites historiques, les visites de villes, de marchés, par la gastronomie, ce qui devrait se traduire, pour les professionnels du tourisme, par des activités renforcées en matière d'information et d'accompagnement des visiteurs.

Activités pratiquées (en % des séjours)

Activités pratiquées	Alsace	France
Visite de ville	50,1 %	25,2 %
Promenade	35,9 %	37,9 %
Visite de monument, site historique	29,1 %	13,5 %
Visite de site naturel	16,0 %	15,9 %
Gastronomie, oenologie	11,0 %	4,6 %
Visite de musée, exposition	14,4 %	7,5 %
Visite de marché, foire, brocante	15,4 %	8,3 %
Randonnée pédestre	7,9 %	8,9 %

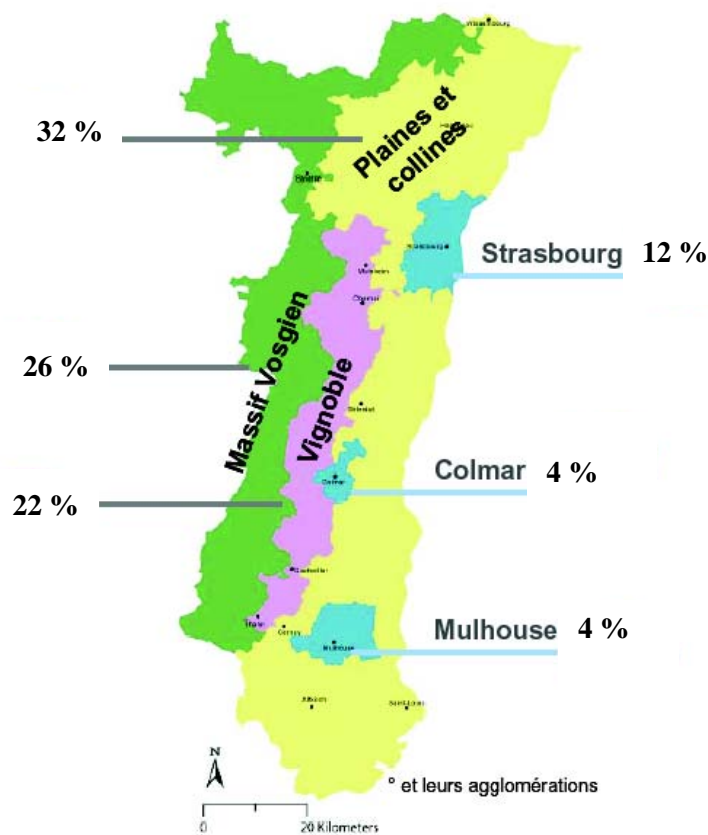
ORT : source SDT. SOFRES, mai 2005.

L'offre de visites sur le territoire régional se distribue entre quatre zones géotouristiques : celle des trois agglomérations (Strasbourg, Colmar, Mulhouse), où se concentre l'essentiel du tourisme urbain ; celle de la Plaine et des Collines où se trouvent la plupart des 20 réserves naturelles alsaciennes ainsi qu'un patrimoine architectural (souvent religieux) ; celle du Vignoble pour le tourisme œnologique, où se situent aussi nombre des châteaux de la région ainsi que des villages pittoresques ; et celle du Massif vosgien où l'Alsace partage avec ses régions voisines 2 parcs naturels, celui des Ballons des Vosges et celui des Vosges du Nord.

¹⁹ répartition des nuitées étrangères dans l'hôtellerie.

²⁰ ORT, Chiffres clés, septembre 2005.

**Répartition des lieux de visite alsaciens (322),
payants ou non, en 2004 par zones géotouristiques**



Source : ORT, Lieux de visite alsaciens, mai 2005.

Le nombre des sites proposés aux visiteurs connaît une croissance rapide : de 2000 à 2004 ont été enregistrées 33 ouvertures et six fermetures définitives ; en 2005 se sont ajoutés cinq lieux de visites payants supplémentaires. Ceci traduit un dynamisme d'initiatives qui engagent des investissements et la mobilisation de compétences. Un projet d'une ampleur particulière dans lequel les collectivités territoriales sont fortement engagées sera ouvert au public en 2006, le Bioscope, un parc « ludactique » qui devrait pouvoir accueillir 400 000 visiteurs par an, et créer progressivement de 25 à 80 emplois permanents ainsi que 50 à 100 emplois saisonniers.

La fréquentation des sites de visite

Le nombre annuel de visiteurs, touristes et excursionnistes confondus, varie considérablement selon le type de sites. Ainsi, parmi les lieux payants, 20 % des sites regroupent 80 % de la fréquentation (la visite de Strasbourg en bateau vient en tête attirant 12 % des visiteurs, puis le château du Haut-Koenigsbourg qui en reçoit 9,5 %). Ce sont les zones de Strasbourg et du Vignoble qui concentrent le plus grand nombre de visites, environ 1,5 millions de visites, soit plus de la moitié de toutes celles de la région.

Lieux de visites alsaciens *payants* en 2004* ayant répondu à l'enquête

Familles de sites	Répartition	Nombre
Parcs animaliers	18,9 %	8
Transports touristiques	15,5 %	9
Musées thématiques	14,6 %	41
Châteaux et architectures civiles remarquables	11,8 %	8
Musées des beaux-arts	10,6 %	9
Ecomusées et musées d'art et tradition populaire	7,5 %	22
Sites à caractère militaire et lieux de mémoire	6,2 %	13
Tourisme de jeux	4,6 %	6
Edifices et patrimoines religieux	3,8 %	6
Sites industriels, agricoles et artisanaux et visites techniques	2,5 %	13
Sites et musées archéologiques	1,3 %	7
Parcs, jardins et arboretums	1,0 %	5
Muséums et musées d'histoire naturelle	1,0 %	3
Parcs à thèmes	0,6 %	2
Sites et villages pittoresques	0,3 %	1
Total	100 %	153

*selon la nomenclature nationale FNCDDT-ODIT France.

Source : ORT, Lieux de visites alsaciens, mai 2005.

La saisonnalité est fortement marquée, puisque plus de la moitié des entrées se concentrent sur les quatre mois de juin à septembre. Il en résulte la fermeture de nombreux sites en hiver : la moitié en janvier et déjà un tiers en décembre, même si ce mois connaît un regain d'affluence touristique attirée par les manifestations de Noël en Alsace.

L'hébergement touristique

L'offre d'hébergement touristique marchand en Alsace est évaluée par l'ORT à près de 114 000 lits, dont 39 % relèvent de l'hôtellerie (contre 23 % en moyenne nationale), 33 % du camping, 16 % de l'hébergement collectif et 12 % de locations²¹. Leur répartition territoriale place en premier le Massif vosgien (1/3 des lits mais une part réduite d'hébergement hôtelier) puis avec des parts très proches le Vignoble, la Plaine et les Collines et les trois agglomérations alsaciennes ensemble.

Par ailleurs, la capacité d'hébergement non marchand, c'est-à-dire celle des résidences secondaires non utilisées pour des locations²², est estimée à 65 000 lits.

- **L'hôtellerie**

L'offre d'hébergement hôtelier est d'un standing légèrement supérieur en Alsace, comparée à la moyenne de la France de province : au 1^{er} janvier 2005, la part des chambres d'hôtels sans étoile et une est inférieure (14 % de l'offre hôtelière régionale au lieu de 19 %), au bénéfice de celle des hôtels deux étoiles et trois étoiles, celle des hôtels 4 étoiles et de luxe étant semblable²³.

Avec les hôtels non homologués (hôtels de préfecture) et les 9 résidences de tourisme, l'offre globale est de 44 000²⁴ lits hôteliers.

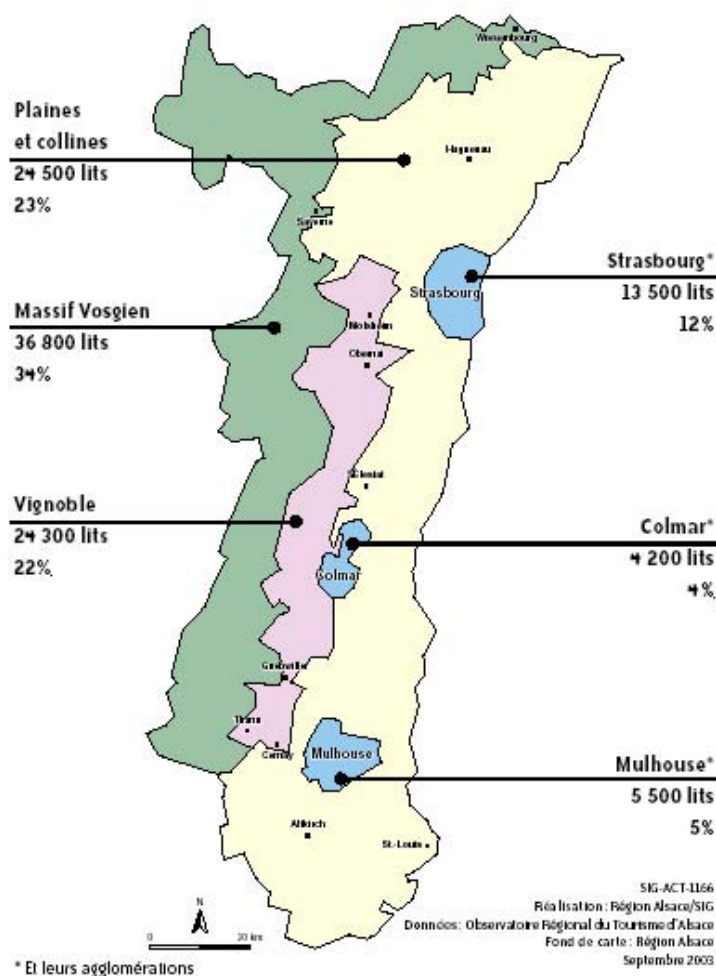
²¹ au 1^{er} janvier 2005 (ORT, L'offre en hébergements marchands et non marchands en Alsace, juillet 2005).

²² 12 900 sur 15 900.

²³ INSEE, Chiffres clés, Capacité d'accueil des hôtels homologués ou de chaîne au 1er janvier.

²⁴ Nombre de chambres multiplié par 2.

**Offre d'hébergement en lits marchands par zones géotouristiques
(en nombre de lits marchands et poids calculés par rapport à l'offre régionale)**



Source : ORT, Touriscore n°6, 2003

- **Les hébergements collectifs et les locations**

Les 276 infrastructures d'hébergement collectif offrent près de 16 500 lits, dont plus de la moitié correspondent à des centres d'accueil et de vacances pour les jeunes. S'y ajoutent les villages de vacances, les auberges de jeunesse et marginalement les chalets-refuges ainsi que les gîtes d'étape et de séjour. C'est dans le Massif vosgien que se trouve concentré ce type d'hébergement.

L'offre d'accueil en location est très importante (plus de 3 000) mais elle ne représente que 7 % du nombre de lits touristiques (12 500 lits). Pour plus de la moitié, ce sont des gîtes ruraux dont la part de marché est croissante aux dépens de l'hôtellerie classique. Pour le reste ce sont des meublés de tourisme et des chambres chez l'habitant, notamment dans le Vignoble.

- **Le camping**

Le poids de l'Alsace dans l'offre nationale d'emplacements de camping (1,2 %) est notablement inférieure à son poids démographique (3 %) et même spatial (1,5 %). Sont surtout nombreux les campings deux étoiles (50 % des emplacements contre 37 % en moyenne nationale), alors que les campings trois étoiles et quatre étoiles représentent 47 % des places offertes dans les campings classés (55 % pour France entière). Globalement, avec les rares emplacements non classés, l'offre de lits marchands en campings est de 35 000²⁵.

²⁵ Nombre d'emplacements multiplié par trois.

La fréquentation des hébergements touristiques

Que l'Alsace se caractérise par son offre hôtelière importante a pour conséquence que la moitié des visiteurs français qui recourent à l'hébergement marchand choisissent l'hôtel, alors que la moyenne nationale est d'un tiers. On approche ainsi les 6 millions de nuitées hôtelières sur un an. Plus souvent que dans le reste de la France aussi, les touristes utilisent les gîtes ruraux, alors qu'ils pratiquent moins les locations ainsi que les campings.

Modes d'hébergement marchands des séjours personnels des visiteurs français en 2004

Modes d'hébergement	Alsace	France
Hôtel	50,5 %	34,7 %
Gîte rural	17,2 %	10,2 %
Location	5,1 %	14,6 %
Club et village vacances	5,3 %	7,1 %
Auberge jeunesse, refuge, gîte d'étape	4,2 %	2,3 %
Camping	6,6 %	18,1 %
Autres	11,1 %	13,0 %

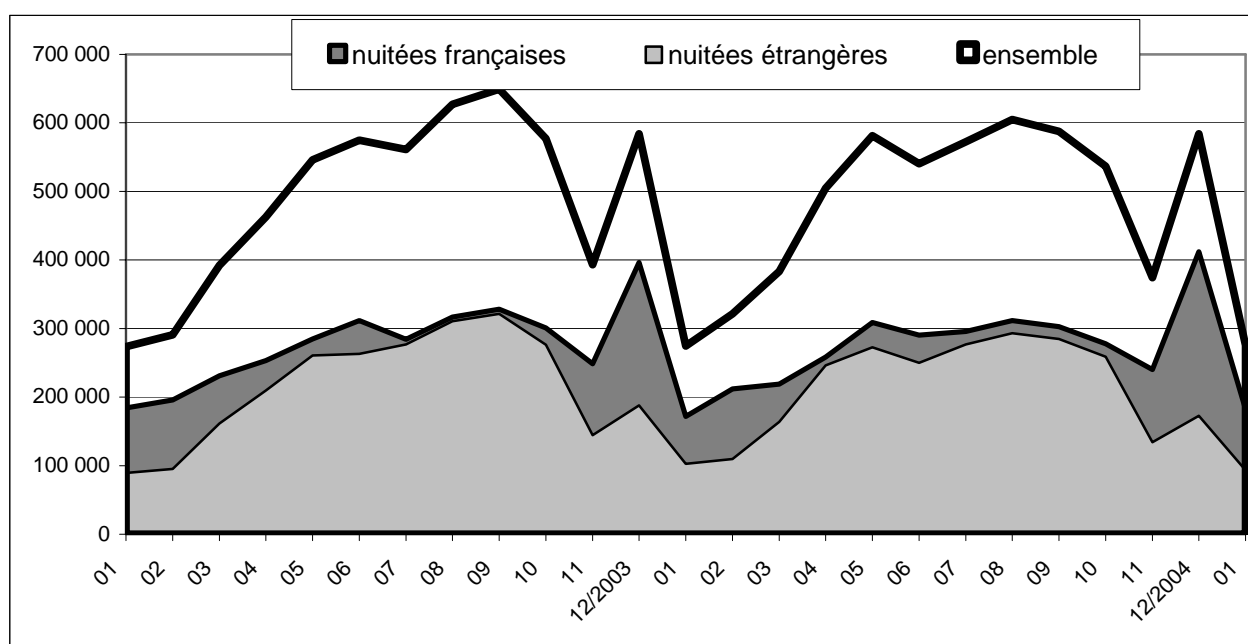
source SDT. SOFRES, in ORT Chiffres clés septembre 2005.

Ce qui caractérise aussi très spécifiquement l'Alsace est la part des touristes étrangers, notamment dans l'hébergement hôtelier. Elle est en tête des régions métropolitaines après l'Ile-de-France (44% de nuitées « étrangères » en 2004). La saisonnalité de cette clientèle diffère de celle des touristes français essentiellement pendant la période hivernale, particulièrement au moment de l'avenant qui attire davantage les Français.

Sans doute convient-il de rappeler que les séjours en hébergement non marchand, dans la famille, chez des amis ou en résidence secondaire, représente 57 % des séjours touristiques français en Alsace ; comparé pourtant aux autres régions du Grand-Est où il est proche de 80 %, il tient une place notablement inférieure.

Mais si les touristes paient plus souvent leurs nuitées en Alsace, la contrepartie est que ce sont des séjours le plus souvent de courte durée : six sur dix font moins de quatre nuits alors qu'ils sont inférieurs à un sur deux en moyenne nationale. Ainsi, la durée moyenne de séjour en hébergement marchand était-elle de 4,4 nuits en 2004 contre 6 pour la France entière ; en diminution régulière au cours des ans, puisque de 4,9 nuits en 1999 elle était descendue à 4,1 en 2003, cette durée a cessé de se contracter en 2004, ce qui était l'un des objectifs du CRT.

Variations mensuelles des nuitées pour les clientèles françaises et étrangères



Source : ORT Alsace.

ANNEXE 2 • STRATÉGIE TOURISTIQUE DES ACTEURS RÉGIONAUX EN ALSACE

Avant 2005 : des essais de formalisation d'une stratégie régionale

Quand la présente étude a commencé, le seul document public d'orientation sur le tourisme régional était un avis du Conseil économique et social d'Alsace de 1998. En 1989 déjà, il avait rendu un avis sur la politique touristique en Alsace. Puis en 1998, alors que la préparation d'un schéma régional du tourisme et des loisirs paraissait bien engagée, le CESA avait pris l'initiative de produire un rapport sur *Le tourisme en Alsace*. L'avis qui en reprenait les conclusions notait que son avis de 1989 « *reste tout à fait d'actualité pour l'essentiel de ses préconisations* ». Il soulignait que, malgré une forte fréquentation touristique, les retombées économiques demeuraient plus faibles qu'elles ne l'étaient en moyenne nationale. En particulier, l'impact en matière d'emplois était jugé insuffisant : « *le tourisme peut et doit générer plus d'emplois en Alsace, de façon directe et indirecte* ». L'amélioration du professionnalisme des opérateurs était préconisée, de même que le développement d'un « *tourisme porteur de sens* », c'est-à-dire de valeurs « *d'humanisme, d'enrichissement culturel, d'accueil de qualité, d'authenticité et de modernité, de rêve aussi* ». Enfin, le CESA souhaitait voir s'accroître le rôle des acteurs privés dans la définition, la promotion, la commercialisation et la mise en œuvre des produits ; il insistait par ailleurs, pour que, entre les trois niveaux des collectivités territoriales, soient mieux conjuguées « *complémentarité, subsidiarité et appropriation collective des objectifs et des grands projets* ».

Le départ de la procédure devant conduire au Schéma régional du tourisme date de 1996, requis dans son principe par le législateur. En 1997 a été adopté par le Conseil régional un premier document. La phase active de concertation et d'élaboration date de 1999. Elle a permis de définir les enjeux économiques, sociaux et territoriaux du tourisme régional à l'horizon de 10 ans, notamment :

- un accroissement de 30 % des retombées économiques et de l'emploi,
- la promotion d'un tourisme porteur de sens en se fondant sur les particularismes régionaux, la dynamisation de la vie locale et le développement de la qualification des emplois touristiques,
- la préservation et la valorisation des richesses naturelles et patrimoniales, et des effets sur l'équilibre de la coopération transfrontalière.

Trois objectifs majeurs étaient retenus :

- Développer un « *tourisme durable* » en Alsace : ceci implique de dynamiser et mettre en valeur certains territoires peu développés sans porter atteinte à l'environnement et en accord avec les résidents permanents ; de diffuser les flux touristiques depuis les points forts actuels vers de nouveaux territoires touristiques, encore peu développés, malgré des atouts certains ; d'assurer la protection des secteurs sensibles et le respect de l'environnement ; d'améliorer les « *performances* » économiques du tourisme alsacien
- Viser un positionnement fort sur quatre thématiques : terroir et patrimoine, Alsace euro-région, confluence fluviale, vie forme et santé ; il s'agit de renforcer l'attrait des terroirs alsaciens autour de leurs patrimoines et de multiplier les modes de découverte, de valoriser l'identité régionale alsacienne qui s'appuie sur la juxtaposition, voire le mélange, des cultures latines et germanique, le bilinguisme et le dynamisme économique du bassin du Rhin supérieur, comme de la situation hydrographique de l'Alsace ; le projet du Bioscope incarnant le dernier volet ;
- Accompagner, réguler et organiser l'augmentation prévisible de la fréquentation : il est proposé de conforter la fréquentation actuelle autour du produit « *Alsace* », assurer une qualité maximum, optimiser le rapport qualité-prix et professionnaliser les acteurs touristiques, allonger la durée des séjours pour passer d'une logique de visite à une logique de séjours.

Puis le processus se trouva bloqué et le schéma fut abandonné, pour des raisons concernant les agences départementales du tourisme, semble-t-il.

Des orientations tacites, au cours de la période étudiée

Néanmoins, on ne saurait prétendre que la région était dépourvue d'orientations touristiques, pendant les années passées. A subsisté une mémoire des travaux pour le schéma régional avorté, repris dans le cadre de **groupes de travail thématiques** mis en place par le Comité régional du tourisme portant sur :

- le tourisme fluvial (entre Strasbourg et Colmar),
- le tourisme de loisirs et de nature (en charge des départements),
- la culture, pour assurer une coordination des musées,
- le tourisme d'affaires,
- le tourisme des jeunes,
- la participation à un atelier national viti-vinicole.

Par ailleurs, le **Comité régional du Tourisme** se fixe périodiquement des objectifs opérationnels. Ainsi, pour la période 2003-2005, les quatre premiers étaient de mener des campagnes de communication afin de :

- mieux répartir les flux sur le territoire, sans affecter la fréquentation des villes,
- lisser les saisons, en particulier sur les premiers mois de l'année,
- d'augmenter la fréquentation des jeunes,
- d'augmenter la durée de séjour, à 4,4 nuits pour les Français (4,1 en 2003 ; et 1,8 pour les étrangers).

L'action des institutions régionales intervenant dans le tourisme s'est aussi appuyée sur des engagements contractuels que sont le Contrat de plan et le programme Interreg. Toutefois, il convient de noter que la présence de l'État au niveau régional s'est avérée discrète au cours de ces dernières années en raison du non remplacement du Délégué régional du tourisme.

Le contrat de plan État-Région en cours a pris en compte le développement du tourisme d'abord par le financement de l'Observatoire régional du tourisme (État : 2 MF ; Région : 3,5 MF).

Il a prévu de développer l'aide au conseil en matière de tourisme (État : 3 MF ; Région : 2 MF) :

« L'Etat et la Région soutiendront l'aide à l'ingénierie pour les projets concernant la valorisation touristique des sites patrimoniaux et le tourisme scientifique et technique. Les projets innovants, les actions d'adaptation des entreprises du tourisme aux marchés concurrentiels, les démarches collectives visant la qualité à l'échelle d'un territoire touristique pertinent ou d'une filière thématique seront également éligibles.

Une attention particulière devra être portée aux projets permettant le renforcement des territoires moins favorisés et moins fréquentés. »

Il contribue également au financement de projets d'associations ou de collectivités (État : 2 MF ; Région : 1,5 MF) :

« L'Etat et la Région entendent favoriser l'accès de l'offre touristique au plus grand nombre, notamment pour les jeunes, en soutenant les initiatives des associations et des collectivités pour la création de nouveaux services ou de produits et leur mise en marché. »

Ainsi les moyens mobilisés pour le tourisme s'élèvent-ils respectivement à 7 MF –1,07 M€– de la part de l'État et de la Région.

L'Alsace est aussi signataire du **programme européen Interreg III** Rhin Supérieur Centre-Sud. Le quatrième de ses cinq axes concerne la promotion touristique et culturelle transfrontalière ; les opérations visées en matière de tourisme transfrontalier sont ainsi énumérées :

« - opérations visant à favoriser un développement touristique sur l'ensemble du territoire, en particulier via le tourisme de pleine nature, le tourisme lié à l'environnement urbain et/ou rural, le tourisme de loisirs, le tourisme d'affaires, le tourisme industriel, ...

- extension des routes touristiques et des réseaux marketing thématiques : tourisme de mémoire, tourisme lié au patrimoine historique, tourisme industriel, gastronomie ...
- développement de produits touristiques communs : conception, aménagements-équipements, mise en réseau, promotion / animation
- recherche et développement de nouveaux marchés pour un marketing touristique commun
- amélioration de la préservation de notre patrimoine culturel et historique commun
- promotion des échanges d'expériences, notamment en matière de gestion des flux touristiques
- développement des actions d'observation économique et sociale du tourisme
- développement des formations professionnelles touristiques pour améliorer les qualifications ».

Si la seconde partie du programme a été engagée avec l'adoption du complément de programmation en mars 2005, l'évaluation intermédiaire pointait que l'engagement des fonds se situait en-dessous de la moyenne, et que le potentiel de projets sur cet axe pouvait être considéré comme faible (au point de recommander un transfert de fonds vers les autres axes).

La redéfinition d'orientations stratégiques en 2005

L'échec dans l'adoption d'un Schéma régional du tourisme a laissé des traces. Ainsi la vice-présidente du Conseil régional en charge de la commission « Equilibre et développement des territoires, tourisme, habitat », qui présidait jusqu'en 2004 le Comité régional du tourisme, déclarait en février 2005 à la presse locale ses réticences à l'égard d'un nouveau schéma ; elle lui préférerait la définition d'une « stratégie de développement touristique » consistant à bâtir « une offre touristique de séjour, donnant à voir et à faire à des clientèles variées » et à améliorer la qualité de l'accueil dans les établissements hôteliers. Et en effet fin 2005 a été adopté par le Conseil régional un document d'orientation touristique intitulé « Stratégie régionale de développement touristique en Alsace », qui décline cinq objectifs :

- **Consolider les entreprises de tourisme en améliorant leur compétitivité**

La qualité des hébergements et restaurants est considérée comme un point fort de l'image touristique de l'Alsace. Il s'agit de développer des démarches qualité et une modernisation des outils de formation (à cette fin une plate forme regroupant les lycées professionnels, l'université et les professionnels devrait être mise en place). La Région se propose aussi d'accompagner la mise en place d'un dispositif de transmissions et mutations d'entreprises.

- **Valoriser et renforcer la marque Alsace en la rajeunissant**

L'urgence sera de promouvoir cette marque à travers un plan de communication adapté à la situation actuelle de diminution de la fréquentation et aux attentes émises par les professionnels lors de la phase de concertation de la stratégie. Il s'agira ensuite de rendre l'information touristique de plus en plus accessible.

- **Améliorer l'accessibilité de l'Alsace et de ses sites touristiques**

L'objectif est la création d'un groupe de travail permanent chargé d'accompagner et de coordonner la création des dessertes régionales, le montage de nouveaux produits, la réflexion sur les prix, la qualité des services... Les dix principaux sites de visite d'Alsace devront être accessibles en transport en commun et une navette sera étudiée pour la Route des Vins.

- **Consolider et dynamiser les atouts touristiques de l'Alsace**

L'offre touristique s'appuie essentiellement sur deux piliers : la gastronomie et le patrimoine qu'il soit naturel ou culturel. Elle doit être consolidée et dynamisée. Les équipements d'accueil pour le tourisme d'affaires, de congrès et de séminaires devrait également être renouvelés.

- **Développer de nouveaux produits**

La diversification de l'offre est envisagée autour de trois chantiers : le développement du tourisme fluvial, du tourisme actif et de nature, du tourisme ludique pour les familles et les jeunes. Devrait s'y ajouter la création d'un événement de dimension européenne et d'un lieu permanent d'information sur l'Europe et les cultures européennes.

Cependant nous n'avons eu connaissance du contenu détaillé de ces orientations qu'au terme de la rédaction de notre rapport.

SIGLES

ANAé	Association nationale des agences conseil en événement
ARIENA	Association régionale pour l'initiation à la nature et à l'environnement en Alsace
CEFPPA	Centre européen de formation et de promotion professionnelle par alternance pour l'industrie hôtelière
CESA	Conseil économique et social d'Alsace
CNFPT	Centre National de la Fonction Publique Territoriale
FAFIH	Fonds d'assurance formation de l'industrie hôtelière (OPCA)
FROTSI	Fédération régionale des offices de tourisme et syndicats d'initiative
GMHR	Groupement des métiers de l'hôtellerie-restauration
HORECA	Hôtellerie, restauration et cafés
IECS	Institut européen d'études commerciales supérieures
INSA	Institut national des sciences appliquées de Strasbourg
GIP	Groupement d'intérêt public
LEI	Lieu d'échange de l'information
LOADDT	Loi d'orientation sur l'aménagement et le développement durable du territoire
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
ORT	Observatoire du tourisme
SNAV	Syndicat national des agences de voyages

**L'EMPLOI ET LA FORMATION
AUX METIERS DU TOURISME
EN BRETAGNE.
Enjeux, dispositifs et
modes d'intervention des acteurs**

Gérard PODEVIN

Centre associé au Céreq pour la région Bretagne

Institut de recherche européen sur les institutions et les marchés de l'université Rennes 1

Rendre compte des formations aux métiers du tourisme en Bretagne, des enjeux qui y sont associés, aussi bien que des représentations portées par les acteurs sur l'évolution du contenu de ces formations, suppose un détour par les caractéristiques des emplois et des compétences nécessaires dans le champ économique¹ associé. Un diagnostic préalable sur la nature de l'offre et de la demande touristique, où des changements significatifs sont d'ores et déjà à l'œuvre, paraît également utile pour espérer dégager la cohérence entre ces changements et les politiques d'emploi et de formation que les acteurs régionaux cherchent à mettre en place.

La formation ne trouve pas, en effet, sa finalité en elle-même. Elle participe pour une part à la construction des compétences attendues, dont les évolutions sont elles-mêmes liées aux transformations qui affectent les métiers sur le plan qualitatif, comme sur celui des effectifs et des volumes d'emplois à pourvoir. Ces derniers se trouvant largement déterminés par des variables économiques où président les exigences du marché.

Aussi, ce rapport d'étude partira d'une brève présentation de ce qui caractérise le domaine économique du tourisme breton, en particulier en insistant sur ce qui semble dessiner de nouvelles perspectives, de façon plus ou moins marquée aujourd'hui, et qui risque sous un horizon prospectif rapproché de devenir la réalité de demain avec ses conséquences en termes d'emplois et de métiers. Ensuite, nous présenterons la situation de l'emploi tant dans ses volumes que suivant les modalités de mobilisation et d'utilisation du travail. Dans une troisième section, nous traiterons de la question de la construction d'une offre de formation initiale et continue après avoir établi un rapide état des lieux de ces formations suivant les différents niveaux et spécialités. Enfin, nous terminerons par un examen critique des dispositifs et des jeux d'acteurs qui sous-tendent une nouvelle réflexion régionale en émergence sur ce secteur, qui prend notamment la forme de l'élaboration d'un schéma des formations, suivant des modalités de coordination et avec des outils que nous exposerons finalement.

Ces dispositifs, et les procédures qui leurs sont associées, retiennent eux-mêmes le plus souvent la présentation de cet emboîtement de trois dimensions, l'économique, l'emploi et la formation (c'est particulièrement l'exemple du cahier sectoriel du contrat d'objectif tourisme). Cette présentation justifie ainsi le choix d'exposition que nous avons retenu dans notre document.

Pour l'essentiel, le travail qui suit s'appuie sur des entretiens menés en Bretagne auprès d'une trentaine d'acteurs relevant aussi bien des champs professionnels (HCR, loisirs, animation, tourisme) que du champ institutionnel (CR, DRTEFP, DRT, CDT, ORTB, DRA, DRJS, GREF, missions locales, rectorat...).

1. PRINCIPALES CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES DU TOURISME BRETON

1.1. Le tourisme comme interdépendance d'activités pour un service composite défini par la nature du consommateur

Le tourisme n'est pas une branche ou un secteur d'activité comme un autre au sens où il n'est pas possible d'y associer un seul bien ou service produit à titre principal, et dont les conditions de production et de valorisation des capitaux engagés contribueraient à homogénéiser cette branche ou ce secteur.

De plus, aucune des activités de service qui concernent le tourisme ne peut seule définir ce champ, le représenter, ou en dégager les enjeux. Ainsi, le secteur HCR, qui présente le poids économique le plus fort dans ce champ, pas plus que les transports, les loisirs, la culture,... ne représente le tourisme. Chacune de ces activités contribue peu ou prou à satisfaire les besoins de touristes, avec une fraction variable (qui peut aller jusqu'à 100 %) de leur production dédiée à ces consommateurs, mais ne peuvent isolément satisfaire

¹ Par commodité, nous utiliserons indifféremment les termes de champ, domaine, voire secteur, tout en sachant que le tourisme n'est pas un secteur au sens des catégories définies par la comptabilité nationale.

l'ensemble des besoins d'un touriste. Aussi, nous considérons que le tourisme est un ensemble composite de services rendus par des branches différentes, sur une unité de temps limitée (un WE, une semaine,...), pour des consommateurs particuliers. Ces branches appartiennent donc à un vaste domaine dont la cohérence interne est avant tout de répondre à une même fonction, à une même destination : la consommation des touristes. De ce point de vue, le tourisme est comparable aux autres grands domaines macroéconomiques comme l'éducation, la santé, la protection sociale, l'environnement ; domaines auxquels la comptabilité nationale associe un cadre particulier de présentation des données économiques : le compte satellite.

Mais, le caractère composite de cette fonction, et du domaine économique qui lui est associé, entraîne de fait une interdépendance des activités impliqués. Pour autant, le tourisme ne saurait se résumer à la simple addition de ces activités. En effet, il y a une valeur ajoutée propre à leur mise en œuvre conjointe, par le fait même de leur complémentarité. Cette remarque est cruciale car elle souligne la nécessité d'avoir une approche transversale et globale du domaine touristique pour lui donner sa cohérence et son unité. Cette remarque aura des conséquences importantes sur la manière d'appréhender les métiers du tourisme et les formations à ces métiers.

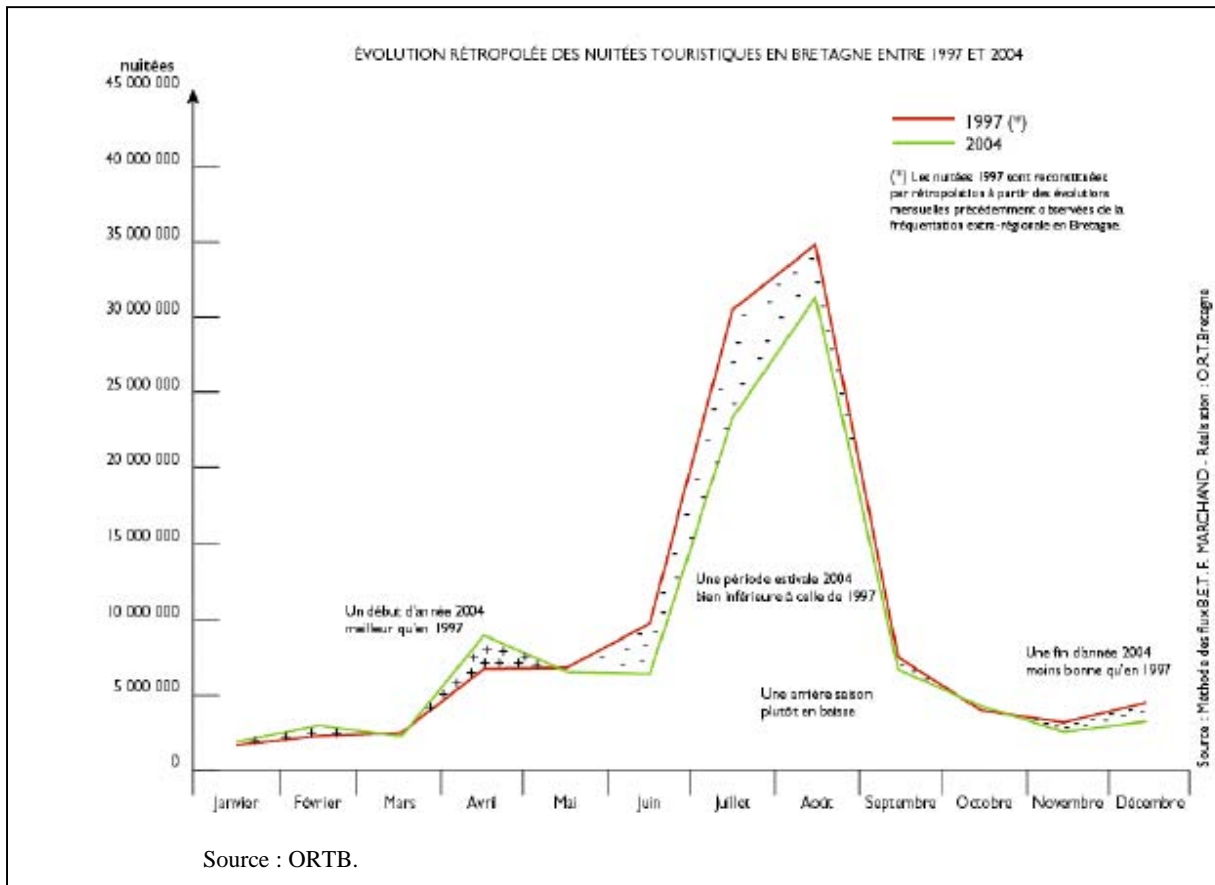
1.2. Caractéristiques permanentes de l'offre et de la demande

Le poids économique du tourisme pour la région Bretagne est important avec près de 8 % du PIB breton. Chiffre qui, au demeurant, ne prend en compte que les effets directs des activités touristiques et non les effets induits.

Avec environ 100 millions de nuitées touristiques annuelles en 2004, la Bretagne se situe au 4^{ème} rang des régions touristiques françaises (7,5 % des nuitées) pour la fréquentation française, et au 5^{ème} rang pour la fréquentation étrangère, après les régions PACA (on compare souvent la Région PACA à la Bretagne, mais la région PACA dénombre environ 235 millions de nuitées, et le département du Var à lui seul compte environ 60 millions), Rhône Alpes et Languedoc Roussillon (source : ORTB). Ces trois régions bénéficient par ailleurs une double saison (été et saison « neige ») ce qui n'est pas le cas de la Bretagne. La région Bretagne ne présente donc qu'une seule saison, celle de l'été, avec une distribution caractéristique en pic de la fréquentation au cœur de l'été. Plus de la moitié des nuitées se réalise sur les mois de juillet et août. La période allant d'avril à septembre regroupe 80 % de l'ensemble des nuitées. Pour ce qu'il est convenu d'appeler le « hors saison », seul le mois d'avril est en progression ces dernières années. Cette caractéristique d'une forte variabilité de la fréquentation aura, comme on le verra, des conséquences importantes sur l'emploi et la recherche de nouvelles régulation du marché du travail des saisonniers.

Face à un contexte économique national stagnant, la Bretagne résiste plutôt bien avec en 2004 une baisse de seulement 2 % des nuitées par rapport à 2003 (qui avait été une année exceptionnelle du fait de la fréquentation liée à la canicule), et une progression de + 1 % des nuitées par rapport à 2002. La phase de reconquête de la fréquentation, qui s'était effondrée en 2000 suite au naufrage de l'Erika, est maintenant terminée. Mais le solde global sur les 5 dernières années correspond néanmoins à une perte de - 6 % des nuitées. Sur la même période, les baisses observées en France peuvent aller jusqu'à -4 % pour certaines grandes régions touristiques comparables. Cependant, si l'on remonte à 1997, on observe pour la Bretagne une baisse cumulée de l'ordre de -12 % des nuitées touristiques (cf. Graphique 1)

Graphique 1



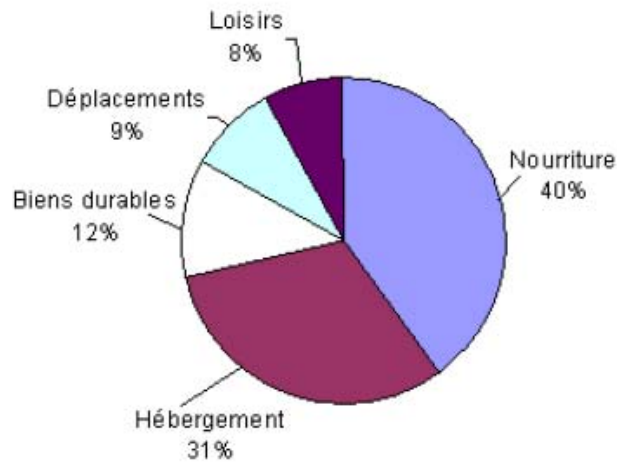
L'évolution des nuitées non marchandes est en forte croissance en France. Celles-ci représentaient 44 % des nuitées en 1997, contre au moins 50 % en 2005. Ce phénomène se vérifie en Bretagne où la part de l'hébergement non marchand se situe à 57 % de l'ensemble des nuitées. Rappelons que par hébergement non-marchand on entend les nuitées chez des amis ou dans la famille, et les résidences secondaires. Si l'on ajoute à cette proportion celle des locations saisonnières, qui représente formellement près de 10 % de l'ensemble des nuitées, il ne reste alors plus qu'un tiers des nuitées correspondant à des hébergements marchands en hôtels, campings ou gîtes.

Dans ces conditions, l'hôtellerie, *stricto sensu*, ne représente guère plus de 6 % du total des nuitées, et 17 % de l'ensemble des dépenses des touristes dédiées à l'hébergement marchand. Ce constat doit conduire à relativiser fortement le poids économique du seul secteur de l'hôtellerie e dans l'ensemble la richesse créée par des activités touristiques.

A ce propos, il importe de souligner que lorsque l'on parle de tourisme en tant qu'activité économique, ne retenir comme mesure de son importance que la fréquentation en nuitées marchandes, revient à négliger les consommations des touristes dont l'hébergement est gratuit, et qui représente la majorité. Ce phénomène est également significatif pour les touristes étrangers qui comptabilisent un quart de l'ensemble des nuitées, et pour lesquels on observe une baisse apparente de la fréquentation, moins 5 % entre 2004 et 2005. Or, la plus grosse partie de la clientèle étrangère en hôtellerie classée est britannique et irlandaise, dont une fraction non négligeable est devenue ces dernières années acquéreuse de résidences secondaires. Ce faisant, celle-ci n'est plus comptabilisée dans le tourisme marchand, bien qu'elle contribue par ses autres dépenses (ne serait-ce que pour la rénovation des biens immobiliers achetés) à l'économie locale.

Graphique 2

Répartition des dépenses des touristes extra-régionaux d'avril à septembre 1997 (en %)



Sources : Ipsos Régions Tourisme – ORT Bretagne – Enquête Cordon 1997

Lorsque l'on sait par ailleurs que les dépenses d'hébergement liées au tourisme marchand ne représentent qu'un tiers des dépenses de consommation totale des touristes, il importe de alors reconnaître pleinement l'impact du tourisme sur les autres segments de la consommation, au premier rang desquels les dépenses de nourritures -qui concernent bien sûr directement la restauration-, mais aussi l'ensemble des commerces alimentaires. Les emplois correspondants à ces segments de l'activité touristique, qualifiés hâtivement de secondaires, ou non-caractéristiques, et souvent mal comptabilisés, sont pourtant directement concernés par des problématiques communes à l'ensemble du secteur, notamment celle, fréquemment mise en avant, de l'accueil. Problématiques qui ne doivent donc pas être circonscrites aux seules activités d'hébergements marchands.

Concernant la capacité d'hébergement de la Bretagne, on recense environ 1 400 000 lits touristiques répartis essentiellement, pour les trois quets, sur l'espace littoral. Parmi ceux-ci près de 1 million de lits correspondent à des résidences secondaires. Les 400 000 lits marchands classés se ventilent pour leur part au deux tiers dans l'hôtellerie de plein-air, avec environ 50 000 lits dans l'hôtellerie, et autant dans les gîtes ruraux, chambres d'hôtes et meublés clévacances.

Encadré 1

Principales données 2004

- Environ 100 millions de nuitées touristiques annuelles (marchandes et non marchandes)
- 5,09 milliards d'euros de consommation touristique, soit 7,9 % du PIB régional
- 23 185 emplois salariés en moyenne annuelle, 54 417 emplois salariés en haute saison, soit respectivement entre 2,2 % et 5,2 % de l'emploi salarié régional
- 4^e région touristique française, après les régions PACA, Rhône-Alpes, Languedoc-Roussillon, hormis l'Île-de-France
- 1^{er} rang des séjours mer du marché français
- 4^e rang des courts séjours du marché français
- 1 400 000 lits touristiques, dont environ 1 000 000 de lits en résidences secondaires et 400 000 lits marchands
- 78 % de nuitées françaises, dont près de 2/5 de touristes d'Île-de-France
- 22 % de nuitées étrangères, dont près de 2/5 de touristes britanniques

Source : ORTB.

1.3. Tensions et questionnements sur l'avenir du tourisme en Bretagne

Nous ne retiendrons ici que les principaux sujets de préoccupation qui semblent mobiliser la plupart des acteurs du tourisme en Bretagne, bien que le consensus ne soit par toujours effectif sur ces questions, tant sur l'importance à leur donner que sur les solutions à y apporter. Ces sujets nous semblent, cependant, avoir un impact direct sur les questions d'emploi et d'évolution de certains métiers, pouvant aller jusqu'à l'apparition de nouveaux besoins en compétences.

L'accueil, toujours l'accueil...

L'accueil, évoqué généralement comme le socle commun à de nombreuses activités du tourisme, paraît encore insuffisamment développé en qualité. Les composantes de l'accueil en Bretagne seraient loin d'être au niveau de ce que l'on peut rencontrer dans d'autres grandes régions touristiques (peu d'élasticité des horaires, accueil froid, peu de traduction des prestations offertes, peu de pratique de langues étrangères, peu de connaissance et d'adaptation des offres à des habitudes spécifiques, ...). Cette question de l'accueil revient de façon récurrente chez l'ensemble de nos interlocuteurs, comme critique partagée, sans que l'on sache toujours ce qu'on y fait entrer. Cette compétence de l'accueil qui serait à développer ne porte pas à l'évidence que sur le sourire des prestataires (même s'il est fait parfois référence à l'exemple d'un label « sourire » qualifiant certains commerces dans des régions « accueillante »,...). A l'évidence certains acteurs sont conscients que cette compétence renvoie à une fonction transversale portant sur des capacités communicationnelles, relationnelles, informationnelles. De ce point de vue ne sont pas seulement concernés les professionnels du tourisme, mais aussi l'ensemble des activités commerciales et même... les populations locales, et notamment celles qui réalisent des locations saisonnières meublées de particulier à particulier, ou par l'intermédiaire d'agences immobilières. L'accueil ne doit donc pas être, ou être seulement, compris comme une affaire d'engagement individuel, mais comme une compétence d'ensemble faisant ressortir une responsabilité collective, une intelligence territoriale, et supposant un réel décloisonnement entre activités.

L'implication paradoxale des populations locales : vers une logique de développement durable

Outre cette question générique de l'accueil qui les concerne, les habitants, résidents permanents sur les territoires, deviennent l'objet d'une attention particulière dans la mesure où sur certaines zones particulièrement fréquentées, ceux-ci semblent développer de plus en plus un rejet vis à vis des flux touristiques. Selon certains observateurs, l'information et la sollicitation des habitants dans l'acceptation de différents types de tourisme et niveaux de « touristicité » devraient faire l'objet de projets partagés dans le cadre d'un tourisme équilibré sur les territoires. Les problèmes de densification, d'hyper-fréquentation sur certains espaces et à certaines périodes constituent des points préoccupants notamment pour les presqu'îles, les stations littorales et les îles, du fait de configurations géographiques et routières spécifiques. Par ailleurs, le problème de l'impact du tourisme sur le prix du foncier devrait conduire à une réflexion spécifique, tant cette situation foncière et immobilière provoque des mécanismes d'exclusion, rejetant les habitants loin de ces zones devenues trop chères, et provoquant un déséquilibre dans l'occupation. Dans ces conditions l'hébergement des saisonniers, aux petits salaires, devient un obstacle majeur pour leur recrutement.

Aussi, le tourisme doit-il être examiné aussi bien dans ses dimensions constructives que dans celles déstructurantes d'un territoire, afin de mieux maîtriser le phénomène, le faire reconnaître et le faire accepter par les acteurs comme un élément positif. On voit bien ici le rôle particulier que les collectivités territoriales et les pays d'accueil peuvent, entre autres, jouer dans la recherche de mise en cohérence de projets, de médiation sociale, d'urbanisation, de protection de l'environnement notamment.

Sur le versant environnemental précisément, la dégradation paysagère (urbanisation croissante, sur-fréquentation) observable et ses conséquences sur la ressource touristique depuis quelques années, alors que le patrimoine naturel constitue le premier facteur d'attractivité des visiteurs de la Bretagne, devraient inciter l'ensemble des acteurs du tourisme à s'engager rapidement dans un travail de collaboration et de coordination avec les responsables de l'environnement. La maîtrise des flux touristiques et des composantes de l'environnement est souhaitable si l'on veut conserver le type de tourisme actuel et la qualité de vie des habitants (le concept de tourisme équilibré, ou raisonné est à promouvoir).

Ici, nous voyons bien, à nouveau, la nécessité de définir de nouvelles compétences, qui ne sont pas qu'institutionnelles, mais aussi liées à certains métiers, qui seraient en mesure d'être déployées dans de nouvelles approches économiques sous forme de projets globaux où seraient prises en compte toutes les interdépendances entre les activités et des acteurs concernés. Mais cette nécessité n'est pas encore suffisamment reconnue par les grands acteurs institutionnels, en retard sur la prise de conscience que les populations locales et les bénévoles d'associations nombreuses de défenses du littoral par exemple, ont déjà amorcée depuis longtemps.

C'est le Tourisme culturel qui fera la différence...

Le tourisme balnéaire, qui a longtemps correspondu à la figure du vacancier venant passer 3 semaines sur les plages bretonnes, appartient pour une bonne part au passé. Les attentes des touristes se portent désormais autant (et de façon complémentaire) vers ce que l'on nomme, de manière sans doute imprécise, le tourisme culturel. Celui-ci s'appuie sur un patrimoine historique, culturel, religieux très riche. Longtemps négligé par les pouvoirs publics par peur de réveiller le nationalisme breton, le tourisme culturel suppose de nouvelles politiques de développement assises sur des territoires et des lieux spécifiques, à forte identité. Pour faire vivre ce tourisme et ces lieux, souvent éloignés du littoral, il convient de mettre en place des politiques d'animation et d'« interprétation du patrimoine ». Les professionnels traditionnels du tourisme, qui se préoccupent à titre principal de l'hébergement, devront s'adapter à ces évolutions. Ce tourisme renouvelé génère en effet avec lui d'autres pratiques (randonnées, tourisme urbain, tourisme de proximité, villes de caractère,...) qui modifient sensiblement les façons de penser l'accueil, la durée des séjours, la saisonnalité... Il s'en suit une nécessaire évolution des modes d'hébergement, de la professionnalité des personnels qui devront s'adapter à de nouvelles clientèles, à de nouveaux besoins, à de nouvelles attentes. Ce tourisme culturel suppose notamment que les artisans et commerçants (par exemple) de ces lieux puissent être formés, afin de connaître l'histoire de leur patrimoine local, et ainsi contribuer par un accueil « éclairé » à re-dynamiser l'image de certaines les zones rurales de l'intérieur souvent délaissées.

Mais, plus largement, le maintien d'une culture vivante au-delà des bretons résidant en Bretagne ou de sa vaste diaspora, doit être précisé. Une identité culturelle qui ne se soucie pas réellement des mode d'échanges et de transmission avec l'extérieur limite son attractivité à une simple curiosité passagère. Le maintien d'acquis vivants et accessibles à tous, ne ressemblant pas à du folklore, doit être soutenue au risque sinon de perdre un des critères premiers d'attractivité en Bretagne : sa fameuse authenticité.

En effet, l'image qui est souvent véhiculée par les promoteurs du tourisme en Bretagne, apparaît décalée par rapport à la réalité. On peut, comme le rappelle Jean Ollivro, « *traverser la Bretagne sans entendre un mot de breton ou voir une coiffe* ». C'est donc une réalité actualisée, qu'il convient de promouvoir, et non une image d'Épinal, datée, qui ne rend plus compte des atouts d'aujourd'hui.

Reconnaître l'importance du secteur non marchand

La diminution du tourisme marchand et l'augmentation du tourisme non marchand entraînent des conséquences significatives dans le tourisme et son économie. Il devient difficile de réduire le tourisme à une offre d'hébergement et de loisirs, et d'orienter les campagnes de communication et de promotion vers ces seules activités, alors que le secteur du tourisme représente près de 8 % du PIB régional avec un chiffre d'affaires supérieur à celui de l'agriculture (source : ORTB). Compte tenu, par ailleurs, des évolutions probables de l'industrie et de l'agriculture en Bretagne et en Europe, il importe de ne pas négliger la place que le tourisme pourrait jouer dans une économie régionale alternative. Pour autant, cette place doit être bien comprise dans une logique de développement équilibré, respectueuse de l'environnement.

A nouveau, il convient de souligner l'intérêt que les professionnels du tourisme auraient à développer sur ce registre de nouveaux modes de coopération et de concertation avec les aménageurs, les urbanistes, les développeurs... en particulier autour de compétences nouvelles qui devront être intégrées dans des métiers de l'intermédiation. Mais cette coopération, ne peut se limiter aux seuls acteurs de l'économie marchande. Le secteur associatif à but non lucratif, les bénévoles et les collectivités locales doivent être reconnus comme des partenaires à part entière dans des projets qui s'orientent vers un renouveau des pratiques culturelles, de loisirs, de découvertes et de compréhension de l'environnement et des milieux naturels, constitutives d'un développement durable du tourisme breton.

C'est donc encore fois une logique de décloisonnement et de coopération qui s'impose ici comme innovation, décloisonnement qui devra rompre les pratiques de domination et d'éviction qui sont souvent celles du secteur marchand vis à vis du secteur non-marchand.

2. L'EMPLOI TOURISTIQUE EN BRETAGNE

Dans le champ des observations institutionnelles du secteur du tourisme en Bretagne, les questions d'emploi, de fonctionnement du marché du travail, de construction et d'évolution des compétences ne prennent pas une grande place. A l'exception du prochain cahier sectoriel relatif au contrat d'objectif tourisme, et d'une étude réalisée en 2003 par l'ORTB sur l'évolution des emplois salariés directs, il n'y a pas de travaux réguliers sur ces questions. L'ORTB n'a pas, contrairement à d'autres observatoires de branche (tel celui du BTP), un programme d'activités qui inscrirait de façon systématique des travaux d'observation et d'études sur l'emploi ou la formation professionnelle. Cette faiblesse est à l'origine de l'incertitude qui marque la connaissance quantitative des caractéristiques du fonctionnement du marché du travail, notamment sur les flux de recrutements, les efforts de formation, les mobilités internes.... Les données disponibles, qui pour l'essentiel reposent encore sur le recensement de la population de 1999, se trouvent dans les planches du GFE 17 du dispositif ARGOS.

Devant cette faiblesse les principaux acteurs institutionnels que sont le Conseil Régional et l'Etat, à travers la DRTEFP ou la DRT, n'ont pas engagé de façon volontariste des actions visant à accroître significativement la connaissance des questions d'emploi et de formation du secteur. Il faudra attendre 7 ans après la signature du contrat d'objectif Tourisme pour qu'un premier cahier sectoriel sur l'emploi dans le tourisme voit le jour, réalisé par le GREF de Bretagne. Il semble que les organismes reconnus comme interlocuteurs privilégiés sur ce secteur, demeurent centrés sur des logiques commerciales, de défense de parts de marché, de définitions de nouveaux produits, de nouvelles images.... Sans liens établis avec l'emploi, les métiers, les compétences et leur construction. C'est ainsi qu'il faut comprendre le positionnement préférentiel du Conseil Régional, encore aujourd'hui dans l'élaboration du schéma de développement, par rapport au CRT notamment et à quelques branches de l'hôtellerie et de la restauration, au détriment de partenaires plus nouveaux, mais aussi plus innovants, qui ont quelques choses à dire sur l'emploi et la gestion des ressources humaines, telles l'UAT et la Fédération régionale des pays touristiques (FRPAT).

Cette faiblesse sur la production statistique pour le Tourisme s'explique aussi par l'existence de données spécifiques fournies par certaines des branches qui composent le domaine du tourisme, et notamment celles de l'hôtellerie et la restauration. D'autre part, eu égard à un champ du tourisme très éclaté, dispersé, cloisonné, il est difficile d'y construire des catégories homogènes et d'y repérer des métiers spécifiques..... Ainsi, le GFE 17, qui regroupe tous les emplois de ce domaine (HCR, Loisirs, animation, tourisme) livre un nombre d'emploi qui est bien supérieur à ce que donne des chiffres de l'INSEE sur le Tourisme, dans la mesure où l'« entrée » dans ce GFE se fait par les métiers, dont une partie des effectifs travaille hors du champ du tourisme. On dénombre 43 000 emplois d'un côté, pour 24 000 de l'autre.

Nous voyons bien, à nouveau, que la question du bon périmètre des activités à retenir se pose ici comme lors de la mesure de l'activité économique. Où s'arrêter lorsque l'on cherche à évaluer le volume des emplois correspondant au tourisme ? Cette mesure est plus délicate encore lorsque l'on cherche à saisir l'importance des emplois à temps partiel, et surtout les emplois saisonniers.

2.1. Quelles règles de mesure ?

Face à cette complexité, plusieurs approches sont possibles (source : ORTB) :

- **Le nombre d'emplois liés au tourisme est apprécié au regard de la consommation touristique.** Cette approche est le fruit du pôle de compétence national tourisme de l'INSEE (et est mise en œuvre en Bretagne dans le cadre d'un partenariat ORTB-INSEE). Elle repose sur le croisement de deux indicateurs : la typologie des communes selon leur intensité touristique (très touristique,

moyennement touristique et faiblement touristique) et la typologie des activités selon leur intensité touristique (100 % touristique, fortement touristique, moyennement touristique, faiblement touristique, non touristique) en calculant pour chaque activité la part de l'emploi liée au tourisme (en superposant les courbes de fréquentation touristique au cours d'une année et les courbes de l'emploi au cours de cette même année). Cette approche permet de définir une estimation de l'emploi touristique basse et haute en fonction des hypothèses retenues. Il est le résultat d'un travail complexe qui s'inscrit dans la durée et qui repose sur l'exploitation des DADS.

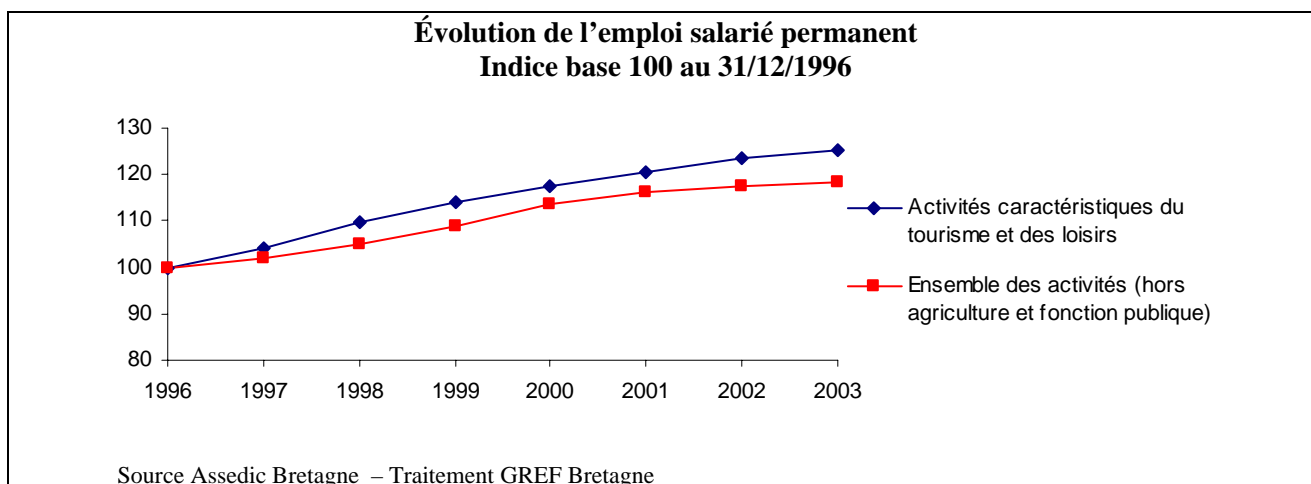
Selon cette méthode, l'Observatoire régional du tourisme en Bretagne et l'INSEE Bretagne² ont estimé le nombre moyen d'emplois salariés directs liés au tourisme à 24 000 auxquels s'ajouteraient environ 6 000 emplois non salariés. Mais ce chiffre de 24000, généralement retenu, est une moyenne annuelle des emplois salariés dont le nombre peut varier de 9500 au 31 janvier à 53 000 en août. Les emplois directement touristique, dédiés à 100 % à cette activité, représentaient un peu plus de 50 % de l'ensemble des emplois du secteur.

- **Le nombre d'emplois liés au tourisme est apprécié au regard des activités économiques définies comme caractéristiques du tourisme.** Cette approche est la plus simple dans l'identification des activités et des emplois. C'est cette méthode qui est aujourd'hui retenue par le Ministère Délégué au Tourisme dans les comptes du tourisme pour quantifier l'emploi touristique. Les activités retenues dans cette approche comme caractéristiques du tourisme sont les activités d'hébergement, de restauration, les agences de voyages, des offices de tourisme, des remontées mécaniques et des activités thermales et de thalassothérapie. Toutefois, il convient d'être prudent dans l'analyse du volume d'emploi affiché dans la mesure où l'emploi associé à ces activités n'est pas uniquement généré par la consommation et la fréquentation touristique mais aussi par une consommation et une fréquentation au quotidien. De ce fait, sur ces activités on compte plus d'emplois qu'il y en a réellement. Par ailleurs, tous les emplois liés au tourisme ne sont pas comptabilisés car certains relèvent d'autres secteurs d'activité (agriculture, commerce de détail...). Suivant cette méthode, on recense 27 400 emplois au 31 décembre 2001, dont 10 000 sur des activités 100 % touristique.
- **Le nombre d'emplois liés au tourisme est apprécié au travers des conventions collectives qui s'appliquent dans le champ du tourisme.** Dans ce cadre, le périmètre retenu pour définir le tourisme est établi en intégrant les activités relevant des conventions collectives des organismes de tourisme à but non lucratif (brochure 3175), des hôtels, cafés et restaurants (brochure 3292), des agences de voyages et de tourisme (brochure 3061), de l'hôtellerie de plein air (brochure 3271), du tourisme social et familial (brochure 3151), des espaces de loisirs, d'attractions et culturels (brochure 3275), des hôtels et restaurants de chaînes (brochure 3003), de la restauration rapide (brochure 3245), de l'animation (brochure 3246), du thermalisme (brochure 3298), des téléphériques et engins de remontées mécaniques (brochure 3122), des cafétérias et assimilés (brochure 3297), et de l'industrie du camping (brochure 3176). Toutefois, comme dans l'approche précédente, il convient de noter que les emplois recensés à l'aide de cette méthode ne relèvent pas uniquement de l'activité touristique. C'est pourquoi nous avons ici un volume d'emploi tiré des données de l'UNEDIC qui s'élève à près de 58 000 emplois au 31 décembre 2001..

Le nombre de salariés permanents travaillant dans les établissements caractéristiques du tourisme et des loisirs a fortement progressé au cours de la période 1996-2003 : +7 700 actifs permanents (soit une progression moyenne annuelle de 3,6 %). Dans le même temps, l'ensemble de l'emploi salarié au niveau régional (hors agriculture et fonction publique) n'a crû annuellement que de 2,6 %.

² Evolution de l'emploi salarié direct du tourisme en Bretagne entre 1995 et 2001, ORTB, Janvier 2004

Graphique 3



D'une manière générale, le poids des non-salariés dans l'emploi touristique est très significatif. A partir du recensement, l'INSEE estimait que les non-salariés représentaient 36,7 % de l'emploi du seul secteur des hôtels, cafés, restaurants en mars 1999 (les saisonniers étant non compris), avec 12 346 emplois.

Le nombre d'emplois salariés directs varie de 1 à 5 selon le mois de l'année (entre janvier et août). Le poids des saisonniers y est donc très important. Il représenterait environ 28 000 saisonniers, dont les $\frac{3}{4}$ ont moins de 25 ans. Dans son ensemble, le secteur est jeune avec 40 % des salariés permanents qui ont moins de 40 ans.

Le secteur de l'hôtellerie-restauration regroupe à lui seul plus de 75 % des emplois liés aux activités caractéristiques du tourisme et des loisirs en Bretagne et 75 % des emplois touristiques en équivalent temps plein. La restauration regroupe à elle seule près de 40 % des emplois caractéristiques du tourisme et des loisirs en Bretagne en haute saison touristique (soit 30 000 emplois).

Il est à noter que la proportion des jeunes salariés à temps complet est plus forte en Bretagne que dans les autres régions³. Tous secteurs confondus, les moins de 30 ans représentent 36 % des actifs permanents des activités caractéristiques du tourisme. L'âge moyen des actifs y est de 36,9 ans contre 39,7 dans les autres branches. Dans les hôtels, cafés et restaurants bretons, plus de 60 % des salariés ont moins de trente ans, essentiellement dans la restauration (2/3).

Le secteur HCR comptabilise un salarié sur trois à temps partiel. Ce sont dans les cafés qu'ils sont le plus présents : 41 % contre 23 % dans les hôtels. Comme dans le reste de la France, les plus concernés sont les femmes, les jeunes et les employés. Les périodes d'emploi sont très courtes : 31 % des salariés des HCR travaillent moins de trois mois dans l'année ; 52 % travaillent moins de six mois dans l'année. De plus, un quart seulement reste dans le même établissement. La moyenne d'un contrat est estimée à 198 jours.

Ces chiffres soulignent la précarité des emplois du secteur. Ainsi, les 41000 salariés ayant travaillé en 2000 dans le secteur HCR en Bretagne ne correspondaient qu'à 18500 équivalents temps complet.

³ Source : INSEE, *Octant*, n° 95, nov 2003.

Le secteur HCR

Le secteur HCR est faiblement qualifié en Bretagne : 90 % des salariés sont employés ou ouvriers, contre 73 % dans l'ensemble de l'économie. De plus, à peine 3 % des salariés bretons des hôtels, cafés, restaurants sont des cadres ou des chefs d'entreprises. La petite taille des entreprises est le premier facteur explicatif de ce phénomène mais il ne faut pas oublier le caractère très saisonnier de ces activités.

En 2000, les salariés travaillant à temps complet dans l'hôtellerie restauration ont perçu un salaire horaire net de 6,5 euros en moyenne soit 2,5 euros de moins que le salaire moyen tous secteurs confondus. Par ailleurs, la distribution des salaires fait apparaître que 10 % des salariés du secteur touchent moins de 5.2 euros de l'heure et que 10 % gagnent plus de 8 euros.

La structure des emplois joue fortement sur le salaire moyen : la part très élevée des employés tire le salaire vers le bas.

Les femmes sont très majoritaires dans le secteur des hôtels, cafés et restaurants : plus de 57 % des salariés sont des femmes, soit douze points de plus qu'au niveau global de l'économie. Dans les cafés, plus de six salariés sur dix sont des femmes. Malgré cela, les femmes représentent moins de la moitié des salariés à temps complet du secteur : 47 %.

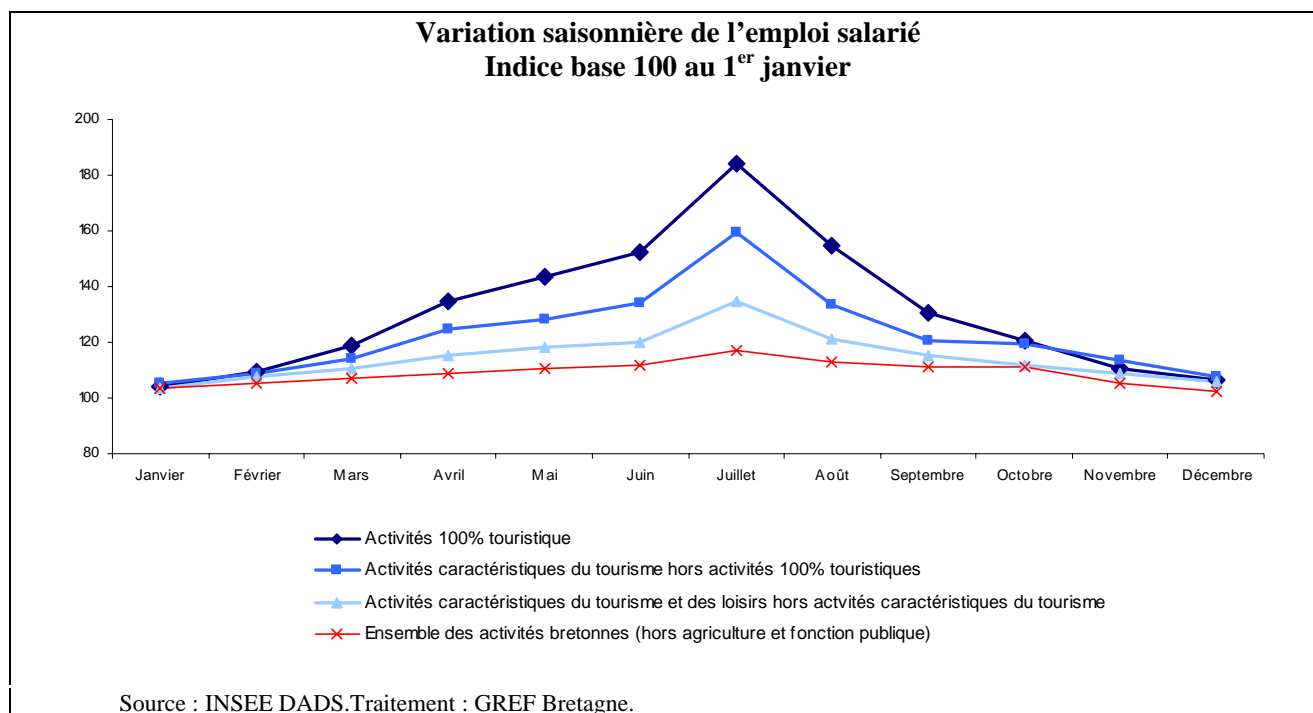
Source : INSEE, *Octant*, n° 95, nov 2003.

2.2. La saisonnalité : une difficulté qui pousse à innover

L'emploi varie très fortement en fonction des saisons avec un point culminant en été. Toutefois, toutes les activités ne sont pas touchées de la même façon. Plus on s'éloigne du cœur des activités touristiques, plus les variations saisonnières enregistrées au cours d'une année donnée sont faibles. Ainsi sur les activités à 100 % touristique, on observe un différentiel de 84 % entre le 1^{er} janvier et le 31 juillet. Pour l'ensemble des activités caractéristiques du tourisme, lorsque l'on y retranche les activités à 100 % touristique, ce différentiel n'est plus que de 59 %. Les activités d'exploitation de campings et les autres hébergements touristiques sont les plus soumises aux fluctuations de l'emploi.

Si la saisonnalité est difficile à quantifier de façon précise, il ne semble guère plus aisé d'en avoir une explication mono causale. Ce phénomène, en effet, n'est pas uniquement lié à la variabilité dans le temps des déplacements des touristes, mais aussi, pour partie, produite par certains offreurs eux-mêmes, notamment en matière d'hébergement, qui rationnent volontairement leur capacité en fermant leurs établissements en dehors de la haute saison, alors qu'une demande existe à d'autres moments de l'année. Dans le même ordre d'idée, l'absence d'activités d'animation et la fermeture de nombreuses infrastructures de loisirs en période creuse auraient un effet « désincitatif » à la venue de touristes. Il y a sur ce versant économique une réflexion déjà engagée, qui devra aboutir à revoir des comportements d'entreprises touristiques qui amplifient le clivage entre saisons. La désaisonnalisation passe d'abord par la mise en place d'une offre d'hébergement et d'animation renouvelée sur cette période, au delà des initiatives prises déjà pour favoriser une demande touristique sur la période d'hiver, en vantant, par exemple, les charmes de la Bretagne à Noël dans le froid, la pluie et le vent....

Graphique 4



c'est la saison longue, correspondant à 6-8 mois de l'année entre avril et octobre, qui semble faire l'objet d'attention particulière avec un déficit tant quantitatif que qualitatif. Des profils de comportements sont distingués pour cette catégorie de saisonniers, opposant notamment deux catégories bien définies : les « vrais » saisonniers, mobiles géographiquement, jeunes, célibataires ; et les saisonniers sédentaires, plus âgés, en famille, mieux formés aux métiers du tourisme, et cherchant une activité à l'année.

Résoudre les contraintes de la saisonnalité peut se faire de différentes façon. Deux voies sont explorer en Bretagne à titre principal, et de façon plus ou moins expérimentale, qui supposent d'agir aussi bien sur la complémentarité des activités économiques, qu'en termes de fidélisation-professionnalisation des actifs :

- La première voie passe par une mobilité géographique permettant d'enchaîner deux saisons sur des territoires différents, mais à partir d'une même qualification. La complémentarité est ici géographique, construite le plus souvent au sein d'un même secteur ayant à faire face sur deux régions différentes à des saisons décalées. (cf. Encadré 3).
- L'autre, qui se limite à une quinzaine de cas en Bretagne, vise à construire une mobilité professionnelle entre deux activités différentes, et/ou deux métiers différents, l'un pouvant être exercé l'été, l'autre l'hivers (cuisinier-chauffagiste, accueil camping-entretien, restauration-ostréiculture,...). Cette dernière solution permet une certaine sédentarisation des saisonniers sur un territoire. Elle butte cependant sur la nécessité pour les personnes de posséder une double qualification. Or, acquérir une seconde qualification suppose d'en posséder une première, ce qui est loin d'être généralisable à l'ensemble des saisonniers. Concevoir alors des formations bi-qualifiantes est un enjeu de taille qui reste pour le moment en attente.

Les emplois saisonniers
Les expériences menées sur la zone d'emploi d'Auray

La zone d'emploi du pays d'Auray regroupe 26 % des emplois salariés de la totalité du champ touristique breton en haute saison (13 % le reste de l'année). Cette caractéristique a conduit de nombreux acteurs professionnels et institutionnels de la zone à réfléchir à des dispositifs innovants, en mesure d'améliorer la situation des saisonniers et de contribuer à stabiliser ceux-ci sur le territoire. Initiés alors que la mission Le Pors* venait de rendre son rapport au Ministre de l'emploi et de la solidarité et au secrétariat d'Etat au Tourisme, ces dispositifs s'inspireront pour une grande part des propositions contenues dans ce rapport. Retenons :

- **La maison de la saisonnalité.** Mis en place en 1999, ce dispositif s'efforce d'accompagner la mobilité professionnelle des saisonniers qualifiés de l'hôtellerie restauration, en particulier en les mettant en relation, par l'intermédiaire d'un réseau (Missions Locales, Maisons de la saisonnalité ou des saisonniers...) ou directement, avec des employeurs de zones de montagne afin qu'ils puissent compléter leur saison d'été sur le pays d'Auray par une saison d'hiver. Deux régions sont partenaires, la Bretagne et la Savoie. L'originalité de la formule repose notamment sur le rôle de l'entreprise qui sert d'intermédiaire et qui produit son propre CV d'entreprise. Les saisonniers ont deux contrats de travail couvrant environ 8 mois de l'année avec les congés. En moyenne, ils sont présents au total environ 10 saisons, soit 5 ans, avant de chercher à s'installer de façon durable sur le territoire. Ce dispositif propose également un service pour le logement des saisonniers en relation avec les communes et les offices de tourisme du Pays d'Auray - les hébergeurs potentiels sont sollicités afin qu'il puissent louer leurs logements aux saisonniers professionnels du tourisme, les bénéficiaires étant accompagnés pour le montage des dossiers d'allocations logements auprès de la CAF. Enfin, ce dispositif qui est géré par la Mission Locale d'Auray, sert de base d'expérimentation pour des projet sur la pluriactivité.
- **Une bourse à l'emploi saisonnier.** Depuis 1998, tous les ans en mars, la mission locale d'Auray, aux côtés de l'ANPE, organise à Carnac une Bourse à l'emploi saisonnier qui réunit employeurs et demandeurs d'emploi. Depuis deux ans, elle est également ouverte aux débutants souhaitant travailler pour une saison ou plus dans ce secteur.
- **Le Guide du saisonnier.** Disponible dans les offices du tourisme de Carnac, Quiberon, Locmariaquer, Belle-Ile, point Neptune, ce guide, réalisé en 2005, fournit des informations sur le transport, sur la Maison de la Saisonnalité, des numéros utiles, les camping accordant des tarifs préférentiels pour les saisonniers, les activités culturelles et loisirs... Il doit donner le sentiment aux salariés saisonniers d'être accueillis et faciliter leur arrivée sur le pays.
- **Le multi-accueil des P'tits Loups.** Le multi-accueil est un nouveau concept qui se substitue aux modes d'accueil classiques de jeunes enfants : La famille choisit les créneaux horaires dont elle a besoin, les jours d'accueil, la durée et le type de contrat (qui peut s'adapter par des créneaux ponctuels si l'activité des parents justifie plus de présence au travail). Ce dispositif doit permettre une meilleure conciliation des activités professionnelles et de la vie personnelle des saisonniers.

* Anicet LE PORS. Propositions pour l'amélioration de la situation sociale et professionnelle des travailleurs saisonnier du tourisme. Janvier 1999

Différentes solutions pratiques (dont certaines seulement sont aujourd'hui mises en œuvre) se proposent de compléter ces dispositifs, et de réguler plus largement le problème de recrutement des saisonniers : les groupements professionnels capable de proposer plusieurs activités à l'année sous un même contrat de travail, les groupements d'employeurs et le rapprochement des entreprises touristiques avec d'autres secteurs. Sur un plan plus qualitatif, en vue d'ajuster les compétences aux besoins, la construction d'un engagement de développement de la formation (EDDF) sur les emplois saisonniers est en projet. A ces solutions, il convient d'ajouter des mesures complémentaires qui font l'objet de réflexion actuellement, et qui visent une meilleure gestion des temps par l'annualisation du temps de travail, en faisant en sorte que le développement, par ailleurs jugé nécessaire, de la professionnalisation des personnels donne lieu à des actions de formations sur les temps disponibles hors travail. D'autres mesures d'accompagnement reprennent

les propositions faites plus généralement pour retenir de la main d'œuvre de faible niveau de qualification : aide au logement, moyen de transport...

De nouvelles propositions venant des professionnels sont présentés actuellement dans le cadre de l'élaboration du schéma de développement touristique. Sont notamment préconisés : la mise en place d'outils visant l'amélioration de l'attractivité de la région et la fidélisation des saisonniers par l'organisation de formation qualifiante et par la mise en place de services favorisant l'installation sur un territoire ; l'information et de communication ciblées sur les saisonniers à partir d'un modèle de « guide » fournissant un ensemble d'informations pratiques ; ou bien encore la généralisation des Maisons de la saisonnalité. D'autres propositions sont plus ciblées sur les saisonniers de très courte durée, propres à la période de haute saison, constitués principalement d'étudiants qu'il s'agirait de former quelques jours sur un métier qui les intéresse, garantissant ainsi un minimum de compétence à l'employeur, et une fidélisation à l'étudiant qui pourraient cumuler par ailleurs formations et expériences sur plusieurs années qui seraient consignées dans un véritable un passeport.

3. LA FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE ET CONTINUE

Globalement les salariés des activités caractéristiques du tourisme et des loisirs ont un niveau de formation moins élevé qu'en moyenne, toutes activités confondues avec 29 % de salariés sans diplôme (contre 26 % en moyenne). 32 % de salariés ont au moins un niveau bac (contre 39 % en moyenne), source : GREF, 2005.

Au cours de la période 1990-1999, le niveau de formation des salariés employés dans les activités caractéristiques du tourisme et des loisirs a fortement augmenté (source : GREF Bretagne, 2005). Ainsi :

- la part des salariés sans diplôme ou avec seulement le CEP ou le BEPC est passée de 49 % à 29 %
- la part des salariés de niveau CAP – BEP est passée de 33 % à 38 %
- la part des salariés de niveau bac est passée de 11 % à 19 %
- la part des salariés de niveau bac+2 et plus est passée de 7 % à 13 %

Cette élévation du niveau de formation de la population se diffuse au fil des générations entrant sur le marché du travail. Ainsi, En 1999, plus de 42 % des actifs de 30 ans et moins avaient au moins un niveau bac et plus, contre seulement 18 % des 50 ans et plus.

Toutefois, certaines professions font encore appel à des jeunes peu ou pas diplômés de façon significative (plus de 25 % des moins des 30 ans sont non diplômés ou peu diplômés) : Il s'agit des professions des employés de l'hôtellerie et des serveurs de restaurants et de cafés.

A l'inverse, d'autres professions se caractérisent par un poids croissant d'actifs de niveau bac, voire bac+2 et plus (plus de 70 % des 30 ans et moins ont au moins un niveau IV). Ces professions représentent toutefois un volume relativement limité d'emplois. Il s'agit des professions de :

- cadres de l'hôtellerie et de la restauration
- maîtrise du hall et des étages (gouvernantes, chefs de réception...)
- moniteurs et éducateurs sportifs
- animateurs socioculturels et de loisirs
- responsables d'agences touristiques, agences de voyages
- agents de services commerciaux du tourisme
- agents et hôtesse d'accompagnement
- agents et hôtesses d'accueil et d'information

3.1. État des lieux de l'offre de formations initiales

Derrière l'intitulé « formations au tourisme », nous ne trouvons que deux BTS et deux mentions complémentaires. La plupart des formations de ce champ correspondent en réalité à des spécialités « hôtellerie - restauration » et « animation » ou « transport » (cf. Schéma 1). L'éclatement des activités et des métiers se retrouve donc en matière de formation initiale.

3.1.1. Les diplômes de l'Education nationale

Formations « Tourisme »

De niveau III

- Les brevets de technicien supérieur (2 ans) :
 - Ventes de produits touristiques (11 sections)
 - Animation et gestion touristique locale (10 sections)
- Un diplôme universitaire technologique (2 ans) :
 - Conception et développement de produits touristiques

Au niveau II

- Licences professionnelles :
 - Gestion et valorisation des ressources touristiques
 - Gestion et valorisation des ressources touristiques
- Un diplôme national de guide interprète national (un an après un bac +2)

Formations « Hôtellerie-Cafés-Restaurant »

L'offre de formation initiale en HCR se situe majoritairement aux niveaux IV et V. Cependant, nous retrouvons quelques formations supérieures.

Au niveau V

- Les CAP : agent polyvalent de restauration, cuisine, pâtissier, services en brasserie-café, services hôteliers, restaurant, agent d'accueil et de conduite routière transport de voyageurs.
- Les BEP : métiers de la restauration et de l'hôtellerie dominante production culinaire et dominante production de services, celui d'alimentation option pâtissier et option boulanger.
- Des mentions complémentaires sont réalisables après le CAP ou le BEP : Employé traiteur, Accueil-reception, Employé-barman, Sommellerie.

Au niveau IV

- Les bac pro : restauration, métiers de l'alimentation
- Le bac techno : hôtellerie
- Les formations complémentaires d'initiatives locale : cuisine de la mer, Cuisine en thalassothérapie, Accueil et services de la clientèle anglophone.

Une formation complémentaire « accueil » dans les transports est réalisable après le bac.

Au niveau III

- Les BTS
 - Hôtellerie-restauration option mercatique et gestion hôtelière
 - Hôtellerie-restauration option art culinaire, art de la table et du service
 - Responsable d'hébergement (référentiel commun européen)

Formations à l'animation

Au niveau III

- Les DEUST
 - Animation des loisirs sportifs option milieu urbain
 - Animation des loisirs sportifs option nautisme et randonnées

3.1.2. Les autres diplômes hors Education nationale

- **L'école supérieure du tourisme de Brest** dispense quatre formations :
 - SUO 3 patrimoine et environnement : certificat de compétence de second cycle (3 année post bac)
 - Hôtesse d'accueil option tourisme international ou hôtesse de l'air
 - Tourisme réceptif
 - Agent de voyage

Les trois derniers diplômes sont validés par un certificat de compétence niveau IV.

- De plus, nous trouvons une préparation au concours de « guide conférencier » à l' **Institut régional du patrimoine** de Vannes.
- L'**AFTEC** de Rennes propose une Mention Complémentaire Accueil Réception, un CQP Réceptionniste, une spécialisation à bac+3 technico-commercial tourisme.
- Concernant l'hôtellerie, il existe une formation de niveau III « technicien supérieur en exploitation hôtelière » délivré par **l'école hôtelière de Vannes**. Un titre de niveau IV « technicien conseil en commerce des vins » se prépare aussi dans l'établissement.

- Trois diplômes sont délivrés par la délégation interministérielle à la ville :
 - Brevet d'État d'animateur technicien de l'éducation populaire et de la jeunesse à Rennes (**CRFA UFCV, Francas de Bretagne, IRTS Bretagne**), à Séné (**ACTIS**), à St Nolff (**UBAPAR**), à Quimper (**CEMEA**).
 - diplôme d'Etat relatif aux fonctions d'animation à Rennes (**IRTS**)
 - réception hôtelière à Bruz (**faculté des métiers**), à Vannes (**EH**)
- Le ministère de l'agriculture propose le brevet de technicien agricole « commercialisation et services spécialité services en milieu rural support hébergement et restauration » (**LPA Loudéac, LEGTAP Fougères, LEGTA Châteaulin, MFED Plounevez Lochrist, Lycée Agrotech Formations à Lesneven**)
- Le ministère de la jeunesse et des sports délivre :
 - Le Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
 - niveau IV. Spécialités : activités équestres (**Centre équestre St Cast le guildo**), activités physiques pour tous (**IRSS Rennes, CREPS Dinard**), activités nautiques (**ENV Vannes, Centre nautique Glénans, INB Concarneau, Nautisme en Bretagne à Brest**), loisirs tous publics (**Irts Bretagne et Francas de Bretagne à Rennes, Creps Dinard**) et moniteur de glisse aérotractée (**ENV**).
 - Le Brevet d'Etat de niveau IV d' « éducateur sportif 1^{er} degré ». Spécialités : activités équestres, activités nautiques.

3.2. État des lieux de l'offre de formation continue

Plus encore que pour la formation initiale, il est difficile d'avoir une visibilité complète de l'offre existante en matière de formation continue. Aussi, nous présenterons les principales formations proposées sur l'année 2004 et 2005 par des organismes de taille significative. Notons, que les formations considérées ici sont de durée relativement longue. La plupart ont un caractère certifiant voir diplômant. Un nombre important de ces formations s'adresse aux demandeurs d'emploi. Le système de formation continue des salariés, de courte durée, relevant du plan de formation des entreprises, est peu renseigné ici.

Tourisme-Hôtellerie-Cafés-Restaurants

- L'**AFPA** propose deux formations de niveau IV suivies à Auray. Elles s'intitulent :
 - Animateur du tourisme local
 - Technicien d'accueil touristique
 L'AFPA forme aussi à six titres professionnels de niveau V : Responsable de cuisine en restauration rapide, garçon de restaurant, cuisinier, agent de restauration, agent d'hôtellerie et conducteur routier option voyageurs. Elle fournit aussi des attestations de présence pour la section professionnelle « tourisme-sport » et la pré professionnalisation tertiaire de niveau IV. Enfin, il est possible de recevoir une attestation FIMO (formation initiale minimale obligatoire) voyageurs de niveau V.
- Les **GRETA** préparent à la formation de niveau III d' « assistant de développement et de promotion touristique » (Greta du Trégor –Goëlo) et aux la formations de serveur à Saint-Malo et employé de restaurant-bar à Dinan (niveau V)
- L'**Agence régionale d'éducation permanente** propose une formation dont l'homologation est en cours appelée « technicien commercial tourisme » option agent d'accueil et option conseiller voyage. Une attestation de compétences professionnelles de niveau III ponctue la formation. Celle de Rennes prépare au niveau III « agent d'accueil et d'accompagnement touristique. L 'AREP Fougères et celle de Pommerit-Jaudit proposent un certificat de spécialisation de niveau IV « Tourisme vert, accueil et animation en milieu rural ».
- L'**Institut régional du Patrimoine de Vannes** propose beaucoup de stages dans la branche « patrimoine, médiation et mise en valeur ».
- La **CCI de Brest** délivre une attestation de formation d'agent d'accueil polyvalent de niveau IV. La **CCI de Vannes** délivre un titre de niveau IV Technicien conseil en commerce de vins.

- L'AFTEC de Rennes propose des stages très courts pour les professionnels sur les techniques d'accueil, d'animation, de commercialisation).
- **La chambre des métiers de Côtes d'Armor** délivre un certificat technique des métiers de crêpier.
- **L'Institut de formation par alternance consulaire** de Brest atteste de la formation d'agent d'accueil polyvalent de niveau IV.
- **L'Association pour le développement de la formation professionnelle** permet de valider le titre professionnel « conducteur routier option voyageur » (de niveau V) dans 3 lieux différents. Deux lieux de formations organisent également la FIMO Voyageurs comme à l'AFPA.

Enfin, il ne faut pas oublier la mise en place par la fédération régionale des pays d'accueil touristiques de plusieurs sessions de formations sur le thème du handicap pour des professionnels de chaque pays avec la collaboration de la CCI.

L'animation

- Assistant Technique des Sports et Animation Nautique (**Ligue de Bretagne de voile**)
- Technicien des activités nautiques (V) à l'**INB**.
- Le Brevet de Patron Plaisance voile (IV) au **Centre européen de formation continue maritime**.
- Le brevet d'État des métiers de la forme « technicien de la forme » (niveau IV) à l'**Institut régional sport santé de Rennes**.
- Licence professionnelle (niveau II) à l'**Université de Brest** : Activités sportives option encadrement d'activités (option canoë-kayak) ; Activités sportives option encadrement d'activités (option voile).
- Technico-commercial de l'industrie et des services nautiques de niveau III (**Institut nautique de Bretagne**)
- Le brevet d'aptitude professionnel d'assistant animateur technicien de niveau V : Assistant animateur loisirs de pleine nature (**Amis du plein air**) ; Animateur poney et randonnée équestre (**Fenicat**)
- Le brevet d'État d'Animateur Technicien de l'éducation populaire (BEATEP) de niveau IV Animateur auprès des personnes âgées (**Centre régional de formation et animation**)
- Le BPJEPS :
 - Animateur sportif des territoires ruraux et littoraux (**Creps Dinard**)
 - Animateur d'itinérance sportive et culturelle (**Creps Dinard**)
 - Animateur enfance jeunesse (**Franças de Bretagne Rennes**)
 - Animateur loisirs tous publics (**Cemea Rennes**)

Le Programme Régional des Stages (PRS).

Le programme régional des stages a pour objectif de permettre d'accéder à un niveau de qualification satisfaisant et à un emploi durable. L'année 2005 et 2006 voient l'élaboration de la stratégie régionale emploi-formation, mettant en cohérence les schémas de formation initiale et de formation continue. Visant à favoriser l'émergence d'une plus grande harmonie dans les différentes modalités d'intervention des politiques publiques relevant de la compétence de la Région. Dans ce contexte, le programme régional des stages est en cours d'évaluation.

Les formations sont classées par domaines suivant la nomenclature des GFE. En 2004-2005 on dénombrait 29 stages se rapportant au GFE 17, pour près de 350 places. En 2005-2006, ces stages ont progressé avec près de 40 actions annoncées (sur un total tous GFE confondus de 370 stages pour 5000 places). Toutefois, celles qui concernaient plus spécifiquement le tourisme ont été gelées avec l'accord de certains professionnels qui considéreraient que les fonds correspondant devaient être réorientés vers des formations modulaires conçues suivant une logique de filière en mesure de rompre avec la conception segmentée des stages qui prévalait jusqu'alors. Toutefois, les nombreuses formations à l'animation et aux métiers du secteur HCR ont été très peu touchées par ce gel. 30 stages concernent le secteurs de l'animation et des loisirs, dont les 2/3 se situent au niveau IV.

Les formations du CNFPT

Il est intéressant de noter que parmi les 270 métiers auxquels prépare le CNFPT, aucun ne semble concerné directement le tourisme si l'on s'en tient à l'intitulé de ces métiers et des formations correspondantes. Ce constat paraît surprenant alors même que de nombreuses missions et compétences attendues pour exercer certaines fonctions se rapportant au tourisme mettent en première ligne les collectivités territoriales.

Mais, s'il n'y a pas de formation spécifiquement dédiée au tourisme, existent de nombreuses formations à caractère technique ou culturel sur des domaines qui concernent des agents qui seraient liés à des projets dans le tourisme : droit des collectivités, statuts, établissement de budgets, financement, demande de subvention, gestion d'accueil de publics..... Les agents concernés peuvent relever de la filière culturel ou du patrimoine, mais ils peuvent aussi bien s'occuper de la ville, de l'environnement, du sport... Le CNFPT intervient par ailleurs sur des thématiques connexes au tourisme qui contribuent significativement au développement de cette activité, en particulier dans la perspective d'un tourisme culturel : les fondements de la culture bretonne, organisation d'événements de musique actuelle, médiation culturelle dans les musées, licence d'entreprises de spectacles...ou bien encore des actions sur l'assainissement de l'eau, l'urbanisation du littoral, l'environnement... qui renvoient directement au concept de tourisme durable.

Schéma 1

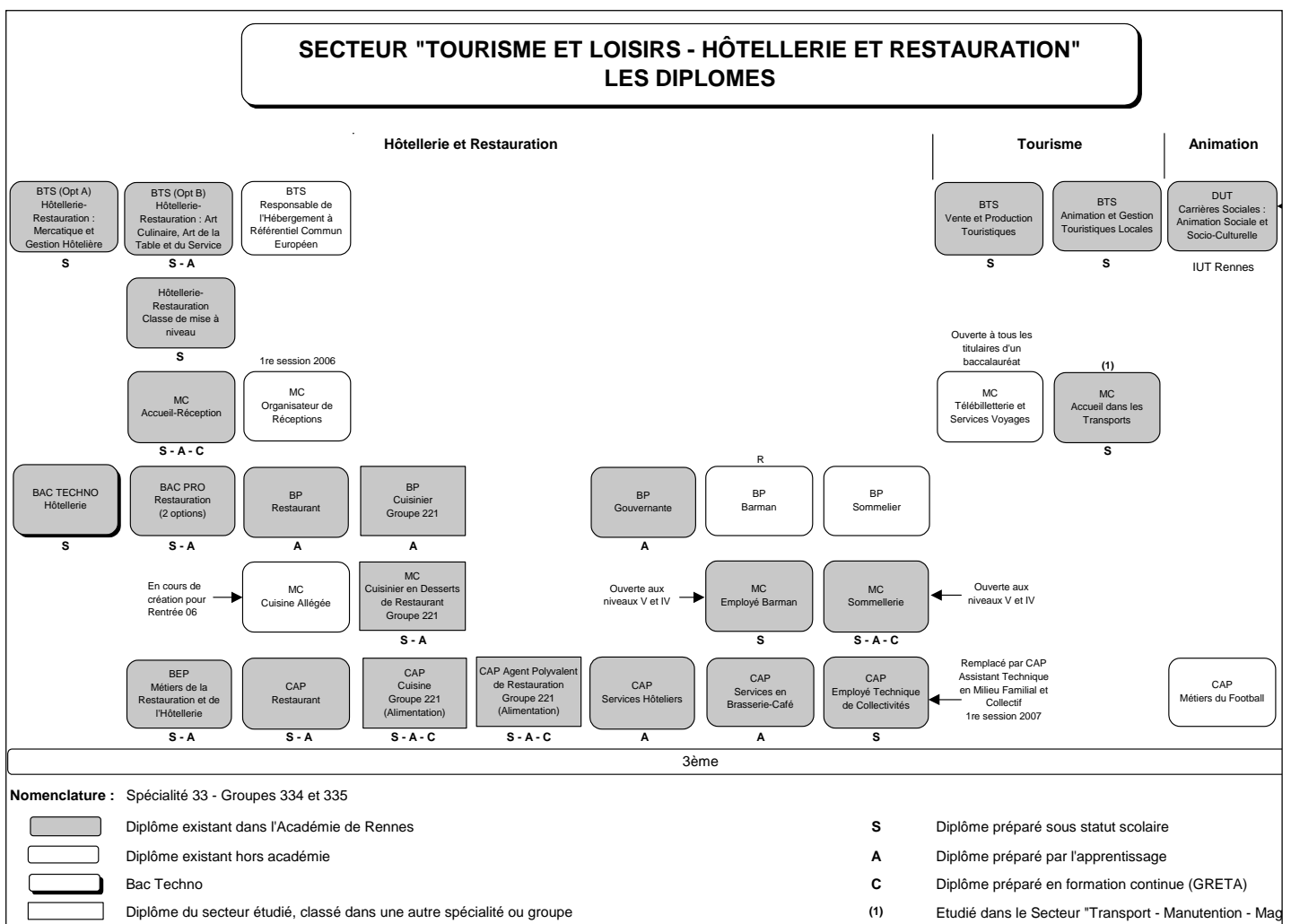


Tableau 1

Les formations sous statu scolaire en Bretagne
Secteur « Tourisme et loisirs-Hôtellerie et restauration »

Formations offertes dans l'académie	Flux d'entrées en septembre 2004					
	Ville	Places offertes	Candidats 1 ^{er} vœu	Effectifs 2004/2005	Indice d'attractivité	Taux de remplissage
BTS	HÔTELLERIE-RESTAURATION					
	Privé Le Paraclet (1+2)	QUIMPER		46		
	Lycée Hôtelier (1+2)	DINARD	70	111	62	1,59 89 %
	ANIMATION ET GESTION TOURISTIQUES LOCALES					
	Lycée Ernest Renan	SAINT BRIEUC	19	118	18	6,21 95 %
	Lycée Laënnec	PONT L'ABBE	18	92	18	5,11 100 %
	Privé Jeanne d'Arc	RENNES			20	
	Privé J. d'Arc-St Ivy	PONTIVY			24	
	VENTE ET PRODUCTION TOURISTIQUES					
	Privé Bossuet	LANNION			33	
	Lycée Ernest Renan	SAINT BRIEUC	18	104	16	5,78 189 %
	Privé Estran Fénelon	BREST			27	
	Lycée Laënnec	PONT L'ABBE	17	52	17	3,06 206 %
	Privé Jeanne d'Arc	RENNES			22	
	Privé La Providence	SAINT MALO			30	
	Privé J. d'Arc-St Ivy	PONTIVY			19	
	<i>Total Niveau III</i>				352	
MISE A NIVEAU	HÔTELLERIE RESTAURATION					
	Privé Le Paraclet	QUIMPER		15		
	Lycée Hôtelier	DINARD	36	116	35	3,22 97 %
BAC TECHNO	HÔTELLERIE					
	Privé Le Paraclet *	QUIMPER		25		
	Lycée Hôtelier *	DINARD		54		
MC	ACCUEIL-RECEPTION					
	Privé Le Paraclet	QUIMPER		8		
	Lycée Hôtelier	DINARD		12		
BAC PRO	RESTAURATION					
	Privé Jeanne d'Arc	LANNION		11		
Europ	Lycée La Closerie	ST QUAY PORTRIEUX	24	31	28	1,29 117 %
	Privé Estran Fenelon	BREST			25	
	Lycée Chaptal	QUIMPER	24	37	20	1,54 83 %
	Privé St Marc	TREGUNC			18	
	Lycée Hôtelier	DINARD	24	42	24	1,75 100 %
	Privé Ste Thérèse	LA GUERCHE DE BRE			24	
	Lycée Louis Guilloux	RENNES	24	32	21	1,33 88 %
	Privé Notre Dame	ST MEEN LE GRAND			53	
	Privé J. d'Arc-St Ivy	PONTIVY			21	
Lycée Jean Guéhenno	VANNES	24	29	22	1,21 92 %	
<i>Total bac Pro</i>				267		
<i>Total Niveau IV</i>				416		

Tableau 1 (suite)

Les formations sous statu scolaire en Bretagne
Secteur « Tourisme et loisirs-Hôtellerie et restauration »

Formations offertes dans l'académie		Flux d'entrées en septembre 2004				
		Ville	Places offertes	Candidats 1 ^{er} vœu	Effectifs 2004/2005	Indice d'attractivité
MC	CUISINIER EN DESSERTS DE RESTAURANT					
	Privé Ste Thérèse	LA GUERCHE DE BRE			9	
	Lycée Louis Guilloux	RENNES			12	
	EMPLOYE BARMAN					
	Lycée Hôtelier	DINARD			11	
	Privé J. d'Arc-St Ivy	PONTIVY			12	
	SOMMELLERIE					
	Lycée Hôtelier	DINARD			15	
Privé Notre Dame	ST MEEN LE GRAND			8		
Privé J. d'Arc-St Ivy	PONTIVY			8		
BEP	METIERS DE LA RESTAURATION ET DE 'HOTELLERIE					
	Privé Jeanne d'Arc	LANNION			21	
Europ	Lycée La Closerie	ST QUAY PORTRIEUX	48	66	47	1,38 98 %
	Privé Estran Fenelon	BREST			39	
	Lycée Chaptal	QUIMPER	48	95	43	1,98 90 %
	Privé Le Paraclet	QUIMPER			20	
	Privé St Marc	TREGUNC			25	
	Lycée Hôtelier	DINARD	96	112	86	1,17 90 %
	Privé Ste Thérèse	LA GUERCHE DE BRE			27	
	Lycée Louis Guilloux	RENNES	48	98	50	2,04 104 %
	Privé Notre Dame	ST MEEN LE GRAND			54	
	Privé J. d'Arc-St Ivy	PONTIVY			41	
Lycée Jean Guéhenno	VANNES	48	93	45	1,94 94 %	
Total BEP					498	
CAP	RESTAURANT					
	ERA Louise Michel	QUIMPER	8	8	8	1,00 100 %
	ERA Jean Bart	REDON	8	8	6	
	Privé J. d'Arc-St Ivy	PONTIVY			7	
	CUISINE					
	Lycée La Closerie	ST QUAY PORTRIEUX	12	12	10	1,00 83 %
	ERA Louise Michel	QUIMPER	8	12	8	1,50 100 %
	Privé Le Paraclet	QUIMPER			6	
	Lycée Hôtelier	DINARD	12	28	12	2,33 100 %
	ERA Jean Bart	REDON	8	15	8	1,88 100 %
	Privé J. d'Arc-St Ivy	PONTIVY			18	
	AGENT POLYVALENT DE RESTAURATION					
	Lycée Ker Siam	DINAN	15	11	14	0,73 93 %
	Lycée La Closerie	ST QUAY PORTRIEUX	12	17	14	1,42 117 %
	Lycée Lanroze	BREST	15	15	8	1,00 53 %
	Privé La Mennais St Armel	PLOERMEL			6	
Lycée Marie Le Franc	LORIENT	12	20	12	1,67 100 %	

Tableau 1 (suite)

Les formations sous statut scolaire en Bretagne
Secteur « Tourisme et loisirs-Hôtellerie et restauration »

Formations offertes dans l'académie	Flux d'entrées en septembre 2004						
	Ville	Places offertes	Candidats 1 ^{er} vœu	Effectifs 2004/2005	Indice d'attractivité	Taux de remplissage	
EMPLOYE TECHNIQUE DE COLLECTIVITES							
CAP	ERA Beauregard	DINAN	16	12	12		
	Lycée Kerraoul	PAIMPOL	24	13	14	0,54	58 %
	Lycée Professionnel	ROSTRENEN	24	22	19	0,92	79 %
	Privé Marie Balavenne	SAINT BRIEUC			20		
	Lycée Lanroze	BREST	15	19	13	1,27	87 %
	Privé Ste Elisabeth	DOUARNENEZ			17		
	Lycée Laënnec	PONT L'ABBE	12	14	12	1,17	100 %
	ERA Louise Michel	QUIMPER	8	20	8		100 %
	Lycée Jean Guéhenno	FOUGERES	15	22	10	1,47	67 %
	Lycée de Beaumont	REDON	24	25	16	1,04	67 %
	Lycée Louis Guilloux	RENNES	24	31	23	1,29	96 %
	Lycée Maupertuis	SAINT MALO	12	19	12	1,58	100 %
<i>Total Niveau V</i>					886		
TOTAL DES FORMATIONS					1 654		

Source : Base Rectorat
BEA_CREN

SAIO : Affectation en juin 2004 - Bilan janvier 2005

3.3. Points de vue sur la relation formation-emploi

D'une manière générale, les flux de formés paraissent suffisants lorsque l'on ajoute les formations initiales et les formations continue dans le cadre du PRS (Programme Régional des Stages). Il semble toutefois se manifester une relative pénurie de main d'œuvre au niveau V, notamment dans la restauration. Celle-ci n'est pas dû seulement à de moindres entrées en formation, en particulier pour les formations en apprentissage (cf. Tableau 2), mais aussi aux départs de ce secteur, nombreux et qu'il faut compenser. L'offre de formation paraît insuffisante pour les CAP « restaurant » et « cuisine ».

Tableau 2

Evolution des effectifs (flux d'entrée)
« Tourisme et loisirs-Hôtellerie et restauration »

	Statut scolaire				Apprentissage				Effectif total			
	Juin 1998	Juin 2000	Juin 2002	Juin 2005	Juin 1998	Juin 2000	Juin 2002	Juin 2005	Juin 1998	Juin 2000	Juin 2002	Juin 2005
Total secteur	2 023	1 830	1 816	1 654	998	980	811	863	3 021	2 810	2 627	2 517
Niveau III	355	346	348	352	12	0	0	11	367	346	348	363
Niveau IV	539	478	482	416	58	86	72	88	597	564	554	504
Niveau V	1 129	1 006	986	886	928	894	739	764	2 057	1 900	1 725	1 650

Source : Rectorat, DAET.

Sur l'insertion

Les professionnels considèrent souvent que les formations ne sont pas adaptés à leurs besoins, (en particulier sur l'exemple du Cap restauration), alors même que ces diplômes sont définis au niveau national par les CPC où siègent les représentants des employeurs. Mais ces derniers considèrent que leurs représentants dans ces instances nationales ne sont pas toujours ceux les plus au fait de ces questions...

Pour tenir compte des attentes des professionnels, de l'évolution des métiers, des compétences nouvelles nécessaires à leur exercice, l'inspection académique, et notamment la direction à l'enseignement technique,

bénéficie de nombreux partenariats (comme celui avec le groupe Accord). De plus, cette direction s'appuie sur des études de branche mis à sa disposition, notamment pour les branches HCR. Enfin, les enseignants qui forment aux métiers considérés consacrent plusieurs jours par an à une réflexion sur leurs secteurs et les débouchés.

Mais, nombreux sont ceux qui considèrent que la question de l'insertion professionnelle est souvent mal posée si on recherche simplement une correspondance stricte entre la spécialité de formation et l'emploi occupé 3 ou 6 mois après la sortie de l'école. Il semble bien que si le Conseil Régional a gelé une partie des stages de son PRS sur les métiers du tourisme, c'est en partie pour ce motif d'une inadéquation observée. C'est ce que nous diront plusieurs interlocuteurs. Mais nombreux aussi sont les exemples d'insertions sur des emplois en apparence éloignés de la formation et qui donneront lieu au bout de quelques années à des retours vers des emplois plus en rapport avec le métier préparé. Par ailleurs, certains métiers occupés après la formation, bien qu'éloignés de ceux auxquels le jeune se préparait, permettent de réinvestir utilement une partie ce qui aura été appris en formation, montrant ainsi toutes les limites d'une logique adéquatiste. Il conviendrait donc, nous sera-t-il déclaré, de disposer de données sur l'insertion à 2 ans, voire 4 ans.

Sur l'ouverture et la fermeture de sections

Les besoins sont variables selon les secteurs et les niveaux. Il semble que les besoins les plus importants se situent au niveau V et IV (bac professionnel). A ce niveau, le dispositif de formation tel qu'il existe complète les filières CAP-BEP par des MC et des FCIL.

Les mentions complémentaires sont des diplômes nationaux venant compléter un diplôme de même rang dans une spécialité donnée « exemples : cuisinier en desserts de restaurant, cuisine allégée, sommellerie, organisateur de réception. ». Elles sont conçues dans un souci d'insertion professionnelle spécialisée. Quatre de ces mentions complémentaires existent en Bretagne qui concernent environ 80 élèves.

Les formations complémentaires d'initiative locale, plus spécifiques encore, ne donnent pas lieu à délivrance d'un diplôme, mais seulement à une attestation. Elles sont de niveau V et porte en Bretagne sur les métiers de la restauration (Restauration de la clientèle anglophone, restauration des produits de la mer, cuisine de Thalassothérapie). Une trentaine d'élèves sont concernés.

Les ouvertures et fermetures de sections reposent sur plusieurs critères, ou indices, qui, croisés avec des études de branches, des études du haut Comité Éducation Economie, ou encore des visites des bassins éducatifs... sont supposés permettre d'approcher la réalité des offres et des demandes. Parmi ces critères figurent notamment : les places vacantes à la dernière rentrée (taux de remplissage), des indicateurs d'attractivité et de sélection, la démographie des élèves, les difficultés d'insertion. Ensuite jouent des critères d'équilibre spatiale dans la répartition des sections, ou bien encore dans le partage public-privé.

Le cas des BTS tourisme

Nombreux interlocuteurs laissent entendre que les deux BTS, AGTL et VPT, ne seraient plus adaptés aux besoins, allant parfois jusqu'à affirmer que ce sont des formations qui préparent...au chômage. La demande sociale des familles reste pourtant très forte pour s'inscrire dans ces formations, dont les taux d'attractivité sont parmi les plus élevés (cf. Tableau 2). Par ailleurs, il est fait souvent mention que les emplois sur lesquels les jeunes titulaires de ces diplômes devraient s'insérer, sont en réalité pourvus préférentiellement par des BTS Commerce ou « technique de vente.

Nos observations portent à nuancer fortement ces affirmations. Tout d'abord, il convient de rappeler que le BTS tourisme a été modifié il y a quatre ans, afin précisément d'y accentuer la partie commerciale de la formation. Il paraît cependant que le profil de vendeur des BTS VPT ne serait déjà plus adapté du fait du développement d'Internet et que désormais les professionnels rechercheraient moins des vendeurs que des concepteurs...

Les différences d'insertion sont très marquées pour ces jeunes BTS suivant la nature de l'établissement. Il existe pour cette formation un grand nombre d'établissements privés hors contrat. Ces établissements continuent d'attirer des élèves séduits par ces formations à des métiers dont l'image ne correspond plus à la réalité, et qui, compte tenu des taux de remplissage dans les établissements de l'éducation nationale(ou dans

les établissements privés sous contrat), récupèrent sans véritablement les préparer à ces métiers des jeunes qui seront très vite en échec.

Les données qui nous ont été fournies par deux établissements (un public et un privé sous contrat) sur les trois dernières promotions de sortants, montrent que l'insertion se fait plutôt dans de bonnes conditions. Pour ceux qui ne sont pas en poursuite d'étude (pour préparer une licence ou un diplôme de langue, ou bien encore en voyage d'étude à l'étranger) et qui représentent en moyenne un tiers des sortants la première année, l'insertion à deux ans se fait deux fois sur trois dans les métiers préparés et les secteurs du tourisme. Au total, le taux d'« évaporation » hors secteur après le BTS serait inférieur à 40 %. Ce taux est tout à fait comparable à ce que l'on trouve dans de nombreuses spécialités, en particuliers pour les métiers correspondant aux familles professionnelles du secteur HCR.

Il y aurait donc un décalage entre la réalité d'insertion pour ces BTS issus de Lycées reconnus, qui reste satisfaisante en termes d'accès à l'emploi, et une tendance chez les professionnels à considérer ce BTS comme inadapté. La difficulté croissante des élèves de BTS à trouver un stage confirmerait plus cette mauvaise opinion des professionnels sur ces diplômes qu'une véritable inadaptation de ces formations à l'emploi.

Encadré 4

Exemple d'un Lycée labellisé « Lycée métiers » du tourisme

Ce lycée a obtenu le label « Lycée des métiers » pour les formations au tourisme (le seul en Bretagne). Ce label est attribué lorsque la Région reconnaît qu'une démarche qualité a été engagée et valide l'existence de partenariats économiques, un dispositif de suivi des étudiants, une démarche d'orientation auprès des collégiens, l'organisation de formation continue, un cursus complet jusqu'au BTS.

BTS		Études	Tourisme	Hors tourisme	étranger	Recherche emploi	Non réponse	Total
Promotion sortants 2003	A 1 an et demi	7	17	2	9	2	4	41
	A 6 mois	20	9	1	8	1	2	41
Promotion sortants 2004	A 6 mois	15	2	6	4	4	8	39

Données fournies par l'établissement.

Les métiers de l'animation socioculturelle et sportive

Ces métiers, qui représenteraient aujourd'hui près de 7000 emplois en Bretagne, se sont fortement développés depuis 15 ans, puisqu'on estime que leurs effectifs ont doublé sur cette période. Ils ont du mal à être reconnus comme constitutifs du tourisme. Les professionnels sont d'ailleurs réticents à cette reconnaissance qui considèrent à quelques exceptions près - comme dans le tourisme équestre - que leur fonction principale n'a pas de lien direct avec le tourisme, et que ces animateurs sont avant tout des éducateurs. Il y aurait donc une certaine dérive à considérer que le secteur de l'animation et de l'éducation populaire serait dédié en grande partie au tourisme. Cependant, l'évolution même du tourisme vers un tourisme culturel, que l'on pourrait aussi qualifier de tourisme éducateur, conduit de plus en plus, aussi bien dans le domaine sportif que culturel, à associer ces professions au développement des activités touristiques. Il s'en suit aussi un besoin de professionnalisation important. A ce sujet, il est souvent mentionné que des recrutements d'animateurs qui se limiteraient aux niveaux V et IV, alors que les niveaux III sont indispensables pour un encadrement de qualité, nuiraient fortement à cette professionnalisation. Notons enfin qu'à cette résistance venant de l'intérieur à être assimilé au tourisme, répondent symétriquement les professionnels du tourisme qui ont du mal à considérer les animateurs comme des partenaires à part entière pouvant être associés dans le montage de projets destinés à une clientèle touristique.

Les métiers de l'accueil.

Une fraction seulement des 3400 personnes travaillant dans ces métiers de l'accueil est occupée dans le tourisme. Ces métiers concentrent une forte proportion de non-diplômés notamment dans les activités de standardistes ou chez les hôtesse d'accueil. On y trouve aussi, plus qu'ailleurs, des activités à temps partiel et des statuts précaires.

Il est très difficile d'associer à des métiers précis cette fonction de l'accueil, qui traverse en réalité de nombreuses professions, concernées peu ou prou par le service rendu au touriste. Si ce service de l'accueil présente des spécificités, en exigeant des compétences particulières, clairement identifiées, celles-ci ne se cantonnent pas à ce qu'il est convenu couramment d'appeler le savoir être, et qui renverrait notamment à des dispositions psychologiques, à la manifestation d'une certaine sociabilité, à une « bonne éducation »... : être poli, sourire, bien présenter....

L'accueil semble avant tout renvoyer dans ce champ à des capacités relationnelles, communicationnelles (où l'on retrouve la question des langues), et à fournir la bonne information au bon moment. De ce point de vue, il concerne tous les acteurs, marchands et non-marchands, qui sont en contact avec les touristes, jusqu'aux bénévoles, et plus largement aux populations locales. La question de la sensibilisation et de la formation de ces populations est alors posée. Des expériences ont déjà été engagées dans ce sens. L'espace du territoire, comme celui des pays d'accueil, semble particulièrement pertinent pour donner toute son épaisseur et son sens à de telles actions. Mais l'accueil, c'est aussi la disposition à recevoir qui ne renvoie pas qu'aux personnes, mais aussi aux équipements : horaires d'ouvertures des infrastructures d'hébergement et d'animation, des commerces (sur des périodes de forte fréquentation comme sur des périodes creuses).

4. LES JEUX D'ACTEURS : DE NOUVELLES RÈGLES QUI SE CHERCHENT

La difficulté à rendre compte des stratégies d'acteurs provient pour partie de la période d'observation de notre étude - entre juin 2005 et janvier 2006 - qui se situe dans un contexte de changement important, marqué notamment par le lancement du processus de construction du premier schéma politique de développement du tourisme d'une part, et par la mise en place d'une nouvelle stratégie régionale emploi formation (SREF) d'autre part (*cf.* Encadré 5).

La SREF

Nouvelle stratégie régionale emploi-formation pour 2006-2010

La Région veut adapter sa politique de formation continue aux enjeux d'aujourd'hui : mutation de l'économie bretonne, évolution de la population active et de ses attentes, essor de la formation tout au long de la vie. Cette évolution se fera dans le cadre, plus large, de la stratégie régionale emploi-formation (Sref) dont elle a décidé l'élaboration. Les compétences de la Région portent pour l'essentiel dans le domaine de la formation dans l'élaboration d'un schéma de développement des formations professionnelles et d'un schéma des collèges et des lycées. La Bretagne semble vouloir aller plus loin en définissant une nouvelle stratégie (qui doit être prête pour juin 2006 et qui sera soumise au vote du Conseil régional l'été prochain) qui prendra en compte l'ensemble des aspects de la formation initiale et continue qu'il s'agira d'articuler.

Cette stratégie régionale emploi-formation s'articule autour de trois axes : élever le niveau général de formation des jeunes et développer la qualification de toutes et tous ; développer la promotion sociale ; contribuer au développement durable.

Elle tient en quatre orientations :

- Promouvoir l'égalité de toutes et de tous face à l'emploi et à la formation ;
- Développer l'orientation tout au long de la vie ;
- Assurer un développement équilibré et complémentaire des territoires ;
- Affirmer une gouvernance claire et la mettre en œuvre.

La méthode retenue pour ce diagnostic global se décompose en trois parties :

- La production d'un diagnostic général
 - La mise en place de la démarche ARGOS au cours de 2005 et 2006, avec la réactualisation des fiches par GFE. **Le GFE 17, Hôtellerie - restauration - tourisme – loisirs**, se réunira début 2006.
- La production d'un diagnostic territorial

Le Conseil régional a confié au GREF Bretagne la réalisation d'un diagnostic global dans la perspective d'élaborer la SREF. Quatre enjeux sont mis en avant :

- Apporter une réponse adaptée aux demandes économiques et sociales,
- Anticiper le renouvellement des actifs dans un contexte de vieillissement de la population
- Prendre en compte la dimension locale dans une logique d'aménagement du territoire
- Augmenter le niveau général de qualification

Pour ce qui concerne le secteur du tourisme, qui en réalité regroupe le secteur HCR, celui des Loisirs et celui de l'animation, il s'agit de réunir des **groupes témoins** en vue de la diffusion de la réactualisation des planches du GFE tirées de la structure **ARGOS**. Ces groupes d'expertise livrent à la fois leurs réactions sur les données statistiques présentées par professions sur 3 domaines (formation, emploi, marché du travail), et font part de leur vision de l'évolution de leurs métiers dans les années à venir. Le produit de chaque groupe témoin est un diagnostic intégrant des éléments quantitatifs et qualitatifs qui vendront alimenter la SREF, et qui doivent porter autant sur les besoins en formation initiale que ceux en formation continue. Ces groupes rassemblent une pluralité d'acteurs : entreprises, partenaires sociaux, acteurs de la formation, partenaires institutionnels, intermédiaires de l'emploi et de la formation.

Ce contexte particulier crée un brouillage entre des jugements portés sur ce qui existe actuellement comme réalité, ou comme représentations de cette réalité, à travers différents phénomènes (saisonnalité, cloisonnement des métiers...), et d'autre part sur ce qui semble souhaité, attendu, à partir de nouveaux projets en cours de définition. L'observation, peu stable de ce point de vue, balance entre réalité du constat sur l'existant et réalité des projections, des intentions, ou des objectifs qui sont encore loin de se traduire dans les faits. Seconde réalité qui vient souvent faire écran à la première.

Cette difficulté se trouve d'une certaine façon accentuée par le décalage temporel entre des initiatives ambitieuses pour la constitution d'un champ professionnel unifié, qui fut un des premiers enjeux du contrat d'objectif à la fin des années 1990, et la faiblesse des réalisations effectives qui auraient suivi cette constitution et qui concerneraient aujourd'hui l'ensemble du domaine touristique. Cette remarque se vérifie

sur les questions relatives à la saisonnalité et sur la façon d'y apporter des solutions ; elle vaut aussi pour la réflexion sur les métiers, leurs évolutions et la création d'une filière de métiers du tourisme. Autant de domaines prometteurs, qui au stade actuel sont loin d'être généralisables. Ce décalage, ressenti comme un inachèvement, semble lester une dynamique d'acteurs qui se veut valable pour l'ensemble du champ, et créer une impatience chez ceux qui considèrent que l'on a que trop attendu avant de passer aux réalisations concrètes.

4.1. Les principaux outils et dispositifs de réflexion et d'action

La Bretagne est bien outillée pour créer des lieux de concertation et de propositions d'actions. Nous exposerons ces différents outils, qui tendent depuis peu à se conjuguer à la faveur de la mise en place du premier schéma de développement du tourisme (cf. Encadré 6).

Encadré 6

Le premier schéma de développement régional du tourisme

Bien que prévu par les textes réglementaires de 1987 et 1992, ce schéma est le premier en Bretagne. Son processus de construction vient de s'engager pour une période d'un an. Afin de lancer ce schéma, il a été demandé à l'Observatoire régional du tourisme de Bretagne un état des lieux du tourisme en Bretagne accompagné d'une réflexion sur les principales problématiques du secteur. Il associe tous les acteurs institutionnels et professionnels. Le calendrier que ce schéma s'est donné doit aboutir à la production d'un diagnostic pour septembre 2006 et à l'esquisse d'orientation du schéma politique pour novembre 2006. 13 groupes focus sont mis en place : huit correspondent à des filières professionnelles ; un pour les élus ; un pour les institutionnels ; un pour les habitants ; et un pour l'inter-régional.

Ce schéma, piloté par le service économique du tourisme du Conseil Régional, donne lieu à une collaboration avec le GREF de Bretagne et l'ORTB pour ce qui concerne le diagnostic emploi et la réalisation par le GREF d'un cahier sectoriel dans le cadre du contrat d'objectif. Cet emboîtement entre dispositifs et initiatives institutionnelles, qui en partie semble devoir au hasard des calendriers..., se retrouve dans la mise en place des **groupes associés au GFE 17** « hôtellerie-restauration-tourisme-loisirs » qui rassemble les professionnels (cf. Encadré 5).

4.1.1. Le Contrat d'objectif tourisme : un processus inachevé qui engage peu.

Il est issu de la politique volontariste de la Région et de l'Etat qui a cherché avec ce contrat à structurer un champs qui ne l'était pas et à faire en sorte que les professionnels se donnent les moyens d'anticiper leurs besoins. Après un démarrage difficile, le contrat d'objectif, signé à l'origine par la fédération des pays d'accueil, a eu pour effet de responsabiliser les professionnels et de créer une culture commune sur les questions emploi-formation. Ce processus initié en 1999 a abouti à la création de l'Union des acteurs du tourisme (UAT) en 2002. Cette structure regroupe plus d'une trentaine de fédérations professionnels, du secteur marchand comme du secteur associatif. Il s'agit là d'une configuration originale. Tout d'abord, notons que le plus souvent un contrat d'objectif n'est conclu et mis en place que si un secteur dispose d'une représentation professionnel régional déjà constitué. Ici, la Région et l'Etat se sont mis d'accord pour inverser la logique et faire en sorte que ce soit le contrat d'objectif qui « produise » l'unification de la représentativité de ce champ professionnel très hétérogène. Cette situation n'est d'ailleurs pas sans tension, puisque, à côté de ce contrat d'objectif tourisme, existe deux autres contrats d'objectif : sur le secteur HCR et sur le secteur de l'animation.

Une autre singularité a été que ce contrat d'objectif ait pu financer, dans le cadre du contrat de plan Etat-Région, une chargée de mission pendant plusieurs années qui a élaboré un référentiel des métiers et une évaluation des besoins en compétence des secteurs qui composent le champ du tourisme.

Pour accélérer le processus enclencher par le contrat d'objectif, ce sont mis en place à l'initiative de l'UAT quatre groupes de travail. Ces groupes ont pour finalité d'avancer sur un diagnostic emploi/formation du

champ du tourisme, sur une réflexion sur les métiers et les cursus liés au tourisme, sur la saisonnalité en vue notamment de construire une démarche de professionnalisation des travailleurs saisonniers, et enfin une réflexion sur les modes d'accompagnement nécessaires pour favoriser l'intégration et le maintien dans les métiers du tourisme.

Mais ce contrat d'objectif, comme beaucoup d'autres, n'est pas réellement un contrat d'engagement. S'il permet en principe de structurer un champ professionnel, de favoriser la concertation, de réaliser des expertises et de partager certains diagnostics, il ne débouche pas encore sur des décisions et un plan d'action qui engageraient durablement les acteurs. Sans doute faut-il concevoir une nouvelle génération de contrat d'objectif où cette volonté d'action soit clairement affichée et lie durablement les acteurs. Dans le cadre de la SREF, le Conseil Régional souhaite faire évoluer dans ce sens ces contrats pour en faire des outils véritablement dynamique, réactifs, prenant en compte la longue durée et capable notamment d'appréhender les besoins en reconversion professionnelle.

De plus, et selon toute logique, et suivant en cela les points de vue exprimés par certains interlocuteurs institutionnels, il ne devrait demeurer à termes dans le champs du tourisme qu'un seul contrat d'objectif : celui ...du tourisme. Ceux de l'Hôtellerie et de l'animation venant se fondre dans cet unique contrat révélant ainsi le sens et l'intérêt bien compris de l'intégration effective des activités touristiques. Mais pour cela il faut vaincre les résistances culturelles de certains acteurs encore peu sensibilisés à une appréhension globale du domaine, dépasser divers cloisonnements qui concernent autant les professionnels que les services de l'administration publique, notamment au sein du Conseil régional.

En effet, sur ce dernier aspect, les découpages actuels des services du Conseil Régional n'encourage pas les réflexions et les actions transversales qui permettraient pourtant d'articuler les questions économiques et celles relatives à l'emploi et à la formation, et de mieux inclure dans la prospective économique des préoccupations sur l'évolution des métiers et des formations que génèrent les choix politiques.

C'est ainsi que le rapprochement du schéma régional du tourisme et de celui des formations est souhaitable. Mais il devra passer par la mise en place de nouvelles configurations d'acteurs pour un nouveau mode d'administration de projets reposant sur une réelle dimension partenariale. Au stade actuel, bien qu'une prise de conscience semble aller dans ce sens, poussée en particulier par les élus politiques, il demeure une grande négligence sur toutes les questions d'emploi et de formation dans le projet de schéma régional du développement du tourisme. Le service économique de la région qui a du mal à reconnaître la nécessité d'associer étroitement l'UAT, seul aujourd'hui à avoir un ensemble cohérent de propositions sur les questions d'emploi et de formation. Aujourd'hui, ces questions qui sont pourtant au cœur des contrats d'objectif de formation, paraissent peu présentes dans les dispositifs d'orientation économique de la Région, dont les services gardent comme interlocuteurs principaux, voire exclusifs, sur le champ du tourisme quelques branches marchandes, et notamment l'UMHI, et le CRT, avec par ailleurs un recours massif à la capacité d'expertise de l'ORTB sur des objets économiques et commerciaux. L'UAT paraît être dans ce contexte, pour l'instant, un interlocuteur de second rang.

4.1.2. L'UAT et ses propositions ambitieuses pour l'emploi et la formation dans le tourisme.

La structuration du champs professionnel du tourisme a été une des premières raisons du lancement du contrat d'objectif. Sur ce champ existait une grande variété d'acteurs et de représentants, dont L'UMHI, qui disposait déjà par ailleurs d'une cadre spécifique d'observation et de réflexion avec son propre contrat d'objectif. Les services de l'Etat, en particulier la DRT et la DRTEFP, ont œuvrer en collaboration avec le Conseil Régional pour que ce contrat d'objectif tourisme voit le jour à côté du secteur HCR, démontrant ainsi une vision où le tourisme ne se réduit à l'hébergement. Désormais les services de l'Etat et de la Région disposent officiellement d'un interlocuteur unique : l'UAT (Union des acteurs du tourisme). Toutefois, il semble que cette Union ne soit pas toujours investie de la complète légitimité de représentation de l'ensemble du champ, ni être de ce fait l'interlocuteur privilégié de certaine actions publiques. La co-existence des deux contrats d'objectifs favorise sans doute cette confusion. Maintenu pour ménager des susceptibilités corporatistes, cette pluralité crée une division de fait entre les acteurs du champs.

L'UMHI, fort de son poids économique dans le domaine du tourisme, semble développer sa propre stratégie, et n'accorder qu'une importance secondaire au cadre qu'offre l'UAT pour élaborer des propositions communes. Ainsi, la volonté de décroisement qui anime l'UAT, tant sur le plan de son propre

fonctionnement institutionnel, que sur celui des propositions en matière de politique d'emploi, de construction des filières métiers, d'organisation de parcours professionnels, de construction de référentiels de compétences transversales (cf. Encadré 7), paraît peu partager par les acteurs des branches de l'Hôtellerie, de la restauration et des cafetiers, où dominant encore des approches de métiers fortement segmentés. La faiblesse des moyens propres de l'UAT, pour ne pas dire leur inexistence, est révélatrice de cette situation marquée par l'hégémonie des branches de l'HCR. La difficulté qu'à l'UMIH à reconnaître le rôle des activités non-marchandes, que celle-ci relèvent du secteur associatif ou des collectivités locales, dans la dynamique d'ensemble du domaine touristique, corrobore ce constat.

De plus, certains services de l'Etat portent un regard nuancé sur l'efficacité de cette Union des acteurs du tourisme, qu'ils considèrent sans véritable vision stratégique sur ce qu'il faudrait faire dans l'avenir. De même, mais sur une autre registre, il semble qu'une partie du secteur HCR, pourtant membre de l'UAT, attache peu d'importance au contrat d'objectif tourisme, et considère que les activités dites touristiques, minoritaires au regard du poids économique du HCR, avaient un besoin légitime d'être reconnues, et comptaient pour cela sur l'effet d'entraînement et la caution de l'activité principale de ce secteur qu'est l'hôtellerie...

L'UAT : propositions pour l'emploi

Les actions à mener pour pourvoir les emplois vacants, assurer le renouvellement des entreprises de tourisme et faciliter l'intégration des jeunes en recherche d'emploi et des personnes en voie de reconversion doivent prendre en compte les spécificités de l'activité touristique :

- Le tourisme est, pour un territoire, une activité structurante. Une destination qui accueille des touristes doit pouvoir faire vivre cette activité en harmonie avec les autres activités du secteur - voire les utiliser comme élément de son offre. Elle doit pouvoir concevoir et mettre en oeuvre des projets associant différents acteurs territoriaux (hébergeurs, transporteurs, animateurs, vendeurs...) et les représentants des collectivités.
- Le tourisme est une activité exercée, sur un territoire, par des professionnels dont c'est le métier mais aussi par des personnes pour qui cette activité n'est qu'accessoire. Pour autant, la qualité de l'accueil concerne l'ensemble de ces acteurs qui doivent disposer d'une culture commune dans ce domaine. L'UAT propose que l'on définisse les contours de cette "culture" et qu'elle soit largement diffusée dans les territoires.
- La saisonnalité est, en Bretagne, une donnée incontournable de l'activité touristique. Cette caractéristique fait partie intégrante des métiers du tourisme mais ne doit pas être considérée comme une fatalité, pour autant que l'on se donne les moyens de l'utiliser positivement : recherche d'activités complémentaires ou en alternance, sur place ou déplacées, formation programmée dans les temps de non -travail, pluriactivité dans le cadre d'une même entreprise ou dans celui de regroupements professionnels, qui peuvent prendre des formes diverses (associations, GIE, groupements d'employeurs...).
- Les différents métiers du tourisme restent très indépendants les uns des autres dans leur fonctionnement et les formations qui y conduisent. Il s'ensuit une faible visibilité des opportunités offertes par l'ensemble de la profession et donc une perte d'opportunités en termes de carrière dans le secteur. L'UAT cherche, dans le cadre du Contrat d'Objectifs à faire avancer l'idée de la création d'une grande filière des métiers du tourisme qui permette des itinéraires d'emploi et de formation de nature à favoriser des parcours professionnels individualisés. Cette orientation conduira à remettre en cause l'ensemble du dispositif de formation continue en privilégiant des formations modulaires appuyées sur des dispositifs d'accompagnement et de financement plus souples.
- Les métiers du tourisme sont mal connus. Les attentes des étudiants sont parfois déçues, ce qui conduit à des réorientations coûteuses. A l'inverse, les opportunités qu'offre le secteur sont souvent ignorées. Un effort est nécessaire pour faire mieux connaître ces métiers, améliorer les relations entre le monde éducatif et celui de l'entreprise ainsi que l'accueil et l'accompagnement (tutorat) des entrants dans le monde du travail.
- Les métiers du tourisme peuvent constituer, au niveau des différents territoires, une opportunité, pour les jeunes et les demandeurs d'emploi, d'entrer ou de revenir dans le monde du travail. Le caractère transversal de l'activité touristique conduisant à inscrire les actions individuelles dans le cadre de projets communs, l'intégration dans le territoire et la migration vers d'autres activités peuvent s'en trouver également facilitées. L'importance de la formation continue "tout au long de la vie" trouve, dans cette démarche, toute sa signification.

Source : UAT.

4.2. Cloisonnement ou filières « métiers du tourisme »

Les métiers, comme les activités qui composent le secteur du tourisme, paraissent très éclatés et très cloisonnés. Le constat est celui d'une faible mobilité entre activités aussi bien sur un même bassin d'emploi, qu'entre bassins. Une réflexion bien avancée, et sur laquelle semble se retrouver de nombreux acteurs institutionnels, impulsés par l'UAT, conduit à imaginer les métiers du tourisme dans une logique de filière, qui autoriserait seule un véritable décloisonnement, à la fois sur une base territoriale, aussi bien que sur le plan de parcours individuels au cours de la vie professionnelle. L'objectif serait de repérer des parcours types dans le secteur du tourisme afin de rendre le secteur moins opaque et les carrières plus attractives pour les

chercheurs d'emplois et pour les élèves en recherche d'une formation. Ce décloisonnement pouvant aller jusqu'à permettre les reprises d'entreprises aujourd'hui problématiques.

Le tourisme devrait donc être pensé comme une filière de métiers, chacun devant pouvoir y cheminer quelque soit le métier par lequel il y entre. Le discours sous-jacent est celui de la professionnalisation du secteur qui passe par une amélioration de la formation continue et par une réflexion sur les modalités d'accès des professionnels aussi bien que des chômeurs aux formations. Entre tous les métiers il convient alors de définir de façon transversale une sorte de tronc commun, d'identifier ce qui serait une culture commune, comme point d'appui pour mettre en place des passerelles entre les métiers.

Encadré 8

Un « référentiel métiers » pour le tourisme breton.

En 1998 dans le cadre d'une mission préalable à la signature du contrat d'objectif tourisme, les professionnels ont recensé les compétences et qualifications nécessaires à l'exercice de chaque métiers au sein de trois groupes sectoriels : « hébergement et restauration », « animation », « autres prestations touristiques ». Ces travaux ont conduit à la publications de trois documents :

- **Contribution à un état des lieux.** Cherchant à définir le champs spécifique des activités touristiques, ce document présente pour la première fois les grandes tendances d'évolution des marchés du travail et des emplois au sein des trois grands sous-secteurs étudiés. Il établit également un état des lieux de l'organisation des branches et des relation professionnelles.
- **Référentiels métiers.** Réalisé à partir des fiches Emploi/Métiers du ROME de l'ANPE largement remaniées, ce document propose une cartographie complète des métiers du tourisme en Bretagne regroupés en 47 fiches descriptives dont une exemple figure en annexe.
- **Les besoins en compétences et qualifications.** Ce dernier document s'appuie sur la cartographie précédente en regroupant les emplois en grandes fonctions et tente d'identifier les besoins en compétences spécifiques qui seraient communs à plusieurs activité touristiques.

Le référentiel métiers est souvent cité en référence, mais ne semble pas être utilisé de façon opérationnelle par les acteurs, ni même par ceux en charge de l'observation et de la réalisation d'études sur l'emploi dans ce secteur. Toutefois, son actualisation est à l'ordre du jour et proposée par l'UAT. De même, s'appuyant en partie sur cette cartographie, il est envisagé de réaliser une étude poussée des compétences transversales, transférables, entre les différents métiers, ,prélude à la construction de véritables filières de métiers, et à la mise en place d'une nouvelle conception modulaire de la formation. On peut s'attendre aussi à ce que cette transversalité si elle est bien outillée favorise la mise en place de passerelles entre métiers et le développement de pratiques de VAE.

Cette conception qui ne semble pas avoir l'adhésion de tous les professionnels, en particulier de ceux de l'hôtellerie et de la restauration, si elle devait voir le jour, serait lourde de conséquences sur le fonctionnement des dispositifs de formation initiale et continue en favorisant les formations modulaires et en brouillant les pratiques habituelles des dispensateurs de formation et les dispositifs de financement .

Cette mise en relation des métiers suppose d'avoir une vision de ce qui fait la spécificité de l'activité touristique à laquelle tous les métiers seraient confrontés. Elle suppose de privilégier des capacités d'analyse et d'adaptation, plutôt que des savoirs purement techniques. Il faut que les différents métiers puissent être en mesure de concourir à un même projet, à un même objectif. Au-delà de cette culture commune, qui pour l'essentiel semble renvoyer à la question de la qualité de l'accueil, et plus généralement à la spécificité de la relation de service à destination d'une clientèle touristique, il importe pour les acteurs de mieux connaître les métiers et les référentiels de compétences afférents. Un référentiel « métiers du tourisme » par grand domaine d'activité, élaboré dès 1998, a permis de mettre en évidence ces points communs entre différents métiers (cf. Encadré 8). Ce référentiel devrait être prochainement réactualisé. C'est aussi la logique dans laquelle s'inscrit l'étude amorcée récemment, confiée à l'AFPA Conseil, qui cherche à circonscrire dans l'ensemble des métiers liés au tourisme les compétences qui seraient transversale. Mais ce travail visant à outiller les acteurs avec pour finalité de permettre la construction de filières et d'itinéraires individuels d'emplois, bien qu'engager il y a près de sept ans, n'a pas pour l'instant débouché sur de nouvelles pratiques en matière de fonctionnement du marché du travail.

Cette mise en relation et cette mise en cohérence d'un ensemble de métiers ne semblent pouvoir prendre tout son sens que sur une base territoriale : les pays touristiques. Car alors les logiques d'interface et de transversalité entre activités et métiers y sont réellement à l'œuvre. Pour penser aujourd'hui la formation, il conviendrait selon de nombreux acteurs de se situer dans cette double dimension, au croisement des métiers et des territoires.

4.3. Le territoire pertinent : « miser » sur les pays d'accueil touristique

Le tourisme se présente pour un territoire comme une activité fortement structurante. Sur ce constat se retrouve la plupart des acteurs. L'offre touristique global sur un territoire revient à mettre en harmonie l'ensemble des activités qui la compose. Espace d'élaboration de projets par excellence, le territoire associe tous les acteurs territoriaux : hébergeurs, restaurateurs, transporteurs, animateurs, vendeurs, aménageurs, collectivités locales et associations, secteurs marchands et non marchands.

Espace par excellence de « **mise en tourisme** » des diverses activités impliquées par la consommation touristique, le territoire est aussi présenté comme un espace de proximité pertinent pour la « **mise en place** » d'actions de formation et pour la définition/construction des parcours de mobilité au sein de ces filières de métiers que les acteurs du tourisme cherchent à définir. Ces territoires aux vertus innombrables correspondent en Bretagne de façon précise aux pays touristiques.

Les pays d'accueil touristiques (PAT) sont nés en Bretagne, plus particulièrement à Fougères en 1980. Il s'agissait alors d'avoir une approche globale et complémentaire des questions de développement du secteur rural et du tourisme. Il y a 29 Pays Touristiques en Bretagne, pour 21 « pays Voynet ». Certains pays sont situés sur le littoral, d'autres très liés au milieu urbain. La moitié à peu près des ces pays est constituée en collectivités publiques, les autres ont soit une forme associative, soit la forme d'un GIP. Ils fonctionnent tous sur le principe de l'intercommunalité.

Les pays touristiques aident les pays à se structurer. Ainsi, certains « pays Voynet » sont également devenus « Pays touristiques », ce qui donne de la cohérence à leurs actions puisqu' alors le pays Voynet dispose de la maîtrise d'ouvrage sur le tourisme. Les pays touristiques s'appuient sur une démarche participative facilitant la résolution des difficultés qui viendraient de la taille de certains pays ou du poids de leur histoire (exemple de Brest).

Un premier bilan opéré en 1999⁴ sur les dynamiques générées par les pays touristiques de Bretagne démontrait que les choix en matière d'organisation territoriale de l'économie touristique étaient fondés.

La charte régionale des pays touristiques de Bretagne est devenue un outils important dans la perspective de « **mise en qualité** » des territoires. Les Pays touristiques ont pour mission de contribuer à aménager et valoriser l'offre touristique, à animer les acteurs locaux, à organiser l'accueil et l'information en relation avec les Offices de tourisme, à promouvoir l'offre dans le cadre des actions menées par les CDT et le CRT, enfin à contribuer à l'observation économique en collaboration avec l'ORTB et l'INSEE. L'implication dans le champs économique et dans la promotion de l'offre sont parmi les objectifs centraux des pays d'accueil. S'ils interviennent largement sur toutes les questions visant à améliorer les capacités d'hébergement et les infrastructure d'animation par exemple, il apportent aussi une assistance technique sur des dimensions commerciales du développement d'une offre diversifiée et de qualité à travers la définition de marques et labels. Ces derniers, très nombreux en Bretagne au point que l'on s'y perd facilement, sont en grande partie produits pas ces pays d'accueils, féconds en nouveaux concepts.

Mais les pays d'accueils ont aussi une compétence reconnue en matière de formation. En effet, la mission d'animation transversale qui leur est confiée conduit les pays d'accueil à détecter les besoins en formation et à identifier la nature des prestations nécessaires qui devront être intégrées à un projet de développement territorial.

Toutefois, compte tenu du spectre très large des missions que se donnent les pays touristiques, à travers leur chartre, et des moyens souvent limités dont ils disposent, on peut s'interroger sur leur capacité à tenir l'ensemble de ses missions qui plus est dans un soucis de synergie, de fécondation croisée, d'animation

⁴ « Bilan et perspectives d'une dynamique originale d'aménagement du territoire au service de l'économie touristique bretonne ». Document 1999.

transversale. Ces missions en effet portent aussi bien sur le patrimoine naturel et culturel, sur l'aménagement du territoire, sur la mobilisation d'acteurs, la coopération inter-communale, l'information et le conseil, l'évaluation,..... Si le cadre unique de ces missions peut être intéressant pour montrer l'interdépendance des phénomènes, la maîtrise de toutes les compétences afférentes est sans doute plus difficile à assurer.

Il en reste pas moins que le territoire du pays d'accueil touristique apparaît bien être le cadre d'excellence capable de mettre en musique les logiques de projet qui associent une pluralité d'acteurs, et être l'assise qui rend possible des mobilités le long de filières professionnelles. Parce qu'il autorise, du fait même de la proximité géographique des acteurs, les décloisonnements nécessaires à ces projets, qu'il donne sens aux actions directement liées au patrimoine locale, le territoire dans sa dimension circonscrite au pays d'accueil, semble bien offrir toute les conditions pour engager les expérimentations proposées par les acteurs de l'UAT.

5. CONCLUSION

L'avenir du tourisme en Bretagne est fortement lié à la façon dont les acteurs anticiperont et innoveront sur les questions d'emplois et de métiers. Les bonnes pratiques dans ces domaines supposent, nous semble t-il, de pousser beaucoup plus loin la logique de décloisonnement qui semble s'imposer comme solution à l'amélioration du fonctionnement du le marché du travail. Décloisonner les activités en reconnaissant celles qui sont souvent considérées comme secondaires, subsidiaires, ou cachées, et qui finalement, rassemblées dans un cadre qui valorise leur complémentarité, se révèlent essentielles à l'attractivité exercée auprès des touristes dont les attentes sont en fort renouvellement. Sur le versant d'une activité économique de service définie globalement, les activités non-marchandes et associatives ont alors, et de façon heureuse, toute leur place.

Ce décloisonnement appelle également un jeu d'acteurs institutionnels beaucoup plus ouvert, délégrant de manière effective au représentant du champ du tourisme la légitimité de parler au nom de tous. La création de l'UAT, configuration originale en France, ne doit pas être une coquille vide, mais devenir l'acteur principal en mesure de piloter l'ensemble de la profession. A ce sujet, il paraît souhaitable de fondre les 3 contrats d'objectif actuels dans un cadre commun, tout en reconnaissant les spécificités de chacun. Il y aurait là une cohérence exemplaire qui démontrerait la volonté de l'ensemble des professions en relation avec cette clientèle particulière que l'on appelle des touristes, de mettre fin à l'éclatement des secteurs et de déployer une intelligence collective.

La Bretagne a montré sa capacité dans ce champ à innover. Elle a fait preuve de créativité en mettant en place de nouveaux outils et dispositifs. Elle manifeste tant sur le plan des idées que sur celui des volontés des acteurs, une véritable effervescence, mais une effervescence qui ne se traduit pas encore par des actes concrets et des réalisations à la hauteur. Il semble que la difficulté principale dans ce domaine est de bien s'organiser. Sans doute s'agit-il là d'un paradoxe de plus.

ANNEXE • EXEMPLE DE RÉFÉRENTIEL MÉTIER

AGENT D'ACCUEIL EN MILIEU TOURISTIQUE

Appellations principales : Agent d'accueil – Agent d'information

Appellations spécifiques : Hôtesse d'accueil – Hôtesse de tourisme – Réceptionniste-standardiste.

Fiche n°23

Fonction : Accueil /information
Groupe sectoriel : Autres prestations
Région Bretagne

Définition

Reçoit, identifie, oriente et renseigne les visiteurs, les clients. Répond au téléphone. Peut classer ou vérifier des documents administratifs simples (factures, bordereaux, bons de commandes) et traiter certains courriers. Peut coordonner ou former une équipe de collaborateurs selon la taille de l'entreprise, le flux des communications ou des visites. Peut contrôler l'accès (type de public, billets ou droits d'accès...) et guider les visiteurs ou clients (vers un service, une place...), tenir une caisse.

Conditions générales d'exercice

L'emploi/métier s'exerce dans un local ou dans un hall de réception, seul ou en équipe selon le volume d'informations à délivrer et d'activités à traiter. L'activité implique une station debout prolongée. La fréquence des appels (signaux visuels ou acoustiques), le nombre de visiteurs et la diversité des demandes à satisfaire nécessitent une vigilance permanente. L'activité dans les domaines de l'hôtellerie, du tourisme, des spectacles, ou liée à des périodes de l'année (salons, fêtes) peut comporter des horaires variés et de nuit ou s'effectuer à ces occasions les samedis, dimanches et jours fériés. Le port d'un uniforme peut être exigé par l'établissement.

Formation et expérience

Pour les entreprises touristiques, une formation initiale de niveau IV ou III (Bac à Bac+2) et la maîtrise d'une ou deux langues étrangères conditionnent l'accès à l'emploi. Pour les autres secteurs d'activité, cet emploi/métier est généralement accessible avec une expérience professionnelle de courte durée dans les services administratifs. L'accès direct est possible à partir d'une formation générale ou professionnelle de niveau V (BEPC...). Dans le secteur public, l'emploi/métier est accessible par concours sous certaines conditions de recrutement et de niveau de formation.

COMPETENCES COMMUNES	SPECIFICITES
Compétences techniques de base :	Activités spécifiques :
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les différents profils de clientèle, leurs comportements et leurs attentes pour identifier rapidement l'interlocuteur et répondre efficacement à sa demande. • Maîtriser les nouvelles techniques de communication et les appliquer à des fins commerciales. • Connaître parfaitement l'environnement touristique local et régional pour renseigner et conseiller les visiteurs (géographie, patrimoine...). • Maîtriser l'anglais (et d'autres langues étrangères). • Maîtriser les outils de bureautique et d'informatique (gestion de fichiers, mailing...). • Maîtriser les techniques d'accueil et d'expression. • Prendre des messages et les restituer selon des consignes strictes. • Actualiser les informations (documentations touristiques et mouvement de personnel) permettant d'orienter la communication ou le visiteur. • Gérer l'information touristique locale, son recueil comme sa diffusion. 	<p><i>Activités exercées :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Accueil physique et/ou à distance des visiteurs ou des clients. <input type="checkbox"/> Contrôle des conditions d'accès. <input type="checkbox"/> Placement des clients, usagers, visiteurs, spectateurs... <input type="checkbox"/> Réception/transmission des communications téléphoniques. <input type="checkbox"/> Travaux administratifs de 1^{er} niveau. <input type="checkbox"/> Utilisation du traitement de texte et autres logiciels informatiques. <input type="checkbox"/> Intervention en langue anglaise et dans d'autres langues. <input type="checkbox"/> Réservations et change. <input type="checkbox"/> Vente et facturation (boutique). <input type="checkbox"/> Participation à la conception de document d'information et de promotion. <input type="checkbox"/> Présentation et distribution de documentation. <input type="checkbox"/> Organisation de visites guidées. <input type="checkbox"/> Gestion de fichiers multimédia (Internet, bornes interactives...).
Compétences associées :	<p>Langues étrangères :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anglais . 2. Allemand. 3. Italien. 4. Néerlandais. 5. Espagnol. 6. Autres. <p>Responsabilités exercées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Encadrement d'une équipe (planning, formation). <p style="text-align: center;">Exigences :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilingue voire trilingue ▪ Adaptabilité ▪ Polyvalence ▪ Bonne présentation et élocution ▪ Courtoisie ▪ Goût du contact humain ▪ Disponibilité
Capacités liées à l'emploi : <i>L'emploi requiert d'être capable de :</i>	<p>Conditions de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Travail de nuit possible. <input type="checkbox"/> Travail possible les week-ends et les jours fériés. <input type="checkbox"/> Horaires décalés. <p>Lieu d'exercice de l'activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Toute structure d'accueil (privée/publique/parapublique) : OT-SI, centre culturel, palais des congrès...

Fiche n°23 bis
Emploi/métier concerné : Agent d'accueil
Fonction : Accueil et information
Cadre réglementaire régissant la profession : Les différentes conventions collectives applicables : - Agences de voyages et de tourisme n° 3061 - Organismes de tourisme à caractère non lucratif n° 3175 - Tourisme social et familial » n°3151. - Hôtellerie de Plein Air, janvier 94 - Animation socio-culturelle n°3246 - Ports de plaisance n°3183 - Personnel des centres équestres, juillet 75- extension du 16 juin 97.
Organisation de la profession au plan régional : Absence d'organismes professionnels représentatifs de la profession
Définition de l'emploi/ métier : cf fiche n°23
Compétences et qualifications requises pour exercer l'emploi/métier : cf fiche n°23

Etat des lieux de la profession et perspectives d'évolution

Situation actuelle du marché du travail : <u>Principaux employeurs :</u> OT-SI , Agences de voyages ; associations de tourisme ; structures institutionnelles ; équipements sportifs et de loisirs ... <u>Offre/Demande :</u> D > O. Marché saturé. <u>Nombre de professionnels en exercice :</u> ?
Entraves à l'exercice et au développement de la profession : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emplois pour l'essentiel saisonniers (OT-SI). ▪ Emplois qui ne sont pas stables. ▪ Recrutements tributaires des budgets de fonctionnement alloués aux structures.
Opportunités de développement : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Après une période d'embauches massives dans les années 80- début 90, on assiste aujourd'hui à un certain fléchissement des recrutements en OT-SI. ▪ La création d'Offices de Tourisme intercommunaux permet le recrutement de personnels à l'année. ▪ L'application des nouveaux critères de classement des OT-SI va peut être entraîner de nouveaux besoins en personnel. ▪ Revalorisation de la fonction « Accueil » dans beaucoup d'OT-SI.
Compétences requises et évolution : Capacités techniques de base exigées : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accueil des clientèles, renseignement, conseil. ▪ Gestion de l'information touristique locale : recueil, présentation et diffusion, mise à jour. ▪ Secrétariat (gestion de fichiers, mailing, prise et transmission de messages et communications). ▪ Maîtrise des techniques d'accueil et de communication, de l'anglais (et d'autres langues étrangères), et des outils de bureautique et d'informatique. ▪ Connaissance approfondie de l'environnement touristique local et régional et des clientèles.

Capacités associées :

- Bonne culture générale.

Savoir-être et autres qualités requises : Capacités d'écoute et d'observation, bonne présentation et élocution, rapidité et efficacité, aptitude au travail en équipe, psychologie et diplomatie, patience et tact, disponibilité, goût des contacts humains, politesse et courtoisie, capacité d'adaptation à toutes sortes de publics, capacité de mémorisation, polyvalence.

Evolution :

L'accueil est de plus en plus considéré comme un outil commercial : accueil-force de vente, dont l'une des missions est de « susciter la vente ». L'accueil relève désormais d'une démarche marketing et de promotion. Occuper un poste d'agent d'accueil exigera donc de plus en plus une connaissance accrue des clientèles et des prestations proposées pour mieux renseigner et conseiller.

Evolution des qualifications exigées :

Les qualifications requises pour accéder à l'emploi/métier devraient rester les mêmes : formation initiale de niveau IV ou III (Bac à Bac+2) + maîtrise de l'anglais et d'une autre langue étrangère (allemand de préférence).

Emergence de nouveaux métiers (ou de nouvelles pratiques professionnelles) :

- En OT-SI : emplois-jeunes concernant d'autres activités (monteur de produits, animateur, chargé d'information...).

L'emploi et la formation aux métiers du tourisme en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Enjeux, dispositifs et modes d'intervention des acteurs régionaux

Stéphane Michun

Centre associé au Céreq pour la région Languedoc-Roussillon

Laboratoire « Mutations des territoires en Europe » de l'université Paul-Valéry

Le tourisme est une activité essentielle en Provence-Alpes-Côte d'Azur. A lui seul, il représente 11,4 % du PIB régional. Il est vrai que les touristes, français et étrangers, se plaisent à venir et revenir en PACA, pour son littoral bien sûr mais aussi pour ses activités de montagne et, de plus en plus, pour son arrière-pays. Les 34 millions de touristes dénombrés en 2003 ont donné lieu à 220,6 millions de nuitées, confirmant ainsi PACA comme la première région d'accueil des touristes français devant Rhône-Alpes, Île-de-France et Languedoc-Roussillon. La région se classe par ailleurs seconde, derrière l'Île-de-France, pour l'accueil des touristes étrangers. La performance est à souligner dans la mesure où un étranger dépense, en moyenne, 40 % de plus qu'un français (Observatoire régional du tourisme, 2005).

En termes d'emplois, le tourisme pèse également lourd. Les activités caractéristiques du tourisme ont engendré en 2004 environ 86.500 emplois et l'ensemble des emplois salariés liés à la fréquentation touristique représenteraient 105.300 emplois en moyenne annuelle (beaucoup plus évidemment lors du pic estival) ! Reste que, mobilisées pour légitimer l'industrie touristique, les ressources humaines sont peu abordées pour elles-mêmes. De réels efforts sont entrepris pour qualifier les territoires en oubliant parfois ceux qui travaillent à leur « touristicité ». Il nous paraît donc nécessaire de faire le point sur les représentations de la relation formation - emploi qu'ont les différents acteurs et sur les jeux d'acteurs qui en découlent.

Après avoir établi un état des lieux de l'emploi touristique en PACA, nous aborderons la question de la construction d'une offre de formation initiale et continue. Nous plaiderons enfin pour une plus grande attention aux entreprises touristiques, à leur diversité et à leur conception des ressources humaines.

1. L'EMPLOI TOURISTIQUE EN PACA

Le dénombrement des emplois touristiques pose toujours problème tant la définition du champ peut être élastique. En effet, un emploi touristique est un emploi dont l'existence est en totalité ou partiellement liée à l'activité touristique. Plusieurs méthodes, toutes critiquables à l'envi, sont alors envisageables pour cerner l'étendue et la composition de ces emplois.

1.1. Les emplois dans les activités caractéristiques du tourisme

On peut tout d'abord se référer à une liste d'activités supposées caractéristiques du tourisme. Selon cette démarche, on estime à environ 86 500 le nombre d'emplois dans les activités caractéristiques du tourisme en PACA en 2004 (Aberlen et Goncuk, 2004), en nette progression depuis 1999 (+15 %).

Des données détaillées ont été fournies par le recensement de mars 1999¹. Il apparaît tout d'abord que le premier employeur parmi les activités considérées comme étant caractéristiques du tourisme est le secteur de la restauration. A elle seule, la restauration représente 46 % des actifs. Viennent ensuite l'hôtellerie, les cafés, les autres hébergements et, très loin derrière, avec à peine 6 % des actifs, les agences de voyages et les OTSI (offices de tourisme et syndicats d'initiative). Trois départements concentrent 8 emplois du tourisme sur 10 dans la région : les Alpes-Maritimes, les Bouches-du-Rhône et le Var. Cela démontre, s'il en était nécessaire, que le littoral demeure le premier argument touristique.

L'âge moyen des actifs, lors du recensement de mars 1999, s'établit à 37,7 ans dans les activités caractéristiques. La part des jeunes de moins de 25 ans varie, à la même date, de 4 % pour les campings à 21 % pour les restaurants. Concernant le niveau de formation initiale, 25 % des actifs du tourisme n'ont aucun diplôme (ou seulement le CEP), 34 % un CAP ou BEP, 17 % le baccalauréat et 14 % un diplôme de l'enseignement supérieur. Les actifs des agences de voyages et des OTSI sont les plus diplômés : 71 % d'entre eux ont au moins le baccalauréat.

Dans les activités caractéristiques du tourisme en PACA, 22 % des actifs sont, d'après le recensement de 1999, des non-salariés. Même en déclin, le poids des non-salariés (34 % au recensement de 1975) reste fort

¹ La période à laquelle ce recensement a été effectué a tendance à sous-évaluer le poids du tourisme dans l'emploi total de la région compte tenu du caractère saisonnier marqué par les activités estivales.

et témoigne de la vivacité des très petites entreprises indépendantes (58 % des non-salariés sont des employeurs). D'ailleurs, si 21 % des actifs sont des chefs d'entreprise et près d'un sur deux sont des employés, l'encadrement lui demeure faible : les professions intermédiaires ne pèsent que 13 % et les cadres supérieurs 3 %. Enfin, le temps partiel concerne un actif sur quatre et touche d'abord les femmes.

Tableau 1

**Les actifs du tourisme en PACA et en France
au recensement de 1999**

	PACA	France	Poids de la région (%)
Hôtels	19 685	183 480	10,7 %
Villages de vacances	4 765	32 381	14,7 %
Campings	1 543	10 343	14,9 %
Restaurants	34 869	377 969	9,2 %
Cafés	7 903	89 872	8,8 %
Agences de voyages et OTSI	4 466	47 237	9,5 %
Thermalisme et thalassothérapie	524	6 710	7,8 %
Remontées mécaniques	1 766	10 106	17,5 %
Ensemble des activités caractéristiques	75 521	758 098	10,0 %

Source : Insee-RGP 1999 (Aberlen et Goncuk, 2004, p. 9)

Toujours en se focalisant sur les activités caractéristiques du tourisme, l'Insee et l'Observatoire Régional du Tourisme ont également procédé à une exploitation des DADS, déclarations annuelles de données sociales, de 1998 (Van Puymbroeck, 2001b). Si les hommes sont, dans l'ensemble, majoritaires (55 %), les femmes, elles, sont plus présentes dans les agences de voyages et les OTSI (77 %) et dans les activités thermales (66 %). La part des jeunes dans les activités caractéristiques du tourisme est en outre particulièrement forte. Les jeunes de moins de 25 ans assument 27 % des emplois du tourisme² (pour l'ensemble de l'économie régionale, leur poids n'est que de 16 %), plus encore chez les femmes : une femme salariée de moins de 25 ans sur quatre l'est dans une activité touristique. Les secteurs les moins structurés (très petites entreprises traditionnelles, encadrement faible³, aller-retour fréquents sur le marché du travail) ou qui recourent le plus à l'apprentissage (restauration) sont les plus ouverts aux jeunes⁴. Les types d'emplois proposés (souvent saisonniers, à temps partiel et peu qualifiés) y sont également pour beaucoup.

Près de 30 % de ceux qui ont travaillé au cours de l'année 1998 dans le tourisme l'ont fait dans le cadre d'un contrat de travail de moins de 4 mois. Ce taux atteint 70 % dans les remontées mécaniques, 45 % dans le camping, 28 % dans la restauration et 24 % dans l'hôtellerie. Le temps partiel est tout aussi remarquable : près de 30 % des emplois sont concernés. Difficile dans ces conditions de penser GRH pour les employeurs. Quant aux salariés, ils sont souvent conduits à jongler entre plusieurs emplois parallèles ou successifs. Ainsi, 40 % des personnes qui exercent leur activité principale dans les remontées mécaniques occupent deux autres emplois dans l'année et 18 % en occupent trois autres. On comptabilise néanmoins 31 750 personnes (40 % des effectifs salariés totaux) qui ont occupé un emploi à l'année dans le tourisme.

Tous ces éléments combinés expliquent les faibles rémunérations observées. Pour une durée de contrat équivalente de 30 jours, la moitié des salariés du tourisme percevaient en 1998 moins de 6 300 francs, contre 7 500 francs dans l'ensemble des secteurs. Même une fois annulés tous les effets dus à la durée du contrat de travail, au sexe, à l'âge et à la catégorie socioprofessionnelle, un écart de 4 % demeure au détriment des salariés du tourisme. Cet écart est largement dû aux caractéristiques des entreprises qui les emploient.

² En prenant en compte la durée du travail.

³ Le poids des cadres et des professions intermédiaires dans l'ensemble des activités touristiques n'est même pas de 20%, contre 40% dans l'ensemble des secteurs.

⁴ A l'inverse des agences de voyage et des OTSI ou bien encore des remontées mécaniques pour lesquels la majorité des salariés ont entre 26 et 40 ans.

L'emploi dans le tourisme social et associatif en PACA

L'UNAT a mené en 2004 une enquête sur l'emploi dans le tourisme social et associatif en PACA. Sur les 600 structures contactées, 150 ont répondu au questionnaire. Les résultats chiffrés suivants doivent donc être pris comme des ordres de grandeur.

Premier constat : le tourisme social et associatif repose très largement sur des saisonniers. En effet, 73 % des emplois sont tenus par des saisonniers qui, en moyenne, effectuent trois saisons. 46 % d'entre eux sont des étudiants et 25 % des pluriactifs locaux. Notons que 62 % des saisonniers voient leur logement pris en charge par leur employeur (ils sont le plus souvent logés dans la structure elle-même). Du coup, le problème du logement n'apparaît qu'en quatrième position pour expliquer les difficultés de recrutement, derrière la précarité de l'emploi, le montant des salaires et la situation familiale des candidats potentiels. Concernant les niveaux d'expérience des salariés, 36 % des saisonniers sont considérés comme « confirmés » (74 % pour les permanents) et 23 % comme « débutants » (8 % pour les permanents). La plupart des saisonniers (53 % contre 12 % seulement pour les permanents) sont embauchés pour tenir des emplois d'animation. Loin derrière, on trouve les métiers de la salle (17,5 %) et ceux de la cuisine (14 %).

Concernant les permanents, 67 % ont un contrat à durée indéterminée et 14 % un contrat aidé. Par ailleurs, 11 % des structures emploient une personne handicapée. Sur 10 permanents, 4 ont suivi au moins une formation au cours des trois dernières années. Les formations suivies lors de ces trois années portent sur la cuisine (35 %), la gestion (23 %), la salle (17 %) et l'animation (16 %). Les besoins en formation exprimés par les responsables du tourisme social et associatif privilégient, quant à eux, la cuisine, l'animation, l'accueil, la salle et l'administration (par ordre décroissant).

Source : UNAT PACA.

1.2. Les emplois salariés liés à la fréquentation touristique

L'Insee propose par ailleurs un chiffrage des emplois salariés liés à la fréquentation touristique (Van Puymbroeck, 2001a, Cappelluti, Meloux, 2006). A nouveau, les DADS sont exploitées dans la mesure où elles permettent un repérage fin de l'emploi salarié tout au long de l'année et à tous les niveaux géographiques. On peut alors repérer et classer les activités en fonction de leur caractère plus ou moins saisonnier, puis croiser ces données avec le caractère plus ou moins touristique de la commune où s'exerce l'activité (mesuré par la capacité d'accueil et la saisonnalité globale de l'emploi). Les chiffres indiqués ici portent sur l'année 2003 et ne prennent en compte ni les emplois indirects (par exemple, les emplois supplémentaires chez les fournisseurs des entreprises hôtelières), ni les emplois induits (par le surcroît de pouvoir d'achat des personnes travaillant dans les activités touristiques).

Un premier pôle est constitué des activités exclusivement touristiques. L'Insee y fait apparaître les activités d'hébergement (hôtellerie, camping, auberges de jeunesse, centres et villages de vacances, chambres d'hôtes, gîtes, etc.) ainsi que casinos, les remontées mécaniques et les activités thermales. L'ensemble de ces activités occupe 40 300 salariés en moyenne sur l'année, dont 25 500 uniquement pour l'hôtellerie.

Le second pôle regroupe les activités plus ou moins dopées par la fréquentation touristique sans en dépendre exclusivement. Ce pôle compte, au total, 65.000 salariés en moyenne annuelle.

A côté de la restauration (25 100 salariés) et d'autres activités fortement influencées par la fréquentation touristique (dont les cafés-tabac) qui, ensemble, représentent 32 600 salariés en moyenne annuelle, l'Insee prend également en compte un certain nombre d'emplois supplémentaires dans des activités classées comme « moyennement ou faiblement liées au tourisme » (32 400 salariés). A eux seuls, le commerce de détail, les supermarchés et les hypermarchés regroupent près de 20 000 salariés.

Au total, selon les estimations de l'Insee, il y aurait en moyenne annuelle environ 105.300 emplois salariés liés à la fréquentation touristique en PACA. Si l'on en croit ces estimations, le tourisme représenterait en PACA 7 % de l'emploi total, soit un poids intermédiaire entre la construction (6 %) et l'industrie (11 %). Bien sûr, le poids de l'emploi touristique diffère d'un territoire à l'autre : 4 % seulement dans les Bouches-du-Rhône mais 15 % dans les Hautes-Alpes. La structure sectorielle de l'emploi touristique est d'ailleurs

spécifique dans ce dernier département : alors que partout ailleurs, l'hôtellerie et la restauration se disputent la première place, le premier secteur employeur « touristique » est, dans les Hautes-Alpes, celui des « autres hébergements touristiques ». Il est vrai que quatre centres de vacances employant entre 50 et 250 salariés y sont implantés.

Evidemment, l'emploi varie fortement au cours de l'année : on passe de 79 200 emplois en janvier-février à 147.800 emplois au cours des mois de juillet-août. On dénombre trois fois plus d'emplois touristiques en été dans le Var (2,2 fois dans le Vaucluse), les Hautes-Alpes enregistrant deux pics d'activité : l'une en juillet-août (8 000 emplois), l'autre en février-mars (7 700 emplois). Le département des Alpes-de-Haute-Provence a un niveau d'emploi touristique assez haut et « lissé » sur l'ensemble de l'année mais cela cache de grandes disparités entre le bassin du Verdon (fort pic estival), l'espace montagne (double saisonnalité) et le bassin de Haute-Provence (« lissé » du fait de la présence des agglomérations de Digne-les-Bains et de Manosque). Enfin, dans les Alpes-Maritimes et les Bouches-du-Rhône, la saisonnalité de l'emploi est moins marquée grâce en particulier au tourisme d'affaires.

1.3. Un leitmotiv : la saisonnalité

Le questionnement sur la saisonnalité est récurrent en PACA (DRTEFP PACA, 2002a) : il s'est imposé, entre autres, lors de l'élaboration du Plan Régional de Développement des Formations, de l'expérimentation Péry conduite par la DRTEFP en lien avec l'UNAT et l'UMIH (DRTEFP PACA, 2002b), de l'accord tripartite conclu avec la branche HORECA ou, plus récemment, du Schéma Régional de Développement Touristique.

Dans tous les cas, les difficultés de mobilisation des dirigeants d'entreprise ont été fortes (dans l'expérimentation Péry consacrée aux saisonniers du tourisme, l'UMIH s'est même retirée en cours de route pour cette raison), ces derniers préférant généralement se contenter de négociations informelles avec les salariés sur les horaires, les rythmes, la rémunération, le logement, le contenu de l'activité, le niveau de rémunération, la durée du contrat... A l'évidence, ces relations sont déséquilibrées et on ne peut faire l'impasse sur les écarts fréquents au droit du travail (Association pour le développement économique de la Haute-Durance, 2005). Mais, les formes d'utilisation de l'emploi saisonnier dépendent aussi du positionnement de chaque entreprise touristique au regard de son métier et de son marché. Ainsi, plus l'entreprise a un rapport valorisé à son métier de base, plus l'usage de la saisonnalité a des chances d'agir favorablement sur la fidélisation, les conditions de travail et les possibilités de progression professionnelles.

Du point de vue des travailleurs saisonniers, les enquêtes réalisées dans les Hautes-Alpes et les Alpes-Maritimes mettent en exergue trois rapports à la saisonnalité (DRTEFP PACA, 2004 ; Boyer, 2005) :

- **La saisonnalité comme moyen de se professionnaliser.** On est là sur des stratégies clairement énoncées par des jeunes détenteurs de diplômes professionnels et qui veulent, à travers et grâce à la saisonnalité, se constituer un bagage d'expériences qui leur sera utile plus tard (recherche d'une fonction qualifiée et/ou à responsabilité stable). Ces jeunes s'orientent vers des établissements de luxe ou, à défaut, des établissements de bonne catégorie dans lesquels ils comptent trouver des conditions de travail correctes et des occasions de progresser.
- **La saisonnalité comme moyen d'accéder à un premier emploi dans sa qualification.** Il s'agit là encore d'une population jeune, sortie depuis peu du système scolaire et voyant dans la saisonnalité une occasion d'acquérir une expérience professionnelle en lien avec leur qualification. Ils sont avant tout à la recherche rapide d'un emploi « fixe », sans être nécessairement définitivement fixé sur l'emploi en question.
- **La saisonnalité comme moyen d'accéder à l'emploi.** Plutôt jeunes, ces personnes ont une faible qualification et ne sont pas mobiles géographiquement. C'est le sous-groupe le plus important. Selon l'âge et la situation personnelle, les stratégies peuvent varier : gagner un peu d'argent jusqu'au prochain « vrai » travail, essayer de se faire embaucher durablement même si les conditions de travail sont jugées difficiles, « chaîner » plusieurs contrats de travail... Ces personnes occupent les emplois les moins valorisés. La saisonnalité est pour eux un pis-aller. C'est cette population qui peut être en concurrence avec des étudiants ou encore des salariés en intérim.

Dans ces conditions, agir sur les caractéristiques et les parcours des saisonniers suffit-il ? Rien n'est moins sûr. Modifier les caractéristiques des travailleurs (par exemple en les dotant d'une qualification supplémentaire) n'aura pas mécaniquement un effet sur l'emploi et la nature de cet emploi. Etre attentif aux aspects sociaux de la saisonnalité et chercher à professionnaliser une partie des saisonniers est nécessaire mais non suffisant. Il convient, dans le même temps, d'accompagner l'évolution des services offerts par les entreprises et d'imaginer des positionnements économiques territoriaux permettant de « lisser » l'activité touristique sur une large partie de l'année (cf. le développement du tourisme d'affaires sur la Côte d'Azur).

1.4. L'accord tripartite avec la branche HORECA

Un accord tripartite – signé en décembre 2003 entre l'Etat (Préfet et Recteurs), le Conseil régional et la Commission Paritaire Régionale pour l'Emploi et la Formation de l'Industrie Hôtelière (collèges employeurs et salariés) – prend acte de l'instabilité de l'emploi dans la branche HORECA, du manque d'attractivité de certains métiers des hôtels-café-restaurants, de la fréquente « évaporation » des effectifs employés dans ce secteur. Les signataires s'engagent sur une durée de cinq ans à coordonner leurs actions respectives autour des trois objectifs suivants :

- la revalorisation des métiers de la branche et notamment de leur image ;
- le renforcement d'une filière cohérente de formation initiale sous statut scolaire et en apprentissage, sur l'ensemble du territoire au regard de la demande sociale, de la demande économique et de l'aménagement du territoire ; le renforcement de la cohérence de l'offre de formation continue en direction des demandeurs d'emploi ;
- l'amélioration des conditions d'accès et de fidélisation dans l'emploi des salariés et des demandeurs d'emploi, l'accès aux diplômes ou aux titres et certifications professionnelles, et la professionnalisation des travailleurs saisonniers.

La poursuite de ces trois objectifs prioritaires renvoie à trois registres – les territoires, les emplois et les métiers – qu'il convient de reconnaître, d'articuler et de mobiliser. Plus précisément, il est par exemple indiqué que :

- *« Au sein de l'industrie hôtelière, quatre sous-secteurs peuvent être principalement distingués du point de vue des statuts d'emploi et des qualifications requises : les "cafés ou brasseries", l'hôtellerie ou la restauration traditionnelle de petite taille (moins de 20 salariés), l'hôtellerie-restauration de taille plus importante et appartenant à des chaînes ou des réseaux de franchise, et la restauration collective (restauration scolaire, restauration hospitalière ou restauration d'entreprises). Les métiers de base de l'hôtellerie-restauration s'exercent de manière très différente dans ces quatre sous-ensembles ».*
- *« Parmi les familles de métiers de l'Hôtellerie-Cafés-Restauration, trois d'entre elles sont particulièrement stratégiques : les serveurs en salle pour les cafés et restaurants (premier métier du secteur avec près d'un tiers des emplois du secteur), les cuisiniers et chefs cuisiniers (environ 15 % des emplois, en progression constante) et les employés d'accueil et d'étage dans l'hôtellerie (environ 10 % des emplois) ; les patrons d'hôtels cafés restaurants représentent une part significative de l'emploi (environ 20 %). Ces "métiers de base" offrent des perspectives réelles d'emploi et parfois d'évolution au sein du secteur ; certains d'entre eux, notamment pour les plus qualifiés, requièrent des compétences qui sont transférables et permettent des mobilités hors du secteur, après quelques années d'expérience ».*
- *« Les métiers de l'hôtellerie-Cafés-Restauration n'offrent pas les mêmes perspectives selon le contexte dans lequel ils s'exercent ; à titre d'exemple, un professionnel de la cuisine peut exercer son métier de base dans des situations aussi diverse que celle d'"aide cuisinier", de "chef cuisinier" dans un grand hôtel ou de "cuisinier embarqué" dans un yacht de grande plaisance ; de même, le métier de "serveur" recouvre des situations aussi différentes que celle de la personne recrutée sans diplôme dans un café-brasserie, du maître d'hôtel d'une grande chaîne hôtelière, ou encore du serveur de restauration collective ; le métier de "femme de chambre" n'est pas le même dans un grand hôtel international de luxe ou dans un petit hôtel traditionnel. Cette hétérogénéité va de pair avec des écarts importants entre les niveaux de qualification, de salaires et de saisonnalité, ou entre les perspectives de progression professionnelle et de mobilité ».*

En 2005, le plan d'action conjoint a porté notamment sur :

- la désignation par la profession de référents pouvant être sollicités par les Rectorats d'Aix-Marseille et de Nice sur tout le territoire régional afin de faire découvrir dans les collèges les métiers de la branche HORECA ;
- la mise en place d'une action concertée visant à promouvoir, dans la durée, l'image des métiers de la branche sur les territoires des Alpes-Maritimes, d'Arles et d'Avignon, les structures d'accueil et d'information, les prestataires d'orientation, les centres de ressources et les enseignants étant mobilisés par l'Etat et la Région ;
- la poursuite de la réflexion sur le renforcement d'une filière cohérente de formation sous statut scolaire, par apprentissage et en formation continue ;
- l'élaboration pour la campagne 2006 d'une charte qualité pour le renforcement de l'apprentissage.

Dans les jeux d'acteurs en cours, cet accord tripartite est intéressant à plus d'un titre. D'un côté, la branche HORECA et ses relais (le FAFIH en particulier) ont un discours et une pratique assez conformes aux modes de fonctionnement de la grande majorité des TPE. Ils savent en outre, par un fort ancrage territorial et institutionnel, faire entendre la voix de leurs mandants.

De l'autre, l'Etat et le Conseil régional tentent en PACA de dépasser les limites des habituels contrats d'objectifs. Les accords tripartites de branche ne se contentent pas en effet de « coller » aux attentes des entreprises. Ils visent à enclencher un cercle vertueux dans un marché du travail qui, jusqu'à présent, se caractérise d'abord et avant tout par des conditions d'emploi et de travail atypiques. L'objectif est sinon de faire disparaître, en tous de cas de réduire sensiblement à la fois les difficultés de recrutement exprimées par de nombreux employeurs et l'évaporation récurrente des publics en formation (de nombreux apprentis de l'hôtellerie-restauration abandonnent en cours de route) et des jeunes actifs diplômés.

On rejoint ce faisant les conclusions de la commission tourisme du Conseil Economique et Social Régional. Après avoir procédé à de nombreuses auditions, il est ressorti que de nombreux jeunes ainsi que des personnes en recherche d'emploi ne souhaitent pas entrer dans les métiers du tourisme pour les raisons suivantes : formation initiale et continue mal adaptées, salaires, absence de "plan de carrière" ou possibilités de développement de carrières insuffisantes, conditions de vie et de travail, image de marque de ces métiers et difficultés de logement⁵. Il faut donc s'attaquer, en amont, à la faible attractivité de certains métiers de la branche ainsi qu'aux conditions d'emploi, de travail et de logement si l'on veut que les réorientations négociées entre les professionnels et les acteurs publics du système de formation aient quelques chances d'aboutir (Conseil Economique et Social Régional, 2004).

2. LA FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE ET CONTINUE

Encore les choses sont-elles relativement simples dans l'hôtellerie-restauration ! En dehors de cette branche fortement structurée et présente à tous les niveaux territoriaux, on ne voit guère émerger une réflexion sur la relation formation - emploi dans le tourisme. Le rapport national détaille suffisamment le rôle, l'influence et les pratiques des diverses branches concernées, à des degrés divers, par le tourisme pour que nous ne nous y attardions pas ici. En revanche, nous devons réaffirmer que la plupart des besoins de recrutement, y compris dans l'hôtellerie-restauration, ne portent pas sur des emplois spécifiquement touristiques. Les emplois du

⁵ Un projet Equilibre (programme Equal) a été mené de 2002 à 2005 dans le but de favoriser un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle dans l'hôtellerie-restauration. Des expérimentations ont été lancées à Paris, Lille, Nantes, Strasbourg et Nice-Sophia Antipolis sur les thèmes de l'intégration et de l'évolution professionnelle, du transport, de la garde d'enfants, du logement, des rythmes de vie, de la validation des acquis de l'expérience... A chaque fois, le Céreq a procédé à une enquête approfondie (Guégnard, 2004). En PACA, la problématique du transport a été privilégiée sachant que, chaque jour, plus de 100 permanents de l'hôtellerie-restauration travaillent sur la technopole de Sophia-Antipolis sans y résider. Un guide d'information sur les transports en commun a été réalisé, des cartes d'abonnement de transport ont été mises à disposition dans les hôtels et une étude a été confiée à la Communauté d'agglomération sur l'aménagement des horaires des lignes de transport les week-ends.

transport, de l'hébergement, de la restauration, des loisirs, de la culture ne justifient pas, pour la plupart, d'être qualifiés de métiers du tourisme.

Rien d'étonnant d'ailleurs car, si le tourisme constitue bel et bien une catégorie de l'action publique (avec un Ministère délégué, une Direction Régionale du Tourisme, des CRT, des CDT, des OTSI, etc.), il n'est – en tant que produit économique – que le résultat d'une série d'activités qui n'ont pas comme seule finalité le tourisme. L'expérience acquise en situation de travail éventuellement complétée par des actions de formation continue suffirait, selon plusieurs de nos interlocuteurs, à acquérir les compétences complémentaires attendues par telle ou telle clientèle touristique. Il y a bien les métiers du tourisme émetteur mais, focalisés sur l'accueil, les acteurs régionaux du tourisme s'en préoccupent peu. Reste les emplois de médiation touristique dans les organismes territoriaux mais dont le nombre n'est pas extensible à l'infini.

La construction de l'offre de formation initiale ne va donc pas de soi, notamment dans l'enseignement supérieur. En revanche, la formation continue semble marquer des points là où elle réussit à s'implanter et, mieux encore, à se fondre dans des processus d'apprentissage collectifs s'inscrivant dans la durée et dans un « espace » (réseau de pairs et/ou territoire) clairement délimité.

2.1. La répartition par niveau de formation des actifs occupés

Si l'on se réfère aux familles professionnelles caractéristiques de la filière de formation « accueil, hôtellerie, tourisme » (Observatoire Régional des Métiers, 2006), les actifs occupés apparaissent moins diplômés que la moyenne (toutes filières régionales confondues), en particulier à partir de 35 ans. Cet âge s'impose d'ailleurs comme une charnière, voire une rupture dans les trajectoires professionnelles. Les actifs occupés ont majoritairement entre 26 et 35 ans et, à l'approche de cet âge, nombreux sont ceux qui sont amenés à chercher d'autres emplois, probablement plus stables et/ou mieux rémunérés, dans d'autres domaines professionnels. Plusieurs de nos interlocuteurs nous ont d'ailleurs parlé à ce propos d'une « évaporation » importante et récurrente des effectifs formés (en formation initiale, continue ou sur le tas) aux métiers du tourisme. Mais comment retenir les salariés sans améliorer sensiblement leurs conditions d'emploi et de travail ?

Tableau 2

Les familles professionnelles caractéristiques de la filière « accueil, hôtellerie, tourisme » Répartition en fonction des niveaux de formation en PACA en 1999

FAP 224	Familles professionnelles	Emplois occupés	Poids des niveaux I et II	Poids des diplômés de la voie professionnelle (niveaux III, IV et V)	Poids des niveaux Vbis et <i>infra</i>
S261	Serveurs de cafés restaurants	26.510	1,9 %	47,0 %	31,8 %
S300	Patrons d'hôtels, cafés, restaurants	14.924	4,0 %	47,1 %	27,9 %
S260	Employés de l'hôtellerie	8.856	4,2 %	47,1 %	31,2 %
L260	Agents d'accueil et d'information	5.792	6,0 %	53,9 %	15,0 %
J580	Techniciens du tourisme et des transports	3.922	9,3 %	54,9 %	8,8 %
J562	Employés du tourisme et des transports	3.227	6,4 %	54,4 %	14,0 %
S280	Maîtres d'hôtel	2.810	2,1 %	63,0 %	17,6 %
S281	Maîtrise de l'hôtellerie	1.808	8,0 %	58,8 %	7,6 %
S390	Cadres de l'hôtellerie et de la restauration	1.446	14,3 %	56,9 %	8,5 %
J560	Agents et hôtesses d'accompagnement	862	20,4 %	55,2 %	6,4 %
Total des actifs occupés		70 157	4,3 %	49,6 %	25,4 %

Source : Insee, RGP 1999, Traitement ORM.

Les diplômés de la voie professionnelle (niveaux III, IV et V) représentent la moitié (49,6 %) des actifs occupés des familles professionnelles listées dans le tableau précédent. Leur poids est significativement plus élevé chez les maîtres d'hôtel (63,0 %), la maîtrise de l'hôtellerie (58,8 %), les cadres de l'hôtellerie et de la restauration (56,9 %) et les agents et hôtesses d'accompagnement (55,2 %). Les diplômés de la voie professionnelle sont en concurrence avec les niveaux Vbis et *infra* au sein d'une part des serveurs de cafés restaurants et d'autre part des employés de l'hôtellerie.

Encadré 2

Les principaux métiers de l'hôtellerie-restauration selon les niveaux de formation

Héberger :

Niveau V : Employé d'hôtel, Femme de chambre, Valet de chambre
 Niveau IV : Concierge de grand hôtel, Réceptionniste, Gouvernante d'étage
 Niveau III : Agent de réservation, Réceptionniste

Cuisiner :

Niveau V : Commis de cuisine, Cuisinier, Traiteur, Employé de restauration collective
 Niveau IV : Chef cuisinier, Chef de partie

Servir :

Niveau V : Barman-Barmaid, Garçon de café, Serveur
 Niveau IV : Chef de rang, Maître d'hôtel, Sommelier

Gérer :

Niveau III : Gérant de restauration collective, Responsable de l'hébergement, Responsable de séminaires et de réceptions, Commercial
 Niveaux I et II : Directeur d'hôtel, Directeur de restaurant, Économiste

Il y a environ 10 300 entreprises qui emploient en PACA des salariés en permanence, dont 66 % comptent moins de 5 salariés (sans surprise, l'apprentissage est la filière privilégiée par ces professionnels). D'après l'ANPE, les métiers dont les offres sont les plus difficiles à satisfaire sont ceux d'employé polyvalent de restauration, de cuisinier, d'employé d'étage, de serveur en restauration, de réceptionniste en établissement hôtelier, de chef de cuisine, d'aide de cuisine, d'employé de café - bar - brasserie et de barman. En 2004, 36.500 offres d'emploi ont été déposées à l'ANPE : 49 % portaient sur des emplois temporaires (de un à six mois), 46 % sur des emplois « durables » (plus de six mois) et 5 % sur des emplois occasionnels (moins d'un mois).

Sources : SAIO / DRONISEP – ANPE.

Les personnels de niveaux Vbis et *infra* comptent pour un quart (25,4 %) dans l'ensemble des familles professionnelles retenues. Leur poids est particulièrement élevé chez les serveurs de cafés restaurants (31,8 %), les employés de l'hôtellerie (31,2 %) et les patrons d'hôtels, cafés, restaurants (27,9 %). A l'inverse, ces bas niveaux de formation pèsent relativement peu chez les agents et hôtesses d'accompagnement (6,4 %), la maîtrise de l'hôtellerie (7,6 %), les cadres de l'hôtellerie et de la restauration (8,5 %) et les techniciens du tourisme et des transports (8,8 %).

Enfin, si le poids des diplômés des niveaux I et II n'est en moyenne que de 4,3 %, il monte à 14,3 % chez les cadres de l'hôtellerie et de la restauration et même à 20,4 % chez les agents et hôtesses d'accompagnement. Dans ce dernier cas, on ne s'étonnera pas des difficultés qu'ont les employeurs publics ou privés à retenir leur main-d'œuvre.

2.2. Les effectifs inscrits en formation professionnelle

2.2.1. Une vue d'ensemble de la filière « accueil, hôtellerie, tourisme »

Avec 6 864 jeunes en formation durant l'année scolaire 2004-2005, la filière « accueil, hôtellerie, tourisme » est *a priori* proportionnée à la masse des emplois-cibles (environ 86 500 actifs). 87 % d'entre eux sont

inscrits dans les dispositifs de formation initiale « scolaires » (4 273) ou en apprentissage (1 705). Le reste relève de formations dispensées dans les centres AFPA au titre de la commande publique ou d'actions de formation continue conventionnées dans le cadre du Programme régional de formation (PRF) géré par le Conseil régional.

Tableau 3
Effectifs inscrits en formation professionnelle
Accueil, hôtellerie, tourisme
PACA, 2004-2005

	Niveau III	<i>dont dernière année</i>	Niveau IV	<i>dont dernière année</i>	Niveau V	<i>dont dernière année</i>	Total	<i>dont dernière année</i>
Voie scolaire public	773	325	522	252	1 847	926	3 142	1 503
Voie scolaire privé	434	196	14	14	221	101	669	311
Voie scolaire agricole - public			211	89			211	89
Voie scolaire agricole - privé			251	105			251	105
Apprentissage	175	64	232	105	1 298	555	1 705	724
Formation initiale	1 382	585	1 230	565	3 366	1 582	5 978	2 732
AFPA commande publique	18	18	142	142	108	108	268	268
PRF - Formations professionnalisantes			96	96	81	81	177	177
PRF - Formations qualifiantes	29	29	173	173	239	239	441	441
Formation continue	47	47	411	411	426	428	886	886
Total	1 429	632	1 641	976	3 794	2 010	6 864	3 618

Source : Observatoire Régional des Métiers.

Encadré 3

L'insertion des élèves et apprentis entrés dans la vie active en 2000-2001 en PACA*

D'après les enquêtes IVA et IPA exploitées par l'ORM, les jeunes sortis en juin 2000 de la filière de formation (Niveaux III, IV et V) étaient pour 73 % d'entre eux en emploi en février 2001. La hiérarchie scolaire est respectée : la part des jeunes débutants en emploi à cette date passe de 86 % pour les niveaux III à 64 % pour les niveaux V (82 % pour les niveaux IV).

Indépendamment du niveau de sortie, l'emploi le plus fréquemment occupé est celui d'employé de restauration - serveur. Aucun autre emploi ne se dégage. Tout au plus, peut-on noter que chez les jeunes de niveau III, un poids important des emplois suivants : employé de bureau – secrétaire – comptable (22 % des jeunes sortants en emploi en février 2001) et employé de commerce – vendeur (15 %).

Il est vrai que seulement 50 % des sortants de niveau III relèvent à cette date du secteur de l'hôtellerie-restauration (contre 79 % pour les niveaux IV et 71 % pour les niveaux V). On note donc à la fois une certaine polyvalence et une « évaporation » non négligeable de ces formés hors des secteurs *a priori* ciblés par les formations suivies (Benzakri, Petrovitch et Reveille-Dongradi, 2006)

* Enquêtes Insertion dans la Vie Active (IVA) et Insertion Professionnelle des Apprentis (IPA). Les données de ces enquêtes doivent être considérées comme indicatives.

Source : Enquêtes IVA – IPA 2001, Traitement ORM.

**Un large éventail de formations post baccalauréat en PACA
(liste non exhaustive)**

Mentions complémentaires

Accueil - réception
Cuisinier en desserts de restaurant
Employé barman
Employé traiteur
Sommellerie
Accueil dans les transports
Télébilletterie et services voyages

BTS

Ventes et productions touristiques
Animation et gestion touristique locale
Hôtellerie – restauration Option A
Hôtellerie – restauration Option B

DUT

Techniques de commercialisation – Marketing du tourisme

DU

Attaché commercial, chargé de promotion – tourisme d'affaires et de congrès
Agent d'animation et de développement du tourisme réceptif
Création et mise en marché de produits touristiques

Licence Pro

Management et ingénierie du tourisme
Accueil, hôtellerie, tourisme
Droit et économie du tourisme
Management administratif et commercial
Tourisme et développement durable
Génie culinaire et management en hôtellerie-restauration

IUP

Métiers du transport, de l'hôtellerie, du tourisme et des loisirs
Aménagement et développement territorial : métiers de la montagne

Master

Gestion et aménagement touristiques et hôteliers
Management international du tourisme

Master of Science

Strategic Tourism Management

MBA spécialisé

International Travel Management avec deux filières : Management du voyage de loisirs et Management de la production et de la commercialisation des produits touristiques, option voyages et tourisme d'affaires

La filière occupe la 7^e place dans la classification régionale des filières agrégées de formation professionnelle. Elle enregistre ces dernières années un tassement des effectifs après, il est vrai, une forte progression. On comptait 4 961 élèves et apprentis en 1996-1997, 6 047 en 2001-2002 et 5 978 en 2004-2005. Si la filière ne se distingue pas par le poids des formations de niveau V (55,3 % contre 54,6 % pour l'ensemble des filières), elle forme plus au niveau IV (23,9 % contre 19,9 % pour l'ensemble des filières) et moins au niveau III (20,7 % contre 25,0 % pour l'ensemble des filières).

Si l'on compare les effectifs inscrits en formation professionnelle en 2001-2002 et en 2004-2005, on note une nette baisse de la part des niveaux III (de 25,3 % à 20,7 %), une progression de la part des niveaux IV

(de 19,0 % à 23,9 %) et un maintien de la part des niveaux V (55,7 % en 2001-2002 contre 55,3 % en 2004-2005). Dans le même temps, l'ensemble des filières de formation de PACA ont enregistré une forte baisse de la part des niveaux V (de 61,9 % à 54,6 %), un maintien de la part des niveaux IV (20,3 % en 2001-2002 contre 19,9 % en 2004-2005) et une forte progression de la part des niveaux III (de 17,9 % à 25,0 %).

Le positionnement de la filière « accueil, hôtellerie, tourisme » dans le champ régional de la formation professionnelle s'est donc sensiblement modifié en quelques années. Le constat que faisait l'ORM en 2001-2002 d'un poids inférieur des formations de niveau V et d'un poids largement supérieur des formations de niveau III n'est plus du tout d'actualité.

Au sein de la formation initiale, en 2004-2005, l'apprentissage représente 28,5 % des inscrits. Ce poids est proche de celui observé pour l'ensemble des filières (26,8 %) et est en diminution par rapport à 2001-2002 (30,5 %). En 2004-2005, les voies scolaires accueillent 38,6 % de l'offre de niveau V (41,5 % en 2001-2002), 81,1 % de l'offre de niveau IV (76,4 % en 2001-2002) et 87,3 % de l'offre de niveau III (88,4 % en 2001-2002).

Les flux de sortie des niveaux de formation sont mesurés par les inscrits en dernière année de cycle au cours de l'année 2004-2005. Ces derniers vont soit poursuivre des études (*cf.* encadré 4), soit entrer sur le marché du travail. En 2004-2005, ils étaient 2 732 inscrits en dernière année, dont 724 en apprentissage. Les femmes, légèrement plus nombreuses que les hommes dans les effectifs de dernière année de formation initiale (51 %), sont massivement représentées dans les effectifs de formation continue (67 %).

2.2.2. Un zoom sur les BTS

En 2005, 18 établissements (dont 12 privés) préparaient en PACA environ 770 étudiants aux deux BTS Tourisme (contre 410 étudiants environ dans les BTS Hôtellerie).

Les données disponibles pour la seule académie d'Aix-Marseille fournissent de précieuses indications. Au sein des 23 spécialités de services enseignées dans cette académie, les BTS de l'hôtellerie-restauration et du tourisme représentent un peu plus de 9 % des capacités d'accueil et 7 % des premiers vœux des candidats. Les taux d'attractivité sont systématiquement inférieurs au taux moyen des spécialités de services, en particulier pour le BTS Animation et gestion touristiques locales : pour ce dernier, il n'y a que 130 demandes en premier vœu pour 100 places offertes, contre 210 places en moyenne pour les BTS services.

Le suivi des cohortes en STS apporte quelques informations complémentaires. S'il met en évidence d'inévitables abandons en cours de formation, il ressort nettement que ceux-ci n'ont rien d'exceptionnels. Au contraire, les taux d'inscrits aux BTS de l'hôtellerie-restauration et du tourisme sont systématiquement supérieurs, deux ou trois ans après l'entrée en formation (pour prendre en compte un éventuel redoublement), au taux moyen observé dans les spécialités de services. Il en est d'ailleurs de même pour les taux de réussite au BTS.

Tableau 4

Suivi des cohortes en STS publiques et privées sous contrat en 2001-2002 Académie d'Aix-Marseille

BTS	Effectifs 1 ^{ère} STS en 2001/2002	Inscrits au BTS en 2003 ou 2004	Admis au BTS en 2003 ou 2004	Taux d'inscrits au BTS	Taux de réussite au BTS
Hôtellerie- restauration	58	48	42	82,8 %	87,5 %
Ventes et productions touristiques	135	121	105	89,6 %	86,8 %
Animation et gestion touristiques locales	113	90	82	79,6 %	91,1 %
<i>Total Services</i>	<i>3 006</i>	<i>2 379</i>	<i>1 965</i>	<i>79,1 %</i>	<i>82,6 %</i>

* Section de technicien supérieur.

Source : Rectorat Aix-Marseille.

Tableau 5

**Bilan de l'affectation en BTS
Académie d'Aix-Marseille (juin-septembre 2005)**

BTS	Capacité d'accueil	Nombre de candidats (vœu n°1)	Présents à la rentrée	Taux d'attractivité*	Taux de remplissage
Hôtellerie-restauration	60	113	56	190	93 %
Ventes et productions touristiques	147	247	139	170	95 %
Animation et gestion touristiques locales	112	146	89	130	79 %
<i>Ensemble des BTS Services</i>	<i>3 401</i>	<i>7 171</i>	<i>3 130</i>	<i>210</i>	<i>92 %</i>

* Nombre de demandes en 1^{er} vœu pour 100 places offertes.

Source : Rectorat Aix-Marseille.

2.3. Un pôle interdisciplinaire d'enseignement et de recherche en tourisme ?

A la demande du Président de l'université de Nice-Sophia Antipolis, Monsieur Jacques Spindler, Directeur de l'IAE, a été chargé en octobre 2004 d'une mission d'état des lieux et d'exploration en vue de la constitution d'un pôle interdisciplinaire d'enseignement et de recherche en tourisme. En décembre 2005, ce dernier a rendu son rapport (Spindler,2005) en grande partie conçu comme une tentative de réponse aux nombreuses critiques énoncées par Madame Arlette Franco, Députée des Pyrénées-Orientales dans son rapport sur les diplômes et les formations aux métiers du tourisme (Franco, 2003). La citation suivante de Madame Franco sert d'ailleurs de préambule à cette réflexion menée en PACA :

Voyages, séjours, loisirs, « ces trois mots recouvrent toutes les activités liées au tourisme : transport, restauration, hébergement, animation. Chaque activité se décline selon les types de tourisme, générant une très grande diversité d'emplois et, par voie de conséquence, une très grande diversité de formations. Il s'agit de bien identifier l'activité touristique de façon à ne pas confondre les métiers : le tourisme suppose une prestation spécifique. Il suffit d'étudier un domaine comme l'« accueil » pour s'en convaincre. L'activité de « réception », dans un produit « touristique », suppose une manière d'être, d'accueillir, d'informer et de diriger le visiteur, elle relève d'un savoir-faire spécifique. De la même manière, la conception, l'organisation et la commercialisation d'un produit « touristique » supposent un savoir-faire spécifique dont la vocation est récréative et/ou culturelle. On a donc un panel d'activités qui regroupe les qualifications suivantes : l'accueil, l'animation, l'accompagnement, l'organisation, la commercialisation, la gestion, le management, la restauration, l'hébergement. Dans tous les domaines, dans toutes les catégories d'emploi, l'amélioration du niveau général de formation est une nécessité afin d'accroître la compétitivité des entreprises de tourisme. Former, développer et retenir une main-d'œuvre qualifiée devient donc l'un des enjeux majeurs du secteur tourisme, soit à travers une offre de formation initiale et continue dont la spécificité aura été reconnue, soit à travers la validation des acquis » (Franco, 2003, p.8).

Cette réflexion initiée par l'université de Nice-Sophia Antipolis doit idéalement déboucher sur un pôle de compétences « Tourisme » suivant le souhait du Ministère délégué au Tourisme. Cet objectif ambitieux demandera beaucoup d'efforts de la part des différentes parties prenantes. Les réponses apportées aux deux questionnaires (enseignement et recherche) diffusés à l'ensemble de la communauté universitaire et académique concernée témoignent selon les termes mêmes du rapporteur d'un « très grand éclatement des formations proposées et [de] la faiblesse quantitative des programmes de recherche en matière de Tourisme » (Spindler, 2005, p.5). Pour l'ensemble des diplômes listés, « les partenariats sont assez limités (...). On peut dire, sans forcer le trait, que l'on se trouve en face d'une véritable « nébuleuse » [même si] c'est un constat que l'on peut faire dans beaucoup d'autres universités françaises (...). Côté recherche, aucune équipe ne travaille à part entière dans le domaine du Tourisme. Seul le Groupe de Recherche TMP « Tourisme : Marchés et Politiques » qui regroupe, en dehors de tout cadre institutionnel, des enseignants-

chercheurs de différentes disciplines, mais aussi des professionnels, constitue l'embryon d'une équipe de recherche dédiée au Tourisme » (Ibid., p. 6).

Il faut donc œuvrer pour atteindre une masse critique suffisante, créer des ponts entre les offres de formation et de recherche existantes en région et, enfin, établir des relations avec des partenaires extérieurs (les universités de Barcelone et de Lisbonne par exemple). Reprenant une fois encore à son compte les propos de Madame Franco, le rapporteur insiste sur l'urgence qu'il y a à clarifier la lisibilité des formations et à promouvoir leur visibilité. Il est préconisé d'indiquer très clairement le niveau de qualification visé ainsi que les compétences et les qualités précises qui lui sont associées.

De même, les parcours d'orientation gagneraient à être repensés afin d'inciter certains étudiants à se construire une « double compétence » (par exemple, langues appliquées, puis spécialisation tourisme). La licence semble constituer une étape charnière et, selon le rapporteur, trois niveaux peuvent être distingués :

- « *Licences professionnelles qui ne devraient se faire qu'en multipartenariat et viser deux choses : une formation basique, de qualité et très dense, et une professionnalisation selon le concept d'« ingénieur d'application » ;*
- *Licences disciplinaires qui devraient être centrées sur une discipline et où le tourisme est un champ d'application important : le tourisme est alors un vecteur de parcours identifié (mais pas professionnalisé) ;*
- *Les cours de tourisme intégrés de façon ponctuelle dans une licence, d'apport intellectuel intéressant mais marginal dans une architecture de l'offre » (Ibid., p. 9)*

Si, au niveau de la Licence, le cœur de cible est constitué des « ingénieurs d'application », au niveau du Master, il est plutôt fait référence aux « ingénieurs de conception » et aux « directeurs ». On peut regretter que ces intitulés ne soient pas explicités d'autant que le rapporteur note avec raison que le nombre de diplômés de masters tourisme en France (1 500 environ chaque année) est nettement disproportionné par rapport aux capacités d'absorption du marché (évaluées à environ 250 recrutements par an).

Une connaissance plus fine des fonctions susceptibles d'être occupées par ces diplômés s'impose, surtout dans une perspective internationale. L'Université peine encore à s'ancrer dans les milieux professionnels, en tous cas dans les entreprises dominantes, à l'inverse de l'ESCAET, école privée implantée à Aix-en-Provence. C'est un manque important mais il est vrai que la réflexion sur un éventuel pôle régional de compétences ne fait que commencer.

Au final, il est proposé de :

- ne pas proposer plus de deux ou trois licences professionnelles en tourisme en veillant, dès ce niveau de formation, à articuler enseignement et recherche ;
- intégrer à terme l'IUP dans le pôle Tourisme ;
- s'appuyer sur le Master GATH, « seul Master spécifiquement centré sur le tourisme dans l'offre actuelle de l'Université » (Ibid., p. 9), et de le raccrocher à un programme *Erasmus Mundus* ;
- améliorer la connaissance de l'offre de formation ;
- constituer une bibliothèque spécialisée ;
- développer la recherche interdisciplinaire dans la logique des pôles de compétences souhaités par le Ministre délégué au Tourisme ;
- initier des thèses plus appliquées ou opérationnelles ;
- regrouper les formations supérieures et la recherche en tourisme en un même lieu.

Un comité de pilotage devrait, dans la perspective du prochain contrat quadriennal, se mettre en place pour proposer une offre de formation et une politique de recherche conformes aux orientations précédemment rappelées.

**Pôle interdisciplinaire d'enseignement et de recherche en tourisme :
état des lieux des formations**

En réponse au questionnaire adressé à l'ensemble de la communauté universitaire et académique concernée, des fiches sur les formations suivantes ont été (plus ou moins bien) renseignées :

- BTS Tourisme « Animation et Gestion Touristiques locales », Lycée régional d'hôtellerie et de tourisme Paul Augier
- BTS Tourisme « Animation et Gestion Touristiques locales », Lycée des Métiers de l'hôtellerie et du tourisme de Toulon
- BTS Tourisme « Ventes et productions touristiques », Lycée régional d'hôtellerie et de tourisme Paul Augier
- BTS Hôtellerie-restauration, options A et B, Lycée régional d'hôtellerie et de tourisme Paul Augier
- BTS Hôtellerie-restauration, options A et B, Lycée des Métiers de l'hôtellerie et du tourisme de Toulon
- DUT Techniques de commercialisation, attaché commercial hôtellerie-tourisme, IUT Nice-Côte d'Azur
- DU Tourisme d'affaires et de congrès, IUT Nice-Côte d'Azur
- Diplôme national de Guide-interprète, Université de Nice Sophia Antipolis et Lycée régional d'hôtellerie et de tourisme Paul Augier
- Licence, mention sciences géographiques, Université de Nice Sophia Antipolis
- Licence professionnelle « Management et développement international d'hôtellerie-restauration », Lycée régional d'hôtellerie et de tourisme Paul Augier, IUP Métiers du tourisme Nice-Côte d'Azur
- Master GATH (Gestion et Aménagement Touristiques et Hôtelières), Université de Nice Sophia-Antipolis
- Master Sciences humaines et sociales, spécialité « Gestion du tourisme et des relations internationales », Université du Sud de Toulon
- Master 2 professionnel « Communication et management des arts culinaires », Lycée régional d'hôtellerie et de tourisme Paul Augier
- Master 2 professionnel « Méditerranée : identités, communication et développements interculturels », Université de Nice Sophia Antipolis
- Master of Science in Strategic Tourism Management, CERAM Sophia Antipolis

L'ensemble de ces formations rassemblent presque un millier d'étudiants par an.

Source : Rapport sur la création d'un pôle interdisciplinaire d'enseignement et de recherche en Tourisme au sein de l'Université de Nice-Sophia Antipolis (Spindler, 2005).

2.4. Une diffusion encore limitée de la formation continue

Mais tout ne repose pas sur la formation initiale. De nombreuses formations continues à destination des salariés ou des chômeurs sont proposées en PACA. Entre autres, l'AFPA monte régulièrement sur quatre sites (Istres, Nice, Gap et Toulon) des formations en lien avec l'hôtellerie-restauration, le tourisme et les loisirs : agent d'hôtellerie, agent de restauration, cuisinier, garçon de restaurant, réceptionniste en hôtellerie, responsable de cuisine en restauration collective, agent de tourisme local, technicien polyvalent du tourisme - accueil - accompagnement, animateur loisirs - tourisme, maintenance des matériels de loisirs... Mais, dans l'ensemble, l'effort de formation continue consenti par les entreprises demeure assez limité ainsi qu'en témoignent les statistiques de l'AGEFOS-PME⁶ :

⁶ N'apparaissent ici que les formations prises en charge par l'AGEFOS-PME. Les entreprises ont pu organiser ou acheter par ailleurs d'autres formations.

Dans l'hôtellerie de plein air, les principaux domaines de formation sont l'informatique, les langues, l'hygiène et la sécurité. En PACA, 356 entreprises employant environ 1 200 salariés cotisent à l'AGEFOS PME (soit 14 % de l'ensemble des entreprises françaises de l'hôtellerie de plein air), dont 17 seulement ont dix salariés ou plus. En 2003, seulement 30 entreprises ont engagé en lien avec leur OPCA une ou plusieurs formations et 78 stagiaires en ont bénéficié. La même année, 8 contrats en alternance ont été signés pour un total de 7 729 heures.

Dans les remontées mécaniques, les principaux domaines de formation sont les suivants : piste - secourisme - neige et neige culture, entretien - management, organisation - qualité, administratif - informatique - bureautique - comptabilité - financier et conduite de véhicules. Les données sur les entreprises ne sont pas disponibles au niveau régional. Notons simplement que, pour l'ensemble des massifs français, les entreprises de moins de dix salariés représentaient, en 2003, 30 % des entreprises cotisantes mais seulement 0,70 % de la collecte !

Dans les ports de plaisance, les principaux domaines de formation sont l'informatique, les compétences techniques et les langues. En PACA, 33 entreprises cotisent à l'AGEFOS PME (soit 50 % de l'ensemble des ports de plaisance français) dont 21 ont 10 salariés ou plus. En 2003, 12 entreprises dont une seule de moins de 10 salariés ont engagé en lien avec leur OPCA une ou plusieurs formations.

Dans les organismes de tourisme, les principaux domaines de formation sont, le perfectionnement en langues, l'informatique spécifique au tourisme, le « cœur de métier tourisme », la gestion administrative et internet. A ces actions de formation individuelles (dont ont bénéficié 76 stagiaires en PACA) s'ajoutent des actions collectives régionales portant essentiellement sur les techniques d'accueil, la communication et le marketing. En PACA, 221 stagiaires (soit 32 % des stagiaires français) ont profité de ces actions collectives en 2004, pour un total de 2.840 heures stagiaires. Parmi les stages organisés dans ce cadre, on trouve : gestion et traitement des informations touristiques pour optimiser la fonction d'accueil, accueil et conseil en visites et séjours, conception et édition de brochures et de supports de communication, conception de produits touristiques (le rôle de stimulateur de l'OTSI face aux prestataires d'activités et d'hébergement), accompagnement démarche qualité, connaissance historique et patrimoine régional, etc. La même année, 11 contrats en alternance ont été signés en région PACA pour un total de 8.174 heures.

Dans la branche HORECA, l'accent est mis sur l'expérience acquise en entreprise *via* l'alternance et tout particulièrement l'apprentissage⁷. A l'évidence le « modèle » scolaire français n'est guère prisé par les représentants de cette branche. Il est affirmé dans un document de référence du FAFIH⁸ que « pour près de la moitié des emplois ouverts aux débutants dans la branche, il n'existe pas de diplôme ou de titre associé. Actuellement, seule la mobilisation de crédits des fonds paritaires de l'alternance ouvre l'accès de ces publics à une première formation professionnelle ». Il faut donc « concourir à un meilleur ciblage des enseignements initiaux et de leurs publics, pour **augmenter le nombre des entrants dans la branche (et non le nombre des formés)**⁹ et leur durée d'emploi en son sein. Pour ce faire, [il convient de] veiller à la transmission de messages clairs et concordants lors des consultations de la branche, à ses différents niveaux, par les instances en charge des filières ou dispositifs au niveau national, régional ou local ». Cet ancrage territorial est bien réel ainsi que nous avons pu le constater à plusieurs reprises en PACA. La solide doctrine dont se sont dotés les représentants des professions de l'hôtellerie-restauration en matière de relation formation-emploi n'en a que plus de force auprès des décideurs régionaux. Notons enfin que ce plaidoyer en faveur de l'entreprise formatrice et du tutorat s'accompagne d'actions à destination des individus. Ce sont les stages de Promotion Professionnelle et Sociale (PPS) mis en place à l'initiative des Commissions Régionales Paritaires Formation de l'Industrie Hôtelière (CRPF-IH) et pris en charge financièrement par le FAFIH. Ces formations s'adressent à titre individuel à tout salarié, saisonnier, extra ou demandeur d'emploi, professionnel de l'hôtellerie-restauration. Pour l'année en cours, des stages de langues (italien et anglais), de sensibilisation à l'outil informatique, d'accession à la fonction de gouvernante, de buffet de poissons, de pâtisserie et de sommellerie sont proposés en PACA. Les durées vont de 21 heures pour le stage « pâtisserie » à 175 heures pour le stage « accession à la fonction de gouvernante ».

⁷ On compte en PACA 18 CFA de l'hôtellerie-restauration.

⁸ Pour une politique générale de la Formation Professionnelle dans l'Industrie Hôtelière (document non daté).

⁹ Souligné par nous.

Mais les OPCA ne sont pas les seuls intermédiaires à contribuer au développement de la formation continue dans les activités touristiques. Les Chambres de Commerce et d'Industrie sont également très dynamiques (CRCI PACA - Corse, 2001). Déjà très présentes en formation initiale à travers leurs CFA, leurs écoles de commerce (en particulier, le CERAM à Sophia Antipolis) ou leurs centres de formations supérieures aux métiers du tourisme (l'ISMAT à Marseille et le CRET à Briançon), les CCI interviennent aussi en formation continue *via* leurs centres de formation continue (CFC), leurs centres d'études de langues (CEL) et leurs instituts de promotion du commerce (IPC). Certaines de ces formations sont relativement longues et validées par un diplôme ou un titre homologué, d'autres se rapprochent plus des besoins d'information / formation des TPE. Ainsi, dans les Alpes-de-Haute-Provence, des formations très opérationnelles sont privilégiées : « premiers secours », « faire face à un incendie dans les campings », « attentes de la clientèle et modernisation des équipements », « gérer ses coûts en restauration », « la carte du restaurant », « techniques T.I.C. », etc., le tout complété par des journées professionnelles d'information (réglementation des piscines, assurance multirisque, groupements d'employeurs, etc.) ou des formations-action (mise en place de la charte de qualité « Bistrot de pays » par exemple). Au-delà de cette offre de formation, une méthodologie commune à toutes les CCI a été élaborée en faveur de la montée en qualité du tourisme (CRCI PACA, 2004). Cette méthodologie enchaîne des réunions d'information / sensibilisation, des moments d'élaboration de pré-diagnostic, des formations et actions correctives en entreprise, des diagnostics, des phases de valorisation des professionnels engagés dans ces démarches en liaison avec les partenaires chargés de la promotion touristique et, enfin, des dispositifs de suivi et d'animation (tableaux de bord, clubs, etc.). Fin 2004, plus de 1.000 entreprises s'étaient engagées, en PACA et en Corse, dans ces démarches de qualité. Dans le Var, à la même date, 194 entreprises de tourisme adhéraient à des clubs qualité : 57 hôtels, 55 restaurants, 70 terrains de camping caravanning et 12 résidences de tourisme.

3. DES JEUX D'ACTEURS LARGEMENT DÉCONNECTÉS DES ENTREPRISES

Cette forte implication des CCI dans le développement touristique et dans l'accompagnement des petites entreprises mérite d'être soulignée. Elle fait figure d'exception au sein des acteurs régionaux en charge du tourisme. Si d'énormes efforts ont été consentis pour cerner les demandes, pour anticiper les évolutions au sein des clientèles actuelles et potentielles, pour intégrer dans les organismes territoriaux les technologies de l'information et de la communication et, bien sûr, pour promouvoir la région et ses différents territoires touristiques, force est de constater que cela s'est fait sans une connaissance fine des entreprises touristiques et sans stratégie globale en faveur des ressources humaines.

3.1. L'illusion du contrôle ou le *no bridge* du marketing aux ressources humaines

On ne peut être que frappé par la tendance naturelle des acteurs institutionnels à décliner les mêmes données, les mêmes méthodes, les mêmes « modes » (le tourisme durable) et partant les mêmes constats, quel que soit le niveau territorial envisagé. De l'OCDE à la commune un tant soit peu touristique – en passant par la nation, la région et le département –, c'est la même avalanche d'informations statistiques, la même mise à nue des principaux types de touristes. C'est malheureusement aussi le même décalage entre les institutions en charge du développement touristique et les professionnels du tourisme, surtout lorsque ces derniers sont à la tête de très petites entreprises. Cette appropriation du développement par l'institution ne va pas sans poser problème.

Certes, le tourisme s'est historiquement institué en une catégorie de la politique publique au travers de la promotion de la destination France et de ses multiples territoires. Aujourd'hui encore, le marketing territorial apparaît beaucoup plus fédérateur que la problématique des ressources humaines. Le marketing constitue à l'évidence un point focal qu'on aurait tort de délaissier. « Dans des marchés aussi concurrentiels que celui du tourisme, repérer les nouvelles tendances, les évolutions des clients et s'y adapter plus vite que les destinations concurrentes est la seule manière de rester en tête de course, en pôle position. C'est aujourd'hui essentiel pour Provence-Alpes-Côte d'Azur compte tenu du poids économique du tourisme. C'est pourquoi le plan marketing a été bâti sur une démarche rigoureuse et prospective en examinant soigneusement un à un

les différents marchés, les clientèles, les filières d'activités. [D'où] une méthode en trois points : 1) analyser les nouvelles tendances des marchés touristiques, des attentes et évolutions des clients et des destinations concurrentes pour éclairer ce qui peut se passer demain ; 2) identifier les enjeux et les nouvelles chances pour Provence-Alpes-Côte d'Azur ; 3) les traduire en pistes de travail concrètes » (Plan Marketing Régional 2003-2006).

Mais ces approches ne donnent souvent que l'illusion de contrôler la situation. La « gouvernance » du système touristique régional par le marketing, c'est-à-dire essentiellement par la demande, butte sur la méconnaissance criante de l'offre.

Encadré 6

Positionnement du tourisme en PACA dans le diagnostic du second Schéma régional de développement touristiques (2006-2010)

Les points forts :

- Ressources touristiques riches et variées
- Bonne accessibilité globale
- Forte attractivité de la destination
- Des marques à forte renommée
- Image attractive mais à actualiser
- Nombreux événements de rayonnement national et international
- Riche patrimoine environnemental et culturel

Les points faibles :

- Littoral fortement urbanisé
- Hausse des prix de l'immobilier
- Parc d'hébergement à moderniser, notamment en stations de montagne
- Saisonnalité des activités
- Déclin relatif du produit « mer, plage et soleil »
- Image luxueuse et vieillotte de la région
- Peu de lisibilité des manifestations entre les territoires

Les opportunités :

- Nouveaux marchés, nouvelles clientèles
- Nouveaux besoins d'information à satisfaire
- Accessibilité à optimiser
- Filières porteuses, nouveaux produits
- Médiation touristique
- Formations de qualité aux métiers du tourisme
- Grande richesse des ressources des territoires qui restent encore à exploiter
- Plusieurs projets territoriaux *infrarégionaux* (contrats de parc, de massif...) et *extrarégionaux* où le tourisme est un axe central de développement

Les menaces :

- Politique tarifaire inégalement compétitive
- Intensification de la concurrence, en particulier sur le pourtour méditerranéen
- Concentration saisonnière de la fréquentation sur certains territoires
- Accroissement des nuisances sur l'environnement

Source : INEUM consulting et Région PACA : Présentation du diagnostic et premières pistes de travail Schéma Régional de Développement Touristique 2006-2010.

On sait en effet fort peu de choses sur la poussière d'entreprises qui assure la majeure partie des prestations touristiques en région. On ne se soucie guère de leurs modes de fonctionnement et des objectifs de leurs dirigeants. Bref, la variété des entreprises touristiques est fort peu étudiée. Il est vrai qu'une reconnaissance de cette variété nécessiterait de penser innovation (en matière notamment de marketing et de gestion des ressources humaines), là où l'on persiste à penser simplement transposition (de la grande vers la petite entreprise et/ou de l'entreprise capitaliste vers l'économie sociale et solidaire) !

Les artisans du Schéma Régional de Développement Touristique 2006-2010 n'ont pas totalement échappé à cet écueil. Après avoir analysé l'environnement de la demande touristique, puis les tendances touristiques, quatre axes stratégiques ont été fixés en cohérence avec « les objectifs politiques de progrès affichés par la Région », les compétences de chacun et des financements disponibles (environ 4 % du budget régional) : renforcer l'attractivité et la compétitivité de la destination (axe 1), faire de PACA une destination pour tous (axe 2), faire de PACA la région du tourisme durable (axe 3), favoriser le développement de l'économie touristique et l'emploi (axe 4). Les pistes de travail qui suivent sont liées à l'axe 4 qui nous intéresse tout particulièrement. Elles trahissent une faible articulation au monde des TPE quand elles ne relèvent pas du vœu pieux.

« Préparer l'avenir » (axes 1 et 4) :

- Mutualiser les moyens existants en matière d'information et de veille ;
- Apporter une expertise, un appui et un soutien technique aux projets à fort pouvoir d'exemplarité ;
- Susciter et/ou valoriser les initiatives dans le domaine de l'innovation touristique ;
- Utiliser la démarche des pôles de compétitivité pour l'appliquer au secteur du tourisme ;
- Faire émerger des collaborations entreprises - instituts de formation - laboratoires de recherche ;
- Anticiper sur les perspectives de mise en œuvre de « pôles d'excellence touristiques ruraux ».

« Favoriser une stratégie innovante de commercialisation » (axes 1 et 4) :

- Réaliser un état des lieux prospectif de la distribution des produits touristiques de PACA ;
- S'appuyer sur la veille pour repérer, au niveau international, les pratiques innovantes ;
- Soutenir les démarches de regroupement des professionnels ;
- Structurer et promouvoir l'offre touristique autour de filières, en cohérence avec le Plan Marketing Régional ;
- Optimiser l'impact du TGV Méditerranée et des *low cost* sur le tourisme régional.

« Favoriser le travail en réseau des acteurs » (axes 1 et 4) :

- Organiser régulièrement des rencontres professionnelles régionales (cf. Ateliers de l'offre, ODIR France) ;
- Organiser des ateliers sur des thèmes initiés lors de l'élaboration du schéma ;
- Organiser des ateliers-débats entre professionnels du tourisme et professionnels des autres secteurs.

« Former les acteurs et les professionnels » (axe 4) :

- Conforter et valoriser les nombreux dispositifs existants et améliorer l'accès à l'information ;
- Poursuivre et conforter la professionnalisation des acteurs privés ;
- Répondre aux besoins de formations spécifiques des entreprises et des collectivités ;
- Favoriser la création d'un pôle d'excellence en matière de formation aux métiers du tourisme ;
- Réaliser un livret d'accueil du stagiaire et définir une charte des bonnes pratiques pour l'accueil des stagiaires.

« Favoriser la création d'emplois » (axe 4) :

- Conforter et valoriser les nombreux dispositifs existants ;
- Favoriser l'accès des jeunes demandeurs d'emploi au marché du travail ;
- Favoriser la prise en compte de la nécessité d'intégrer le management des ressources humaines dans les stratégies des professionnels ;
- Contribuer à améliorer le statut des saisonniers, leurs conditions de travail et de vie, ainsi que leur accès à la formation ;
- Renforcer la valorisation des métiers du tourisme ;
- Évaluer les dispositifs de groupements d'employeurs.

« Participer au développement des territoires » (axe 4) :

- Structurer un réseau d'agents de développement touristique au bénéfice des territoires intercommunaux ;
- Favoriser la diffusion de l'information sur les manifestations culturelles, artistiques, sportives et de loisirs ;
- Elaborer une charte régionale de qualité des manifestations touristiques ;
- Favoriser une nouvelle dynamique de l'action institutionnelle ;
- Mettre en place un comité de suivi du SRDT réunissant des acteurs institutionnels, publics et privés, amorçant la mise en place de modes de gouvernance ;
- Actualiser la cartographie des acteurs touristiques en PACA ;
- Etablir des cohérences et synergies avec les autres politiques (départementales, interrégionales, massif alpin, Rhin-Rhône...) ;
- Planifier la mise en œuvre des opérations et repérer les futures demandes des porteurs de projets.

A l'instar des élus du Conseil régional en charge de la formation professionnelle, on reste un peu sur sa faim en matière de propositions concrètes relatives à l'emploi et à la formation. Le sérieux de la méthodologie utilisée pour élaborer le Schéma Régional de Développement Touristique ne saurait pourtant être mis en cause. Après une série de réunions départementales (démocratie participative), une analyse des documents collectés et l'exploitation des travaux de prospective engagés par la Direction du Tourisme et le Conseil National du Tourisme, dix ateliers thématiques¹⁰ (dont un consacré à l'emploi et à la formation) ont été organisés au Conseil régional avant qu'une synthèse générale ne soit publiquement présentée et discutée en novembre 2005. En fait, la dynamique du Schéma Régional de Développement Touristique ne saurait, à elle seule, combler le fossé entre les acteurs « institutionnels » du tourisme, la masse des professionnels et le monde de la formation. Sans compter qu'au sein même de ces institutions, c'est le cloisonnement entre les différents services qui l'emporte encore. Ainsi, au Conseil régional, les services formation et tourisme ne travaillent toujours pas de concert. Peut-être, les COTEF récemment mis en place par le Conseil régional amorceront-ils ce nécessaire rapprochement (encadré 7).

La tâche est, reconnaissons-le, ardue d'autant que le « service public de formation » que la Région cherche à mettre en place est avant tout centré sur l'individu (la liberté de choix, l'égalité d'accès à la formation, la promotion sociale, la régulation non marchande du système de formation, etc.) et peine à tisser des relations de type gagnant - gagnant avec les entreprises.

¹⁰ Management des entreprises, optimisation du rapport qualité / prix et compétitivité de l'offre touristique (atelier 1) ; Internet-nouvelles technologie,-nouvelles commercialisations (atelier 2) ; Tourisme pour tous (atelier 3) ; Tourisme de proximité (atelier 4) ; Tourisme des jeunes (atelier 5) ; Gestion environnementale des destinations (atelier 6) ; Valorisation touristique du patrimoine culturel (atelier 7) ; Pôle de compétitivité économique et innovation touristique (atelier 8) ; Emploi et formation (atelier 9) ; Organisation et coordination des acteurs (atelier 10).

Les comités territoriaux éducation formation (COTEF) de la Région

Le Conseil régional vient de mettre en place 17 COTEF, comités territoriaux éducation formation, présidés chacun par un élu régional. Ces COTEF sont conçus comme des lieux d'échanges et de propositions entre acteurs et bénéficiaires du dispositif régional d'éducation et de formation, le tout devant alimenter le processus de prise de décision au sein de la commission formation professionnelle et apprentissage de la Région. Un diagnostic emploi et formation est par ailleurs établi par l'Observatoire Régional des Métiers (ORM) pour chacun des territoires abritant un COTEF. A titre d'exemple, dans le cas du territoire de Briançon qui couvre le Pays Grand Briançonnais et le Parc naturel régional du Queyras, l'ORM a dégagé les constats et les pistes suivantes¹¹ : « la zone de Briançon est la plus caractéristique de l'économie touristique de montagne, avec une double saisonnalité. Le système de gestion de la main-d'œuvre qui en découle est porteur d'exigences en qualifications, qui imposent à une grande partie des actifs locaux l'acquisition d'une double compétence professionnelle. Compte tenu du profil des populations locales, l'appareil de formation doit répondre à des demandes contradictoires : satisfaire les besoins en qualifications de base de l'économie et répondre aux aspirations à la poursuite d'études de la population. La formation professionnelle réservée aux demandeurs d'emploi est relativement importante, mais ne peut suffire à réguler ces décalages. Etant donné la faible densité démographique locale, c'est à l'échelle du département que peut se raisonner une offre de formation professionnelle plus diversifiée ». Il revient ensuite aux différents partenaires (offreurs de formation, délégués d'usagers, mission locale, Assedic, maison des saisonniers, etc.) de dégager des thèmes de travail. Gageons qu'une fois encore, le plus délicat sera d'arrimer les entreprises à cette démarche territoriale.

3.2. Une attention sélective ou la négation de la diversité des entreprises touristiques

Il faudrait, nous semble-t-il, porter un plus grand intérêt aux entreprises touristiques, à leurs caractéristiques, à leurs stratégies et à leurs pratiques. On vérifierait alors probablement que les approches marketing communément utilisées ne sont pas, telles quelles, compatibles avec les modes de fonctionnement de toutes les entreprises touristiques. Mieux informés, les différents acteurs en présence pourraient enfin envisager de traduire leurs options marketing en pratiques de gestion des ressources humaines différenciées. Car, sans reconnaissance de cette hétérogénéité, il n'est guère envisageable de construire un pont entre la connaissance des marchés et la conduite au jour le jour des entreprises, y compris sous ses aspects humains. Il y a là plusieurs études à mener qui dépassent largement les ambitions de cette monographie. Fort de nos travaux antérieurs sur les petites entreprises (Bentabet, Michun et Trouvé, 1999 ; Michun, 2000 ; Bentabet et Michun, 2003), nous proposons néanmoins de distinguer, en première approximation, les petites entreprises (traditionnelles et managériales), les entreprises du tourisme social et les entreprises néolibérales.

3.2.1. Les petites entreprises : de l'ancrage local aux réseaux hiérarchiques

Les innombrables petites entreprises sont, d'après nos entretiens, confrontées à des problèmes spécifiques. Ainsi, leur maîtrise insuffisante des nouvelles technologies et leur faible niveau de productivité sont souvent mentionnés. Leur plus grande dépendance par rapport à la saisonnalité de l'activité est également régulièrement évoquée : l'aspect saisonnier affaiblit la rentabilité des capitaux investis et diminue les effets de planification à moyen terme. « Tout est à recommencer à chaque saison ». Leur appétence limitée en matière de formation et leurs budgets de formation restreints posent tout autant problème : les dirigeants font souvent partie d'une génération de personnes qui n'ont pas reçu de formation de base dans le secteur. A cela répond l'absence de demande de formation de la part des salariés ayant souvent connu une situation d'échec scolaire, se retrouvant dans le tourisme faute de mieux et n'ayant, eux aussi, aucune appétence en matière de formation. Enfin, plusieurs de nos interlocuteurs ont insisté sur une attitude qu'ils jugent

¹¹ Les diagnostics sont téléchargeables sur le site de l'ORM : <http://www.orm-paca.org/>

dépassée : la recherche de la fidélisation de la clientèle par le « petit plus », la « taille humaine », le caractère « familial » et, du coup, la difficulté à se positionner par rapport à la concurrence en termes objectifs. Si globalement, le constat précédent s'impose, il nous semble qu'il doit être modulé pour rendre compte de la diversité des petites entreprises. Il convient *a minima* de distinguer les entreprises traditionnelles et les entreprises managériales (en réalité, les petites entreprises s'inscrivent dans un continuum entre ces deux configurations extrêmes). C'est l'objet du tableau suivant.

Tableau 6

Confrontation des petites entreprises traditionnelles et managériales

	Petite entreprise traditionnelle	Petite entreprise managériale
Statut de l'entreprise	Entreprise indépendante, en nom personnel	Société généralement insérée dans un réseau
Trajectoire du dirigeant	Continuité, tradition.	Adaptation, saisie d'opportunités
Centre d'intérêt du dirigeant	La production	Le commercial
Type de stratégie suivie	Centrée sur l'activité Emergente*	Centrée sur le marché Planifiée ou processuelle**
Modalités de gestion de la main d'œuvre	Difficulté à fixer la main d'œuvre Polyvalence technique*** Relation de confiance, gré à gré, "en famille", "petites gratifications"	Exploitation du marché interne Polycompétence**** Formalisée : contrat, convention collective, intéressement
Critères d'embauche	Faible prise en compte du diplôme Recherche prioritaire de qualités comportementales	Niveau minimal de formation exigé Productivité
L'intégration et ses justifications	Jugement spontané : intuition, "coup de cœur", "feeling" Intégration immédiate avec surveillance permanente	Procédures de recrutement plus formation Intégration = apprentissage des normes et procédures de fonctionnement de l'entreprise (la "Bible" des franchiseurs)
Formation professionnelle continue	Largement internalisée et sur le tas	Largement formelle et externalisée

* Stratégie théoriquement exempte d'intention. Spontanée ou réactive, elle renvoie à un positionnement de l'entreprise qui est, la plupart du temps, un pur produit de la pression des événements.

** Stratégie délibérée, généralement traduite par des plans formalisés, décidée par le dirigeant lui-même (stratégie planifiée) ou simplement mise en œuvre par ce dernier dans le cas d'entreprises intégrées à des groupes ou des réseaux de franchise (stratégie processuelle).

*** Qualité attendue chez les membres d'une petite entreprise traditionnelle, censée assurer – dans le cadre de la division sociale du travail en vigueur – une plus grande souplesse dans l'engagement des salariés, en fonction des différents produits à fabriquer et des différents services à rendre (variabilité de la demande), via la maîtrise d'un plus grand nombre de compétences techniques. Le salarié, comme le dirigeant, peuvent donc être amenés à effectuer plusieurs tâches variées.

**** Résultat d'une recomposition délibérée des tâches et des fonctions (souvent à partir d'une organisation taylorienne du travail) destinée à obtenir une organisation plus flexible, la polycompétence passe par un élargissement et / ou un enrichissement du contenu de travail des salariés. Cela peut conduire certains salariés à occuper alternativement plusieurs emplois.

Source : Bentabet et Michun (2003).

Les petites entreprises que nous qualifions de traditionnelles se veulent avant tout indépendantes et sont gérées « en bon père de famille ». Selon la distinction devenue classique de Marchesnay, leur dirigeant est de type PIC (Marchesnay et Fourcade, 1997). Ils privilégient la Pérennité de leur affaire et leur Indépendance (rester son propre patron), au détriment si besoin est de la croissance de l'entreprise. Dégager un revenu décent pour le chef d'entreprise et sa famille, tout en faisant progresser au fil des années la valeur patrimoniale des actifs, telle est la fonction économique de l'entreprise. Ces entreprises suivent généralement des stratégies qualifiées d'émergentes qui souvent se caractérisent, du point de vue de l'observateur extérieur, par... une absence de stratégie. Ces firmes sont à la fois très poreuses par rapport à leur environnement professionnel local (les concurrents sont souvent considérés comme des collègues) et très étanches à l'égard de l'environnement légal. D'où une méfiance évidente face aux banques, aux organismes professionnels, aux établissements scolaires et aux organismes de formation... bref, face à tous ceux qui, souvent, sont considérés par le dirigeant comme des « intrus », des « perturbateurs » qui plus est enclins à taxer son entreprise de passiste. Les dirigeants de ces entreprises sont très réservés par rapport aux

démarches marketing car elles s'appuient sur des catégories impersonnelles de clients quand le dirigeant d'entreprise raisonne lui à partir de demandes directes, personnelles. De même, l'absence de focalisation sur le diplôme, l'importance des qualités comportementales, la confiance portée dans le jugement "spontané" du dirigeant caractéristiques des petites entreprises traditionnelles tranchent avec la référence fréquente au diplôme, les procédures de recrutement déjà formalisées et l'importance des normes dans les entreprises managériales.

Les petites entreprises managériales obéissent essentiellement à une rationalité économique. Elles doivent avant tout assurer une rémunération élevée à leurs dirigeants-proprétaires ou à leurs actionnaires. Elles s'appuient sur une « technologie invisible » (l'instrumentalisation gestionnaire) et, éventuellement, une *infrastructure* qui *a priori* leur permettent d'espérer des revenus supérieurs. Les petites entreprises managériales sont donc particulièrement concernées par les réseaux formels et hiérarchiques, qu'il s'agisse de réseaux de franchise ou de réseaux fortement structurés par des tours operators ou des agences de voyage. Cela ne les dispense évidemment pas de participer, à l'occasion, à des réseaux informels territorialisés mais, à l'évidence, leur mode de fonctionnement et leur cohérence ne reposent pas uniquement sur la proximité. Ces entreprises s'intègrent aisément aux circuits professionnels et aux réseaux de vente, participent au développement de l'e-tourisme, sans pour autant négliger leur ancrage local. Bien entendu, cela les conduit à adopter un fonctionnement largement calqué sur le modèle de la grande entreprise. Le rôle de chacun, par exemple, est assez clairement identifié et s'inscrit dans une division interne du travail qui tranche avec la division sociale du travail de type « familialiste » des petites entreprises traditionnelles. L'instrumentation gestionnaire qui a cours dans ces firmes favorise la mise en œuvre de stratégies planifiées qui donnent lieu à des prévisions voire à de véritables plans (de marketing et de formation notamment) et s'appuient sur la construction et le suivi de divers indicateurs. Pour ce faire, le dirigeant d'une petite entreprise managériale renonce délibérément à l'indépendance absolue revendiquée par les dirigeants « traditionnels ». Le dirigeant est plutôt de type CAP. Il privilégie la Croissance de son affaire et son Autonomie de décision au détriment, si besoin est, de la Pérennité de l'entreprise.

Insistons sur le fait que les qualificatifs « modernes » ou « modernisées » souvent utilisés pour désigner ces entreprises ne doivent pas conduire à considérer que le modèle managérial est en toutes occasions préférable et a par conséquent vocation à supplanter tous les autres. Le profil du dirigeant, la combinaison productive retenue mais aussi les caractéristiques de l'offre de services en gestion (dont fait ou devrait faire partie le marketing territorial) n'imposent pas nécessairement comme meilleure solution le recours à des procédures managériales. Sans compter que les processus cognitifs entrepreneuriaux réellement en œuvre dans les petites entreprises sont généralement trop complexes pour s'accommoder d'une simple adaptation de procédures ayant fait leur preuve dans les grandes entreprises. Faute d'accepter cette diversité, la sensibilité au marché (tel qu'il est défini par une approche marketing standard) est devenue un critère de normalité qui laisse de côté l'essentiel des professionnels du tourisme.

3.2.2. Entreprises du tourisme social : professionnalisation et dénaturation

Les entreprises touristiques de l'économie sociale sont, elles aussi, d'une certaine manière victimes de ce critère de normalité. Fruit d'une longue histoire¹², ces entreprises voient leur nature spécifique mise à mal : les difficultés que certaines d'entre elles ont rencontrées dans les années récentes viennent de ce qu'elles se sont beaucoup transformées depuis leurs origines. Leurs activités sont désormais en concurrence avec celles des entreprises de type capitaliste. En outre, les pouvoirs publics les incitent à se procurer sur le marché les ressources dont elles ont besoin plus qu'ils n'apportent d'aides à leur financement. Enfin, leurs statuts ont été renégociés pour trouver un compromis avec des financiers non participants à leurs activités. La transformation est donc significative et la région PACA est tout particulièrement concernée. Les entreprises du tourisme social et associatif comptabilisent en effet, en PACA, plus de 500 équipements touristiques et près de 60 000 lits, tout en donnant du travail à environ 12 % des salariés du tourisme régional.

Il faut donc revenir sur leur double caractère de structures autocentrées (autour de leurs valeurs originelles) et ouvertes sur leur environnement marchand et capitaliste. L'UNAT PACA a réalisé une enquête par questionnaire auprès de 562 structures du tourisme social et associatif de la région. Sur les 104 structures qui ont répondu à cette enquête, 97 % affirment transmettre des valeurs qui se réfèrent aux critères du

¹² A titre d'exemple, l'Union Nationale des Associations de Tourisme et de plein air, l'UNAT, a été créée en 1920.

développement durable appliqués au tourisme : équitable sur le plan éthique et social pour les populations locales, viable sur le plan économique et supportable à long terme sur le plan écologique (par ordre de priorité). Les trois quarts des structures proposent à leurs vacanciers des activités liées au tourisme durable et destinées tant aux enfants, qu'aux adolescents et/ou aux adultes. Les activités sont regroupées en différentes catégories : les animations de soirée (jeu de rôle, jeu de mise en situation...), les activités sportives (randonnée, plongée...), les activités culturelles (découverte du patrimoine et de l'artisanat local, rencontre des populations locales...) et les conférences animées par un professionnel spécialisé tel que les gardes ONF (sur les gestes environnementaux, sur le tourisme et l'environnement, sur la notion de développement durable). Mais cet attachement aux valeurs du tourisme durable conjugué à la volonté de se maintenir dans le champ social (tourisme familial, prise en compte du handicap, partenariat avec les centrales syndicales et les comités d'entreprises) ne doit pas masquer la dénaturation en cours de ces organisations. Sous l'impact de la concurrence accrue des entreprises privées (via en particulier une politique agressive en termes de prix) mais aussi de la montée en puissance des salariés (choisis en fonction de leurs compétences plus que de leur attachement aux valeurs du tourisme social) face aux bénévoles, ces organisations perdent peu à peu leurs spécificités. Du coup, elles se rapprochent de plus en plus des entreprises managériales, tant dans leurs rapports au marketing que dans leur gestion des ressources humaines.

A ce propos, l'UNAT PACA a organisé de septembre 2004 à décembre 2005 une formation de « responsable d'établissement touristique ». Financée par Uniformation, le Conseil régional et la DRTEFP, cette formation a permis à six stagiaires d'obtenir le titre professionnel de niveau III en totalité (délivré par le Ministère de l'emploi) sur les vingt initialement inscrits¹³. Or, ce titre n'est pas propre aux entreprises du tourisme social comme en témoigne la présentation suivante des modules fondamentaux de la formation :

Définir la politique produit et assurer la mise en marché d'un établissement touristique

- Définir une stratégie marketing adaptée et fixer les objectifs de l'offre de prestations à partir de l'analyse du produit touristique ;
- Mettre en œuvre et piloter un ensemble d'outils et d'actions cohérents pour atteindre les objectifs auprès du marché cible ;
- Optimiser le remplissage de l'établissement par des actions de prospection et de vente, le cas échéant en anglais auprès de la clientèle étrangère.

Gérer le budget de fonctionnement et d'investissements d'un établissement touristique

- Elaborer des outils de gestion prévisionnelle en tenant compte de l'activité de l'établissement ;
- Procéder à la régulation de l'utilisation des ressources après interprétation des résultats de gestion ;
- Rédiger ou participer à la rédaction d'un cahier des charges de travaux d'aménagement et suivre le déroulement du programme jusqu'à bonne fin ;
- Planifier les moyens affectés à l'entretien des équipements et du patrimoine bâti et en assurer le suivi.

Organiser, animer et gérer les ressources humaines d'un établissement touristique

- Définir les moyens en personnel permettant d'assurer la qualité de la prestation et la rentabilité économique de l'établissement ;
- Recruter une équipe de travail en tenant compte des contraintes d'environnement interne et externe ;
- Organiser, animer et contrôler le personnel dans le respect du cadre réglementaire et dans le souci de la motivation des salariés et de la satisfaction des clients.

Mettre en place, piloter et contrôler les différents services d'un établissement touristique

- Mettre en place les différentes prestations de l'établissement en assurant la coordination des équipes de travail ;
- Assurer le contrôle qualité des prestations et réagir aux aléas techniques et aux litiges avec la clientèle, le cas échéant en anglais pour la clientèle étrangère.

¹³ Vingt stagiaires (directeurs, directeurs adjoints, responsables de service) venant de 13 associations se sont inscrits à cette formation. Quatorze stagiaires ont suivi régulièrement la formation et huit ont choisi de se présenter à la validation. Six ont obtenu le titre complet (soit quatre certificats de compétences), un a obtenu trois certificats sur quatre et le dernier en a obtenu deux.

Certes, des modules « à la carte » et un forum en ligne ont permis d'infléchir la normalisation des pratiques dont est *a priori* porteuse cette formation, il n'en reste pas moins qu'un processus de dénaturation est en marche et qu'il conduira ces entreprises, à plus ou moins longue échéance, à retenir une organisation du travail, une définition des métiers et des formes de motivation du personnel calées sur celles retenues dans les entreprises managériales. Certains, craignant une marchandisation accrue du tourisme, le déploreront ; d'autres avanceront qu'il y a là un potentiel de croissance et de modernisation crucial pour le développement touristique régional.

3.2.3. Entreprises néolibérales : marché professionnel du travail et réseaux de projet

Reste les entreprises néolibérales. Ce sont celles qui se rapprochent le plus du modèle de l'hypofirme développé par Marchesnay (1993). Elles ont effectivement pour fonction-objectif de maximiser la valeur sous contrainte d'une taille plafond (fixée par le dirigeant) à ne dépasser à aucun prix. Seule la petite entreprise néolibérale peut être analysée comme un nœud de contrats dont la grosseur est volontairement limitée au strict minimum. Les transactions « externes » sont ici très nettement privilégiées sans pour autant être aveuglément confiées au marché. Au contraire, un effort particulier est fait pour aménager puis entretenir un espace de transaction à partir duquel la firme peut développer sa stratégie de spécialisation. De telles pratiques sont fréquentes aux interfaces du tourisme, des loisirs, du sport et de la culture. De plus en plus d'intervenants (des accompagnateurs en moyenne montagne ou des guides de haute montagne par exemple) peuvent être conçus comme des « quasi firmes ». Ils se comportent au quotidien en travailleurs indépendants – gérant eux-mêmes leur carrière, leur perfectionnement et, souvent, leur diversification – tout en participant régulièrement à des « entreprises » collectives autour de projets particuliers. C'est justement cette notion de projet qui est centrale pour la petite entreprise néolibérale. Le projet définit en effet l'étendue de la contractualisation (bien au-delà du « noyau dur », du « nœud » des salariés permanents) et sa durabilité. Il fixe les compétences à mobiliser et les synergies à organiser dans le cadre, par exemple, d'associations de guides interprètes ou de compagnies de guides de montagne.

Ce mode de fonctionnement limite de façon draconienne les coûts d'acquisition, de conservation et de développement des ressources humaines dans la mesure où l'essentiel de ces coûts sont externalisés, répercutés sur des individus, des quasi firmes, « autonomes ». Encore faut-il que le marché du travail suive, que les individus acceptent cette mobilité et ce fonctionnement par projet et que la petite entreprise néolibérale se donne les moyens de créer et d'entretenir un tissu dense de relations dans lequel elle peut puiser. C'est dire que les petites entreprises néolibérales ne peuvent se développer tous azimuts. Leur développement exige des conditions permissives particulières sensiblement éloignées du salariat classique auquel la plupart des individus demeurent à l'évidence attachés. Sans parler de l'indispensable bonne réputation de la firme et de chacun des membres de son réseau « externe », réputation qui ne va pas de soi, qui n'a rien de spontané ou de gratuit et passe par une véritable « construction sociale du marché » particulièrement difficile à mettre en œuvre. C'est pourquoi la proximité géographique, le face à face, est souvent nécessaire dans ce modèle de création d'emploi que Greffe a qualifié d'adhocratique. Dans ce modèle, « *il y a codétermination des projets et de l'emploi. Aussi :*

- *de nombreux projets resteront imprécis ou lettre morte si on ne peut mettre en face les ressources humaines nécessaires ;*
- *des ressources humaines seront inutilisées, faute de projets liés aux possibilités qu'elles offrent ;*
- *la durée des engagements et du temps de travail est de plus en plus fondée sur la durée des projets comme c'est généralement le cas dans les activités du tertiaire avancé ;*
- *faute de formation des compétences requises dans une société donnée, la création d'emploi ne peut plus se matérialiser » (Greffe, 1999, pp. 121-122).*

Or, la formation, initiale ou continue, prépare peu à ce type de fonctionnement, sans compter que les coûts financiers du perfectionnement des personnes participant à ce modèle d'emploi sont relativement élevés et peu pris en charge par la collectivité (les métiers de la montagne seraient, d'après certains de nos interlocuteurs, particulièrement pénalisés).

4. CONCLUSION

Il est clair que la non prise en compte de cette diversité d'entreprises et le fait de camper sur des critères de normalité renvoyant à la seule configuration managériale limitent fortement les possibilités d'un développement touristique encadré sinon impulsé par l'institution. En amont, il faut donc clairement faire un choix politique au niveau du Conseil régional et des Conseils généraux mais aussi des OPCA : « pousser » les entreprises (minoritaires) déjà convaincues de l'intérêt de développer certaines pratiques managériales (en termes de marketing, de GRH, etc.) ou « tirer » un plus grand nombre d'entreprises en direction du paysage touristique projeté à moyen terme en acceptant, en première approximation, les mobiles et les modes de fonctionnement de leurs dirigeants. Dans ce dernier cas, il faut se donner les moyens d'établir une relation personnalisée fondée sur la confiance avec leurs dirigeants. Cela passe par une animation économique des territoires et par la définition de projets réalistes et lisibles.

Dans l'idéal, l'économie touristique devrait renvoyer à un ensemble de systèmes locaux de production mis en cohérence par divers intermédiaires (para-)publics (Conseil régional, CRT, offices de tourisme, etc.) ou privés (CRCI, agences de voyage, etc.). On en est encore loin. Cette logique territoriale ancrée sur des réseaux d'entreprises est encore peu développée. Elle est carrément confidentielle en ce qui concerne la formation. Or, c'est par la proximité géographique et organisationnelle que l'on peut accrocher les très petites entreprises et les amener à formaliser leurs pratiques de recrutement et de formation. C'est par la formation, initiale et continue, que les entreprises peuvent apprendre à collaborer et à construire ensemble des paniers de produits touristiques. Enfin, c'est par un plus grand professionnalisme commercial que l'on amènera les entreprises à revoir leurs pratiques en matière de ressources humaines. Sans compter qu'il y a également beaucoup à faire pour professionnaliser les autres acteurs des filières touristiques : les collectivités territoriales, les fonctionnaires territoriaux, les agents de développement touristiques, les bénévoles... Mettre en cohérence tout cela revient à re-territorialiser le développement touristique.

BIBLIOGRAPHIE

- Aberlen J. et Goncuk F. (2004), Etude sur l'emploi touristique en PACA. Analyse et évolution depuis 1975, Mediasim, Aix-en-Provence.
- Association pour le Développement Economique de la Haute-Durance, Guide des pluriactifs et des saisonniers 2004-2005, Briançon, ADECOHD.
- Bentabet E., Michun S. et Trouvé Ph. (1999), Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises, Marseille, Céreq, Etudes, n°72, janvier.
- Bentabet E. et Michun S. (2003), « Petites entreprises et réseaux : quelle intermédiation pour la formation continue ? », Marseille, Céreq, Formation Emploi, n°84.
- Benzakri A., Petrovitch A., Reveille-Dongradi C. (2006), « Premier emploi des jeunes : le rôle prépondérant du commerce et de l'hôtellerie-restauration », Sud Insee - L'essentiel, n°89, Février.
- Boyer A. (2005), Les saisonniers du tourisme : quel devenir ?, Collection Mémo, n°22, ORM, Mai.
- Cappelluti C., Meloux S. (2006), « 105.000 emplois salariés liés à la fréquentation touristique en Provence-Alpes-Côte d'Azur », Sud Insee – L'essentiel, n°90, Mars.
- Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Provence - Alpes - Côte d'Azur - Corse (2001), Le tourisme en Provence - Alpes - Côte d'Azur : Mémento du tourisme 2001.
- Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Provence - Alpes - Côte d'Azur - Corse (2004), « Dossier spécial tourisme », Attention Région, n°164-165, Décembre.
- Conseil Economique et Social Régional (2004), Ressources humaines et tourisme en Provence – Alpes - Côte d'Azur, Marseille, Région PACA.
- Conseil régional Provence - Alpes - Côte d'Azur (2006), Schéma Régional de Développement Economique. Diagnostic partagé et enjeux stratégiques, Marseille, Janvier.
- Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle PACA (2002a), « L'emploi saisonnier sur le littoral Est-Varois : constats, enjeux et actions », Conjonctures hors série, n°7.
- Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle PACA (2002b), Evaluation Péry dans le secteur du tourisme en région Provence - Alpes - Côte d'Azur, Rapport d'évaluation n°1, Marseille, DRTEFP, Novembre.
- Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle PACA (2004), Les métiers saisonniers ou précaires liés à l'hôtellerie - restauration et au tourisme dans les Hautes Alpes et les Alpes Maritimes, Marseille, DRTEFP.
- Franco A. (2003), Rapport sur les diplômés et les formations aux métiers du tourisme, Paris, Mission parlementaire auprès de Monsieur Léon Bertrand, Secrétaire d'Etat au Tourisme.
- Greffé X. (1999), L'emploi culturel à l'âge du numérique, Paris, Anthropos.
- Guégnard C. (Dir.) (2004), A la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration, Marseille, Céreq, Relief, n°7, Septembre.
- Marchesnay M. (1993), Management stratégique, Paris, Eyrolles.
- Marchesnay M., Fourcade C. (1997), Gestion de la PME/PMI, Paris, Nathan.
- Michun S. (2000), La petite entreprise et le système. Nature et dynamique des petites entreprises au regard de la ressource humaine, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Montpellier 1.
- Observatoire Régional des Métiers PACA (2006), « Effectifs inscrits en formation professionnelle en Provence – Alpes – Côte d'Azur : 2004-2005 », ORM, Outils statistiques, n°7, Mars.
- Observatoire Régional du Tourisme PACA (2005), Les chiffres du tourisme – Edition 2005.

- Spindler J. (2005), Rapport sur la création d'un pôle interdisciplinaire d'enseignement et de recherche en Tourisme au sein de l'Université de Nice-Sophia Antipolis, Nice, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- Van Puymbroeck C. (2001a), « Les emplois touristiques : nombreux sur le littoral, déterminants pour les Alpes », Sud Insee – L'essentiel, n°41, Juillet.
- Van Puymbroeck C. (2001b), « Tourisme et restauration : des salaires inférieurs de 4 % à ceux des autres secteurs », Sud Insee – L'essentiel, n°42, Septembre.

ISSN : 1776-3177
Marseille, 2006.