

# Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) Synthèse à l'usage des organismes de tourisme

---

## Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications des Organismes de Tourisme

*Document issu des travaux et livrables de la mission intitulée : "Analyse des métiers de la branche organismes de tourisme : cartographie des métiers et élaboration des référentiels d'activités et de compétences" réalisée par les consultants du cabinet ORIZON en 2010-2011 à la demande de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications des Organismes de Tourisme et avec le soutien d'AGEFOS PME.*



## Introduction

### Contexte du présent dossier

---

Les organismes de tourisme sont des structures de droit privé instituées<sup>1</sup> par une collectivité territoriale pour agir sur des champs d'actions définis par la loi. Sur la base de cette légitimité institutionnelle et d'une relative autonomie accordée par les collectivités dans un contexte favorable au développement touristique, ils ont pu se construire une légitimité forte et, jusqu'il y a peu, incontestable d'acteurs du tourisme et de son évolution, sans subir de véritable pression de leur environnement.

La situation a aujourd'hui fortement évolué :

- la mondialisation du marché du tourisme et les changements des pratiques touristiques des clients ;
- la meilleure prise en compte par les collectivités territoriales des enjeux du développement touristique en matière économique et/ou sur le champ de l'aménagement et le développement des territoires ;
- les tensions sur les finances des collectivités territoriales et la recherche de la performance des politiques publiques ;
- la diffusion des nouvelles technologies et du numérique qui fait émerger de nouvelles pratiques des touristes en matière d'informations touristiques et qui fait émerger de nouveaux acteurs qui concurrencent directement les organismes de tourisme sur le terrain de l'information, du renseignement et du conseil touristique, y compris de proximité.

L'ensemble de ces observations conduisent et conduiront plus encore dans les prochaines années à de fortes évolutions au sein des organismes de tourisme pour améliorer la pertinence et la performance de leur action.

Cette évolution que l'on pourrait résumer par le triptyque :

1. professionnalisation (dont qualité),
2. regroupement,
3. mise en réseau...

placera les personnels des organismes de tourisme et leurs compétences au cœur de la réussite de cette évolution.

Il en résulte que le management des compétences et de leur évolution devra être un axe de travail important des directions des organismes, ce qui implique la mise en place d'outils de gestion des ressources humaines et de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences adaptés à la petite taille des organismes de tourisme, c'est-à-dire simples à utiliser (peu de professionnels des ressources humaines dans les organismes de tourisme) et adaptables à la diversité des organisations et à la plurifonctionnalité<sup>2</sup> des personnels.

---

<sup>1</sup> A l'exception des Gîtes de France

<sup>2</sup> Les personnels sont majoritairement conduits à intervenir dans plusieurs fonctions compte tenu de la faible taille des organismes qui ne permet pas de spécialiser des personnels sur chaque fonction.

Pour un exposé plus détaillé sur ce qui précède et les principales évolutions en termes de compétences à l'œuvre au sein des organismes de tourisme, on trouvera en annexe du présent dossier un extrait du rapport final<sup>3</sup> de la mission : *“Analyse des métiers de la branche organismes de tourisme : cartographie des métiers et élaboration des référentiels d'activités et de compétences”*.

---

<sup>3</sup> Site Internet : [www.agefos-pme.com](http://www.agefos-pme.com) / Rubrique Employeur / branche des Organismes de tourisme.

## Les ressources humaines dans les organismes de tourisme<sup>4</sup>

### Qui sont les salariés des organismes de tourisme ?

#### **Les constats**

Même si l'on peut trouver de nombreux cas particuliers liés aux histoires singulières des organismes de tourisme, les salariés des organismes de tourisme sont très majoritairement des diplômés de l'enseignement supérieur (pour les recrutements des 15 dernières années). Les collaborateurs dont le niveau d'étude correspond à un bac +2 sont majoritairement issus de formations au tourisme (type BTS tourisme). Les collaborateurs d'un niveau bac +3 et supérieur ont souvent des parcours plus variés (souvent des études de langues), très souvent complétés par une spécialisation en tourisme ou dans un secteur connexe (aménagement du territoire...).

Notons que cette situation est moins vraie dans les toutes petites structures où les recrutements sont plus variés en termes de formation et parfois de niveau moindre.

Ajoutons encore que les collaborateurs des organismes de tourisme sont très majoritairement des femmes... sauf sur les postes de direction où la proportion d'hommes est plus importante.

Terminons enfin par le constat que les salariés des organismes de tourisme sont dans l'ensemble peu mobiles (mobilité externe)... ce qui est sans doute un indicateur d'un relatif "confort" et d'un relatif intérêt des postes, malgré des salaires peu élevés au regard des qualifications et des contraintes d'emploi du temps (notamment sur les postes d'accueil).

#### **Conséquence de cette sociologie des emplois**

Le niveau de formation de base de la majorité des personnels des organismes de tourisme constitue un atout intéressant pour la branche et devrait être un gage de capacité d'évolution.

Cependant, la faible taille d'une majorité d'organismes, conjuguée au faible turnover, limite fortement les possibilités de mobilité interne (verticale comme horizontale), ce qui peut engendrer des situations de lassitude ou de démotivation qui agissent potentiellement en sens inverse du constat précédent et limitent la capacité d'évolution des personnels dans le poste.

Le fait que les personnels ont majoritairement une formation en tourisme est sans doute un atout pour la rapidité d'intégration des personnels, mais cela constitue également une homogénéité de représentation des métiers du tourisme qui conduit à reproduire des modèles existants plutôt qu'à innover.

### La construction des compétences dans les organismes de tourisme

#### **Prérequis ou développement de la compétence par l'expérience ?**

La très grande majorité des organismes de tourisme (OTSI / Gîtes de France) étant de petite taille (moins de 10 personnes), la polyvalence est de règle. La compétence résulte donc pour partie de la formation initiale ou de l'expérience antérieure du collaborateur, et pour partie de savoir-faire issus de

<sup>4</sup> Ce chapitre est issu du rapport final de la mission : "Analyse des métiers de la branche organismes de tourisme : cartographie des métiers et élaboration des référentiels d'activités et de compétences".

l'expérience au sein de l'organisme. Ce savoir-faire expérimentiel peut être développé par le collaborateur par lui-même, ou résulter de la reproduction des pratiques d'autres collaborateurs.

Si l'on excepte les compétences linguistiques qui pourront être améliorées, mais rarement acquises au sein de l'organisme, la majorité des activités mises en œuvre ne demandent que peu de prérequis compte tenu du niveau initial des collaborateurs. Les compétences liées à ces activités pourront être développées par l'expérience.

Dans les structures plus importantes (Offices importants, CRT/ART/ARD/ACRT et CRT), où la division du travail tend à spécialiser les personnels, les constats sont similaires. La spécialisation entraîne une montée en compétences des collaborateurs, mais elle n'implique pas dans la majorité des cas de prérequis autres qu'une formation supérieure.

### **De l'intérêt des formations en tourisme pour travailler dans un organisme de tourisme**

Doit-on avoir suivi une formation en tourisme pour travailler dans les organismes de tourisme ?

Manifestement cela ne constitue pas une obligation si l'on fait le décompte des personnes ayant une autre formation !

Lorsque l'on interroge des responsables d'organismes de tourisme sur l'intérêt que les candidats aux recrutements externes aient une formation en tourisme, deux sur trois environ affirmeront que c'est un réel atout qui facilitera leur intégration et diminuera leur temps d'adaptation. Pour le dernier tiers, les formations au tourisme constituent un plus, mais pas un critère de recrutement en tant que tel.

### **L'évolution des compétences face aux évolutions des organismes de tourisme**

#### **Conséquence de l'évolution du besoin en compétence**

Bien entendu, les évolutions auxquelles sont soumis les organismes de tourisme auront des conséquences sur les compétences des collaborateurs.

Globalement, nous l'avons déjà dit dans les chapitres précédents, les différentes contraintes vont conduire à des regroupements d'organismes (fusion ou mise en réseau) qui auront pour conséquences une augmentation de l'effectif moyen des organismes de tourisme et une augmentation de la division du travail, ce qui à son tour conduira à une spécialisation des collaborateurs.

Mais spécialisation ne signifie pas nécessairement augmentation des prérequis pour occuper les postes. Le niveau de recrutement initial devrait dans la majorité des cas permettre aux collaborateurs de développer leurs compétences par le biais de la formation continue.

#### **Changement de culture**

En fait, plus qu'un problème d'acquisition de connaissances nouvelles, c'est à un problème de changement de culture que vont être confrontés les organismes de tourisme. En passant d'un fonctionnement "routinier" à un fonctionnement en perpétuelle adaptation, c'est plus un changement de posture que l'on va demander aux collaborateurs qu'un accroissement de leurs connaissances et savoir-faire. Or la culture et la posture des collaborateurs dans leur travail renvoient à leur représentation personnelle de leur travail, ce qui est complexe à faire évoluer.

#### **Une préconisation : diversifier les recrutements**

Au-delà des points évoqués ci-dessus, la principale préconisation que l'on puisse faire pour aider l'organisme de tourisme à évoluer serait de diversifier les recrutements. Cela poserait sans doute des problèmes d'intégration mais cela permettrait d'augmenter la capacité d'innovation par la diversification des approches des différents problèmes posés aux organismes de tourisme.

## Deux situations délicates en termes de gestion des ressources humaines

Citons deux fonctions pour lesquelles la situation est la plus délicate :

- les personnels chargés du service direct aux publics/touristes/clients
- les guides

Dans les deux cas, les fonctions assignées à leurs titulaires constituent des étiquettes dont ils auront du mal à se départir... quelles que soient par ailleurs leurs qualités ou capacités.

Lorsqu'un besoin en compétence se fera sentir au sein de l'organisme de tourisme, ces catégories de personnels seront généralement "oubliées" et l'organisme tendra à chercher les compétences à l'extérieur, plutôt que chez les titulaires de ces fonctions.

Il serait intéressant de faire évoluer les représentations des acteurs internes, ce qui permettrait :

- de proposer des évolutions de carrière pour les personnels affectés au service direct aux publics/touristes/clients...
- dans certains cas, de déprécier (temps partiel), et dans tous les cas une meilleure intégration des guides à l'équipe.

# Gestion des ressources humaines et des compétences

## Principes de base

---

### La gestion des ressources humaines

Gérer les ressources humaines consiste à fournir *durablement*<sup>5</sup> à un organisme le volume de personnel et les compétences nécessaires à son fonctionnement, compte tenu de la division du travail en son sein.

Cette gestion intègre deux aspects connexes :

- Etre garant de la conformité juridique des relations avec les collaborateurs salariés
- Accompagner le collaborateur dans le maintien de son employabilité et dans l'évolution de sa carrière.

La gestion des ressources humaines ne doit pas se confondre avec le service ressources humaines. La gestion des ressources humaines s'appuie sur 3 composantes :

- La direction qui définit une politique de gestion des ressources humaines
- Le management de proximité qui connaît véritablement les compétences du collaborateur
- Le service ressources humaines (ou le responsable ressources humaines) qui apporte un soutien technique aux deux premiers.

La gestion des ressources humaines comprend traditionnellement 6 fonctions<sup>6</sup> :

1. La gestion administrative du personnel (contrat, tenue du dossier du personnel, paies...)
2. La gestion quantitative du personnel (recrutement de collaborateurs permanents ou non...)
3. La gestion qualitative du personnel (gestion des compétences/GPEC<sup>7</sup>, formation...)
4. La gestion des carrières (valorisation des personnels / prise en compte de leurs aspirations)
5. La santé au travail (ergonomie, usures professionnelles...)
6. La gestion des relations sociales (relation avec les instances représentatives du personnel).

### Management des compétences

Dans les organismes de tourisme, compte tenu de leur taille restreinte, le service responsable ressources humaines<sup>8</sup> n'existe que rarement (les outils proposés ici cherchent à pallier partiellement cette absence), et dans de nombreux cas, direction et management de proximité se confondent.

---

<sup>5</sup> Durablement : les compétences du collaborateur doivent lui permettre de tenir son poste actuel, mais aussi de s'adapter aux évolutions futures de ce poste, ou, le cas échéant, de se former pour occuper un autre poste dans l'organisme.

<sup>6</sup> Six fonctions si l'on intègre les aspects santé au travail

<sup>7</sup> Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

<sup>8</sup> Comprendre le "rarement" au sens d'un collaborateur disposant de compétences ressources humaines ; il va de soi qu'une personne s'occupe nécessairement de GRH dans tous les organismes... et par défaut c'est le directeur ou même, dans les structures sans directeur, le président.

La gestion des ressources humaines consiste essentiellement à mettre en adéquation et à maintenir l'adéquation entre, d'une part les capacités d'une personne, et d'autre part le contenu ou les attendus de son poste.



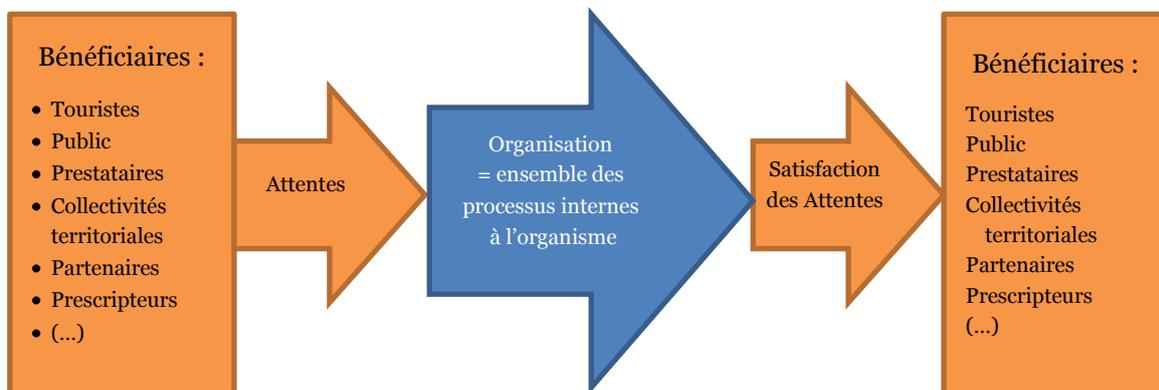
Si les capacités du collaborateur ne sont pas en adéquation avec le contenu et/ou les attendus du poste, on pourra, selon les cas, agir :

- en faisant évoluer les capacités du collaborateur (par la formation par exemple) ;
- en faisant évoluer les attendus du poste sans en modifier le contenu (en attendant une moindre qualité de prestation par exemple) ;
- en modifiant le contenu du poste en transférant les activités pour lesquelles le collaborateur n'a pas les capacités suffisantes vers un autre collaborateur (voire en confiant l'ensemble du poste à un autre collaborateur).

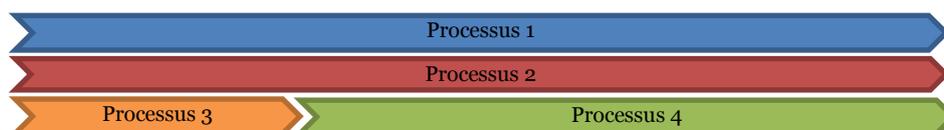
Le contenu ou les attendus du poste n'existent pas ex nihilo ; ils sont eux-mêmes la résultante de l'organisation de l'organisme de tourisme, et de sa résultante individuelle, la division du travail.

### L'organisation du travail

L'organisation définit comment l'organisme de tourisme répond à ses missions, c'est-à-dire les processus par lesquels il satisfait les attentes de ses bénéficiaires.



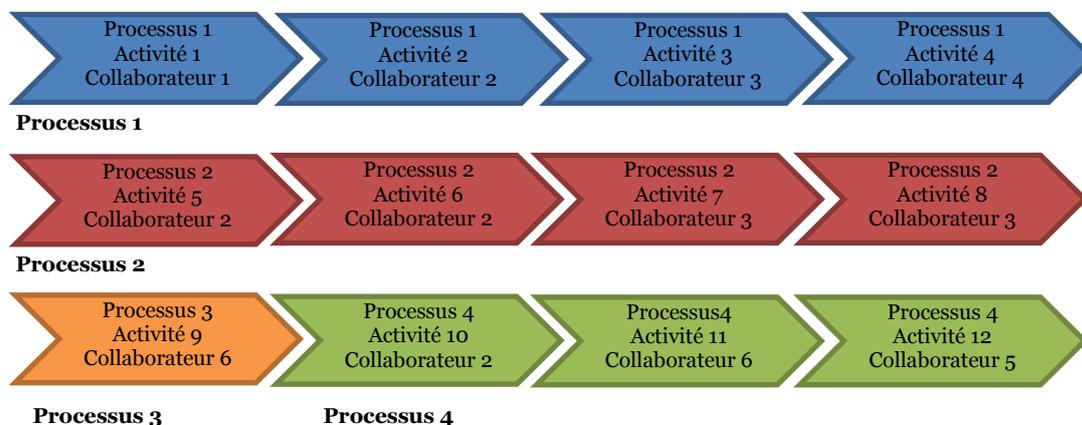
Le schéma ci-dessus fait apparaître une seule flèche intitulée "ensemble des processus". Il est possible de remplacer cet "ensemble" par tous les processus mis en œuvre en parallèle, ou qui s'enchaînent les uns les autres...



On pourrait, par exemple, distinguer les processus d'accueil, d'information ou de renseignement, de vente au public, de réservation, de commercialisation, de promotion...

## La division du travail

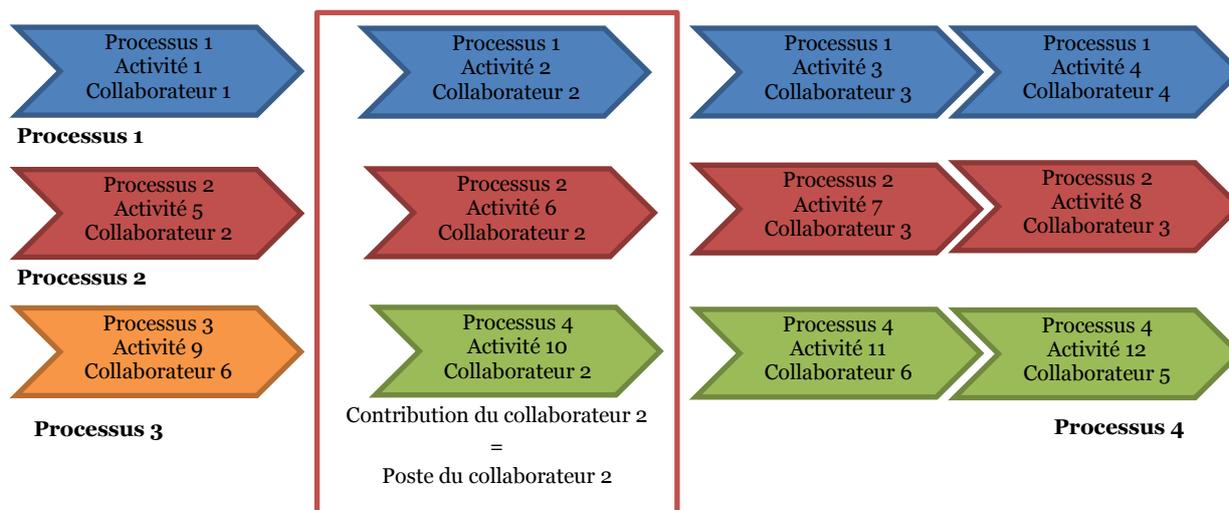
Chacun des processus ci-dessus peut à son tour être divisé en activités (et/ou responsabilités), et chaque activité peut être affectée à un collaborateur.



Ici par exemple les 4 processus décrits se composent de 12 activités réparties entre 6 collaborateurs.

## Définir le poste des collaborateurs

La division du travail définit comment les activités et/ou responsabilités qui composent les processus sont réparties entre les différents collaborateurs de l'organisme.



Les activités et responsabilités assignées à un collaborateur définissent son poste de travail, et les contenus et attendus de ces activités et responsabilités définissent les contenus et attendus du poste.

## Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

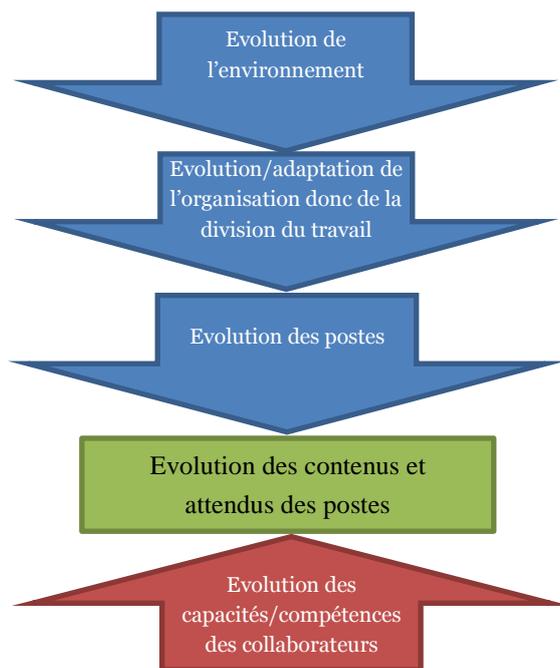
Dans les périodes de forte évolution de l'activité, les organisations sont conduites à évoluer, ce qui nécessite l'évolution des postes des collaborateurs.

L'évolution du poste peut se traduire :

- par des transferts d'activité ou de responsabilité, d'un collaborateur vers un autre ;
- par l'apparition d'activités ou de responsabilités nouvelles au sein de l'organisme, activités ou responsabilités qui doivent être prises en charge par l'un des collaborateurs ;

- par la disparition de certaines activités, qui pourront impliquer pour le collaborateur qui l'assurait, de mettre en œuvre de nouvelles activités ou responsabilités pour compléter son temps de travail ;
- par une modification des attendus d'une ou plusieurs activités ou responsabilités (les activités ne changent pas, mais les attentes qualitatives liées à ces activités évoluent, impliquant une adaptation du collaborateur).

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) consiste à anticiper ces évolutions, en faisant évoluer les capacités des collaborateurs présents, ou en tenant compte de ces évolutions et des besoins en compétences qu'elles génèrent, lors des recrutements à venir.



Si ce qui précède relève de l'évidence, reste à poser la question délicate : comment s'y prend-t-on pour y parvenir ?

## Gestion des ressources humaines et des compétences Constats dans les organismes de tourisme

---

La gestion des ressources humaines repose sur 3 piliers :

1. une politique ressources humaines formulée par la direction ;
2. une connaissance et une gestion de la compétence effective des collaborateurs par les encadrants/manager de proximité ;
3. un soutien technique et méthodologique d'un service dédié : le service ressources humaines.

Les organismes de tourisme gèrent-ils les ressources humaines ?

Manifestement, dans la majorité des cas pas vraiment. Bien sûr, peu d'entre eux disposent d'un "service ressources humaines" ou même seulement d'une personne dédiée à cette fonction. C'est assez logique compte tenu de la taille des organismes de tourisme... et en cela, ils ne diffèrent pas de nombre de TPE/PME de taille comparable.

Mais si le troisième pilier fait défaut, pour des raisons objectives, les deux autres ne sont guère plus présents :

- L'absence de véritable projet d'organisme formalisé (écrit), déclinaison et outils de déploiement d'un projet touristique local lui-même formalisé, rend difficile la formulation d'une politique de gestion des ressources humaines structurée ;
- Les pratiques managériales sont souvent rudimentaires : peu de véritable animation d'équipe, peu de circulation de l'information stratégique... c'est essentiellement la division du travail (l'organisation, le découpage de l'activité entre les différents collaborateurs...) qui tient lieu de pratique managériale. Les collaborateurs travaillent plus les uns à côté des autres que les uns avec les autres, lorsqu'ils ne travaillent pas sur les mêmes fonctions.

La recherche des raisons qui président à cette situation nous conduit à identifier 3 facteurs que nous allons développer plus avant :

1. La prégnance de l'auto-organisation
2. La faiblesse des mobilités et la stabilité des organisations
3. Le "bricolage des compétences"

Notons avant cela qu'une prise de conscience des carences en matière de gestion de ressources humaines commence à émerger dans les organismes de tourisme, et que l'on commence à voir apparaître des outils de formalisation (organigramme, fiche de description de poste...) et d'action (plan de formation, entretien annuel...). Il en est de même en termes de pratiques managériales.

### Prégnance de l'auto-organisation

#### Qu'est-ce que l'auto-organisation ?

Une organisation professionnelle est toujours un dosage plus ou moins heureux d'organisation voulue (les règles qui sont posées...) et d'organisation vécue (la façon dont les personnes agissent

effectivement). L'auto-organisation correspond essentiellement à l'organisation vécue, c'est-à-dire à la façon où, progressivement, à force d'essais-erreurs, les individus qui constituent le collectif de travail finissent par faire émerger des règles de fonctionnement collectives (qui s'imposent à chacun) sans que jamais une personne en particulier n'ait eu à les formuler ou à les valider.

L'auto-organisation est toujours informelle (non écrite). Pour mettre sous contrôle une organisation, les organes de prise de décision (direction) n'ont que deux solutions : prescrire des règles, ou assurer une régulation par des règles.

La première solution renvoie à l'approche taylorienne de l'organisation, voulant qu'il soit possible d'enfermer des acteurs dans un mode opératoire préalablement défini. Cette approche, qui de toute façon n'est pas adaptée aux organismes de tourisme, compte tenu de leur taille, est largement illusoire. Les ergonomes ont depuis longtemps observé que le travail réel ne correspond jamais au travail prescrit<sup>9</sup>.

La seconde solution consiste à admettre que l'on ne peut éviter l'auto-organisation... et qu'elle produit souvent de bons résultats (par l'implication des acteurs dans leur organisation), mais qu'il s'agit d'en mesurer la pertinence a posteriori, et de modifier les modes opératoires s'il y a lieu.

### **L'auto-organisation dans les organismes de tourisme**

Compte tenu :

- de la faible taille de la majorité des organismes de tourisme et de la nécessaire polyvalence qui en résulte ;
- de la relative stabilité de l'activité et de l'environnement qui a longtemps été la règle ;
- de la faiblesse des pratiques managériales, et de la nécessaire polyvalence, les postes sont peu décrits en termes de contenu, ou d'attendus ; ils sont généralement le résultat des mécanismes d'auto organisation<sup>10</sup> qui construisent les contours des postes sur la base de l'histoire de l'organisme, des capacités des collaborateurs et de leur personnalité. Le niveau d'étude relativement élevé (post bac) des collaborateurs à leur entrée dans les organismes de tourisme facilite pour partie cette adaptation.

Cet aspect s'atténue, sans vraiment disparaître totalement, avec l'augmentation de la taille des organismes.

En soi, nous l'avons dit, l'auto-organisation n'est pas négative : elle permet aux petites structures de s'adapter aux différentes problématiques rencontrées, malgré des ressources (nombre de personnes, donc compétences) limitées.

La limite à ce caractère positif rencontré dans les organismes de tourisme tient à l'absence de véritable pilotage qui viendrait valider ou corriger la division du travail au sein de l'organisme. Cette absence tient essentiellement à la faiblesse de compétences managériales d'une grande partie des directeurs (la situation évolue actuellement).

En l'absence de cette mise sous contrôle de l'auto-organisation, les rôles des différents collaborateurs tendent à se figer, et à limiter ensuite les mobilités.

<sup>9</sup> Voir également l'analyse stratégique de Michel CROZIER, qui montre largement cette fiction...

<sup>10</sup> Attention, il ne s'agit pas de lire ici une critique générale de l'auto-organisation ; cette dernière permet souvent d'améliorer la réactivité et la pertinence de l'organisation, mais de pointer son absence de "mise sous contrôle", c'est-à-dire de validation ou de correction, a posteriori, de la division du travail et des responsabilités issues de l'auto-organisation.

## La faiblesse des mobilités et la stabilité des organisations

Une fois rentré dans un organisme de tourisme, le poste d'affectation initial marque profondément le collaborateur vis-à-vis de l'organisme, puisque ce dernier ne voit plus les capacités globales du collaborateur, mais seulement celles qui sont mises en œuvre dans le poste. Cette remarque vaut particulièrement pour les personnels chargés du "*service direct aux publics/touristes/clients*", ou pour les guides, puisque, quel que soit par ailleurs leur parcours professionnel antérieur, ils ont beaucoup de mal à évoluer vers d'autres fonctions.

Dans les petites structures, pour les fonctions de "back-office" (c'est-à-dire hors "*service direct aux publics/touristes/clients*"), la mobilité des personnes est un peu plus grande, notamment du fait de la polyvalence nécessaire des collaborateurs, compte tenu du rapport entre le nombre de fonctions<sup>11</sup> à pourvoir et le nombre de postes correspondants.

Dans les structures plus importantes, la "spécialisation" des collaborateurs autour d'une fonction limite à nouveau cette mobilité, alors même que la spécialisation ne s'appuie pas nécessairement sur des prérequis initiaux, puisque les différents "spécialistes internes" de plusieurs domaines peuvent avoir le même type de formation et d'expérience antérieure à leur entrée dans l'organisme de tourisme.

Cette relative absence de mobilité interne, couplée avec la faible mobilité externe, et la relative homogénéité<sup>12</sup> des profils recrutés et des parcours des candidats expliquent pour partie la tendance de l'organisation des organismes de tourisme à se figer dans des formes assez similaires.

On trouve donc paradoxalement dans les organismes de tourisme deux mouvements simultanés : l'un par le biais de l'auto-organisation rend l'organisme adaptable et/ou flexible, l'autre partiellement résultat du premier, tend à figer l'organisation et la division du travail. Ce double mouvement en apparence opposé tient en partie au mécanisme de "bricolage des compétences".

### Le "bricolage" des compétences

Confrontée à un grand nombre de fonctions à couvrir pour un petit nombre de collaborateurs, la polyvalence (ou la poly-fonctionnalité) est de règle dans les organismes de tourisme. Dans l'ensemble, cette polyvalence produit des effets positifs puisqu'elle permet aux organismes de couvrir leurs besoins.

Cependant, elle conduit parfois à l'affectation (ou à l'auto-affectation) de certaines fonctions à des personnes qui n'ont pas à la base les savoirs ou savoir-faire requis. Ces personnes sont donc conduites à acquérir ces savoirs et savoirs faire "sur le tas", sur le terrain, par échange de pratiques avec des collègues de l'organisme lui-même ou d'un autre organisme, ou par des formations continues courtes.

Si les compétences ainsi acquises permettent aux collaborateurs de résoudre les problèmes rencontrés, rien n'assure que la personne concernée ait véritablement acquis la compétence associée à la fonction mise en œuvre, telle que pourrait l'avoir une personne ayant reçu une formation initiale sur le sujet, ou une formation initiale ou continue (lourde) lui permettant de disposer d'un portefeuille de capacités adaptées à la mise en œuvre de la fonction.

Nous avons identifié, pour nos travaux, trois principaux degrés de portefeuilles de capacités (niveau A à C, A étant le degré le plus faible et C le niveau le plus élevé).

<sup>11</sup> Sur la notion de fonction, voir plus avant dans le dossier.

<sup>12</sup> Homogénéité qui tend à se manifester par les mêmes représentations du travail d'un organisme de tourisme et de la division du travail à mettre en œuvre.

Il est fréquent, sur le terrain, que des personnels relevant du degré A prennent en charge des activités ou des responsabilités de degré B ou même de degré C, cela par défaut d'une personne du niveau requis pour mettre en œuvre l'activité ou la responsabilité. Or, dans ces cas, il est fréquent que la personne qui occupe cette fonction, même si elle donne satisfaction à son organisme, ne dispose pas réellement de la compétence requise... mais qu'elle ne s'en aperçoive pas nécessairement puisqu'elle a le sentiment de résoudre les problèmes qui se posent à elle.

**Voici la description des différents degrés de compétence :**

**Degré A :** pas de compétence technique importante requise. Un collaborateur disposant du portefeuille de compétences de base (voir sous-titre suivant) pourra, avec un temps d'adaptation moindre et/ou le cas échéant une formation de courte durée, tenir le poste. Dans les structures importantes, hors fonctions de prise en charge directe du public/des touristes/des clients, ce seront souvent des postes d'assistants rattachés à un cadre de degré C ou plus rarement un technicien de niveau B.

**Degré B :** poste exigeant une technicité ou des savoir-faire comportementaux impliquant, une formation initiale et/ou une expérience préalable importante (souvent complétée par de la formation continue), et/ou des qualités personnelles (compétences comportementales ne pouvant être acquises seulement par formation) qui feraient qu'un collaborateur n'ayant que le portefeuille de compétences de base ne pourra pas rapidement tenir le poste en autonomie<sup>13</sup>. Cette exigence de technicité n'implique pas de prendre fortement en compte des enjeux politiques ou stratégiques importants. Nous qualifierons souvent les titulaires d' [activités-responsabilités] de ce niveau de "techniciens".

**Degré C :** poste impliquant, au-delà de seules compétences techniques, la capacité à se saisir, dans le cadre des délégations (ou du mandat reçu pour le directeur), d'enjeux politiques<sup>14</sup> et/ou stratégiques, et à construire et à mettre ou faire mettre en œuvre les lignes générales d'actions opérationnelles, en tenant compte des enjeux (politiques ou stratégiques de l'organisme et/ou des partenaires associés), des contraintes internes et externes et des moyens disponibles. Nous qualifierons souvent les représentants de ce niveau de directeur, cadre de direction ou chargé de mission....

Attention : c'est la nature du poste (son contenu) et les compétences requises qui définissent le niveau, pas l'intitulé d'un poste. Un directeur d'un petit organisme de tourisme peut être un technicien (au sens du degré B), la partie stratégique relevant de son président, alors qu'un directeur d'organisme important relèvera du degré C.

<sup>13</sup> Attention : dans les petites structures, des personnes sont conduites à mettre en œuvre des [activités-responsabilités] sans avoir nécessairement la compétence requise... Cela résout le problème de l'organisme, mais ne signifie pas que la compétence est acquise par la personne qui s'en est occupée : il s'agit plus souvent d'un "bricolage" permettant de résoudre le problème (recherche internet, appel au réseau, utilisation de documents ou de modèles récupérés chez une autre personne ayant mis en œuvre cette [activité-responsabilité] plutôt qu'une véritable montée en compétence (note : ne pas lire cette remarque comme une critique, mais comme une observation : dans la majorité des cas, ces "bricolages" permettent aux organismes de résoudre leurs difficultés en l'absence des compétences effectives... En revanche, il ne faudrait pas en tirer de mauvaise conclusion en termes de gestion des ressources humaines et de valorisation des compétences).

<sup>14</sup> "Politique" doit ici être entendu au sens le plus large et non seulement dans celui lié à la présence d'élus dans l'environnement des organismes de tourisme.

# Gestion des ressources humaines et des compétences

## Problématique et préconisations

---

### Problématique

Nous l'avons dit en introduction : l'environnement des organismes de tourisme est en forte mutation. Ces mutations qui peuvent être résumées autour des 3 points suivants :

- professionnalisation (dont qualité),
- regroupement,
- mise en réseau...

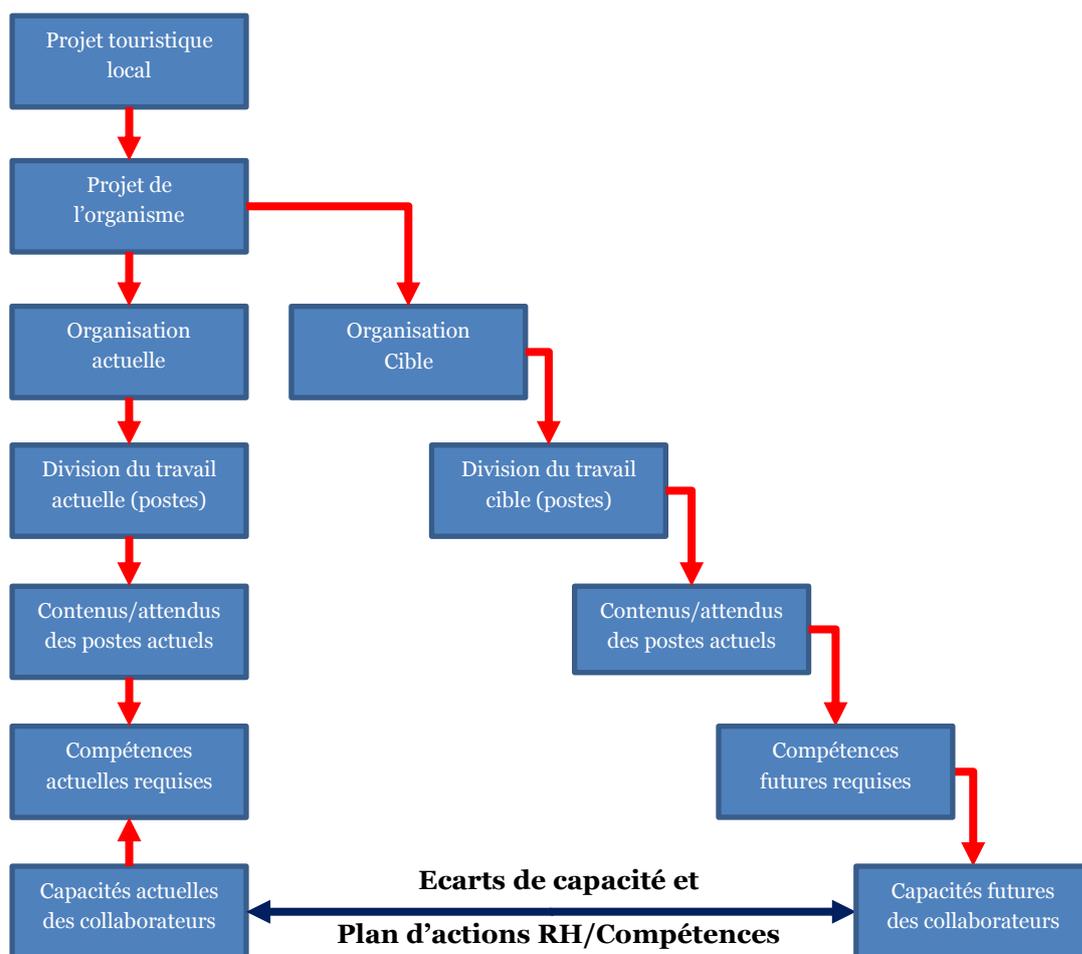
Le premier de ces points est une problématique purement ressources humaines : avoir des collaborateurs plus "professionnels". **Il pose les questions de définir :**

- **ce que l'on entend par "professionnel" ;**
- **le profil de ces professionnels pour les prochains recrutements ;**
- **comment mesurer l'écart entre les capacités (le portefeuille de compétences actuelles) des collaborateurs, et les capacités exigées demain ;**
- **comment accompagner l'évolution des compétences des collaborateurs actuels des organismes de tourisme (pour ceux qui pourront évoluer) ;**
- **comment organiser la division du travail au sein des organismes de tourisme, pour trouver une place à ceux qui ne disposent pas de la capacité d'évoluer.**

Les deux autres points renvoient indirectement au premier, en ce sens que les regroupements comme les mises en réseau, parce qu'ils conduiront à des périmètres ressources humaines plus grands, exigeront des personnels plus spécialisés, plus experts, donc plus professionnels... Mais au-delà de ce point de convergence, ils posent également la question de l'organisation à mettre en place et donc des attentes à satisfaire. Et c'est toute la question du projet de l'organisme et de la capacité à traduire ce projet d'équipe susceptible de mobiliser l'ensemble des personnels autour des objectifs à atteindre. En effet, les observations issues de la mission " *Analyse des métiers de la branche organismes de tourisme : cartographie des métiers et élaboration des référentiels d'activités et de compétences*" montrent que beaucoup de fonctions vont devoir fortement se décloisonner dans un avenir proche (voir annexes).

### Préconisations

Pour appréhender les changements en cours et à venir, et leur impact en termes de compétences, il faut, d'une part faire un état des lieux de l'existant (des pratiques existantes), et d'autre part travailler à partir du projet sur l'organisation cible, puis sur ses conséquences sur la division du travail, sur l'attendu des postes et sur les compétences requises pour y répondre. Il sera à partir de là possible de déterminer les écarts entre les capacités actuelles des collaborateurs et les capacités futures requises.



Notes :

1. Les capacités futures doivent être supérieures ou égales aux compétences futures requises.
2. Les capacités actuelles peuvent être supérieures aux compétences requises (personne "sur-compétente"/surqualifiée) ou inférieures aux compétences actuelles requises (bricolage des compétences) ou bien sûr égales aux compétences actuelles requises.

## Gestion des ressources humaines et des compétences

### Outils mis à disposition par la branche

---

Pour aider les organismes de tourisme à gérer de façon pragmatiques leurs ressources humaines, l'observatoire des métiers met à leur disposition deux outils :

- Un référentiel des [activités-responsabilités] rencontrées dans les organismes de tourisme
- Des cartes [emplois-fonctions]

Le référentiel [activités-responsabilités] peut permettre aux organismes de tourisme de travailler sur leurs processus et sur leur organisation interne. Il peut permettre de dégrossir les postes et le portefeuille de compétences associées à ces postes...

Les cartes [emplois-fonctions] constituent des outils complémentaires pour la construction des postes et la gestion de carrière des collaborateurs.

On trouvera ci-après un descriptif rapide de ces deux outils et de leur finalité.

Un guide pratique de l'utilisation sommaire des outils a été élaboré pour un usage élémentaire de ces outils.

Des formations seront mises en place :

- pour en approfondir l'usage élémentaire (définition de l'organisation et définition des descriptions de postes) ;
- pour voir leur utilisation en termes de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (organismes de taille plus conséquente).

## Le référentiel activités-responsabilités

### Pourquoi un référentiel [activités-responsabilités] ?

La diversité des tailles et des organisations des organismes de tourisme rend difficile une cartographie réaliste des postes de travail de la branche sous forme de seules fiches "métiers" ou de fiches "emplois" génériques, les variations d'une structure à l'autre étant trop importantes.

Rédiger de telles fiches génériques pour la branche conduirait, soit à donner une vue indicative des emplois, qui permettrait d'appréhender le travail au sein de la branche mais ne permettrait en aucune façon de décrire de façon précise les postes effectifs de l'un d'entre eux, soit, si on leur donne un caractère conventionnel (utilisation dans un système de classification), à formater le fonctionnement des organismes de tourisme en leur imposant des contenus de poste..., soit encore, dans cette seconde hypothèse, de positionner les postes réels par rapport à des postes théoriques...

Le présent référentiel vise à contourner cette difficulté en ne cherchant pas à appréhender chaque poste dans sa totalité, mais à fournir des briques, appelées ici "*activités-responsabilités*", devant permettre de décrire le poste de travail de n'importe quel collaborateur d'un organisme de tourisme, par assemblage d'activités ou de responsabilités issues de ce référentiel.

Les fiches de ce référentiel peuvent donc servir à décrire les postes des collaborateurs de façon standardisée, c'est-à-dire sur une base commune à tous les organismes de tourisme, sans imposer d'aucune façon une organisation standard aux organismes de tourisme, puisque si les [activités-responsabilités] sont "standards", leur agencement en postes ne l'est pas.

Cependant, malgré les défauts évoqués ci-dessus, les fiches emplois ou métiers ont deux qualités que n'ont pas les briques "*activités-responsabilités*" : celles de la lisibilité et de la facilité d'utilisation. Pour pallier ce défaut de lisibilité, les fiches "activités-responsabilités" sont complétées par des fiches "emplois-fonctions" qui définissent les contours possibles de postes de référence de la branche. Ces fiches "emplois-fonctions" sont regroupées dans un document annexe au présent référentiel.

### Principe et mode d'emploi du référentiel [activités-responsabilités]

#### **Spécificité des postes au sein des organismes de tourisme**

Un poste de travail peut se décrire sous forme d'une ou plusieurs missions<sup>15</sup> ou fonctions<sup>16</sup>. Les missions et fonctions d'un collaborateur relèvent du choix organisationnel de l'organisme de tourisme auquel il appartient ; ces missions et fonctions sont donc propres à un organisme en particulier.

Ainsi, deux organismes de tourisme peuvent employer chacun un collaborateur dont le titre sera identique. Mais compte tenu de la faible taille des organismes de tourisme, les collaborateurs sont obligés de faire preuve d'une certaine polyvalence : les postes de deux collaborateurs auront à la fois des activités ou des fonctions et/ou des missions communes, et des fonctions et/ou des responsabilités différentes.

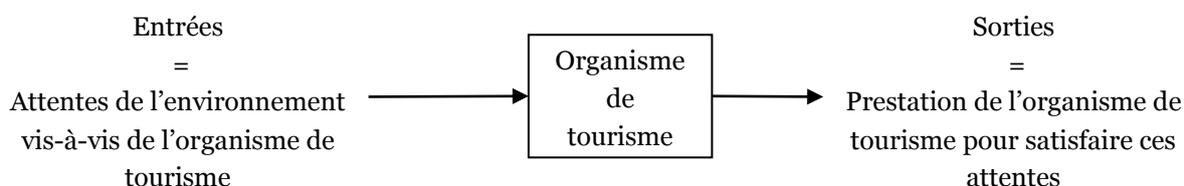
<sup>15</sup> Voir définition dans le glossaire

<sup>16</sup> Voir définition dans le glossaire

## Missions et fonctions des organismes de tourisme

Si le contenu des postes des différents organismes est différent, malgré souvent des intitulés qui se recoupent, cela ne veut pas dire que les missions et fonctions de chaque organisme de tourisme sont fondamentalement différentes de celles de son voisin.

Une approche systémique dans laquelle on ne ferait pas apparaître l'organisation interne de l'organisme, mais seulement ses échanges avec l'environnement, ferait apparaître ces points communs.



Les missions et fonctions des offices, des comités départementaux et des comités régionaux du tourisme sont fixées par la loi ce qui uniformise de fait les contours potentiels de leur champ d'intervention. De leur côté, même s'ils ne puisent pas leur légitimité dans la loi, les Gîtes de France ont un champ d'actions relativement homogène.

Ainsi, les missions ou fonctions des organismes peuvent être décrites sur la base des grandes familles d'activités-responsabilités :

- services directs aux publics/touristes/clients : accueil, information (...), vente, réservation, guidage...
- promotion directe ou par le biais d'éditions papiers ou numériques...
- production/élaboration de produits touristiques...
- accompagnement de porteurs de projet et d'animation de réseaux...
- ingénierie touristique...
- veille et observation (...),

familles autour desquelles sont fréquemment construits les organigrammes des organismes suffisamment importants pour organiser la division du travail.

Bien sûr, tous les organismes ne mettent pas en œuvre toutes ces missions ou fonctions ; et lorsqu'ils les mettent en œuvre, c'est de façon différente, compte tenu de leur statut, de leur projet touristique local, de leur histoire, de leur taille ou des compétences disponibles chez leurs collaborateurs...

Mais le simple fait de pouvoir établir une liste limitative<sup>17</sup> indique que l'on peut lister un certain nombre d'activités<sup>18</sup> élémentaires nécessaires pour réaliser chacune d'elles.

Si l'on réalise un référentiel de ces différentes activités élémentaires, on disposera alors d'un jeu de "briques" standard permettant de (re)construire le fonctionnement d'un organisme de tourisme et de décrire les postes qui matérialisent ce fonctionnement.

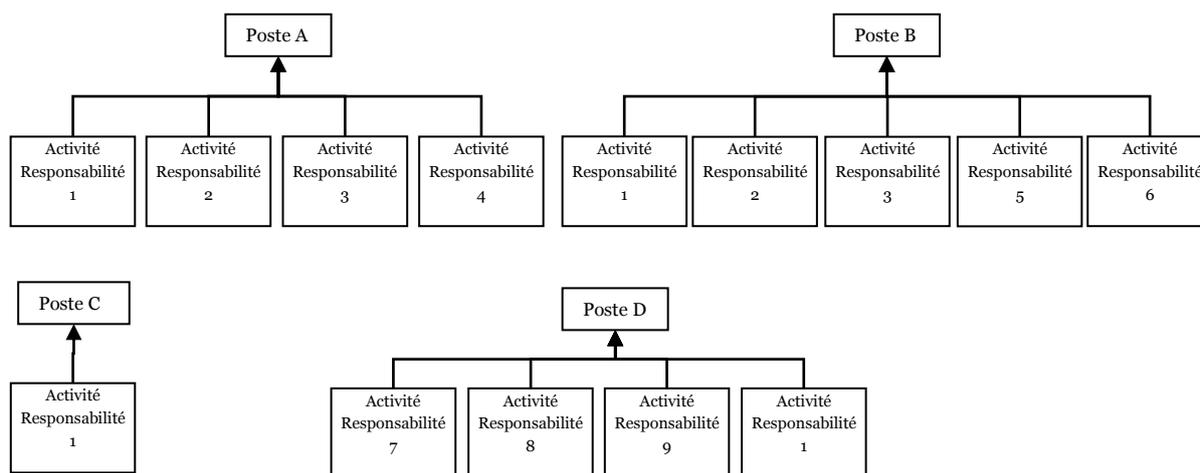
<sup>17</sup> On s'en tient ici aux fonctions et missions classiques des organismes de tourisme, en excluant les activités plus atypiques comme la gestion d'équipements ou l'organisation événementielle... qui multiplieraient les [activités-responsabilités].

<sup>18</sup> Voir définition dans le glossaire du référentiel.

Si deux organismes de taille voisine mettent en œuvre la même fonction, mais qu'ils sont organisés de façon différente, ils mettront en œuvre les mêmes activités élémentaires, mais ce ne seront pas nécessairement les mêmes personnes qui les mettront en œuvre.

Si deux organismes sont de taille très différente, dans le plus petit, un même collaborateur mettra en œuvre un grand nombre d'activités, alors que dans le plus important, une même activité pourra être mise en œuvre par plusieurs collaborateurs.

Exemple :



Dans cet exemple :

- le poste A fait appel à quatre [activités-responsabilités].
- Le poste B fait appel à cinq [activités-responsabilités], trois d'entre elles sont identiques à celles du poste A, mais les deux autres sont différentes.
- Le poste C ne fait appel qu'à une seule [activité-responsabilité], le poste étant spécialisé dans une grande structure ou correspondant à un temps partiel pour lequel la "poly-fonctionnalité" n'est pas requise.
- Le poste D, enfin, est de nature différente des trois premiers : sur quatre [activités-responsabilités], trois lui sont spécifiques (activités-responsabilités principales), mais lorsqu'il y a une période de grande affluence, le titulaire du poste D peut renforcer l'équipe qui prend en charge habituellement [l'activité-responsabilité] n° 1 (activité-responsabilité secondaire).

Comme on peut le voir dans cet exemple, si le jeu d'activités-responsabilités est suffisamment complet, le système permet de construire une description sommaire de n'importe quel poste dans n'importe quelle structure, quelles que soient sa taille et son organisation propre... Il permet même de tenir compte des [activités-responsabilités] qui ne sont exercées qu'à titre accessoire ou secondaire.

Notons que le système permet également, lors d'une réorganisation, de "tracer" les modifications des postes : le contenu des postes, c'est-à-dire les [activités-responsabilités] dévolues à chacun d'eux, peut être modifié, mais les [activités-responsabilités] ne sont pas affectées : elles sont juste réparties différemment entre les collaborateurs (même si quelques-unes peuvent disparaître et d'autres apparaître).

## Les cartes emplois-fonctions

---

### Principe

Les cartes emplois-fonctions représentent une mise en perspective des différentes activités-responsabilités issues du référentiel autour d'emplois ou de fonctions "remarquables" au sein de la branche.

Par remarquables, il faut comprendre que les emplois-fonctions décrits sont, selon les cartes :

- issus d'un grand nombre d'observations qui, au-delà des différences entre les différents organismes de tourisme, permettent l'identification d'un cœur de fonction et, autour de ce cœur, d'activités ou de responsabilités périphériques fréquemment associées (emplois-fonctions liés à l'accueil et au renseignement touristique par exemple)
- organisés autour de compétences suffisamment voisines pour être assemblées en une carte emploi-fonctions, même si dans la pratique ce ne sera pas nécessairement la même personne qui assurera l'ensemble des activités-responsabilités associées à la carte emploi (carte management de réseaux par exemple).

Notons que la diversité des situations et des organisations au sein des organismes de tourisme interdit d'avoir la prétention de cartographier sous forme de cartes emplois-fonctions, l'ensemble des postes rencontrés.

Les cartes emplois-fonctions doivent être considérées comme des outils d'aide au repérage et à la construction des postes au sein des organismes, sans prétendre à l'exhaustivité tant au niveau de la couverture des cartes emplois (des secteurs ou des postes peuvent ne pas se retrouver dans la cartographie des emplois-fonctions du fait de leur rareté, ou de leur configuration spécifique) qu'au niveau du contenu (les postes n'associeront que rarement toutes les activités-responsabilités spécifiées dans une carte emploi, et des activités-responsabilités complémentaires pourront toujours y être associées).

### Contenu

Chaque carte emploi-fonction contient :

- une correspondance avec les répertoires FAP / ROME / PCS
- une liste des intitulés de postes pouvant relever de la carte emploi-fonction
- un degré de compétence global en référence aux 3 degrés définis dans le référentiel [activités-responsabilités]
- d'éventuelles conditions particulières d'exercice
- une carte historique montrant l'évolution des postes relevant de la carte, entre le passé, le présent, et une vision prospective de l'avenir
- une carte de classification et de positionnement des activités-responsabilités liées à l'emploi-fonctions.

Exemple de matrice carte historique :

Hier	Aujourd'hui	Demain
Activités-responsabilités de base	Activités-responsabilités de base	Activités-responsabilités de base
Autres activités-responsabilités associées aux activités de base	Autres activités-responsabilités associées aux activités de base	Autres activités-responsabilités associées aux activités de base
Autres activités-responsabilités liées à la compétence du collaborateur	Autres activités-responsabilités liées à la compétence du collaborateur	Autres activités-responsabilités liées à la compétence du collaborateur

Exemple de matrice carte classification et GRH :

	Activités-Responsabilités Facteurs d'évolution		
Activités-Responsabilités Spécialisées	Activités-Responsabilités Cœurs d'Emploi-Fonction	Activités-Responsabilités Connexes	Activités-Responsabilités Annexes
	Activités-Responsabilités Associées		

## Annexes

---

Quelques éléments d'analyse complémentaire issus du rapport final de la mission : *“Analyse des métiers de la branche organismes de tourisme : cartographie des métiers et élaboration des référentiels d'activités et de compétences”*

\*\*\*\*\*

Quelques éléments complémentaires pouvant porter à réflexion.

## Contexte général des organismes de tourisme et évolution de ce contexte

---

### Contexte initial et évolutions

#### **Les organismes de tourisme "institutions"...**

Les offices de tourisme, comités départementaux du tourisme et comités régionaux du tourisme trouvent leur légitimité dans la loi (titre III du code du tourisme) ; ils sont institués par une collectivité territoriale, soit obligatoirement (régions et départements), soit de façon facultative pour les communes ou les intercommunalités.

L'organe délibératif qui administre l'organisme de tourisme est toujours composite ; il regroupe dans des proportions variables, selon l'organisme et son statut :

- des représentants des collectivités territoriales qui les ont institués (et parfois d'autres : communes touristiques et stations touristiques du territoire couvert par les CRT ou les CDT) ;
- des représentants des organismes de tourisme territorialement inclus dans le champ d'action de l'organisme (OT et CDT pour les CRT, OT pour les CDT) ;
- des représentants des associations de tourisme et de loisirs ;
- des professionnels du tourisme du territoire ;
- des représentants des organismes consulaires...

Ce fondement légal fait des organismes de tourisme des institutions au rôle reconnu, à la légitimité forte et jusqu'alors incontestable, et leur confère un rôle majeur, sinon central, dans l'évolution du paysage touristique contemporain français.

Même s'il faut nuancer ces observations générales en fonction des organismes, des territoires ou des enjeux locaux, cet historique produit un certain nombre de conséquences, dont les suivantes :

1. La légitimité légale des organismes de tourisme a longtemps défini un "monopole de fait" sur certains types d'actions, notamment l'accueil et l'information des touristes...
2. Même si les organismes de tourisme sont institués par une collectivité territoriale, cette dernière n'a pas nécessairement considéré le tourisme comme une activité essentielle et comme un enjeu politique stratégique majeur...
3. De cette implication limitée du politique, du fait d'être juridiquement distinct de la collectivité territoriale qui les ont institués, du fait d'avoir dans leur conseil ou leur comité des tiers autres que les élus de cette collectivité, confèrent aux organismes de tourisme une certaine indépendance...
4. La faible implication historique du politique en termes de projet touristique faisait des organismes de tourisme des outils au service des professionnels du tourisme du territoire (et pour les offices, une forme de service public à la population et aux touristes) plus que des outils de mise en œuvre d'une politique touristique liée au développement économique et au développement du territoire...

L'effet cumulatif de ces éléments a permis aux organismes de se structurer progressivement, certes souvent avec des moyens jugés insuffisants, mais sans véritable tension concurrentielle<sup>19</sup> et sans véritable pression politique.

Par ailleurs, le fait que la loi définisse explicitement certains champs d'actions<sup>20</sup> des organismes de tourisme explique la relative homogénéité des formes organisationnelles apparentes : postes ou services portant le même nom, découpages organisationnels voisins... même si, nous l'approfondirons plus loin, cette homogénéité des formes est trompeuse lorsque l'on observe la réalité du travail, cette dernière faisant apparaître une étonnante diversité dans l'organisation du travail au quotidien.

### **Des organismes confrontés à de nouveaux défis externes**

Les organismes de tourisme nés dans cet environnement relativement stable et protégé sont aujourd'hui confrontés à un quintuple défi :

1. Le retour du politique
2. La contrainte financière
3. La pertinence des territoires administratifs en termes de tourisme
4. L'émergence des nouvelles technologies
5. L'accélération temporelle

Le tout dans un contexte de développement d'un tourisme mondialisé<sup>21</sup>.

#### **Le retour du politique<sup>22</sup>**

Si les élus des collectivités ont pu instituer des organismes de tourisme et les laisser vivre dans une relative tranquillité pendant de nombreuses années, ces élus sont confrontés aujourd'hui à la multiplication des missions dans un contexte budgétaire contraint, ce qui impose de se questionner sur la pertinence des politiques publiques mises en œuvre. Les collectivités qui ont appréhendé la politique touristique comme un enjeu de développement économique et/ou de développement des territoires sont conduites à formuler de nouvelles exigences aux organismes de tourisme auxquels elles délèguent la mise en œuvre de la politique touristique. Cela expose fortement le poste de directeur qui, de technicien, doit devenir un médiateur entre enjeux politiques/ et mise en œuvre technique. Mais au-delà de la mutation du poste de directeur, cela a un impact sur l'ensemble de l'organisation des services et, par effet induit, sur la gestion des compétences.

Notons d'ailleurs que dans les structures interrogées, un certain nombre venait de se réorganiser, d'autres étaient en cours de réorganisation ou se préparaient à une réorganisation prochaine.

#### **La contrainte financière**

Amplifiant cette préoccupation de performance des politiques publiques, la stagnation ou la baisse du budget de certaines collectivités territoriales, contrainte qui aura nécessairement un impact sur le financement des organismes de tourisme, donc sur leur organisation... et au final sur la gestion de leurs ressources humaines.

<sup>19</sup> Cette remarque est surtout valable pour les offices de tourisme...

<sup>20</sup> Nous préférons parler ici de champs d'actions définis par la loi plutôt que de mission, pour pouvoir appliquer le terme de mission à chaque organisme de tourisme.

<sup>21</sup> Là encore, ces remarques sont des observations générales qui doivent être pondérées en fonction des organismes, des territoires et des enjeux locaux...

<sup>22</sup> Ce recentrage des organismes de tourisme sur leur rôle de mise en œuvre de politique publique est particulièrement visible au niveau des offices, par la mise en place d'un nouveau système de classification.

## La pertinence des territoires administratifs en termes touristiques

L'exigence de recherche d'efficacité et d'efficience vis-à-vis de l'action des organismes de tourisme questionne nécessairement la pertinence des découpages administratifs<sup>23</sup> dont sont issus les organismes de tourisme avec les "bassins touristiques"<sup>24</sup>, c'est-à-dire des territoires tels qu'ils sont vus par les différentes catégories de touristes.

## L'émergence des nouvelles technologies

A ces contraintes et exigences institutionnelles accrues des financeurs, une autre révolution : celle des nouvelles technologies et du numérique vient ébranler des positions qui paraissaient intangibles en fournissant à travers le web des outils pouvant concurrencer l'action des organismes de tourisme. Ces derniers, s'ils sont sans doute encore les seuls à détenir une information exhaustive sur les territoires, ont perdu le "quasi-monopole" de l'information touristique gratuite (les guides touristiques en version papier existent depuis longtemps, mais ils ne sont pas accessibles aussi facilement et gratuitement que l'offre numérique).

Comme nous le verrons plus loin, l'émergence du numérique bouleverse en profondeur à la fois l'organisation (par le décloisonnement notamment) et les besoins en compétences des organismes.

## Conséquences de ces évolutions / les défis internes

Les défis énumérés ci-dessus mettent sous tension les organismes de tourisme et leur imposent la recherche de plus d'efficacité, d'efficience ou de pertinence, et le cas échéant, lorsque la loi le permet, la recherche de sources de revenus complémentaires ou de substitution par le développement d'activités commerciales.

### Les démarches qualité

Parmi les outils de recherche qualité, la mise en place de démarches qualité qui se développent rapidement et qui tendront à se généraliser, sont des outils importants pour questionner le projet et les pratiques des organismes de tourisme.

Réponse partielle aux défis externes mentionnés ci-dessus, ces démarches qualité créent elles-mêmes de nouvelles contraintes sur l'organisation des organismes de tourisme, sur les pratiques managériales ou sur la gestion des ressources humaines.

### L'évolution des organisations et l'adaptation des ressources humaines

La mise sous tension des organismes de tourisme par ces différents défis internes et externes peut se traduire à travers trois nécessités :

1. La professionnalisation des fonctions existantes (Cf. développement de démarches qualité par exemple)...
2. L'émergence de nouvelles fonctions, notamment en termes d'animation de réseaux.
3. La recherche de synergies entre organismes de tourisme qui entraîne et entraînera plus encore à l'avenir des regroupements d'organismes, soit par fusion, soit plus souvent par une mise en réseau plus ou moins intégrée.

Nous reviendrons plus loin sur les deux premières affirmations. Pour la troisième, qui ne sera pas développée dans le cadre de ce rapport, signalons en une conséquence : que les regroupements s'effectuent par mise en réseau ou par fusion, cela conduira à la constitution d'équipes de travail plus

<sup>23</sup> Découpage horizontal, par le maillage des territoires au niveau des communes ou intercommunalités, plutôt qu'au niveau des bassins touristiques et découpage vertical "gigogne" par l'articulation du local, du départemental et du régional (auxquels on pourrait ajouter le national).

<sup>24</sup> Voir glossaire

nombreuses, et qui dit équipes de travail plus nombreuses dit développement de la division du travail, donc spécialisation des personnels, donc montée en compétences. Ces regroupements seront donc des facteurs d'amplification de la professionnalisation citée en 1.

### Une situation particulière : les Gîtes de France

Les commentaires ci-dessus concernent essentiellement les offices de tourisme, et les comités départementaux du tourisme... Les structures Gîtes de France, même si leur situation est un peu différente, n'échappent pourtant pas totalement à ces remarques.

S'ils ne sont pas institués par une collectivité territoriale, ils trouvent tout de même leur origine dans un projet politique : *“contribuer à la valorisation et à la conservation du patrimoine et de l'environnement, principalement en milieu rural, participer au développement local et contribuer à fixer les populations rurales par l'apport de ressources complémentaires”* et ils fonctionnent pour partie sur la base de subventions des conseils généraux et, le cas échéant, avec l'aide des CDT, lorsqu'ils utilisent la centrale de réservation de ces derniers.

Les baisses de subventions liées à la contrainte financière et le développement de l'internet qui favorise de nouvelles pratiques de réservation confrontent les Gîtes de France à la même nécessité de performance qui entraîne la même recherche de synergie (mise en réseau plus intégrée...) et la même recherche de nouvelles ressources pouvant compléter, voire se substituer, aux subventions.

## Les formes organisationnelles traditionnelles dans les organismes de tourisme

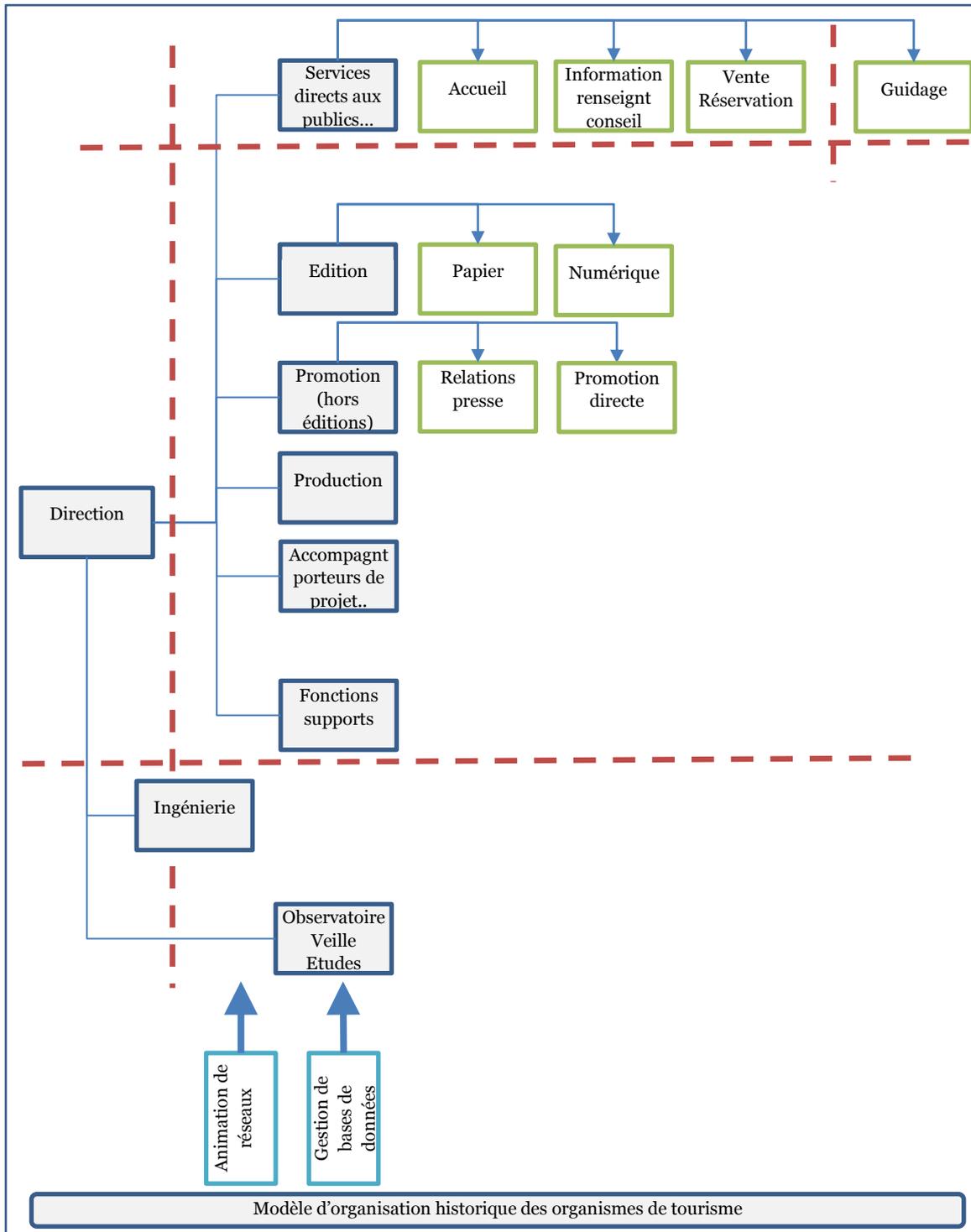
### La problématique historique

La diversité des tailles des différents organismes de tourisme conduit bien sûr à de nombreuses formes organisationnelles. On peut cependant, **de façon caricaturale**, décrire la construction des formes actuelles (jusqu'à un passé récent) des organismes de tourisme, en partant des plus petits et en allant vers les plus importants.

1. Dans les structures de très faible effectif (1 à 3 personnes), c'est la polyvalence qui prime, même s'il peut exister déjà une certaine forme de spécialisation. En fonction des structures et de leur histoire, et/ou de la personnalité des collaborateurs, et/ou du rôle et de l'implication du président, le rôle de directeur est plus ou moins marqué.
2. Dans des structures d'un effectif un peu plus important, à partir de 4 à 5 personnes, les spécialisations commencent à apparaître. Le poste de directeur va s'affirmer. Une séparation entre les fonctions de services directs aux publics/touristes/clients, les fonctions supports et les autres fonctions, s'observe à la marge : elle se met en place, par exemple, par des lieux d'exercice différents (l'accueil, les bureaux en back office...) ou des temps d'exercice différents (accueil le matin, autre fonction l'après-midi...). Malgré cette amorce de division du travail, la polyvalence va rester importante sur tout ou partie des postes.
3. Au-delà de 8 à 10 personnes, la division du travail va s'amplifier :
  - ⇒ séparation nette des fonctions de direction, de services directs aux publics/touristes/clients et des autres services supports.
  - ⇒ séparation (moindre que ci-dessus<sup>25</sup>) entre services supports et le reste des "autres fonctions".
  - ⇒ début de spécialisation par service des "autres fonctions".
4. Dans des organismes dont l'effectif est plus important, la spécialisation va se poursuivre avec le développement de la division du travail (en fonction du type de collectivité, des besoins de son territoire...) :
  - ⇒ La fonction de direction est bien marquée.
  - ⇒ La fonction de guidage, si elle existe, est isolée : les guides ne sont pas tout à fait considérés, dans les représentations des collaborateurs, comme faisant partie de l'organisme de tourisme, même si les guides sont salariés.
  - ⇒ L'autonomisation (on pourrait parfois presque parler de filialisation) de la fonction de services directs aux publics/touristes/clients est encore plus marquée.
  - ⇒ Les fonctions supports sont séparées des fonctions opérationnelles du fait des compétences particulières qui y sont requises. Cette séparation, variable en fonction des organismes, n'est pas aussi marquée que pour les deux fonctions de guidage ou de services directs aux publics/touristes/clients. Ces fonctions peuvent parfois se retrouver en proximité directe de la direction générale.

<sup>25</sup> Même si les fonctions supports tendent à s'autonomiser, les personnes qui occupent ces fonctions supports restent en proximité, d'une part de la direction (nécessité fonctionnelle) et d'autre part des personnels qui exercent les fonctions autres que le service direct au public (proximité géographique des bureaux par exemple).

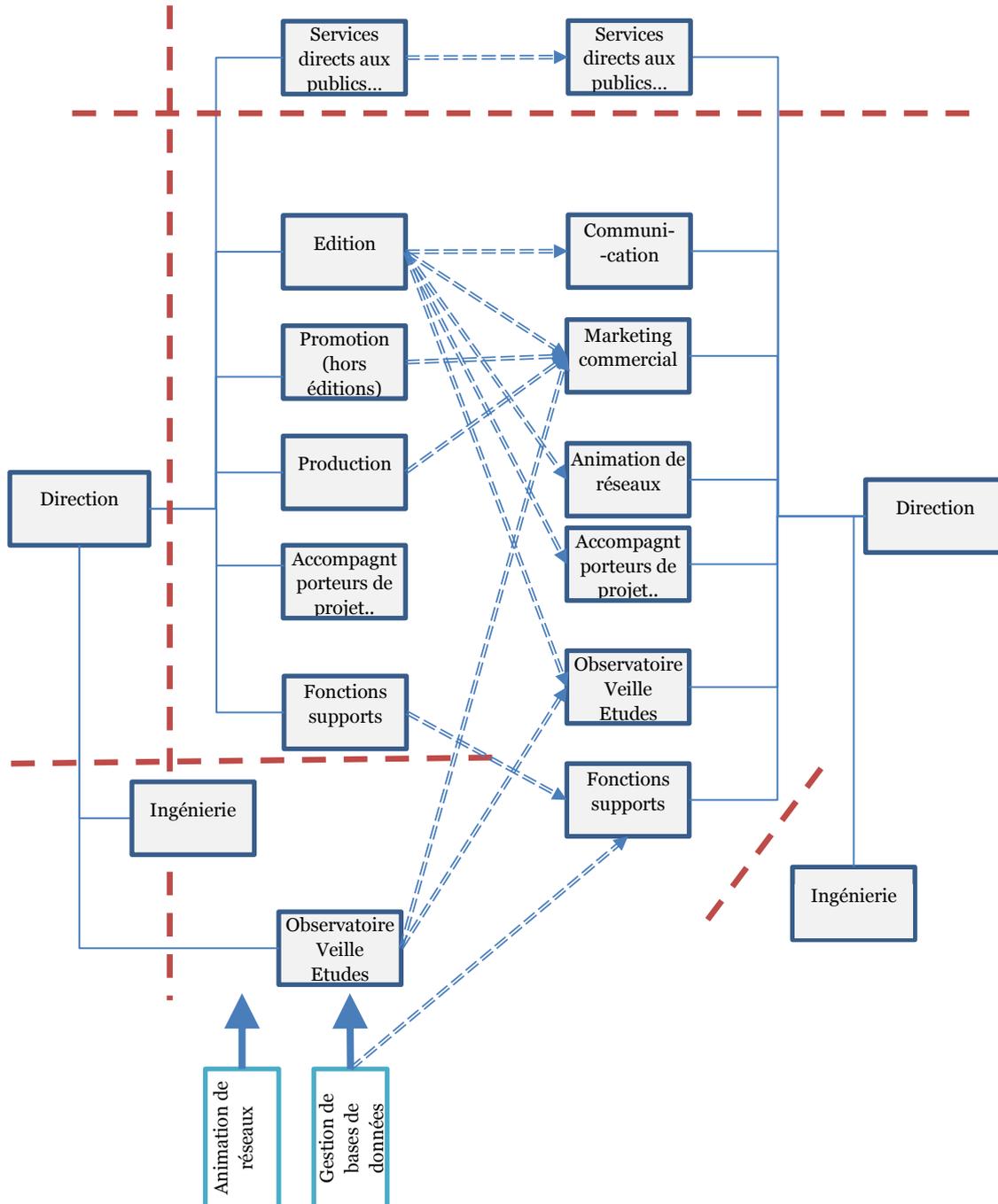
- ⇒ La fonction d'ingénierie, si elle existe, est rattachée à la direction générale.
- ⇒ L'observatoire, s'il existe, vit dans une relative autonomie.
- ⇒ Les fonctions d'animation de réseaux et de gestion des bases de données existent plus ou moins et ne sont pas nécessairement clairement localisées.



Dans ce modèle "historique", l'encadrement intermédiaire est peu existant ; son absence ne pose pas de véritable problème puisque la régulation du fonctionnement de l'organisme est assurée par la division du travail et la relative autonomie des fonctions entre elles (en caricaturant, on travaille plus les uns à côté des autres qu'ensemble).

## Les évolutions face au nouveau contexte des organismes de tourisme

### Dans les structures de taille importante



Dans les structures importantes, de nombreuses réorganisations sont en cours pour adapter les organismes de tourisme aux nouveaux enjeux listés dans le chapitre précédent. En caricaturant toujours, les principales évolutions sont les suivantes (voir schéma ci-après) :

1. La fonction édition, si elle subsiste souvent en l'état pour les documents papier (pour l'instant), subit par ailleurs de profonds remaniements. La diminution de la production de documents papier et le développement du numérique entraînent progressivement un décloisonnement

total de la fonction, voire une dilution d'une partie de la fonction sur l'ensemble de l'organisme de tourisme, chacun dans son service pouvant devenir contributeur et pouvant assurer la production et l'animation d'un ou plusieurs supports numériques (sites, blog...). Face à cette "externalisation" de la production de contenu, une nécessité émerge : celle de mettre sous contrôle l'ensemble de la production documentaire pour en assurer la cohérence avec la ligne éditoriale de l'organisme ("communication" dans le schéma ci-après). Dans ce contexte, on peut imaginer que la relation presse initialement positionnée au sein de la promotion migre vers cette unité communication.

2. Emergence, sous des formes diverses, d'une véritable fonction marketing et commercial (nous n'avons pas conservé le terme de promotion pour marquer le changement de nature de la fonction) regroupant :
  - a. l'analyse d'études de marché,
  - b. la construction d'une stratégie commerciale,
  - c. la conception de produits,
  - d. la structuration de la "force de vente" avec l'émergence de responsables de marché, de familles de produits, de segments de clientèle, de thématiques touristiques (...),
  - e. la promotion en face à face ou via les outils numériques auprès des prescripteurs et professionnels du tourisme, mais également promotion directe auprès des cibles, par le biais d'internet,
  - f. la recherche et le montage de partenariat<sup>26</sup>.
3. Emergence de l'animation de réseaux comme une fonction propre impliquant des moyens dédiés. Ces activités pourront dans certains cas rapprocher animation de réseaux et accompagnement de porteurs de projet.
4. La fonction de veille et d'observation sort de son isolement et tend à se rapprocher des autres services, notamment de la fonction "marketing et commercialisation", pour leur apporter des données. La fonction veille et observation s'ouvre également vers l'extérieur, vers le réseau de prestataires, pour apporter une prestation experte, et jusqu'à un certain point "vulgariser" ses analyses pour les rendre utilisables par les prestataires.
5. Les fonctions supports montent en compétences pour soutenir l'action des autres services (support juridique, gestion administrative et financière des partenariats... gestion des ressources humaines...).
6. La fonction de direction se décloisonne et l'encadrement intermédiaire se développe, pour améliorer l'animation d'équipe et le déploiement stratégique, mais aussi pour assurer une véritable régulation dans des organismes où les liens transverses entre services et avec les partenaires externes se développent fortement.
7. Dans ce schéma, la fonction d'ingénierie reste un peu isolée, mais cela tient à sa nature.
8. Hors l'ingénierie, une fonction n'est que peu concernée par ce décloisonnement : la fonction de services directs aux publics/touristes/clients. Cette situation ne sera pas sans poser quelques problèmes de gestion des ressources humaines.

Parallèlement à la réallocation de moyens en cours, la véritable révolution tient à la tendance globale au décloisonnement des fonctions. Il est de plus en plus important de travailler ensemble, quel que soit le découpage organisationnel retenu. (Ce dernier devient moins important si les liens transversaux fonctionnent bien, si bien que l'enjeu de performance passe du bon découpage organisationnel aux bonnes pratiques managériales).

<sup>26</sup> Dans la pratique, ces différentes activités pourront être réparties dans plusieurs services, en fonction de la problématique de l'organisme.

### **Dans les petites structures**

Ci-dessus, nous avons analysé l'évolution de l'organisation dans les grandes structures, parce que c'est le lieu où les tendances sont le plus visibles. Qu'en est-il dans les structures plus petites ?

Ces structures sont caractérisées par une grande polyvalence, mais cette polyvalence n'est pas extensible à l'infini. Dès lors que la mise en œuvre d'un nombre important d'activités nécessite une grande spécialisation, les petites structures ne seront pas en capacité de suivre seules les évolutions.

Dès lors, trois solutions s'offriront à ces organismes :

1. se limiter aux activités qui sont à leur portée, compte tenu de leurs moyens,
2. se regrouper au sein d'organismes plus importants,
3. travailler en réseau pour partager des compétences et faire jouer des synergies.

On peut facilement imaginer que chacune de ces solutions sera mise en œuvre, en fonction des lieux et des enjeux.

La première ne concernera vraisemblablement que des territoires sur lesquels les enjeux touristiques sont limités ou des territoires sur lesquels les politiques ne considèrent pas les enjeux touristiques comme stratégiques.

Dès lors que les enjeux touristiques seront suffisants, et que les politiques se seront emparés de ces enjeux, les tensions seront fortes pour pousser à la mise en œuvre d'une des deux autres solutions.

Pour les organismes de tourisme eux-mêmes (tout au moins ceux qui ne sont pas en position de force), c'est souvent la 3<sup>ème</sup> solution qui aura la préférence parce qu'elle permet d'augmenter les moyens, sans faire disparaître juridiquement les différents organismes (Ce dernier point est très sensible, notamment au niveau des administrateurs de ces organismes... et parfois également pour les collectivités qui les instituent)... Les contreparties de cette solution seront des conditions de gouvernance plus délicates et parfois des difficultés dans la prise de décision.

Notons que la notion de réseau est une notion très vague, depuis le simple réseau d'échange d'expériences, donc très peu intégré, jusqu'aux réseaux dans lesquels, par exemple, les personnels ont été réunis dans une seule et même structure juridique qui alloue les moyens pour les différents organismes membres... réseaux beaucoup plus intégrés... dans lesquels la différence avec une fusion est parfois essentiellement de forme.

Ajoutons que de nombreuses expériences sont en cours et qu'il sera possible, d'ici quelques années, de faire un premier point sur les avantages et les inconvénients des différentes formes de regroupement. Pour l'étude qui nous occupe actuellement, l'élément important est simplement le fait que les regroupements, quelle que soit leur forme, permettront de constituer des équipes plus étoffées, favorisant la montée en compétences des collaborateurs... et impulsant également la mise en place d'outils de gestion des ressources humaines plus pertinents.

## Glossaire

---

### Activité

Ensemble cohérent d'actions finalisées, identifiées et organisées réalisées par un individu dans le cadre de son poste.

L'activité permet la création d'un produit (bien ou service) final ou intermédiaire.

L'activité peut s'inscrire au sein d'un processus.

L'activité peut se présenter comme une combinaison de tâches (impliquant des savoir-faire) mais également inclure une part variable de savoirs et de savoir-agir.

### Activité-responsabilité

La frontière entre activité et responsabilité n'est pas facile à définir. Toute activité implique une part de responsabilité, et il est rare qu'une responsabilité n'implique aucune action.

Pour éviter des débats intéressants, mais peu opératoires sur le sujet, nous avons choisi de rassembler dans un même référentiel [activités-responsabilités] les deux notions, plutôt que de créer un référentiel [activités] et un référentiel [responsabilités].

### Activité-responsabilité principale ou secondaire

L'activité-responsabilité peut être explicitement affectée à un collaborateur comme l'un des enjeux de son poste : ce sera alors une activité "principale".

Dans d'autres cas, l'activité-responsabilité sera exercée à titre accessoire (quand la situation se présente), par défaut (personne d'autre ne pouvait la faire) et/ou à titre de renforcement de l'équipe permanente (cas de grande affluence nécessitant des renforts), et/ou au titre du remplacement ponctuel d'un collaborateur absent...

Attention : par "activité-responsabilité principale", il ne faut pas entendre "quotidienne" ou prenant beaucoup de temps. Certaines activités peu fréquentes sont clairement identifiées comme constituant un enjeu fort du poste.

Par "activité-responsabilité secondaire", il ne faut pas entendre "occasionnelle", mais plutôt comme n'étant pas l'activité sur laquelle sera prioritairement jugée la compétence du collaborateur.

### Adhérent

Prestataire du territoire touristique local adhérent à l'organisme de tourisme.

### Client

Selon la norme ISO 9000 (§3.3.5) : "personne qui reçoit un produit" (bien ou service).

Dans le présent document, seront, selon le cas, employés les termes de "client", de "public", de "touriste", de "prescripteur"... Tous ces termes renvoient à la notion de client définie ci-dessus.

## Compétence

La compétence (au singulier) employée avec le verbe être définit un état : être compétent.

**Compétence (état = être compétent) :** Capacité avérée d'une personne (ou d'un collectif) à apporter une réponse pertinente à une situation professionnelle à laquelle il est confronté.

Les compétences (dans ce cas, l'emploi du mot compétence est généralement au pluriel) employées avec le verbe avoir définissent une ressource pour le collaborateur : avoir des compétences.

**Compétence (ressource = avoir des compétences) :** Ensemble des connaissances, des savoirs faire, et des qualités mobilisables par une personne en situation de travail.

## Emploi

Orizon : Ensemble de postes d'un même organisme, suffisamment proches les uns des autres par leurs contenus et/ou par les compétences nécessaires pour les occuper, pour constituer une définition générique de ces postes.

## Fonction

La notion de métier comme "corpus cohérent de savoirs et savoir-faire" (Guy Le Boterf) ou de "représentation sociale" (Orizon) est en voie de régression.

De plus en plus, ce n'est pas un métier qui est exercé, mais une fonction. Les compétences des collaborateurs ne définissent plus nécessairement le métier qu'ils peuvent exercer, mais plutôt l'ensemble des fonctions qui peuvent leur être confiées. L'augmentation du nombre d'intitulés de poste ne faisant pas clairement référence à un domaine de spécialité illustre ce propos : chargé de mission, assistant, technicien...

La fonction constitue donc un ensemble d'activités-responsabilités formant un tout cohérent au sein d'un organisme de tourisme donné.

La fonction peut être assurée par une personne unique, ou par plusieurs personnes, appartenant ou non au même service. Exemple : fonction accueil et information, fonction de production de support (papier ou numérique), fonction d'accompagnement des prestataires ou des adhérents, fonction managériale...

## Mandant – Autorité de tutelle

Organisme (collectivité territoriale) ou instance (conseil d'administration) qui institue l'organisme de tourisme et/ou qui définit les orientations de l'organisme de tourisme et/ou qui lui donne ses moyens de fonctionnement (subventions, éventuellement (mais pas nécessairement) adhésion...).

## Métier

Guy Le Boterf : C'est le corpus cohérent des savoirs et savoir-faire faisant appel à un ou plusieurs domaines structurés de connaissances et nécessaires à l'exercice de plusieurs emplois d'une même famille (gestion, commercial, recherche, production)... Un métier évolue en fonction du développement des sciences et des techniques, des transformations de l'environnement (économique, social, culturel...). Un même métier peut s'exercer en changeant d'emploi et en changeant d'entreprise.

Orizon : Le métier est la représentation sociale de l'emploi d'un professionnel reposant sur un ensemble de pratiques, nécessitant un apprentissage et reposant sur le respect de "règles de l'art".

## Mission

Finalité attendue de l'organisme de tourisme. Les missions résultent, d'une part de la loi, et d'autre part du projet politique touristique local.

Finalité, but, objectif final, résultat... attendu d'un collaborateur dans l'exercice de ses fonctions au sein de son organisme.

## Partenaire

Les partenaires peuvent désigner les organismes ou des entreprises avec lesquels l'organisme de tourisme contractualisera une prestation réciproquement profitable.

Dans le présent document, nous appliquerons à ce terme un sens restrictif, en excluant tous les interlocuteurs pouvant être désignés par un autre qualificatif :

- Clients
- Prestataires et adhérents
- Professionnels du tourisme : voyagistes, tours opérateurs
- Fournisseurs ou sous-traitants

Relèveront donc de l'appellation "partenaires" certains acteurs majeurs du tourisme du territoire, d'une importance telle qu'ils ne peuvent être rangés dans la simple catégorie "prestataires" dans leurs relations avec l'organisme de tourisme (sociétés de remontées mécaniques en montagne, ou parcs de loisirs d'importance nationale ou internationale...) et les acteurs externes du territoire ne rentrant pas directement dans les catégories ci-dessus, avec lesquels l'organisme conclura une convention de partenariat (site VoyagesSNCF.com pour des liens...).

## Portefeuille de compétences

Ensemble des compétences (ressources) détenues par un collaborateur lui permettant d'être compétent (état), ou non, dans son poste. Par simplification, pour le présent document trois "degrés" de portefeuille de compétences ont été retenus ; ils se caractérisent comme suit :

1. **Degré A** : pas de compétence technique importante requise. Un collaborateur disposant du portefeuille de compétences de base pourra, avec un temps d'adaptation moindre et/ou le cas échéant une formation de courte durée, tenir le poste. Dans les structures importantes, hors fonctions de prise en charge directe du public/des touristes/des clients, ce seront souvent des postes d'assistants rattachés à un cadre de degré C ou plus rarement un technicien de degré B. Par portefeuille de compétences de base, il faut entendre personnes issues de l'enseignement supérieur (ou ayant acquis ce degré par expérience), maîtrisant généralement une ou plusieurs langues étrangères et sachant utiliser les outils modernes de communication (bureautique, web...). Ce "portefeuille de compétences" correspond au degré de recrutement "de base" le plus fréquemment observé lors des phases d'enquête.
2. **Degré B** : poste exigeant une technicité ou des savoir-faire comportementaux impliquant une formation initiale et/ou une expérience préalable importante (souvent complétée par de la formation continue), et/ou des qualités personnelles (compétences comportementales ne pouvant être acquises seulement par formation) qui feraient qu'un collaborateur n'ayant que le

portefeuille de compétences de base ne pourra pas rapidement tenir le poste en autonomie<sup>27</sup>. Cette exigence de technicité n'implique pas de prendre fortement en compte des enjeux politiques ou stratégiques importants. Nous qualifierons souvent les titulaires d' [activités-responsabilités] de ce degré de "techniciens".

3. **Degré C** : poste impliquant, au-delà de seules compétences techniques, la capacité à se saisir, dans le cadre des délégations (ou du mandat reçu pour le directeur), d'enjeux politiques<sup>28</sup> et/ou stratégiques, et à construire et à mettre ou faire mettre en œuvre les lignes générales d'actions opérationnelles, en tenant compte des enjeux (politiques ou stratégiques de l'organisme et/ou des partenaires associés), des contraintes internes et externes et des moyens disponibles. Nous qualifierons souvent les représentants de ce degré de directeur, cadre de direction ou chargé de mission...

Attention : c'est la nature du poste (son contenu) et les compétences requises qui définissent le degré, pas l'intitulé d'un poste. Un directeur d'un petit organisme de tourisme peut être un technicien (au sens du degré B), la partie stratégique relevant de son président, alors qu'un directeur d'organisme important relèvera du degré C.

## Poste

Le poste constitue, au sein d'un organisme professionnel, le point de rencontre entre, d'une part la gestion des hommes et de leurs compétences, et d'autre part la division du travail et/ou la répartition des responsabilités et les mécanismes de régulation interne qui résultent de l'organisation.

## Prescripteur

Personne qui n'est pas directement cliente de l'organisme de tourisme, mais qui pourra exercer une influence sur les clients potentiels.

## Prestataire

Prestataire est à comprendre comme "prestataire de service touristique local".

La notion de prestataire inclut toutes les entreprises ou tous les organismes du bassin touristique local ayant un objet touristique ou une activité liée au tourisme.

## Public

Toute personne qui peut être conduite à entrer en contact avec un organisme de tourisme à titre non professionnel.

## Responsabilité

La responsabilité décrit une attente qualitative plutôt que factuelle : on n'attend pas de la personne qu'elle fasse quelque chose, mais qu'elle assure/qu'elle garantisse un résultat ou un niveau de qualité donné.

<sup>27</sup> Attention : dans les petites structures, des personnes sont conduites à mettre en œuvre des [activités-responsabilités] sans avoir nécessairement la compétence requise... Cela résout le problème de l'organisme, mais ne signifie pas que la compétence est acquise par la personne qui s'en est occupée : il s'agit plus souvent d'un "bricolage" permettant de résoudre le problème (recherche internet, appel au réseau, utilisation de documents ou de modèles récupérés chez une autre personne ayant mise en œuvre cette [activité-responsabilité]) plutôt qu'une véritable montée en compétence (note : ne pas lire cette remarque comme une critique, mais comme une observation : dans la majorité des cas, ces "bricolages" permettent aux organismes de résoudre leurs difficultés en l'absence des compétences effectives... En revanche, il ne faudrait pas en tirer de mauvaise conclusion en termes de gestion des ressources humaines et de valorisation des compétences).

<sup>28</sup> "Politique" doit ici être entendu au sens le plus large et non seulement dans celui lié à la présence d'élus dans l'environnement des organismes de tourisme.

Elle se traduit par être garant de quelque chose... devant quelqu'un. Elle ne présume pas de la capacité de la personne à pouvoir seule résoudre un problème, mais au moins celle de pouvoir alerter celui qui lui a délégué cette responsabilité.

### **Sous-traitant**

Fournisseur de l'organisme de tourisme prenant en charge une fonction ou une activité que l'organisme de tourisme a décidé d'externaliser, pour des raisons financières (économie...), techniques (absence de compétence ou limite de compétence)...