



**HAL**  
open science

## Les formations tourisme et pleine réinvention

Marie-Christine Bureau, Christophe Guibert, Claire Margaria, Laure Paganelli, Gérard Rimbert

► **To cite this version:**

Marie-Christine Bureau, Christophe Guibert, Claire Margaria, Laure Paganelli, Gérard Rimbert. Les formations tourisme et pleine réinvention. *Espaces. Tourisme et loisirs*, 2021. halshs-03481961

**HAL Id: halshs-03481961**

**<https://shs.hal.science/halshs-03481961>**

Submitted on 22 Dec 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# LES FORMATIONS TOURISME EN PLEINE RÉINVENTION

**Touché de façon inédite par le Covid-19, le secteur du tourisme en France est contraint de s'adapter à de nouvelles demandes et méthodes de travail. Chaînon nécessaire pour faire face à ces évolutions, la formation s'est pratiquée de manière inégale durant la crise selon les structures. Deux thématiques majeures se détachent cependant : l'offre numérique et la promotion d'un tourisme durable. Quels systèmes de formation mettre en place et quelle réflexion sur les conditions de travail des salariés pour répondre à ces enjeux ? Enquête auprès des professionnels du secteur et des acteurs de la formation.**

**COLLECTIF** // Chercheurs du Cnam (Conservatoire national des arts et métiers) et de l'Esthna-Angers (Études supérieures de tourisme et d'hôtellerie de l'université d'Angers).  
Responsable scientifique, professeur du Cnam, chaire Tourisme, voyages et loisirs : Bertrand Réau.  
Équipe: Marie-Christine Bureau, Christophe Guibert, Claire Margaria, Laure Paganelli, Gérard Rimbert, Carole Tuchsirer.



**A**vec la crise sanitaire du Covid-19, le secteur du tourisme en France a été directement et fortement impacté. La crise économique globale l'affecte encore plus. Selon l'Observatoire économique du tourisme (2020) : «*En France, la baisse globale d'activité liée à la crise du Covid-19 est d'une ampleur inédite, d'environ 33 %, dont 5 points pour les secteurs liés au tourisme.*» L'impact de la crise sur le secteur du tourisme est plus important que ne l'avait été celui de la crise de 2009. Les services, qui jouent habituellement un rôle stabilisateur en temps de crise, ont été particulièrement touchés au niveau de l'économie nationale.

### **AIDES DE L'ÉTAT ET DISPARITÉS DES STRUCTURES**

En France, la diversité des structures concernées (de l'auto-entreprise à la multinationale) a généré une disparité dans la façon dont celles-ci pouvaient se saisir des aides proposées – certaines professions indépendantes connaissant des situations difficiles. Si de nombreux plans de soutien et de relance ont été successivement mis en place par le gouvernement, le secteur va devoir, selon les configurations, se réinventer et adapter ses produits et pratiques. S'il s'agit, à court terme, de préparer ses destinations aux nouvelles normes sanitaires; à long terme, cela demande de préparer son avenir face à de pro-

## **S'IL S'AGIT, À COURT TERME, DE PRÉPARER SES DESTINATIONS AUX NOUVELLES NORMES SANITAIRES; À LONG TERME, CELA DEMANDE DE PRÉPARER SON AVENIR FACE À DE PROBABLES CHANGEMENTS DE COMPORTEMENTS DES TOURISTES**

bables changements de comportements des touristes. Les crises sanitaires et économiques agissent comme des accélérateurs des mutations déjà entamées ces dernières années<sup>1</sup>.

Dans ce contexte de crise, la littérature professionnelle française comme internationale identifie deux axes majeurs, évoqués depuis les années 1990, pour le secteur : le numérique (réservations et communication) et l'économie verte, avec son avatar de tourisme durable. À ces enjeux, s'ajoute un troisième : celui de la personnalisation de l'expérience client. Intégrées aux formations initiales, notamment depuis les années 2010, ces thématiques ont été au cœur des initiatives de formation durant la crise. Ainsi, l'Australie a mis en place une plateforme de formations nationales destinée à présenter les destinations locales aux professionnels du tourisme. D'autres pays, comme la Finlande, orientent leurs efforts sur le numérique. Le 3 juin 2021, le président de la République a promis quinze milliards alloués au tourisme afin «*[d']améliorer la formation et la qualification des personnels, créer des passerelles entre les différents métiers...*». Lors de rencontres avec des professionnels du tourisme, Emmanuel Macron a évoqué de nouvelles aides pour la formation dans le secteur touristique, notamment sur l'offre numérique et la promotion d'un tourisme vert et patrimonial. Les discussions sur le passe sanitaire et ses éventuelles répercussions sur le tourisme ont depuis éclipsé ces enjeux, et aucun détail n'a encore été annoncé. Pour faire face aux changements de comportements des touristes, la formation professionnelle, au sens large, est un «*chaînon*» nécessaire.

### **DES USAGES DE LA FORMATION EN PLEINE PANDÉMIE**

Une première enquête menée par le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) et l'université d'Angers pendant le confinement et peu après montre peu de renforcement de la formation, quelles que soient ses modalités. Pourtant, 32% des répondants estimaient que pour faire face à la situation, «*plus de compétences sont nécessaires*», tendance encore plus marquée dans le secteur privé à but lucratif (50%). Il existe d'ailleurs une corrélation statistique entre la confiance dans le redémarrage ▲



Dans le secteur HCR (Hôtels-Cafés-Restaurants), le profil des conventions FNE-formation fait apparaître des durées et des coûts en moyenne sensiblement plus faibles que dans le secteur tourisme.

et le renforcement des dispositifs de formation. Si les répondants expriment souvent un sentiment d'impuissance, la sensation d'être préparé à faire face à la crise dépend en effet des usages de la formation pendant mais aussi avant la crise. Il semble alors que la formation ait été utilisée pour pallier des difficultés immédiates. Mais les thématiques de formation portent la marque de préoccupations qui évoluent. L'intégration des mesures sanitaires ou la mise en place de procédures de remboursement et annulation lors du premier confinement se retrouvent dans les documents institutionnels, par exemple dans les recommandations de l'Orga-

nisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Le second confinement a vu croître les demandes visant à remobiliser la main-d'œuvre. Se sont ajoutées des formations spécifiques liées à l'adaptation au contexte, comme les usages du numérique et des réseaux sociaux pour conserver les liens, notamment avec des clients difficiles, ou des contenus techniques autour de la restauration à emporter, par exemple. Les thématiques autour du numérique sont fortement présentes dans la gestion à court terme; celles liées au tourisme durable ont été davantage mises en œuvre dans le cadre des reprises partielles permises lors des étés 2020-2021. Dans l'ensemble, les acteurs interrogés affirment que ces transformations timidement engagées se sont accélérées avec la crise.

### DIFFICULTÉS D'ORGANISATION ET MANQUE DE VISIBILITÉ

Il existe peu de statistiques recouvrant l'ensemble de l'activité, qui est complexe à circonscrire du fait de l'hétérogénéité des entreprises, des secteurs et des métiers (Centre d'études et de recherches sur les qualifications, 2008). Ces structures diverses ont une multiplicité de rapports à la formation. Les éléments statistiques décrivant le secteur et l'impact de la crise sur le tourisme sont également soit sectorisés (publications nationales sur l'hôtellerie notamment), soit organisés par région. Concernant la formation, les difficultés statistiques déjà relevées sur l'emploi sont présentes<sup>2</sup>. Les recherches permettent d'établir que le secteur est particulièrement touché par des freins à la formation continue, liés le plus souvent à des difficultés dans les très petites entreprises (TPE). La multiplicité des opérateurs de compétences (Opco) rend difficile l'identification des financements, notamment pour les gérants de petites structures.

Le fort *turn-over* du secteur (dû aux contrats courts ou saisonniers, aux conditions de travail, etc.) a un impact sur les possibilités de formation et l'incitation des entreprises à la pratiquer, de crainte qu'elle augmente l'attractivité de leurs salariés. La taille des structures rend complexe de se séparer d'un salarié pour une journée ou plus en période d'activité; la formation dite «sur le tas» est ainsi privilégiée, ce qui favorise la transmission des compétences historiques

## LES ENTREPRISES DU VOYAGE EN DIFFICULTÉ

Dans ce secteur spécifique, les professionnels considèrent que les formations adaptées n'existent pas. Les formations initiales sont pour eux conçues comme trop généralistes, ou centrées sur des apprentissages qui ne sont pas prioritaires pour le métier. La formation continue ne semble pas combler ce besoin: les agences de voyages sont rattachées à l'Opco-Mobilités (l'opérateur de compétences des métiers de la mobilité), et les formations proposées par celui-ci visent plus spécifiquement les métiers du transport. Une tension forte entre les attentes des jeunes fortement diplômés et les besoins du secteur s'ajoute. D'après les Entreprises du voyage, il y a une perte de repères et de compétences dans le secteur. Il faut aujourd'hui réussir à remobiliser les salariés alors que ces professions ont été malmenées pendant la crise (nécessité de rassurer le client sur les aspects sanitaires et financiers). D'après l'organisation professionnelle, les métiers vont évoluer et les recrutements seront moins nombreux, mais demanderont des compétences plus pointues sur la digitalisation, le développement durable et le yield management.

(1)  
Yves-Marie Évanno et Johan Vincent, « Pourquoi le Covid-19 ne mettra pas en péril le tourisme en France », *The Conversation*, en ligne, 2020.

(2)  
Philippe Violier, « Contribution à une approche renouvelée des statistiques sur l'emploi touristique », *Mondes du tourisme*, en ligne, 2019.

(3)  
M. Jay, « Étude des facteurs psychosociaux permettant de prédire le *turn-over* volontaire et l'engagement au travail des travailleurs saisonniers : étude en station de sports d'hiver », thèse de doctorat en psychologie, UBFC, 2018.

du secteur au détriment des sujets émergents. Deux freins importants ont alors été levés pendant la crise sanitaire : les périodes d'inactivité ont permis de libérer du temps, alors même que d'un côté le FNE-formation (Fonds national de l'emploi) pouvait simplifier l'identification d'un financement ou que des acteurs publics comme les comités régionaux du tourisme (CRT) mettaient à disposition une offre de webinaires gratuits. Cependant, d'autres acteurs du secteur privé déclarent avoir rencontré des difficultés à recourir à la formation en vue de préparer la réouverture : manque de visibilité sur les délais, difficulté à définir les besoins prioritaires, impossibilité d'appliquer les compétences directement. Ce manque de visibilité se retrouve également chez les indépendants qui ont peu mobilisé la formation.

### ENTRE FORMATION ET MÉTIERS : DES ENJEUX D'AJUSTEMENT

Un frein important subsiste, qui tient aux usages de la formation dans le secteur, et notamment dans son volet privé. La formation continue formalisée y est associée à la mobilité verticale (accompagnement de la promotion interne); du fait de leur taille, certaines structures sont donc réticentes à former. Ces éléments sont très forts dans le secteur HCR (Hôtels-Cafés-Restaurants). S'ajoute un lien établi entre le besoin de compétences spécifiques et la nécessité d'offrir des conditions de travail adaptées. Or, le secteur est marqué par des conditions de travail et de rémunération peu avantageuses, surtout sur les postes d'entrée, et un niveau de qualification au moment du recrutement de plus en plus élevé. Pendant la crise, la formation initiale a joué le rôle de valeur refuge pour des étudiants souhaitant réaliser plus de stages, retarder leur entrée sur le marché de l'emploi ou augmenter leurs qualifications pour

assurer leur insertion – ce qui pourrait accentuer le problème dans les années à venir.

Les entreprises déclarent embaucher des diplômés de licence et master (pour des compétences liées au numérique et aux langues étrangères ou des compétences plus spécifiques comme le *revenue management*), cela pousse à recruter au-dessus du niveau de qualification requis pour des postes subalternes où le besoin de main-d'œuvre est fort. Or, ces diplômés sont recherchés par d'autres secteurs et susceptibles de se reconverter facilement, d'autant plus que de la formation continue leur est proposée. Une tension existe alors autour de la fidélisation dans le secteur. La fidélisation et le développement de l'attractivité des métiers sont d'ailleurs cités comme prioritaires par les organisations professionnelles. L'accès et le développement de la formation des salariés, mais également celle des managers qui permet d'améliorer la qualité de vie au travail, sont alors des leviers importants. Ces éléments sont en cohérence avec les savoirs sur le lien entre le *turn-over* des saisonniers, leur engagement au travail et des facteurs contextuels comme l'accès à la formation professionnelle<sup>3</sup>. Ainsi, si le *turn-over* peut représenter un frein à la mise en place de formation continue, celle-ci peut au contraire être considérée comme un levier pour limiter les départs.

### LA CRISE COMME ACCÉLÉRATEUR DES USAGES NUMÉRIQUES

L'annonce du premier confinement a provoqué un petit séisme dans les milieux de la formation, contraints de se reconfigurer dans un délai court, tant pour accélérer des processus déjà engagés (comme la digitalisation de l'offre) que pour créer *ex nihilo* de nouveaux contenus en réponse aux besoins immédiats (en particulier de sécurisation sanitaire). L'effet le plus visible du premier confinement dans les organismes de formation (OF) a été le passage obligé à une offre à distance. Si la plupart des OF étaient déjà inscrits dans une démarche de digitalisation de leur offre ou tout au moins y réfléchissaient, la crise a joué un rôle manifeste d'accélérateur de nouvelles possibilités du numérique, et l'urgence a précipité les mutations.

L'exploration de la palette des usages numériques s'est faite dans plusieurs directions. ▲

**PENDANT LA CRISE, LA FORMATION INITIALE A JOUÉ LE RÔLE DE VALEUR REFUGE POUR DES ÉTUDIANTS SOUHAITANT RÉALISER PLUS DE STAGES, RETARDER LEUR ENTRÉE SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI**



Plateformes d'*e-learning* et formations en distanciel : dès le premier confinement, les outils numériques se sont imposés et l'urgence a précipité les mutations.

On peut par exemple distinguer deux voies d'innovation très différentes qui présentent chacune un intérêt spécifique: le développement d'une plateforme d'*e-learning*, pouvant aller jusqu'à l'animation d'une communauté d'apprenants avec des techniques de gamification pour maintenir l'engagement du groupe; ainsi que la création de webinaires, parfois gratuits, souvent courts, qui permettent de toucher un public plus large, habituellement absent des dispositifs de formation. S'il entraîne une temporalité différente pour les apprenants, le passage au numérique bouscule aussi les métiers de la formation, en termes d'usage d'outils, mais également de conception pédagogique – ce qui peut se traduire par un intérêt renouvelé pour les pédagogies inversées et plus généralement pour les pédagogies actives. Les compétences liées au secteur du tourisme, dites «comportementales» ou «relationnelles», correspondent en grande partie à des gestes et attitudes. Pour autant, d'après les prescripteurs de formation,

**LES COMPÉTENCES LIÉES AU SECTEUR DU TOURISME CORRESPONDENT EN GRANDE PARTIE À DES GESTES ET ATTITUDES. POUR AUTANT, D'APRÈS LES PRESCRIPTEURS DE FORMATION, TOUTES CES THÉMATIQUES PEUVENT ÊTRE TRAITÉES À DISTANCE**

toutes ces thématiques peuvent être traitées à distance. Les difficultés viendraient alors plus des capacités d'adaptation des formateurs, qui peuvent être résistants au distanciel.

### DISPOSITIFS PUBLICS : OPPORTUNITÉS OU OBSTACLES ?

Dès le début de la crise sanitaire, les pouvoirs publics ont adapté le Fonds national entreprises dans son volet dédié à la formation, en complément d'autres mesures de soutien économique. En 2021, ce dispositif a été modifié pour favoriser la mise en place de parcours de formation plus longs destinés à accompagner les mutations économiques, technologiques, environnementales dans une perspective plus durable de «sortie de crise». Ce dispositif a été largement mentionné par les professionnels pour en souligner l'utilité. Il a fait l'objet d'une large information de la part des structures institutionnelles en charge de l'accompagnement des territoires et des entreprises et est à l'origine d'une opportunité de financement de formation à la fois accrue et particulièrement visible.

Les discours des professionnels révèlent également des critiques sur la complexité des dispositifs publics de formation, et notamment leur inadaptation à la formation à distance. Les notions d'heure par stagiaire, les modalités de facturation sont souvent mises en cause pour souligner la nécessité d'aligner les outils de gestion sur les outils numériques, ce qui serait encore loin d'être le cas pour nombre de nos interlocuteurs. Une «*bureaucratie de la formation*» est ainsi évoquée et illustrée par le maintien de la notion de durée de formation qui perdurerait dans l'administration. Au-delà du paiement, on voit bien que le déploiement de l'*e-learning* malmène les catégories administratives de la formation professionnelle parce que la notion même de formation est plus difficile à cerner, à quantifier. Il ne nous a pas été possible d'apprécier l'intensité du recours au FNE-formation selon les différents segments d'activité du secteur du tourisme, mais les données fournies par différents Opcv et par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) permettent de l'approcher.

Le secteur HCR (Hôtels-Cafés-Restaurants) se distingue ainsi quelque peu de celui du tou-

risme dans le champ de l'Afdas. Le profil des conventions FNE-formation fait apparaître des durées et des coûts en moyenne sensiblement plus faibles que dans le tourisme. Trois thèmes de formation arrivent en tête dans les actions financées par le FNE : management, organisation (10 000 personnes) ; langues (5 500 personnes) ; commerce et vente (4 000 personnes), soit des contenus de formation rejoignant pour partie les besoins en compétences exprimés par l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (Umih), dans le cadre de son enquête auprès des entreprises du secteur. Pour l'année 2021, les données fournies par l'Opco couvrent les cinq premiers mois et correspondent non à des exécutions, mais à de seuls engagements de dépenses. Il semble que sur cette période les effectifs entrés en FNE-formation soient beaucoup plus faibles, 743 salariés seulement pour des durées de formation en revanche bien plus élevées, trente-sept heures en moyenne. Ce sont dans les petites entreprises de moins de cinquante salariés que l'on trouve les formations les plus longues (quarante-trois heures). Et les bénéficiaires des actions de formations engagées ont dans leur très grande majorité (70 % des cas) plus de 50 ans.

Si les incertitudes liées à la reprise ont fait de la « période blanche » une occasion manquée de formation, notamment pour les indépendants, d'autres métiers ont su se saisir de l'opportunité de pouvoir envoyer en formation sans fermer la structure ou profiter des possibilités

ouvertes par la Foad (Formation ouverte et/ou à distance) et les financements publics. Les aides apportées par l'État ont ainsi été un moteur d'adaptation au changement pour une partie des acteurs. Un apport simplement financier se révèle cependant insuffisant sans l'appui de prescripteurs de formation et de conseils concernant sa mise en place.

### UNE REPRISE DU SECTEUR POUR 2023 OU 2024

Deux inégalités importantes font jour. La première est entre très petites structures et indépendants pour qui l'accès à la formation reste complexe, à la fois pour des questions logistiques et à cause de difficultés à identifier les formations et modes de financement ; et grandes structures qui ont accès à de la formation notamment organisée sur site. La seconde, plus centrée sur le salarié, se fait entre les structures notamment publiques, conseillées en proximité par les comités régionaux et départementaux du tourisme (CRT, CDT), qui permettent l'accès à des formations orientées vers le développement de compétences et/ou une vision à moyen terme du secteur, et les structures privées, consommatrices d'heures de formation axées à court terme et vers des processus et outils parfois spécifiques à la structure. Les mutations identifiées, déjà à l'œuvre, ont ainsi été accélérées, et le secteur table sur une reprise dès 2023 ou 2024. Il est de fait difficile de savoir si les changements perçus représentent un tournant ou une parenthèse. ■

*Cette enquête a bénéficié d'un financement de la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques).*



**L'accès à la formation reste complexe et plus ou moins facilité selon notamment que le salarié travaille dans une petite ou une grande structure.**