

Formations et emplois en temps de crise sanitaire : le cas du secteur du tourisme et loisirs

Bertrand Réau, Marie-Christine Bureau, Christophe Guibert, Claire Margaria, Laure Paganelli, Gérard Rimbert, Carole Tuchszirer

▶ **To cite this version:**

Bertrand Réau, Marie-Christine Bureau, Christophe Guibert, Claire Margaria, Laure Paganelli, et al.. Formations et emplois en temps de crise sanitaire : le cas du secteur du tourisme et loisirs. [Rapport de recherche] 15, Dares. 2021, 63 p. hal-03549680

HAL Id: hal-03549680
https://cnam.hal.science/hal-03549680

Submitted on 31 Jan 2022

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.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Dares
Déchiffrer le monde du travail
pour **éclairer** le débat public

• RAPPORT D'ÉTUDES •

OCTOBRE 2021
N° 015

Formations et emplois en temps de crise sanitaire : le cas du secteur du tourisme et loisirs

Responsable scientifique :
Bertrand Réau

•

Équipe :
Marie-Christine Bureau
Christophe Guibert
Claire Margaria
Laure Paganelli
Gérard Rimbert
Carole Tuchszirer

Formations et emplois en temps de crise sanitaire : le cas du secteur du tourisme et loisirs

Rapport à la DARES

Responsable scientifique : Bertrand RÉAU

Équipe :
Marie-Christine BUREAU
Christophe GUIBERT
Claire MARGARIA
Laure PAGANELLI
Gérard RIMBERT
Carole TUCHSZIRER

Cette recherche a bénéficié de la participation financière de la Dares, dans le cadre d'un appel à projets de recherche PIC sur « L'impact de la crise sanitaire sur les compétences et la formation professionnelle vague 1 » organisé par la Dares, sous l'égide du conseil scientifique de l'évaluation du PIC.

le cnam
UFR ESTHUA TOURISME ET CULTURE
UNIVERSITÉ D'ANGERS

Introduction 3

Première partie : éléments de cadrage 5

Un secteur, autrefois en progression, menacé 5

Des enjeux forts liés à l'emploi et à la formation 6

Approcher « la formation dans le secteur du tourisme » : des difficultés à circonscrire et à catégoriser 7

La formation, un élément « clé », mais pourtant peu représenté dans les rapports du Conseil Interministériel du Tourisme et les plans d'aides au secteur. 8

Deuxième partie : Les relations entre emploi et formation dans le secteur 11

Les usages de la formation 11

Des enjeux d'ajustement entre formations/diplômes et métiers 17

Troisième partie : La formation continue en temps de crise 20

1. Une brusque accélération du passage au numérique 20

2. Entre urgence et long terme : quelle évolution des contenus ? 23

3. Les dispositifs publics, opportunités ou obstacles ? 30

4. Éléments de comparaison internationale 34

5. Des professions peu touchées par la formation en temps de crise : l'exemple des guides touristiques 35

Conclusion 40

Bibliographie 42

Annexe 1 : Méthodologie 45

Annexe 2 : Liste des entretiens de 2021 46

Annexe 3 : Liste des entretiens de 2020 48

Annexe 4 : Questionnaire 53

Introduction

Avec la crise sanitaire du COVID19, le secteur du tourisme en France a été directement et fortement impacté[1]. 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'hébergement et la restauration restent les secteurs les plus impactés (– 90 %). 96 % des entreprises de l'hôtellerie-restauration y auraient notamment eu recours (au dispositif d'activité partielle), pour 67 % de leurs salariés (993 000). Dans les secteurs de l'événementiel, du tourisme et de la restauration, 40 % des chefs d'entreprise déclarent devoir probablement licencier avant la fin de l'année, et de grands groupes internationaux ont déjà annoncé des plans de restructuration qui devraient notamment toucher leurs salariés en France (notamment AirBnb, Trip Advisor, TUI, Ryan Air, Sodexo…). Au final L'OFCE estime les pertes de chiffre d'affaires dans le tourisme de l'ordre de 30 à 50 % en fonction des segments.* » Si de nombreux plans de soutien et de relance ont été successivement proposés par le Gouvernement, le secteur va devoir, selon les configurations, se réinventer et adapter ses produits, ses pratiques. À court terme, cela revenait en grande partie à préparer ses destinations aux nouvelles normes sanitaires. À long terme, cela demande également de préparer son avenir face à de probables changements structuraux de comportements des touristes. Les crises sanitaires et économiques peuvent en effet être identifiées comme des accélérateurs des mutations déjà pour partie entamées ces dernières années (Evanno et Vincent, 2020)[2].

Ces évolutions concernent directement la formation professionnelle au sens large, « chaînon » nécessaire pour travailler à ces changements. Ainsi, dans quelle mesure la formation pourrait-elle être un moyen d'amortir les conséquences sociales de cette crise de l'emploi en favorisant le développement et les transformations des compétences attendues dans ces métiers du tourisme en pleine évolution ? Quels sont ces besoins de compétences nouveaux qui ont pu apparaitre ? Quelles inégalités font jour dans la capacité à répondre aux nouveaux enjeux, dans un secteur constitué en grande partie de TPE ?
Les entreprises vont-elles utiliser le levier de la formation pour éviter des licenciements et sécuriser les parcours des salariés ou pour fidéliser la main-d'œuvre ? La crise économique consécutive à la crise sanitaire va-t-elle être l'occasion de renforcer le recours à la formation pour accélérer les mutations de l'emploi et développer les compétences ou, au contraire, la formation va-t-elle constituer une variable d'ajustement ?

Notre enquête de terrain a consisté dans un premier temps à interroger des professionnels du secteur du tourisme. Un questionnaire à visée quantitative a été diffusé en trois vagues en 2020, pendant le premier confinement et peu après (n=685). Une première campagne d'entretiens visant à saisir de manière qualitative la diversité des configurations a été menée fin mai/début juin (50 entretiens ont pu être menés en ce sens). Une attention particulière a été apportée aux bouleversements de compétences et aux adaptations pratiques dans le contexte de la crise, aux trajectoires professionnelles et de formation, ainsi qu'aux

[1] Voir les données publiées par la DILA : https://www.vie-publique.fr/eclairage/280440-tourisme-60-milliards-de-perte-pour-la-france-en-2020
[2] https://theconversation.com/pourquoi-le-covid-19-ne-mettra-pas-en-peril-le-tourisme-en-france-135131

perspectives en matière d'évolution des compétences et de formations professionnelles. En effet, l'indétermination relative du périmètre et de la dénomination des métiers liés au tourisme et aux loisirs est un enjeu majeur dans le cadre de l'évolution des emplois, du travail, mais aussi de la formation professionnelle.
Une seconde campagne d'entretiens visant également les acteurs de la formation et ceux qui peuvent en être prescripteurs a ensuite été menée au premier semestre 2021.

Nous présenterons dans un premier temps des données de cadrage sur le secteur et ses enjeux, ainsi qu'une analyse de la difficulté à y approcher les pratiques autour de la formation professionnelle du fait de la diversité des acteurs qui le composent. Nous explorerons ensuite les relations emploi-formation dans le secteur du tourisme, en mettant en regard les tensions historiques de la branche avec ce qui pourrait les accentuer dans les évolutions en temps de crise. Enfin, nous nous pencherons plus précisément sur les sujets et les modalités de la formation continue en temps de crise.

Première partie : éléments de cadrage

1. Un secteur, autrefois en progression, menacé

Selon le Secrétariat d'État français chargé du tourisme en 2020, « Le tourisme constitue un secteur clé de son économie : il représente près de 8 % du PIB, 56,2 milliards d'euros de recettes, et deux millions d'emplois directs et indirects »[3] avec une hausse des emplois estimée en 2019 à 1,2 % par an en moyenne (Comité interministériel du tourisme). Le secteur affichait en 2019 sa confiance en l'avenir, avec un indice de confiance en progression au mois de mars 2019 d'après l'INSEE. La fréquentation hôtelière des Français était en hausse, de même que le tourisme international.

Les très petites entreprises (TPE) représentent 9 établissements sur 10 et ont moins de 10 salariés, mais le secteur comprend également quelques multinationales en hôtellerie. Une autre caractéristique notable du secteur est la forte présence de saisonniers parmi les salariés, certaines structures n'ayant pas d'employés à l'année.

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 (Observatoire de l'économie du tourisme, 2020). En 2020, près de 62 millions d'emplois ont été supprimés dans le monde à la suite de la chute de 74 % du nombre de visiteurs d'après le Conseil mondial du voyage et du tourisme (WTTC). Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), ce seront au total 100 millions d'emplois dans le monde qui risquent de disparaître. La diversité des structures concernées a généré une disparité dans la façon dont celles-ci pouvaient se saisir des aides proposées, et certaines professions indépendantes comme les guides touristiques connaissent des situations particulièrement difficiles. Par ailleurs, certaines structures et régions ont particulièrement profité d'un été 2020 axé autour du tourisme des Français sur le territoire français ; d'après les estimations des professionnels, l'été 2021 pourrait prendre la même tournure. Si cet afflux de touristes dans des zones peu habituées au tourisme de masse a généré des difficultés et des adaptations, il a tout de même permis une reprise économique. Les bilans de l'année 2020 montrent un rebond à l'été dans la fréquentation hôtelière et des campings ; la fréquentation des campings a par exemple atteint 84 % de son niveau de l'été 2019 à l'été 2020 (INSEE, 2021[4]), celle des hôtels 75 % en août 2020 (INSEE, 2021) et les dépenses touristiques des résidents étaient durant l'été au même niveau (INSEE, 2020[5]). Cependant, les fréquentations et chiffres d'affaires replongent à partir de septembre, dès les abords de la deuxième vague, avant le deuxième confinement et la reprise de l'activité partielle. Dans d'autres segments du secteur, comme les agences de voyages, les transports aériens et croisières, ou des régions comme l'Île-de-France, axée sur le tourisme d'affaires et les visiteurs étrangers, ont été en difficulté tout au long de la période de crise. Au second trimestre 2020, certains départements comme la Corse ont accusé une baisse de plus de 30 % de l'emploi touristique alors que d'autres départements ne perdent que trois ou quatre points. Les situations économiques sont donc très contrastées. Cependant, si l'Organisation

[3] https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/tourisme/, consulté le 5 juin 2021.

[4] https://www.insee.fr/fr/statistiques/5369851#titre-bloc-21

[5] https://www.insee.fr/fr/statistiques/4796807?sommaire=4473296

Mondiale du Tourisme des Nations Unies[6] estime que le tourisme international est revenu au niveau des années 90, les experts interrogés en 2020 tablaient sur une relance permettant de retrouver dès 2023 ou 2024 le niveau de 2019.
Les aides prévues pour le secteur en France sont en grande partie régionales, passant par des incitations au tourisme local (aides financières à destination des particuliers qui consomment dans la région), mais aussi des fonds d'urgence adressés aux entreprises ou des aides financières par le biais d'accès à des outils et des formations. L'accompagnement et la mise à disposition d'informations, souvent sous forme de webinaires, sont également cités comme aides faisant partie du plan de relance des régions.
Au niveau national, en plus du recours possible à une activité partielle indemnisée, des prêts garantis par l'État et des exonérations de cotisations sociales, des aides spécifiques ont été prévues concernant la formation. En effet, les aides à la formation du Fonds National de l'Emploi (FNE-Formation) ont été adaptées : « Dans le cadre des conséquences économiques liées à la crise sanitaire du Covid-19, le dispositif FNE-Formation a été repensé afin de répondre aux besoins des entreprises en activité partielle, en activité partielle de longue durée et des entreprises en difficulté par la prise en charge de coûts pédagogiques. » [7]Dans le cadre de la relance, des aides à la formation spécifique pour les TPE et PME souhaitant investir dans la transition numérique ont été mises en place par BPI France et ses services en région France Num[8].

2. Des enjeux forts liés à l'emploi et à la formation

Lors du 4e Comité interministériel du tourisme du 17 mai 2019, qui se concentre en partie sur la question de l'emploi et de la formation touristique, les principaux enjeux du secteur ont été rappelés. Certains emplois du secteur souffrent d'une mauvaise image (rémunérations modestes, horaires atypiques, contrats courts, etc.), ce qui pourrait expliquer qu'une partie des besoins de recrutement identifiés par Pôle Emploi chaque année ne soient pas pourvus. Les employeurs font face à trois défis par rapport à la main-d'œuvre : attirer, former, et fidéliser (voir deuxième partie sur les liens entre formation et fidélisation).

Plusieurs thématiques liées à des mutations du secteur se retrouvent dans la littérature professionnelle, dans les rapports institutionnels et dans les entreprises et sont en lien avec des besoins de formation. Ces trois enjeux sont :

- Le numérique (notamment stratégies de positionnement et/ou de repositionnement des entreprises du secteur face à la concurrence internationalisée, en particulier en lien avec l'omniprésence des plateformes de réservation telles Booking, AirBnB, etc. [Alet, 2018 ; Ho-Dac, 2020]).
- L'économie verte, et son avatar le slow tourisme, apparus depuis le Sommet de la terre de 1992 (apparition du terme « tourisme durable » dès 1995).
- La personnalisation de l'expérience client, avec un accent mis sur l'accueil et à l'encontre de l'automatisation de celui-ci.

[6] https://www.unwto.org/fr/la-covid-19-et-le-tourisme-2020-retrospective-de-l-annee

[7] https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/fne-formation

[8] Les dispositifs à destination des TPE-PME, France Relance, Gouvernement, Avril 2021
https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/enjeux/france-relance/guide_les_dispositifs_a_destination_des_pme_et_tpe.pdf

Ces différentes thématiques sont évoquées a minima depuis les années 2000, mais leurs répercussions sur les emplois et les métiers, et donc sur les thématiques de formation, sont encore bien actuelles. Elles ont été au moins partiellement intégrées aux formations initiales. Les possibilités de formation sont réparties sur tout le territoire. Pour la formation initiale, elles concernent des diplômées de niveau I à V.

Le secteur est marqué par l'apprentissage, notamment dans les métiers dits « de gestes et de postures » où elle se poursuit par de la transmission quotidienne et par le passage dans différents établissements, constituant presque une forme de compagnonnage. Du côté de la formation continue, le secteur est particulièrement touché par des freins notamment liés à des difficultés d'organisation dans les TPE. La multiplicité des Opco rend difficile d'identifier les financements notamment pour les gérants de petites structures ; les CRT et CDT peuvent jouer un rôle d'accompagnement, même si cela ne fait pas partie de leurs missions. Le fort turn-over du secteur (contrats courts ou saisonniers, mais aussi sorties du secteur notamment en raison des conditions de travail[9]) a un impact fort sur les possibilités de formation et l'incitation des entreprises à la pratiquer, de crainte qu'elle augmente l'attractivité de leurs salariés. Par ailleurs, 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 privilégiée, ce qui favorise la transmission des compétences historiques du secteur au détriment des sujets émergents. Avant la crise, la FOAD était très peu utilisée.
Les secteurs dépendant fortement des saisonniers, comme l'hôtellerie de plein air ou les parcs de loisirs, mobilisent la formation majoritairement au moment des vagues de recrutement.
Il est important de noter que la partie publique et parapublique du secteur du tourisme est beaucoup moins touchée par ces différents freins, et qu'il est également plus facile d'y évoluer horizontalement ou verticalement. Ainsi, les salariés des offices de tourisme notamment suivent plus régulièrement des formations (alors que ce sont déjà des salariés particulièrement diplômés pour le secteur). Par ailleurs, il semble que ces structures développent un rapport plus long-termiste à la formation, notamment porté par les CRT et CDT qui leur proposent des modules liés à la veille qu'ils réalisent.

3. Approcher « la formation dans le secteur du tourisme » : des difficultés à circonscrire et à catégoriser

Il existe peu de statistiques recouvrant l'ensemble du secteur, qui est complexe à circonscrire du fait de l'hétérogénéité des entreprises, des secteurs et des métiers (Cereq, 2008) : il comprend par exemple une partie du secteur du transport, une partie du secteur des loisirs, etc. De fait, « le tourisme se caractérise par l'élasticité du terme » (Guibert, 2012). Pour certaines des entreprises et organisations, le tourisme est l'activité principale, pour d'autres une part seulement de leur activité relève du tourisme. Les statuts des structures sont également très divers : organisations publiques ou parapubliques (offices du tourisme ou sites de visite, par exemple), structures privées allant de l'entreprise unipersonnelle/familiale aux grands groupes d'HCR, indépendants. Chacun de ces groupes a un rapport à la formation correspondant à ses réalités. Les éléments statistiques décrivant le secteur et l'impact de la

[9] L'enquête réalisée pour l'Umih par Kyu Lab montre que les jeunes conçoivent le métier comme accessible sans qualifications, et donc un repli possible en cas de difficulté à s'insérer. Ils sont conscients des horaires et conditions de travail mais s'imaginent qu'elles vont avec des rémunérations doublées la nuit et le week-end ; par ailleurs ils ne s'imaginent pas y rester à long terme.

crise sur le tourisme sont également soit sectorisés (publications nationales sur l'hôtellerie notamment), soit organisés par région[10]. On retrouve sur la formation des difficultés statistiques déjà relevées sur l'emploi (Violier, 2019).

La formation se partage entre deux Opco principaux qui rassemblent plus d'un million de salariés du tourisme : Afdas (tourisme, loisirs), Akto (HCR, restauration rapide, transport aérien et autoroutes). S'ajoute l'Opco Mobilités (transports, agences de voyages et guides accompagnateurs). Ainsi, les statistiques sur les usages de la formation ne recouvrent ni tout le secteur (elles sont partielles par Opco ou par territoire, et ne couvrent pas le secteur public) ni que le secteur.
Par ailleurs, des usages différents du terme « formation » parmi les professionnels rendent complexe la lecture de ces différentes statistiques. Certaines professions n'utilisent le terme que pour des formations formelles, de durée moyenne ou longue, visant explicitement à l'accroissement de compétences. D'autres qualifient de formation toute transmission de savoirs et informations. Les grandes organisations liées à l'hôtellerie, notamment, ont pu se faire reconnaître comme organisme de formation, et organisent des formations internes courtes souvent de type formation obligatoire, voire simplement transmettant de nouvelles procédures d'hygiène, par exemple. La transmission directe « sur le tas » est également considérée par de nombreux professionnels de l'HCR comme de la formation[11]. Dans le même ordre d'idée, le Livre blanc de l'association Respire évoque la formation dite en poste « sans délivrance d'un quelconque titre ou attestation », et liste parmi les thématiques possibles la présentation d'un produit ou d'une destination par les commerciaux, éléments qui risquent d'être spécifiques à une structure donnée. Ainsi, les réponses à des questions du type « Avez-vous mis en place des formations ? » peuvent donner des résultats difficiles à lire sans le concours des entretiens.

4. La formation, un élément « clé », mais pourtant peu représenté dans les rapports du Conseil Interministériel du Tourisme et les plans d'aides au secteur.

Une veille sur les documentations professionnelles permet de constater une certaine « invisibilité » de la thématique formation. Si le sujet est souvent abordé, c'est rarement de façon détaillée permettant de savoir ce qui est concrètement mis en place. De la même façon, les rapports institutionnels incitent à mobiliser la formation, mais peu de détails sont donnés sur les modalités pratiques ou les sommes engagées, ni même sur les compétences à développer.

Le premier Conseil Interministériel du Tourisme (CIT) a eu lieu en juillet 2017. Dans le dossier de presse de cet événement, le mot « formation » n'est mentionné que deux fois sur douze pages. Ainsi la formation (et l'emploi) sont l'une des six thématiques sur lesquelles le gouvernement souhaite « renforcer l'attractivité » du secteur touristique. La seconde fois que le mot formation est mentionné (dans la feuille de route du gouvernement en matière de tourisme incluse dans le dossier de presse), il est indiqué qu'un « Conseil interministériel du Tourisme : Formation, emploi et tourisme social » est prévu en janvier 2019 ; il se tient en réalité en mai 2019. Le second CIT en janvier 2018 ne mentionne encore une fois pas de

[10] Voir par exemple le dossier de l'INSEE : https://www.insee.fr/fr/statistiques/4625628

[11] Voir Nguyen thi, 2018, pour une approche de la formation et gestion RH dans le secteur de l'hôtellerie.

grands investissements ou de mesures pour la formation. Les seules formations mentionnées sont :

- « un MOOC Accessibilité » qui « sera réalisé en 2018 par Atout France » pour former les professionnels de l'hébergement touristique « à l'accueil des personnes handicapées »
- dans le plan d'action de 1,5 millions d'euros destinés à la gastronomie une des actions à l'étude est : « Renforcement du "parcours d'excellence culinaire" via des "Good France ticket", visa d'un an en formation culinaire dans les restaurants étoilés, pour encourager les étudiants et chefs étrangers à parfaire leur formation dans des restaurants en France – en coordination avec le passeport Talents le cas échéant. ».

Lors du troisième CIT, il est décidé de créer une enveloppe spécifique afin de développer grâce à des partenariats (notamment avec de grandes écoles françaises d'hôtellerie et de restauration) des formations en anglais pour les territoires d'outre-mer ; le montant investi n'est pas indiqué. En parallèle de ce CIT, une Convention entre Atout France et le Groupe ADP a été signée et permet la mise en place d'une formation montée par Tourisme Academy et Atout France. Formation qui sera destinée à « des collaborateurs de la communauté aéroportuaire et des demandeurs d'emploi et jeunes faiblement qualifiés du territoire du Grand Roissy/Le Bourget ». Ainsi, au cours de ces trois premiers CIT aucune annonce d'envergure ou chiffrée n'a été faite au regard de la formation.

Le quatrième CIT du 17 mai 2019 se concentre en partie sur la question de l'emploi et de la formation touristique. Devant l'importance de ces défis, les acteurs vont être mobilisés autour d'un Comité de Filière Tourisme. Si des pistes sont envisagées et proposées (engagement de la CFET pour la formation initiale, développement des campus de métiers, faciliter les parcours de mobilité professionnelle, contrat de filière tourisme,...), il n'est pas fait mention de compétences spécifiques à acquérir par les employés du secteur.

Deux CIT ont eu lieu depuis le début de la crise sanitaire. La formation est loin d'être l'élément le plus discuté : en réalité c'est l'aspect économique, la numérisation et le tourisme vert qui sont souvent mis en avant.

Dans le dossier de presse, du CIT de mai 2020, le mot formation n'est inscrit que 4 fois (sur 24 pages). La formation est mentionnée dans deux cas. L'un pour la formation des employés du secteur tourisme aux protocoles sanitaires mis en place à la sortie du premier confinement, rejoignant (et validant) ainsi les pratiques observées notamment dans le secteur de l'HCR. L'autre mention correspond à une annonce : « Près de 1 500 entreprises et leurs dirigeants bénéficieront d'un accompagnement spécifique par Bpifrance s'appuyant sur du conseil, de la formation et des programmes d'accélération tandis que l'appui aux territoires sera amplifié par la Banque des Territoires avec notamment un renforcement de la capacité de France Tourisme Ingénierie pour 29,5 millions d'euros pour l'ensemble. ». Ainsi, ce sont les dirigeants d'entreprises qui sont aidés directement par BPIfrance et non leurs employés. Il est aussi annoncé qu'au vu de la crise du Covid-19, le contrat de filière tourisme qui a été défini lors du CIT de mai 2019 « doit se muer en un contrat de relance et de transformation du tourisme, afin d'assurer une réponse de plus long terme aux nouveaux défis de compétitivité, d'emploi, de formation, de numérisation et de transition durable du secteur. » La BPI a aussi œuvré à

la relance des entreprises du secteur touristique depuis le début de la crise sanitaire. Parmi les actions mises en place par le plan tourisme du 14 mai 2020, on retrouve dans les offres d'accompagnement une E-formation rebond[12]. Cette formation se présente sous cinq modules abordant les thèmes suivants : « Stratégie, Finance, Production, Commercial et Management ». Le public visé semble être les dirigeants d'entreprises touristiques. Aussi, le prêt tourisme d'une valeur de 50 000 à 2 000 000 d'euros peut couvrir de nombreuses dépenses des entreprises dont les investissements immatériels comme la formation[13].

Lors du CIT d'octobre 2020, un point est fait sur l'appel à candidatures pour des Solutions Touristiques Innovantes (appel lancé par Atout France et le Welcome City Lab). Cette mesure, prévue lors du CIT de mai 2020, ne faisait aucune mention de la formation au départ. Le but initial de cet appel était de « bâtir le tourisme de demain, plus respectueux des principes du développement durable, et renouveler la confiance grâce à de nouvelles garanties sanitaires ». Or, en octobre 2020, alors que 10 entreprises et start-up ont déjà été retenues, il est précisé dans le dossier de presse que des innovations relatives à la formation peuvent aussi être retenues.

Le 3 juin 2021, le président de la République annonce 15 milliards d'aides allouées au tourisme afin « [d'] améliorer la formation et la qualification des personnels, créer des passerelles entre les différents métiers… »[14]. Ainsi, lors de rencontres avec des professionnels du tourisme, le président a évoqué de nouvelles aides pour la formation dans le secteur touristique[15], notamment sur l'offre numérique et la promotion d'un tourisme vert et patrimonial. Pour le moment aucun plan détaillé ou d'annonces chiffrées n'a été fait.

La relance du secteur du tourisme est ainsi au cœur de nombreux discours, et la formation est régulièrement mentionnée, mais semble davantage relever d'une intention globale que d'un véritable plan de formation à l'échelle nationale.

[12] https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Plan-Tourisme-les-differentes-aides-pour-soutenir-le-secteur-50310

[13] https://www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/Prets/Prets-thematiques/Pret-Tourisme

[14] « Lot. A Saint-Cirq-Lapopie, Macron annonce une nouvelle enveloppe de 15 milliards d'€ pour le tourisme », Actu Lot, 2 juin 2021

[15] « Visite d'Emmanuel Macron dans le Lot : les attentes des professionnels du tourisme », France 3 régions, 3 juin 2021

Deuxième partie : Les relations entre emploi et formation dans le secteur

Dans le secteur privé du tourisme, plusieurs tensions existent dans les relations entre emploi et formation. L'idéal type d'une formation longue certifiante menant à l'accroissement de compétences, à une certification et à des possibilités d'évolution professionnelle est présent dans le secteur, mais ne correspond pas aux pratiques ordinaires dans la branche privée. Des tensions existent également entre formation initiale et recrutement, avec un décalage notamment entre les attentes d'insertion des jeunes fortement diplômés et les postes disponibles.

1. Les usages de la formation

Lorsqu'elle est liée à des compétences, la formation formalisée, notamment externe, est associée à la mobilité verticale (accompagnement à la promotion interne). Les structures qui ne peuvent pas, du fait de leur taille, faire évoluer le salarié sont donc réticentes à former. Une évolution est possible en trouvant des solutions pour déléguer des responsabilités partielles et ainsi fidéliser. Cet élément, très fort pour le secteur de l'HCR, se retrouve dans l'ensemble du secteur privé. Les entretiens montrent un lien fait entre besoin de compétences spécifiques et nécessité d'offrir des conditions de travail adaptées, qui pourrait augurer des évolutions, mais peut aussi faire partie des freins à la formation.

> « *Je pense que des notions complémentaires, une autre formation pour se spécialiser dans un domaine du tourisme, ça peut être un plus pour faire la différence dans l'entreprise. Et puis il va falloir qu'on travaille nous aussi beaucoup sur l'attractivité des métiers. Il va falloir proposer par exemple des horaires en continu, donner aussi quelques jours de repos, concilier…* » (Femme, Conseiller Service Tourisme, CCI Vendée)

Sur ce plan, le secteur des loisirs et notamment les parcs de loisirs ont des pratiques très différentes, notamment du fait qu'une grande partie des saisonniers sont étudiants et n'ont pas de formation initiale liée au secteur. Malgré une certaine fidélisation des saisonniers, une « *érosion naturelle* » est présente. Ainsi, des sessions de Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective sont régulièrement organisées, pour lesquelles les OF sont bien identifiées :

> « *C'est une branche qui se revendique jeune, équilibrée entre hommes et femmes, qui forme beaucoup parce qu'il y a un aspect saisonnier. On a un grand moment de formation vers le mois de mars pour entamer la saison, et derrière des possibilités d'emploi jusqu'à septembre-octobre.* » (Homme, Directeur des partenariats et relations institutionnelles, OPCO)

Dans le contexte d'un secteur marqué par le turn-over, les entreprises interrogées par l'Umih citent la fidélisation des salariés et le développement de l'attractivité des métiers comme enjeux prioritaires de la branche, tous secteurs confondus. L'amélioration de la qualité de vie au travail est considérée comme très importante par la restauration ; l'accès et le développement de la formation sont cités par les établissements hôteliers et de restauration

thématique. La formation des managers pourrait être un levier pour améliorer la qualité de vie au travail et donc la fidélisation, d'après Akto. 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 (Jay, 2018). Ainsi, si le *turn-over* peut représenter un frein à la mise en place de formations, celle-ci peut au contraire être considérée comme un levier pour limiter les départs.

La polycompétence est un autre enjeu fort du secteur de l'HCR, notamment parce qu'elle permettrait aux établissements d'ouvrir sans être en effectif complet. La formation des salariés, en adéquation avec une révision concertée des fiches de postes, pourrait alors être un levier de réorganisation du travail dans la branche ; une évolution horizontale pourrait alors remplacer l'évolution verticale comme levier de fidélisation. Les départs pendant la crise, qui ont été importants, accentuent cette nécessité de faire autant avec moins de main-d'œuvre. L'Umih a annoncé avoir recensé 140 000 salariés qui ont quitté le secteur depuis 2020.

Lors de la crise sanitaire, le besoin de compétences supplémentaires s'est fait sentir. De fait, dans la première enquête menée pendant le confinement et peu après par le Cnam et l'université d'Angers, 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 %). Peu évoquaient cependant un renforcement de la formation « informelle » et « sur le tas ». Indice supplémentaire que l'enjeu est de taille, il existe une corrélation statistique entre la confiance dans le redémarrage et le renforcement des dispositifs de formation.

Figure 1a : Dynamique de formation selon la perspective de redémarrage *« À l'occasion de cette crise, comment évolue la formation des salariés au sein de votre organisation ? » >> Formation informelle « sur le tas » par les salariés présents*

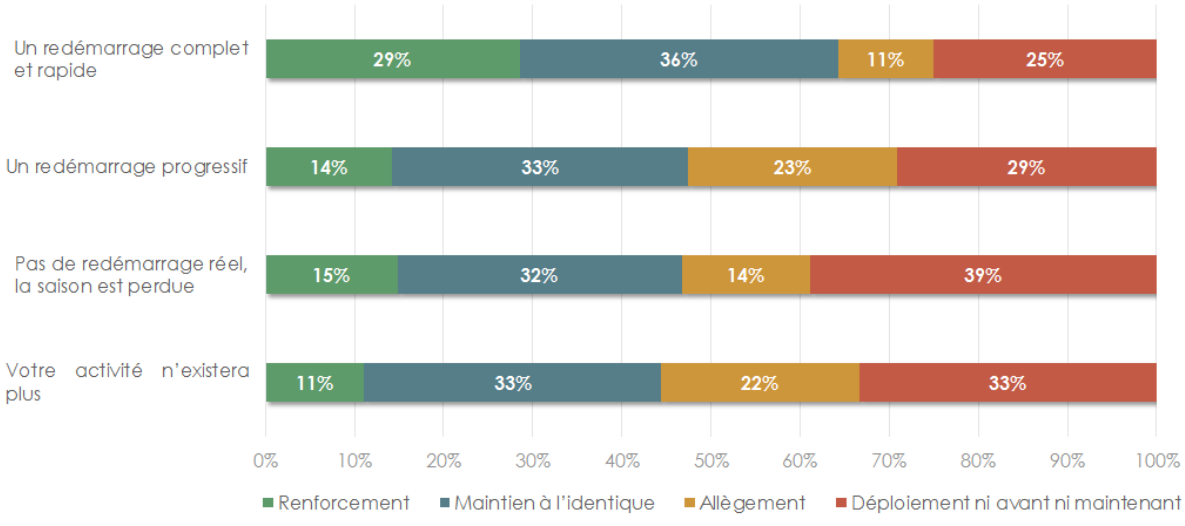


Figure 1b : Dynamique de formation selon la perspective de redémarrage *« À l'occasion de cette crise, comment évolue la formation des salariés au sein de votre organisation ? » >> Formation « sur le tas » par un cadre de direction*

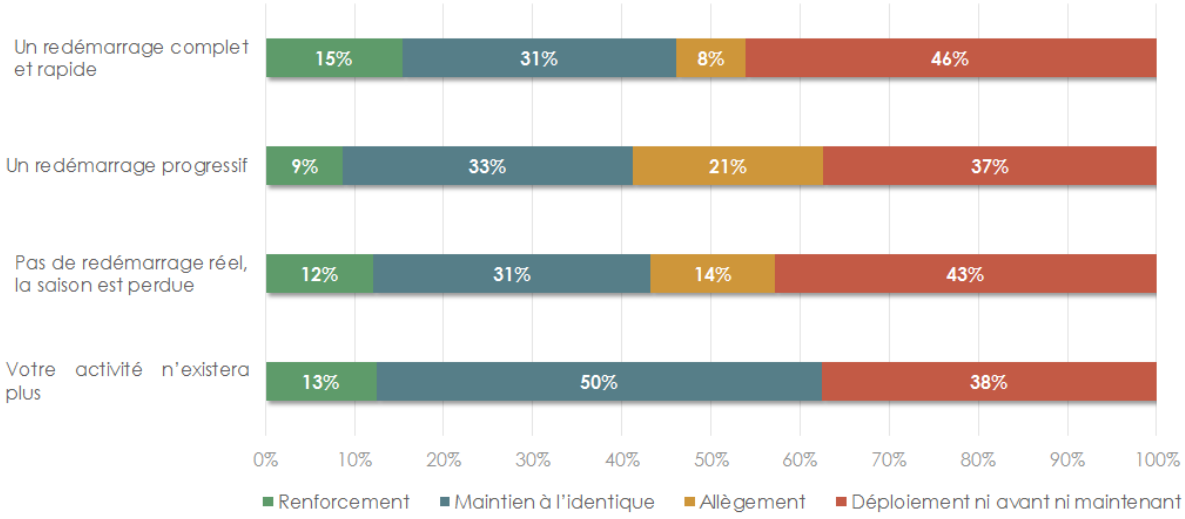


Figure 1c : Dynamique de formation selon la perspective de redémarrage *« À l'occasion de cette crise, comment évolue la formation des salariés au sein de votre organisation ? » >> Journée ou demi-journée de formation au début du contrat*

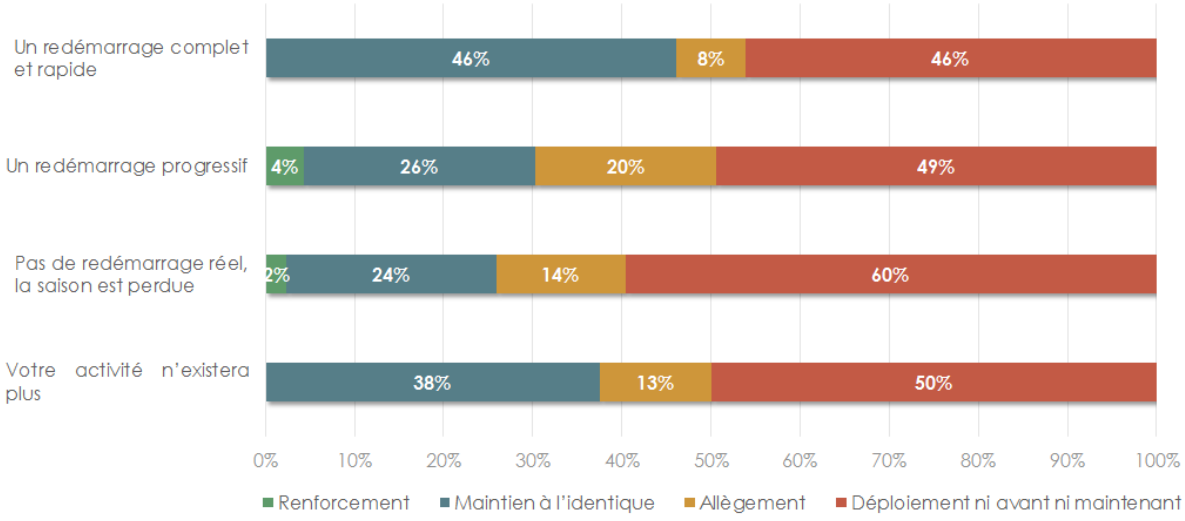
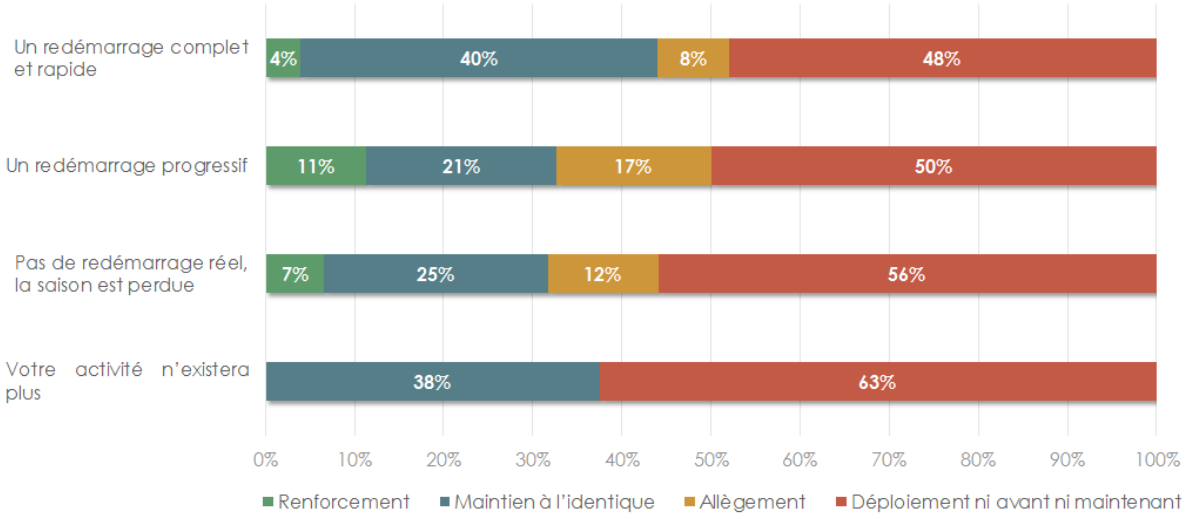


Figure 1d : Dynamique de formation selon la perspective de redémarrage *« À l'occasion de cette crise, comment évolue la formation des salariés au sein de votre organisation ? » >> Au moins une journée de formation (modules et/ou planning précis)*



**Note : La modalité « Un redémarrage complet et rapide » représente 5 % des répondants ; « Un redémarrage progressif » 48 % ; « Pas de redémarrage réel, la saison est perdue » 43 % ; « Votre activité n'existera plus » 2 %. Voir annexe 5.*

La question ouverte qui suivait ces premières interrogations a vu les expressions libres des répondants se concentrer sur 3 pôles :

- Sentiment d'impuissance à savoir quoi et comment faire
- Souhait de formation en lien avec la sortie de crise (protocoles sanitaires)
- Souhait de développer le marketing en ligne.

Il semble alors que la formation ait été principalement utilisée pour pallier des difficultés immédiates. Dans la branche HCR, un tiers des établissements y a eu recours, notamment sur l'accueil et la relation client (gestion des clients difficiles, des annulations…) et la gestion d'équipe à distance ou de crise. La restauration a mobilisé des formations techniques sur la vente à emporter, par exemple[16], ou des sujets plus transverses comme la gestion du stress et des réseaux sociaux.

> « *Il y a eu beaucoup aussi de formation autour des techniques culinaires. Retravailler la carte, retravailler les façons de travailler. Trouver aussi des moyens de faire des économies de personnel, c'est un peu péjoratif de dire ça, mais oui, le coût de personnel dans un bilan pour un restaurateur c'est important ! 50 % de son chiffre d'affaires est consacré à la masse salariale, ce n'est pas toujours simple de trouver un équilibre financier. Donc, réfléchir aussi sur des techniques de cuisson, d'organisation qui permettent de gagner en efficacité, c'est des demandes qu'on a eu beaucoup cette année.* » (Homme, Délégué régional Centre Atlantique, OPCO)

[16] Dans l'enquête de l'Umih, près d'un quart des répondants et notamment les représentants de la restauration affirment que la crise va faire émerger de nouveaux métiers dans leur entreprise, notamment livreur ou spécialistes du web pour la mise en place du *click and collect*.

Dans le segment des voyages[17], le taux de formation continu avant la crise était assez élevé, et il a augmenté. Les formations plébiscitées restent assez classiques : la vente, la digitalisation, la relation client. Depuis le début de la crise sanitaire, il y a une demande en formations courtes (24-48 heures) portant sur la gestion du client en période de crise, et les assurances.

Dans l'enquête Cnam-Université d'Angers, 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[18].

Figure 2 : Préparation de l'organisation à faire face à la crise *« De façon générale, à quel point votre organisation est-elle préparée pour faire face à la situation ? » (note de 1 à 10)*

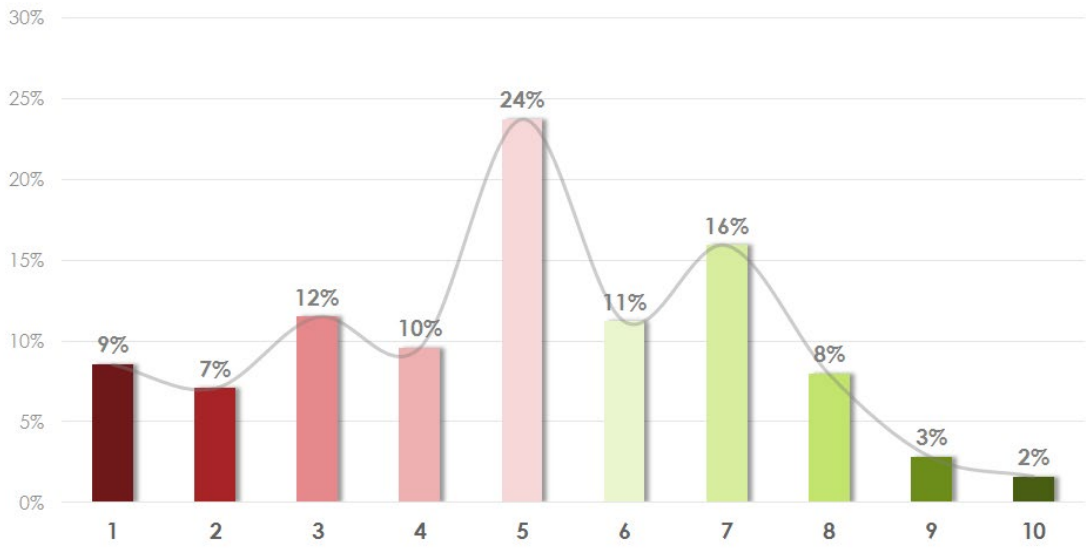
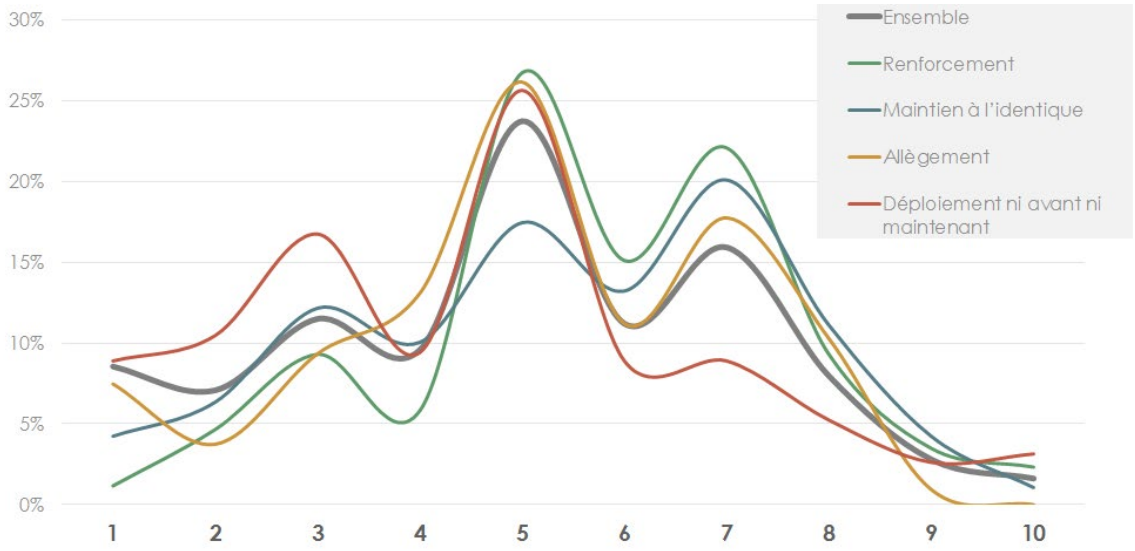


Figure 3 : Préparation à faire face selon la dynamique de formation *« … votre organisation est-elle préparée pour faire face… ? » (note de 1 à 10) >> Formation informelle « sur le tas » par les salariés présents*

[17] Les Entreprises du Voyage (EdV) est l'ancien Syndicat National des Agences de Voyages (SNAV). Le syndicat représente les secteurs des voyages, voyages d'affaires, loisirs, évènementiel en France et à l'étranger. Les EdV sont un membre fondateur de l'OPCO Mobilités. La formation professionnelle et continue des professionnels du secteur est entre assuré par l'organisme Travel Pro Formation.

[18] Cette situation est particulièrement lisible en croisant avec l'existence de formation sur le tas. Les graphes concernant les autres modalités de formation sont disponibles à l'annexe 5.



Note : Le choix de mise en avant de la formation sur le tas se justifie pour deux raisons :

- *La première est démonstrative. Sans que les 3 autres n'invalident la démonstration, la corrélation entre les dispositifs de formation, d'une part, et les notions de perspectives de redémarrage ou de capacité à faire face, d'autre part, c'est l'angle Formation informelle « sur le tas » par les salariés présents qui est le plus efficace. Les corrélations dans les 3 autres cas sont moins fortes et moins régulières, sans pour autant aller en sens contraire.*
- *La seconde raison renforce la première : c'est cette option de formation qui « pèse » plus que les 3 autres, à savoir par cumul des modalités « renforcement » et « maintien à l'identique » 48% des réponses, contre 42%, 33% et 30% dans les autres cas.*

Ce recours à la formation correspond à une levée des deux principaux freins : le financement (fonds spécifiques largement médiatisés) et le temps disponible (fermeture totale ou activité partielle). Cette même ouverture du champ des possibles se retrouve chez d'autres acteurs privés comme les agences de voyages ; c'est d'ailleurs dans cette période que l'association Respire, qui a pour vocation de mener des réflexions sur les enjeux du secteur et notamment la formation, a été créée. La crise a donc permis de former certains salariés alors que le temps manquait avant celle-ci. Cependant, d'autres acteurs du secteur privé déclarent avoir rencontré des difficultés à avoir recours à la formation pour préparer la réouverture : manque de visibilité sur les délais, difficulté à définir les besoins prioritaires, impossibilité d'appliquer les compétences directement.

« – *Avez-vous prévu de faire des formations pour la reprise dans votre secteur d'activité ?*

- *Non, non parce que le flou fait qu'on n'a pas envie de perdre du temps pour rien. »* (Homme, guide vélo, marais poitevin)

Ce manque de visibilité se retrouve fortement chez les indépendants, qui de leur côté ont peu mobilisé la formation, mais existe également dans les petites structures privées, qui déclarent que la période n'était « *pas propice à ça* » (Directeur d'agence de randonnée pédestre), certains évoquant l'impossibilité de suivre une formation à distance tout en réalisant la classe à la maison. Des expériences précédentes peu satisfaisantes expliquent également que le recours à la formation ne soit pas un réflexe :

« *Non, j'en suivrais bien, mais c'est vrai qu'on a un peu toujours la tête dans le guidon quand on bosse seule, vous savez […] J'avais fait une fois une formation, parce qu'on paye le droit à la formation, mais c'était nul, j'y avais mis fin, c'était pas qualitatif et je perdais plus mon temps qu'autre chose*. » (Femme, voyagiste indépendante, Île de France)

Les organisations publiques et parapubliques échappent à la plupart de ces difficultés. Le *turn-over* y est faible, et la formation est mobilisée comme levier de fidélisation des salariés autant que d'évolution. Par ailleurs, ils travaillent en proximité avec les organismes réalisant des veilles et proposant des formations transversales, plus orientées long-terme. Au-delà des besoins ressentis par les professionnels, le type de formations proposées par les acteurs vers lesquels ils se tournent pourrait avoir un impact fort sur les thématiques abordées (l'Umih par exemple est spécialisée dans les formations techniques, d'où une forte place de ces formations chez les professionnels de l'HCR).

2. Des enjeux d'ajustement entre formations/diplômes et métiers

Le niveau de qualification au moment du recrutement est en augmentation (en parallèle de l'augmentation générale de la durée des études, tous secteurs confondus). Les diplômés de licence et master sont plus fréquents, et sont recrutés notamment pour des compétences complexes liées par exemple au numérique, aux langues étrangères, au revenue management… Pour autant, les arrivants dans les métiers commencent à des postes subalternes, où le besoin de main-d'œuvre est fort. Le diplôme resterait cependant un accélérateur de carrière, même s'il ne peut pas remplacer l'expérience. Les possibilités de rejoindre d'autres secteurs sont fortes pour ces jeunes diplômés, d'où un lien entre cette possible inadéquation et le turn-over. Ces considérations se retrouvent dans l'ensemble du secteur privé. Certains professionnels évoquent un manque de formation universitaire pour les postes d'entrée, par exemple en accueil ou en marketing général. Les compétences recherchées sont présentes chez les diplômés bac+3 ou bac+5, mais les postes ne correspondent pas aux aspirations de ceux-ci. Le besoin de compétences spécifiques, notamment numériques ou en langues étrangères, pousse également à recruter au-dessus du niveau de qualification requis pour le poste. Les jeunes sortants de BTS notamment sont perçus comme connaissant mal les outils numériques de la branche (plateformes internet et leur *back-office*, logiciels de gestion de stock, etc.). Il y a ainsi une tension entre les postes pour lesquels les sortants sont recherchés et les postes auxquels la formation les a préparés.

« *Alors la faute est des deux côtés je dirai : les professionnels veulent des compétences au niveau des langues étrangères, des outils informatiques donc effectivement, les étudiants qui sortent de Master c'est bien parce qu'ils parlent deux langues étrangères et puis ils ont quand même des compétences sur des outils. Mais ils veulent des personnes qui sortent de Master sur des postes simples. Et finalement, les gens qui sortent de Master, ils ne veulent pas être sur ces postes-là. »* (Femme, Conseiller Service Tourisme, CCI Vendée)

Les établissements de formation initiale relèvent également ce décalage, qu'ils attribuent aux attentes des entreprises. Ils constatent que les offres de stage demandent des compétences qui leur semblent superfétatoires pour les missions proposées.

« Il y a un décalage qui a été observé : pour des postes qui pourraient être occupés par des Licences Professionnelles, les fiches de poste spécifient que ce sont des M2 qui sont recherchés. » (Homme, Doyen d'UFR, Organisme de formation public)

« *C'est vrai que maintenant les salariés ont des qualifications beaucoup plus importantes : il y a quelques années, s'il n'y avait pas autant de master ou de bachelor. Les personnes qui les ont acquises ont dans un premier temps un peu de déception parce que ce sont des métiers où l'expérience joue toujours ! Donc on ne peut pas commencer à des niveaux de manager avec des salaires très élevés, mais le secteur vous donne néanmoins des qualifications et c'est un accélérateur pour les carrières. Alors c'est vrai qu'il y a de la complexité, avec le digital, le revenue management, etc. qui nécessitent des compétences élevées qui s'acquièrent en formation initiale. Mais l'autre volet, ce sont les contraintes qui sont liées au travail : on travaille entre 35 et 39 h dans l'hôtellerie, mais avec des horaires décalés. Et c'est vrai que c'est aussi une activité de main-d'œuvre, forte, et les salaires ne sont pas très élevés par rapport à d'autres types d'activités. »* (Homme, Directeur des Relations et des Partenariats avec les Écoles, Entreprise)

Or dans le cadre de la crise sanitaire, la formation initiale a joué le rôle de « valeur refuge » pour une partie des étudiants. Des sortants potentiels ont choisi la poursuite d'études, soit pour retarder leur arrivée sur le marché du travail, soit pour y arriver avec plus de compétences et une qualification plus importante. Ils peuvent également y gagner plus d'expérience par le biais de stages, qui ont été très complexes à organiser pendant la période de fermeture. D'après un représentant de l'Université Lyon 2, les licences professionnelles ont été particulièrement touchées. Au sein de l'UFR ESTHUA tourisme et Culture de l'université d'Angers, ce sont les parcours de Master qui ont été largement plébiscités pour la rentrée de septembre 2021. Ce phénomène de décalage entre des jeunes Bac+5 et les attentes des entreprises semble donc amené à s'amplifier.

Pour certaines professions spécifiques, 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. C'est le cas des agences de voyages, d'après ce verbatim de l'association Respire :

'*En agence de voyages, le BTS Tourisme forme des techniciens, des jeunes collaborateurs à utiliser les outils informatiques pour dire au système « je veux un Paris-New York le 11 septembre… », on ne leur apprend pas à vendre. On leur donne de la culture générale géographique. Quand j'ai passé mon BTS, j'avais une carte muette où il fallait placer 200 stations de ski. C'est du par cœur, bête et méchant ! Aujourd'hui, ce qu'on demande aux agents de voyage, c'est de savoir vendre, d'avoir une vision transverse du métier, d'être aussi climatologue, psychologue, de s'y connaître en relations internationales (on ne peut pas aller aux USA si on a un tampon iranien), on doit être expert de plein de trucs qui ne s'acquièrent que par l'expérience.'* (Homme, Association Respire, Membre)

La formation continue ne semble pas combler ce besoin spécifique, notamment du fait de la non-spécificité des Opco : les agences de voyages sont rattachées à l'Opco Mobilité, et les formations proposées par celle-ci visent plus spécifiquement les métiers du transport. Par ailleurs, la même tension existe alors entre les attentes des jeunes fortement diplômés et les besoins du secteur :

> *« Il y a très peu de boîtes de formation en formation continue. Il y a quelques écoles positionnées comme des espèces de Sup de CO Tourisme, qui sont privées. On forme trop de commandants. On se retrouve avec des gamins de 21 ans persuadés qu'ils vont pouvoir être chargés de développement alors qu'ils ne savent pas ce que c'est qu'un client. Le client est considéré comme quelque chose de sale. On n'arrive pas à trouver un bon agent de réservation parce que les jeunes veulent tous être chargés de production, analyste marketing, faire de la production, mais ils ne savent ce que c'est qu'un client. C'est désespérant ! »* (Homme, Membre, Association Respire)

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 (relation client devenue épineuse, nécessité de rassurer le client sur les aspects sanitaires et financiers). Une cellule psychologique a même été mise en place pour les salariés. Les métiers vont aussi évoluer. Les recrutements seront moins importants qu'auparavant mais ils seront plus qualitatifs. Le secteur sera à la recherche de profils ayant des compétences liées au développement durable, à la digitalisation ou au yield management.

Troisième partie : La formation continue en temps de crise

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 (en particulier la digitalisation de l'offre) que pour créer *ex nihilo* de nouveaux contenus en réponse aux besoins immédiats (en particulier de sécurisation sanitaire). La crise a aussi ravivé des enjeux de plus long terme du secteur comme la fidélisation de travailleurs saisonniers ou le développement de nouvelles pratiques touristiques. Dans cette mutation brusque, les OF ont pu prendre appui sur des dispositifs publics *ad hoc*, tout en se heurtant parfois à des règles institutionnelles qu'ils jugent inadaptées.

1. Une brusque accélération du passage au numérique

L'effet le plus immédiat et le plus visible du premier confinement dans les organismes de formation (OF) a été le passage obligé à une offre à distance. Or, les OF étaient très différemment positionnés à cet égard. Par exemple, un OF engagé depuis sa création dans l'élaboration d'une offre « 100 % tourisme, 100 % en ligne et 100 % en réseau » a pu élaborer une réponse de formation en l'espace d'un mois :

> « *Quand on est entré en confinement au mois de mars, on s'est dit qu'il allait y avoir un gros problème pour l'accueil des clientèles. Alors que d'habitude on met trois mois pour sortir une formation (en travaillant avec les experts-métiers), là on a immédiatement trouvé un médecin urgentiste qui nous a aidés sur le volet technique, on a une équipe qui a suivi en temps réel l'évolution des protocoles sanitaires, on a mis tout ça dans la formation, on l'a produite en un mois et on l'a ouverte début juin.»*

Plus globalement, si la plupart des OF s'étaient déjà engagés dans une démarche de digitalisation de leur offre ou tout au moins y réfléchissaient, la crise a joué un rôle manifeste d'accélérateur et d'exploration de nouvelles possibilités du numérique. L'urgence a précipité les mutations. Un OF spécialisé en particulier dans l'hôtellerie de plein air justifie aussi ce passage par étape, d'abord à la classe virtuelle puis à l'animation d'une plateforme pédagogique, beaucoup plus rapidement que prévu :

> « Ça *a accéléré la digitalisation des formations et la formation des formateurs. On avait commencé en 2019 à préparer les formateurs à une mutation. Le 16 mars, il a fallu s'y mettre et accélérer beaucoup. À partir du 17, on s'est dit qu'il fallait y aller. On était prêts. On a commencé par de la classe virtuelle. Petit à petit, on a mis en place des modules sur notre plateforme. Il a fallu réagir vite. (…) Dès 2019, il y a deux personnes qui ont passé un DU pour digitaliser nos programmes de formation. Mais on a dû démarrer beaucoup plus vite que prévu. Ce n'était peut-être pas plus mal ! »* (Homme, Directeur du développement, organisme de formation privé spécialisé sur le secteur du loisir)

Une chambre de commerce et d'industrie souligne en outre que la crise a suscité une réflexion sur la pédagogie à adopter dans la formation à distance, ainsi que sur les précautions à prendre pour que le lien entre l'élève, l'enseignant et l'entreprise ne soit pas rompu, dans le cas de l'alternance. Un CRT note le changement d'habitude qui amène désormais les

professionnels à suivre des webinaires. Un CDT explique avoir mis l'accent sur les « compétences sur tous les nouveaux outils collaboratifs », sujet qui était déjà considéré comme prioritaire, mais à un horizon plus éloigné :

> *« Les entreprises ont voulu mobiliser leurs équipes qui étaient en télétravail sur de la formation, profiter qu'on ne pouvait pas faire d'accueil physique pour donner une évolution en compétence. On l'a bien perçu. Les outils collaboratifs par exemple, c'était un sujet qui était prévu par exemple pour 2022 et qu'on a anticipé pour pouvoir l'avoir en 2020 parce qu'on ne pouvait plus attendre. On a accéléré l'offre pour répondre à la demande. »* (Femme, Pôle développement, CDT Ardèche)

Une agence départementale insiste sur l'importance de l'innovation pédagogique : il ne s'agissait pas seulement de filmer une intervention classique des formateurs, mais bien de mobiliser un ensemble d'outils numériques sur une plateforme d'e-learning.

De fait, l'exploration de la palette des usages numériques s'est faite dans plusieurs directions. On peut par exemple distinguer deux voies d'innovation très différentes qui présentent chacune un intérêt spécifique : d'une part, le développement d'une plateforme d'e-learning, pouvant aller jusqu'à l'animation d'une communauté d'apprenants ; d'autre part, la création de webinaires, parfois gratuits, souvent courts, qui permettent de toucher un public plus large, habituellement absent des dispositifs de formation.

La démarche d'un l'OF spécialisé dans l'e-learning illustre bien la première voie, basée sur l'animation d'un réseau d'apprenants et empruntant largement aux codes du jeu vidéo (organisation par niveau, *battles* entre les participants, etc.) pour soutenir l'engagement du groupe. Elle s'adresse en particulier à des travailleurs saisonniers et à des chercheurs d'emploi.

> « *Le réseau, c'est pour créer une dynamique d'apprentissage collective. (…) Le principe, c'est de laisser la liberté de choix à la personne qui se forme en ligne pour qu'elle l'utilise en fonction de la façon dont elle a envie de se former. On organise chaque formation d'un cycle autour de trois niveaux : un niveau de base, un niveau avancé, un niveau coach. La validation, c'est un système de quizz assez classique. Et on rentre dans la dimension ludique. Pour valider toutes les questions de ce parcours, je vais avoir quatre vies ; si je n'ai que des bonnes réponses, je garde mes vies. Si je perds des vies, on commence à me pousser vers la vidéo. Celui qui perd toutes ses vies, soit il repart à zéro, soit il regarde les cours. »* (Homme, Directeur du développement, organisme de formation privée)

L'intervention de *community managers*, le classement des apprenants, la possibilité d'organiser des battles, complètent efficacement ce dispositif d'incitation.

La stratégie d'une agence départementale illustre une autre voie d'innovation, basée sur une offre extensive et gratuite de webinaires, ouverte à des petites structures du tourisme, qui s'accommodent mal en général des contraintes liées aux dispositifs de formation :

> *« Au niveau départemental on a fait des webinaires, on a dépassé la vingtaine, ils sont gratuits, ouverts aux professionnels ; des fois on a eu 700 personnes ! C'était des*

tables rondes, des conférences ou des ateliers très pratico-pratiques. On cible aussi les prestataires, hébergeurs, restaurateurs, prestataires d'activité, gîtes, chambres d'hôte, accompagnateurs en montagne, loueurs de canoë… C'était intéressant parce que notre cible de formation c'est plutôt les offices de tourisme, les adt qui s'inscrivent, là on s'aperçoit que le panel des auditeurs est beaucoup plus large que ça et on a des professionnels de toutes sortes qui assistent à nos webinaires. Ce sont souvent de petites structures, moyennes ou petites, donc faire de la formation proprement dite et investir dans de la formation pour eux c'est souvent difficile, déjà en temps, qu'est-ce que je fais de mon hébergement pendant ce temps-là ? Et puis il faut un retour sur investissement rapide, que derrière ils puissent mettre en place directement des choses. On les a encore peu en formation proprement dite, par contre on les a beaucoup sur les webinaires et tout ce qui est format gratuit de professionnalisation (…) Ils disent d'ailleurs que pour eux c'est tout gagnant, on est quand même sur place dans les structures, on peut s'isoler, mais on peut aussi gérer tous les événements imprévus dans la journée si jamais il y en a. Donc le format digital est une bonne solution. » (Femme, Responsable du service professionnalisation et formation, CDT Drôme)

S'il entraîne une temporalité et même une posture différente pour les apprenants, le passage au numérique bouscule aussi inévitablement les métiers de la formation, en termes d'usage d'outils, mais aussi, et cela va plus loin, de conception pédagogique, ce qui peut se traduire par un intérêt renouvelé pour les pédagogies inversées et plus généralement pour les pédagogies actives. Comme le relève un OF très engagé dans l'animation de la communauté des apprenants, les « learning community managers *ont une triple culture, d'abord du tourisme, ensuite de la formation en ligne et de l'animation digitale d'une communauté.* »

Les compétences liées au secteur du tourisme correspondent en grande partie à des gestes et attitudes, des compétences dites « comportementales » ou « relationnelles ». Pour autant, d'après les prescripteurs de formation, toutes ces thématiques peuvent être traitées à distance, même lorsqu'elles s'exercent par le jeu de rôle ou la mise en situation. Les difficultés viendraient alors plus des capacités d'adaptation des formateurs, qui peuvent être résistants au distanciel.

« *Si on veut rester sur le fond de l'ingénierie pédagogique, on peut tout, même si on travaille sur des postures, des comportements, je pense sur les formations accueil des conseillers en séjour, etc., on peut le faire à distance. Si on a le choix, on va préférer un format à l'autre, mais on peut le faire à distance et qualitativement. »* (Femme, responsable du service professionnalisation et formation, CDT Drôme)

Par ailleurs, ce passage au numérique pose la question du public cible. Malheureusement, il n'a pas été possible d'obtenir des données précises sur les participants des formations en ligne. Les données sur les bénéficiaires du FNE (voir 3.3) montrent que, pour la branche loisir et la branche transport, les employés bénéficient respectivement de la moitié et du tiers de ces actions de formation. Cependant, ces données sont partielles et peuvent concerner également des acteurs hors tourisme. Par ailleurs, si les organisateurs des sessions de type "webinaire" vantent leur accessibilité à des publics habituellement non touchés par la formation (d'après les retours qu'ils ont obtenus ou la façon dont les participants se présentent

dans le chat), cette accessibilité tient aussi à une facilité de participation sans inscription qui empêche de disposer de données exhaustives sur les participants.

Du côté des plateformes e-learning et des Mooc, les OF ont au contraire des données précises, et évoquent la diversité des apprenants “des sur-diplômés aux gens dans aucuns diplômes”. Le besoin d’outils numériques pour suivre ces formations serait d’après eux un obstacle pour les générations les plus âgées plutôt que pour les non qualifiés : “souvent des jeunes non diplômés qui ont tous un smartphone dans la poche”. Par ailleurs, le fait que plusieurs de ces campagnes de formation s’adressent aux saisonniers permet de supposer que les travailleurs les moins qualifiés ont été la cible de ces dispositifs. Sur ce point, une future exploitation complémentaire de l’enquête Défi permettrait d’obtenir des données plus précises.

2. Entre urgence et long terme : quelle évolution des contenus ?

Une évolution des thématiques au fil des périodes de confinement

Les thématiques de formation ont été affectées par la crise sanitaire, mais de façon relativement différenciée entre le premier et le second confinement. Elles portent la marque de préoccupations distinctes : lors du premier confinement, la priorité des actions déployées a été clairement orientée vers l’intégration des mesures sanitaires à adopter à l’égard des clients ou la mise en place de procédures de remboursement à effectuer pour gérer leurs demandes d’annulation. Ces préoccupations tournées vers l’immédiateté se retrouvent dans les documents institutionnels, par exemple dans les recommandations de l’OCDE[19]. Le second confinement, avec la perspective de sortie de crise liée au déploiement de la vaccination, a été dominé par un questionnement autour des conditions à réunir pour assurer le redémarrage des activités et la remobilisation de la main-d’œuvre.

Un organisme de formation précise ainsi que : « *l’année dernière la branche loisirs et la branche cinéma nous ont demandé de monter des programmes postCovid autour des gestes barrières* ». Dans un autre organisme de formation spécialisé dans l’e-learning, la priorité a été identique et centrée, dans un premier temps, sur la dimension sanitaire de la crise. Un programme dit clef en main a été conçu avec le recours d’un médecin urgentiste pour mettre en place des mesures de sécurité sanitaire et ainsi rassurer la clientèle. L’accueil et la sécurité des clients ont été repensés pour faire face à l’épidémie et préparer la reprise d’activité. La formation s’est adressée aux salariés et aux équipes en contact avec le public des hébergements touristiques. Parallèlement à cette formation, l’organisme de formation, également spécialisé dans l’hôtellerie de plein air, a monté des parcours de formation baptisés « pack rebonds », pour les collaborateurs des structures touristiques, permanents et saisonniers, mais aussi en direction des managers. Le premier pack conçu en tout début de crise privilégiait une entrée sanitaire ; le second conçu pour l’année 2021 se situe davantage dans une perspective de reprise d’activité. Le parcours Équipe est composé de 7 modules de formation : « *retour au travail et résilience, crise sanitaire et nouveaux comportements des touristes, accueil et sécurité des clients, écoresponsabilité dans les hébergements touristiques, gestion des conflits, Excellence de service pour développer son* care *et parcours*

[19] OECD (2020-12-16), *Mitigating the impact of COVID-19 on tourism and supporting recovery*, OECD Tourism Papers, 2020/03, OECD Publishing, Paris

clients ». Le parcours dit manager est composé de 3 modules complémentaires aux 7 autres. Les enjeux y sont ainsi décrits : « *manager son équipe dans un contexte de crise sanitaire, recruter et fidéliser des collaborateurs dans un secteur impacté par la Covid et adapter son management aux nouvelles conditions de travail nées de la crise* ».

Ces actions de formations se sont développées dans le secteur de l'hôtellerie de plein air, et devraient selon l'organisme de formation accueillir prochainement le secteur des parcs de loisirs aux problématiques assez proches. Le tourisme social devrait y recourir également.

Dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, l'adoption des gestes barrières et la dimension sanitaire de la crise ont plutôt fait l'objet de propos visant à en minorer l'impact sur les contenus de formation.

> *« On n'a pas foncièrement modifié les habitudes de nos entreprises pour le Covid. On a rajouté des choses, le nettoyage des boutons d'ascenseur, etc., mais les protocoles existants en matière d'hygiène étaient très lourds, donc ce n'était pas une nouveauté. Par contre il faut que ça devienne maintenant une habitude, un réflexe naturel quel que soit le métier, cuisinier, serveur, réception, étage, ça doit être ancré. »* (Homme, Directeur Emploi Formation, organisation professionnelle)

Ce secteur est emblématique des difficultés à penser l'avenir, coincé entre l'urgence de la reprise de l'activité, les problématiques RH qui l'accompagnent, et la nécessité d'intégrer également les attentes des clients vers de nouveaux services et approches (click and collect, recours aux circuits courts). Les propos tenus par un organisme de formation illustrent le premier aspect, celui de l'urgence de la période présente :

> *« Aujourd'hui on est passés à un autre besoin : aidez-nous à redémarrer la machine ! On est conscient que ça va être compliqué. Il y a un employeur de la restauration qui m'a dit : je ne sais pas comment je vais remettre mes salariés au travail. Ils sont chez eux, payés, les remettre au travail ça va être difficile. Il y a une vraie demande de formation dans ce domaine-là, aussi pour s'organiser avec cette nouvelle donnée du Covid, sachant qu'il y a des gens qui n'ont pas travaillé depuis 6, 7 mois. Comment gérer les conflits avec les clients dans les files d'attente ? »* (Homme, Directeur du développement, organisme de formation privé spécialisé sur le secteur du loisir)

Toutefois les contenus de formation doivent aussi s'inscrire dans une visée plus large pour répondre aux enjeux d'avenir du secteur :

> *« On est en train de refaire notre appel d'offres pour les actions prioritaires de branche, on va le réécrire avec le management, autour du développement de nouvelle clientèle avec les produits qui vont avec, cuisine, bien être, le numérique, et le développement durable, les circuits courts, etc. Voici les quatre champs qui sont venus en force avec le Covid. On ne peut plus communiquer ? On passe par les réseaux sociaux. On ne peut plus servir ? On passe par la vente à emporter. On a du mal à s'approvisionner à l'étranger, on a les circuits courts et des producteurs qui font. »* (Homme, Directeur Emploi Formation, Fédération professionnelle)

Les propos tenus par ce représentant de l'Umih témoignent bien de l'impact structurel de la crise sanitaire sur les métiers, les besoins en compétences de ce secteur. Des enjeux de management, de digitalisation, de positionnement stratégique sur le marché devraient d'ores et déjà trouver une réponse dans l'offre de formation du secteur HCR pour tirer parti des enseignements de la crise sanitaire. Mais pour l'heure, la réouverture des restaurants sera surtout l'occasion d'intégrer dans le quotidien des établissements les acquis de la période de confinement par le développement notamment du « *click and collect* ».

Des thématiques souvent orientées sur des compétences transversales ou transférables

A court ou long terme, les thématiques de formation citées par les professionnels et experts ne sont que très rarement des formations "métier" axées sur des gestes professionnels propres au secteur. Le secteur de la restauration est celui qui cite le plus de ces thématiques, avec notamment le besoin de modifier ses pratiques en cuisine pour la restauration à emporter. Dans l'HCR de façon générale, des formations internes visant à transmettre les procédures d'hygiène et sécurité spécifiques à la situation sanitaire ont également été organisées à destination des salariés des structures de grande taille. Du fait que les compétences concernées par la plupart des formations puissent s'appliquer à des postes très divers, et souvent également à des postes hors du secteur du tourisme, il est possible de les qualifier de "transférables". Les OF évoquent pour leur part des compétences "transversales" en les liant notamment auxdites "soft skills", notamment lorsqu'elles concernent l'accueil du public. La thématique de la résistance au stress a notamment souvent été évoquée tout au long de la période de crise.

Les trois grandes tendances évoquées en première partie sont liées à des besoins en compétences, de façon immédiate ou pour préparer les évolutions du secteur. De façon générale, il ne s'agit pas de besoins en compétences nouveaux mais plutôt de compétences qui deviennent inévitables dans le contexte. Plusieurs prescripteurs de formation (CDT et CRT) évoquent des efforts passés pour faire entrer ces thématiques dans les priorités des acteurs du tourisme, jusque lors sans succès. Ainsi, les incertitudes liées à la gestion de la crise semblent avoir conduit les petites entreprises à contacter les acteurs de l'accompagnement ou à s'intéresser à leur communication, ce qui a permis ensuite la réception de conseils ou propositions de formation. Du côté du numérique, les thématiques tournent autour de l'objectif de toucher la clientèle et de continuer à communiquer à distance : mise en place d'un site web et notamment de services de click and collect, usages des réseaux sociaux, réputation en ligne. Quelques formations à la photographie s'inscrivent dans ce même mouvement, liées à des usages numériques même si elles ne portent pas directement sur les outils. Ces thématiques traversent tous les segments du secteur.

Du côté de l'accueil et de la personnalisation de l'expérience client, les experts mentionnent de nombreuses demandes de formation autour de la gestion des clients difficiles. Celles-ci s'inscrivent dans la première période de confinement (autour des annulations et des remboursements) mais également dans les circonstances spécifiques de l'été 2020 (réactions des clients face aux restrictions sanitaires, mise en sécurité d'une clientèle peu habituée à la montagne et aux espaces naturels…). Ces thématiques sont particulièrement évoquées dans le secteur public des offices de tourisme et sites de visite.

Du côté de la transition écologique, la déclinaison en compétences semble parfois peu claire pour les professionnels, qui tendent à évoquer des actions à mettre en place plutôt que savoir-faire à acquérir. Des compétences générales sont cependant impliquées, comme la gestion de projet ou la négociation commerciale, qui correspondent à des besoins des structures touristiques qui peuvent dépasser l'avènement d'un tourisme vert :

> « *On va partir sur une image et une offre de tourisme durable, comment j'embarque mes professionnels, qu'est-ce qu'on va mettre dedans ? Qu'est-ce qu'il faut pour le faire ? Il faut que j'ai une compétence de chef de projet, comment je pilote un projet de tourisme durable, comment j'anime mon réseau de partenaires, donc une compétence en animation de réseau, comment je mets en place une grille d'évaluation ou de critères pour que tous mes hébergeurs répondent à au moins deux ou trois critères sur cette grille… Tout ça c'est du tourisme durable, et c'est notre métier à nous ! [...] Donc il faut connaître les labels, savoir monter des partenariats, négocier les prix, etc.* » (Femme, Responsable du service professionnalisation et formation, CDT Drôme)

A priori, les compétences liées au tourisme durable concernent donc plutôt les postes d'encadrement et les gestionnaires de structures ; cet élément est cependant à mettre en regard avec la forte concentration d'entreprises familiales et unipersonnelles dans le secteur : les postes concernés ne correspondent pas tous à des statuts de cadre.

Au-delà de ces trois aspects en évolution, les compétences en management sont souvent évoquées comme des besoins pour le secteur. Si ce besoin est loin d'être apparu dans le cadre de la crise sanitaire, la façon dont celle-ci met en danger le secteur génère une mise en valeur de ces formations, notamment en ce qu'elles sont supposées limiter le turn-over des équipes. Pendant le premier confinement, la question du management à distance (outils numériques et pratiques) a également été l'objet de demandes de formation notamment pour les structures publiques type office de tourisme, qui poursuivaient leur activité.

D'autres besoins habituellement très importants pour le secteur sont masqués par la crise : il s'agit notamment des compétences en langues étrangères liées à l'accueil des touristes internationaux, et des thématiques autour de l'interculturel. Ils sont remplacés par une mise en avant des savoirs concernant les destinations locales, qui restent cependant à la marge des thématiques évoquées.

<u>Des inquiétudes sur la mobilisation de la main d'œuvre</u>

Au-delà de ce secteur, s'il est bien un point commun à l'ensemble des activités de la filière tourisme, c'est la préoccupation qui se fait jour autour de la mobilisation des saisonniers. Seront-ils au rendez-vous de la reprise ? ont-ils migré vers des secteurs moins affectés par la crise ? L'Edec tourisme, qui a été conclu peu avant la pandémie de la Covid 19, vient ainsi de mettre en place une plateforme Emploi qui vise à faciliter l'emploi des saisonniers.

> « *Elle a été lancée l'année dernière, un peu en catastrophe en mai-juin dernier. On lance aussi une étude sur l'emploi saisonnier pour regarder en quoi il a été impacté par la crise, les enjeux et les dangers pour les prochaines saisons. Sachant qu'un risque majeur, c'est que les saisonniers ne se détournent de ces métiers, avec une*

perte de compétences pour la filière. » (Homme, Directeur des partenariats et relations institutionnelles, OPCO)

Les initiatives pour pallier cette difficulté se multiplient. Une plateforme en ligne a également été inaugurée fin mai 2021 par l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (Umih) et l'entreprise HCR-Emploi pour accélérer la mise en relation entre salariés et employeurs, pour faciliter les recrutements et alléger le travail administratif des employeurs.

Toutefois, les enquêtes « Besoins en main-d'œuvre » de Pôle Emploi réalisées à l'échelle nationale permettent de nuancer les difficultés annoncées dans les médias selon lesquels il sera difficile de recruter pour la saison estivale 2021 (« *Les restaurants et les bars réouvrent progressivement, mais un manque de bras inquiète certains employeurs* »[20]). À l'orée des années 2019 et 2020, la part des projets d'embauches jugés « *difficiles à recruter* » selon les employeurs des secteurs de l'hébergement et de la restauration s'élevait à un peu plus de 53 % alors qu'il a décru à la veille de 2021 de plus de douze points, à 41 % comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Trois années d'enquêtes Besoins en main-d'œuvre dans l'hébergement et la restauration (sources : Pôle Emploi, 2019, 2020 et 2021, https://statistiques.pole-emploi.org/bmo). Les enquêtes annuelles sont réalisées entre les mois d'octobre et décembre de l'année précédente.

Année	Nombre de projets d'embauche	Part de projets difficiles à recruter	Part d'emplois saisonniers
2018	286 640	49,8 %	55,0 %
2019	314 350	53,5 %	55,9 %
2020	355 320	53,4 %	55,8 %
2021	292 270	41,3 %	57,9 %

Une analyse localisée permet d'affiner territorialement ces données statistiques. La variation du nombre de projets d'embauche entre 2020 et 2021 est notamment due, pour près de 50 % à la forte décrue des déclarations des employeurs en Île-de-France (chute du tourisme international) et en Auvergne-Rhône-Alpes (fermeture des remontées mécaniques à l'hiver 2021). Également, pour le compte de 2021, 13 % des intentions d'embauches par exemple sont des emplois saisonniers en Corse, 16 % pour l'Île-de-France, mais 72 % en Nouvelle Aquitaine ou en région PACA. Le taux d'emplois saisonniers est assez étroitement corrélé à la saisonnalité de la fréquentation touristique dans les territoires, notamment les régions littorales (l'été) et les régions possédant des massifs montagneux (l'hiver). Les difficultés à recruter déclarées par les employeurs sont également très variables selon les régions : de 22 % en Guadeloupe, 25 % en Île-de-France, 38 % en PACA à plus de 50 % en

[20] « Hôtellerie-restauration. Combien d'emplois ne trouvent pas preneurs ? Les chiffres par région », *Ouest-France*, 9 juin 2021.

Nouvelle Aquitaine, Centre-Val de Loire ou Grand Est. Ces données permettent de confirmer l'idée selon laquelle la question de l'emploi touristique (et en conséquence les besoins en termes de formations initiales et continues) ne peut être pensée uniformément à l'échelle de la France, mais implique de prendre en compte les spécificités et les contextes locaux.

Conscientes de ce risque, certaines branches professionnelles recourant massivement à l'emploi saisonnier cherchent à réagir par la construction de parcours de formation sécurisés qui permettraient aux saisonniers, via l'alternance, de se former pendant les périodes d'activités plus creuses.

Sécurisation des parcours professionnels, fidélisation des saisonniers, tel semble être un des axes de développement des plans de formation pour penser le présent et l'avenir d'un secteur à haute intensité de main-d'œuvre souvent précaire. Certaines branches se montrent très actives dans cette voie (espaces de loisirs ; l'hébergement de plein air (ELAC, HPA) quand d'autres semblent plus en retrait (HCR) pour mobiliser leurs professionnels.

> *« Typiquement sur l'e-réputation parce que c'est des choses qu'on peut faire très facilement en ligne et que le prestataire peut faire pendant qu'il est fermé, par exemple un hôtel il peut tout à fait gérer son e-réputation pendant qu'il est fermé et on peut le former à ça pendant qu'il est fermé puisque ça n'est que de l'électronique et des plateformes de suivi d'avis »* (Femme, Responsable ingénierie de formation, CRT Bourgogne Franche Comté)

D'autres webinaires se sont multipliés sur la période autour de la notoriété :

> *« Et c'est ce qu'on leur a apporté au moment de la crise pour viser la reprise, il y avait par exemple des gîtes qui n'avaient pas de page Facebook Business ! Google Business, on leur a dit c'est pas compliqué, mais on leur a fait un webinaire sur Google Business, un sur une page Instagram, des choses très concrètes sur lesquelles on pouvait leur donner de la visibilité pour qu'au moment où l'activité économique repart ils puissent avoir les outils pour se faire connaître, etc.* ». (Femme, Responsable du service professionnalisation et formation, CDT Drôme)

Au-delà des demandes qui ont émergé en réponse directe à la crise, les évolutions de contenus dans l'offre de formation traduisent aussi l'accentuation de tendances déjà perceptibles, liées à des prospectives de moyen terme sur les transformations du secteur. Ces visions du futur recoupent donc largement celles qui figurent dans les rapports publics et l'on retrouve un clivage principal entre la branche des HCR, préoccupée en premier lieu de difficultés RH, et les organismes de tourisme, attentifs aux tendances vers un tourisme « expérientiel », ce qui suppose une meilleure prise en compte du client, une valorisation des ressources du territoire et une plus grande maîtrise du numérique.

Pour la fédération des organismes de tourisme, les enjeux de demain résident à la fois dans la proximité (l'accueil, les valeurs du territoire, les circuits courts) et dans l'exploitation des données afin de mieux comprendre le client. L'ambition est *in fine* de passer « *d'un tourisme de masse à un tourisme plus compréhensif, plus intégré dans l'environnement.* » Cet intérêt pour le tourisme de proximité voire l'écotourisme est partagé par l'Université de Lyon, non pas tant du fait de la crise que du changement de majorité à la tête de la métropole :

> *« Le positionnement de l'université fait écho au programme des élus : tourisme territorial, tourisme de proximité, tourisme nature-culture, on parle même d'écotourisme en ville, or ce tournant avait déjà été pris il y a plusieurs années par l'université. »* (Homme, Doyen d'UFR, Organisme de formation public)

Pour un CRT, cette tendance est néanmoins confortée par la crise :

> *« Là, on sent que c'est une tendance, beaucoup plus forte depuis le Covid, les gens ne veulent pas aller très loin, retour au consommer local, au circuit court, le petit truc caché dans la nature plutôt que les plages bondées et le métro. »* (Femme, Responsable ingénierie de formation, CRT Bourgogne Franche Comté)

La labellisation d'une offre touristique ancrée dans le territoire exige de nouvelles compétences (connaissance des labels, montage de partenariats, etc.) qui, selon la responsable d'une agence départementale, peuvent entre autres s'acquérir grâce à des webinaires. Ces compétences correspondent en grande partie à des procédures ou à des postes de management peu spécifiques à la thématique (voir 3.2).

Dans l'ensemble, les acteurs interrogés affirment que des transformations timidement engagées se sont accélérées avec la crise. Ainsi les mutations attendues pour le secteur se reflètent-elles en partie dans les thématiques de formation : numérique pour les adaptations à mener rapidement, tourisme durable pour préparer la reprise. D'après les acteurs publics comme les CRT et CDT, les entreprises ont parfois enfin vu l'importance des sujets sur lesquels ils les alertaient (image en ligne, par exemple). À travers l'action prescriptive de ces acteurs territoriaux, notamment en ce qui concerne le développement durable et le tourisme local, on retrouve également des stratégies propres aux élus politiques territoriaux (Guibert, 2012). Pour autant, les répercussions à long terme de la crise ne sont pas encore certaines.

Les formations initiales ont pris en charge l'accompagnement de ces mutations depuis plusieurs années pour certaines. En ce qui concerne le tourisme durable, cela se fait notamment en lien avec les ambitions politiques du territoire qui les accueille. La question de la personnalisation de l'accueil client est moins citée par ces organismes que le numérique ou le tourisme vert.

Ainsi, pour faire face aux nouveaux enjeux, plusieurs des professionnels interrogés parlent de prendre des stagiaires qui auraient acquis ces savoirs en formation initiale plutôt que de se former ou leurs salariés par la formation continue. Les besoins en matière de compétences pour l'avenir se retrouveront également dans la formation des demandeurs d'emploi, stoppée par l'Umih au mois de juin 2020 (pour ne pas former alors que les postes n'existaient pas) et qui doit actuellement accélérer pour couvrir les besoins.

> « *On va devoir réinvestir aussi en intégrant aussi les préoccupations que les entreprises ont pour leurs salariés, déjà former les demandeurs d'emploi au développement durable, au digital, etc. Tout ce qui est réseaux sociaux, pour ceux qui ne connaissent pas…* » (Homme, Directeur Emploi Formation, Fédération professionnelle)

Si la branche HCR n'échappe pas complètement à ces prospectives, ses urgences sont manifestement ailleurs, en premier lieu dans la fidélisation des salariés et l'attractivité des

emplois, ce qui passe aussi par la formation des managers. Un responsable de l'Umih prend ouvertement le contrepied des prospectives tournées vers le développement durable :

> *« Je ne suis pas Parisien du tout, vous le comprendrez ! Les bobos parisiens envoient des écrans de fumée, on aime bien se gargariser derrière le lendemain fait de digital, de développement durable, de… ça, c'est dans les rêves ! »* (Homme, Directeur Emploi Formation, Fédération professionnelle)

En se basant sur une enquête réalisée dans la branche il y a quelques années, il rappelle que les thèmes prioritaires identifiés portent plus sur le management que sur la clientèle :

> *« C'est fidélisation des salariés, attractivité de certains métiers, aides au recrutement et à la formation ».* (Homme, Directeur Emploi Formation, Fédération professionnelle)

Ce sont bien ces priorités que l'Umih a injectées dans le FNE nouvelle formule :

> *'Ça veut dire qu'il faut qu'on travaille sur le management, la cohésion d'équipe, la responsabilisation et le management intermédiaire (…) C'est quelque chose de naturel dans le secteur, la formation, ce que les intellectuels parisiens n'aiment pas c'est la formation sur le tas, l'accompagnement sur le tas, mais c'est un secteur de première insertion dans lequel naturellement le compagnonnage est une habitude. Le deuxième point c'est le développement de l'attractivité métier. Comment on valorise les métiers de la salle, les métiers de la cuisine ?'* (Homme, Directeur Emploi Formation, Fédération professionnelle)

3. Les dispositifs publics, opportunités ou obstacles ?

Dès le début de la crise sanitaire, les pouvoirs publics ont tenu à renforcer le dispositif FNE formation pour maintenir l'effort de formation des entreprises en 2020 et éviter que celle-ci ne serve de variable d'ajustement dans la période de mise en activité partielle de nombreux salariés. 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 l'ensemble de nos interlocuteurs pour en souligner l'utilité compte tenu de la conjoncture et 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 (Communauté d'agglomération, CRT, ADT, Opco). Cependant des critiques se sont fait jour pour souligner la complexité des dispositifs publics de formation qui ont pu en limiter la mise en œuvre.

L'ampleur de la crise dans les secteurs du tourisme est à la hauteur des mesures sanitaires adoptées pour suspendre leurs activités et tenter d'endiguer ainsi la propagation de l'épidémie. 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. Dans le cadre de cette recherche, les données fournies par l'AFDAS nous permettent un premier aperçu des caractéristiques du recours au FNE par les entreprises du tourisme/loisirs relevant de cet OPCO (Loisirs, Hôtellerie de plein air, casino, organismes de tourisme) ; celles de l'OPCO

Mobilité donnent un aperçu du secteur des transports. Les données fournies par la DGEFP ont permis de compléter cette analyse pour le secteur HCR et au niveau national.

Tableau 2 : Les conventions FNE/formation pour l'année 2020. Source : AFDAS/DGEFP/Opco Mobilités

	TOTAL Tous secteurs	HCR	TOURISME (Afdas)	*Dont casino*	*Dont Hôtellerie Plein air*	*Dont Loisirs*	*Dont Organismes de tourisme*	Transport
NB de bénéficiaires	436 472	63 462	11 179	2 273	1 452	6 517	937	6729
Durée moyenne de formation	18 h	13,7 h	19 h	16 h	8 h	22 h	19 h	16 h
– de 26 ans 26-50 ans + 50 ans		24 % 62 % 14 %	11 % 73 % 16 %					5 % 69 % 25 %
Cadres TAM Employés OQ			27 % 18 % 54 % 1 %					23 % 41 % 36 % 0 %
FNE engagés /bénéficiaire (€)	681	519	739	583	326	889	713	

En 2020, dans le secteur du tourisme couvert par l'AFDAS, près de 11 000 salariés ont pu accéder à la formation par le FNE pour une durée de 19 heures en moyenne, une durée conforme à la moyenne nationale. Le secteur des loisirs représente plus de la moitié des entrées en formation FNE/tourisme pour une durée de formation supérieure à celle du tourisme, 22 heures en moyenne. Le coût pédagogique unitaire approché par la participation financière du FNE y est également plus élevé dans les loisirs qu'ailleurs. Près de 890 euros par bénéficiaire contre 739 pour le tourisme et 681 euros au plan national. L'hôtellerie de plein air présente des caractéristiques bien différentes puisque les durées de formation et le coût des formations y sont bien plus faibles en moyenne. Les entreprises touristiques relevant de cet OPCO et qui ont recouru au FNE ont dans près de 80 % des cas moins de 50 salariés et l'écrasante majorité des salariés se sont vus dispenser une formation non certifiante. Les bénéficiaires ont dans la plupart des cas entre 26 et 50 ans et les femmes y sont légèrement plus nombreuses reflétant ainsi la tendance du secteur.

Le secteur de l'hôtellerie, café, restauration se distingue quelque peu de celui du tourisme dans le champ de l'AFDAS. Le profil des conventions FNE/formation fait apparaitre des durées et des coûts de formation en moyenne sensiblement plus faibles que dans le tourisme. 3 thèmes de formation arrivent en tête dans les actions financées par le FNE : management, organisation (10 000 personnes) ; les langues (5500 personnes) ; le commerce et la vente (4000 personnes), des contenus de formation rejoignant pour partie les besoins en

compétences exprimés par l'Umih dans le cadre de son enquête auprès des entreprises du secteur.

Pour l'année 2021, les données fournies par l'OPCO couvrent les 5 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, 37 heures en moyenne. Ce sont dans les petites entreprises de moins de 50 salariés que l'on trouve les formations les plus longues (43 heures). Par ailleurs, les bénéficiaires des actions de formations engagées ont dans leur très grande majorité (70 % des cas) plus de 50 ans.

Le Plan d'Investissement dans les Compétences à destination des demandeurs d'emploi a également été mentionné par certains organismes de formation dans un contexte où la formation des demandeurs d'emploi a semblé au point mort pour de nombreux acteurs. Un organisme de formation spécialisé dans le 100 % digital a ainsi pu monter avec pôle emploi et en plein confinement des parcours de formation en un temps jugé record. Ces formations à l'accueil déployées sur deux régions ont pu se réaliser grâce à une coopération étroite entre l'OF et Pôle emploi.

> *« On a fait partir avec la DR de Pôle Emploi du Grand Est un mail avec 60 000 DE inscrits sur les codes Rome du Tourisme, on a eu 1 % de gens qui à la réception du mail, se sont connectés et à partir de là se sont positionnés sur le dispositif de formation. Après vérification de l'adéquation à leur projet, ils avaient leur code d'accès à la plateforme deux jours après. On a sourcé 650 DE en plein week-end pascal du premier confinement, dans un territoire pourtant concordataire où c'était férié ! Donc on raccourcit radicalement le temps entre la mobilisation du DE et son entrée en stage. En Île-de-France, en sortie de formation, on a monté avec Pôle Emploi et le CR, des opérations qu'on a baptisées Job starters, des réunions physiques qu'on positionnait immédiatement après la formation en ligne, où les lauréats qui avaient validé un certain % du parcours étaient invités. Dans cette réunion, on leur présentait les métiers du tourisme. Ensuite, ils avaient un entretien individuel avec un conseiller Pôle Emploi pour évaluer l'impact de la formation sur le projet professionnel. À partir de là, deux voies de sorties : du* job dating *pour ceux qui étaient prêts ; et pour ceux qui avaient encore besoin de monter en compétences, acquérir un CQP ou maîtriser mieux les langues étrangères, rencontre avec des OF ayant conventionné avec la Région ».*
> (Homme, Directeur du développement, organisme de formation privée)

Ces parcours continus qui intègrent l'avant, le pendant et l'après-formation s'inscrivent totalement dans la vision des parcours sans couture que veut développer le PIC. Mais ils ont impliqué pour y parvenir, selon l'OF, des pratiques professionnelles jugées hors normes de la part des conseillers Pôle emploi. Ces derniers, informés par l'OF que certains DE avaient du mal à naviguer sur la plateforme d'e-learning, ont accepté de les recevoir rapidement en agence, à l'insu de leur hiérarchie, pour les aider à utiliser les outils numériques et maintenir ainsi leur participation à la formation à distance. Cette anecdote qui s'apparente à « une belle pratique » vient souligner en creux les obstacles qui, le plus souvent, se dressent à l'encontre d'un parcours de formation. Nombreuses ont été les remarques faites pour regretter la faible agilité d'un système de formation difficile à mobiliser par temps de crise et souvent inadapté

au tournant numérique pourtant porté par la dernière réforme de la formation et salué par nombre d'acteurs rencontrés.

S'agissant du PIC, il serait par exemple assez coûteux en temps de déployer une même formation sur plusieurs régions. Tel aurait été le cas pour une formation montée pour des saisonniers en vue d'assurer la réouverture des campings.

> *« Et c'est là ou on arrive à un problème de contractualisation régionale du PIC. Très bien les territoires, mais quand on a des problématiques transverses à l'ensemble des régions. Pour financer la formation des saisonniers de l'HPA il faudrait qu'avec la FNHPA on réponde aux 9 PIC régionaux, surtout quand on sait que derrière il faut faire bouger les lignes chez Pôle emploi ».* (Homme, Directeur du développement, organisme de formation privée)

La gestion des divers systèmes d'information, parfois reportée sur l'OF, a également été mentionnée comme un frein à l'innovation :

> *« On a des trucs délirants. Un exemple : on forme 650 DE dans le Grand Est, on nous demande de les rentrer dans Kairos pour que les conseillers soient au courant, OK, après il y a une bascule sur le SI du Grand Est, c'est 10 min de saisie pour une entrée en formation. Vous arrivez à 6500 minutes de saisie. Et au moment de la bascule vers le système de la Région, ça ne marche pas ! On creuse, on fait une réunion avec le CARIF et Pôle Emploi, qui ne s'étaient jamais parlés ».* (Homme, Directeur du développement, organisme de formation privée)

D'autres critiques renvoient aux modalités de paiements, de contrôle, d'achat de la formation. Les notions d'heure/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.

> *« Malheureusement la FOAD est encore basée sur la durée comme le présentiel, ce qui est une aberration ».* (Homme, Directeur du développement, organisme de formation privée)

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. Le verbatim qui suit traduit bien toutes les zones grises de la formation qui rend le travail de quantification plus délicat.

> *« Pour le bilan financier et pédagogique que nous demande de faire la DGEFP chaque année. Il y a une question : combien d'heures/formateur avez-vous fait dans l'année et moi je ne sais pas répondre à cette question. C'est qui le formateur : l'expert à qui j'ai acheté le savoir-faire, le patron de mon service pédagogique qui a écrit le cours, ou le clown qui parle dans la vidéo, ou le* learning community manager *qui répond aux questions des personnes ? ».* (Homme, Directeur du développement, organisme de formation privée)

La période de crise liée à la pandémie a néanmoins été perçue comme une opportunité par la plupart des acteurs que nous avons rencontrés. Les dispositifs publics mis à leur disposition ont été appréciés et utilisés. Sans ces derniers l'impact de l'arrêt brutal de l'activité sur l'emploi aurait été plus massif. Le sentiment que l'on aurait pu faire plus en matière de formation grâce aux financements publics a été souligné, notamment pour l'hôtellerie et la restauration. Ce secteur n'aurait pas su tirer profit de la période présente pour repenser ses problèmes structurels de gestion de la main-d'œuvre, problèmes ravivés par la crise qui pourrait provoquer le départ de nombreux salariés pour des activités jugées plus soutenables. La montée en compétence des salariés, la sécurisation de leurs parcours d'emploi, l'évolution de leur carrière devront être prises en considération pour relancer l'attractivité de ces métiers.

Au-delà des dispositifs adoptés pour gérer la reprise d'activité dans une logique d'adaptation aux enjeux sanitaires et de remobilisation de la main-d'œuvre, la question de la reconversion des salariés évoquée par plusieurs de nos interlocuteurs (branche/Opco/OF) reste ouverte. Le tourisme, plus que d'autres activités, est traversé par nombre de mutations économiques, technologiques et sociétales et la double disparition du CIF – notamment du CIF/CDD pour les saisonniers –, comme de la période de professionnalisation, n'aurait pas donné lieu à l'instauration de dispositifs conséquents pour assurer un accompagnement plus collectif des reconversions et transitions professionnelles que devrait connaître le secteur. Un avis récent rendu en mars 2021 par le CESE sur les reconversions professionnelles vient du reste confirmer ce constat.

4. Éléments de comparaison internationale

Les enjeux relevés pour l'économie touristique se retrouvent dans les recommandations au niveau du Comité international du tourisme des Nations Unies (UNWTO) ou de l'OMC : développement durable et innovation numérique sont évoqués dans les documents antérieurs à la crise. En septembre 2020, un rapport de l'UNWTO investigue le tourisme domestique comme axe essentiel de la relance. Pour favoriser ce tourisme local et national, plusieurs pays ont mis en place des incitations économiques ; la formation est également mobilisée, et la formation à distance permet la mise en place de programmes de webinaires nationaux gratuits (Chili, Costa Rica, Paraguay et Australie).

> *En Australie, un programme a été mis en place par Tourism Australia, à destination des agences de voyages, afin de leur proposer des ressources pertinentes et actualisées sur les régions, destinations et expériences sur le territoire national. Le programme contient des modules de formation, mais également des suggestions d'itinéraires, des documents d'information et une newsletter mensuelle.*

De tels programmes de webinaires ont été mis en place dans d'autres pays, par exemple en Israël, en Irlande ou au Portugal, pour soutenir l'actualisation des compétences du secteur, mais sans lien spécifique avec le tourisme local. En Finlande, Visit Finland a mis en ligne des formations pour soutenir le passage au numérique. Un tel accent sur les compétences numériques se retrouve dans les programmes de formation initiale et continue en Grèce. En Thaïlande, les projets liés au développement durable sont particulièrement encouragés.

Dans les documents émis par les instances internationales, ces différentes initiatives sont indiquées comme mesures de protection des emplois au même titre que les facilités financières et soutiens numéraires distribués aux entreprises.

5. Des professions peu touchées par la formation en temps de crise : l'exemple des guides touristiques

Avec l'absence de touristes et la fermeture de lieux culturels en 2020 et 2021, les 4000 guides touristiques français, dont la moitié exerce en Île-de-France, n'ont pas travaillé. Près de la moitié des guides salariés des agences de voyages n'ont bénéficié d'aucune aide : « *C'est une véritable catastrophe ce qui nous arrive, d'autant que près de la moitié des guides conférenciers salariés n'a bénéficié d'aucune aide* », s'alarme Aude Deboaisne, guide conférencière à Paris depuis 25 ans et vice-présidente de la Fédération nationale des guides interprètes et conférenciers (FNGIC). « *J'ai en moyenne 4-5 employeurs différents par mois et une quinzaine sur l'année pour des contrats de quelques heures ou d'une journée. Quand la mesure de chômage partiel a été mise en place, peu d'agences ont accepté de faire les démarches administratives pour s'éviter la paperasse* »[21]. En détail, selon Les Échos, « *Seuls 20 % des guides salariés ont en effet bénéficié du chômage partiel et seuls 5 % ont eu droit à la prolongation de leurs allocations chômage (allocation d'aide au retour à l'emploi). En revanche, les guides conférenciers indépendants ont davantage profité du fonds de solidarité, proportionnellement à leur chiffre d'affaires 2019 et avec un plafond de 1 500 euros. 27 % d'entre eux ont aussi obtenu l'aide exceptionnelle de la CIPAV (Caisse interprofessionnelle de prévoyance et d'assurance vieillesse des professions libérales) à hauteur d'un versement unique de 1 392 euros.* »

Les articles de presse régionale et les médias nationaux également multiplient les papiers alarmistes sur la situation professionnelle et économique des guides. Ils se font le relai de manifestations organisées en 2020 et 2021 par des collectifs de guides indépendants à Avignon, Rennes, Paris, etc. qui visent à interpeller le gouvernement sur leurs situations précaires. Les reconversions professionnelles sont aussi souvent évoquées dans les propos des journalistes :

- « *Avec la crise du Covid, les guides conférenciers de Châlons en plein désarroi. Confinement oblige, les guides conférenciers, qui effectuent les visites guidées pour l'office de tourisme et le service animation du patrimoine de la Ville, sont au chômage. N'ayant pas de nouvelles, ils se sentent abandonnés par leurs employeurs.* » L'Union, 2 mai 2021.
- « *Bordeaux : les guides conférenciers se retrouvent désœuvrés dans une ville sans touristes en raison du Covid-19. Depuis près d'un an, Bordeaux s'est vidée de ses touristes étrangers. Conséquence : les guides conférenciers ne parviennent plus à travailler. Nombreux sont ceux qui envisagent une reconversion professionnelle.* » France 3 Nouvelle-Aquitaine, 24 janvier 2021.
- « *Dinard. Guides-conférenciers : La reprise n'est pas pour demain. L'inquiétude est réelle : la plupart des guides-conférenciers ne travaillent pas depuis un an en raison de la crise du Covid ; les monuments et les musées sont toujours fermés. Beaucoup essaient de se réinventer, mais beaucoup pensent aussi à changer de voie malgré*

[21] « Covid-19 : les guides touristiques en détresse », *Les Echos*, 11 mai 2021.

leur réelle passion pour ce métier qui les faisait vivre depuis des années. » Ouest-France, 17 mars 2021.

- « *Le cri d'alarme des guides-conférenciers face à la crise du Covid. Touchés de plein fouet par l'absence de touristes étrangers, les guides-conférenciers se retrouvent sans revenu depuis plusieurs mois. Cette profession sinistrée par la crise sanitaire en appelle désormais au gouvernement.* » France Info, 21 septembre 2020.
- « *Patrimoine : comment la pandémie de Covid-19 a accéléré la précarisation des guides-conférenciers. À l'arrêt total depuis le 17 mars, la situation des guides-conférenciers est devenue catastrophique en France. "*Des drames sont vraiment en train de se jouer*", s'inquiète une profession dont la précarité s'est intensifiée avec la crise sanitaire liée au coronavirus.* » Challenges, 13 juillet 2020.

La situation professionnelle des guides touristiques au sens large a en outre fait l'objet au Sénat le 28 mai 2020 d'une question au ministère de la Culture. Sénatrice de Gironde, Laurence Harribey a en effet attiré l'attention de l'État afin « qu'une réflexion soit menée afin que les guides-conférenciers puissent jouir d'un statut plus protecteur. »[22] Au-delà de la protection juridique du statut, une profession comme celle des guides peut gagner en stabilité et pérennité professionnelle à mesure que les professionnels se forment. Or, la crise n'a manifestement pas permis de développer l'accès aux dispositifs de formation, pour des raisons davantage personnelles qu'organisationnelles.

L'enquête quantitative menée en 2020 entre mars et juillet lors du premier confinement auprès de 685 professionnels du secteur du tourisme a permis d'établir une photographie instantanée des ressentis et des représentations à une période précise. Globalement, l'impact de la crise sanitaire et des effets économiques liés au confinement sont jugés presque exclusivement « Catastrophique » (60 %) ou « Très négatif » (28 %). Dans le détail, c'est le secteur privé et coopératif qui porte le plus cette inquiétude, la situation étant jugée « catastrophique » par 23 % des collectivités territoriales, 40 % des associations et 39 % des organismes publics type Office du Tourisme, contre près de 70 % pour les entreprises.

Un focus sur les 37 guides interrogés dans l'enquête illustre une situation nettement plus complexe : 3 sur 37 juge la situation « très négative » et 34 sur 37 « catastrophique » (soit 92 %). Si 4 d'entre eux déclarent avoir lors du premier confinement une activité professionnelle comprise entre 0 et 25 % de l'activité normale, ils sont 33 (89 %) à déclarer une activité nulle pour cause de fermeture d'établissement ou d'annulation et de report des prestations. Le rapport entretenu par ces guides à la formation en général est en outre très explicite et témoigne d'une réelle distance du métier à l'égard du champ de la formation. Une majorité d'entre eux déclare ne pas avoir de besoins en termes de compétences supplémentaires dans le cadre de la crise sanitaire : ils ne sont que 6 (16 %) à souhaiter développer des compétences complémentaires. À l'inverse, au sein des 685 questionnaires, au plus près de l'actualité du confinement et du « gel de l'économie », les répondants sont 32 % à considérer que pour faire face à la situation, « *plus de compétences sont nécessaires* », tendance encore plus marquée dans le secteur privé à but lucratif (50 %). Enfin, à la question de savoir « *À l'occasion de cette crise, comment évolue la formation des*

[22] Question écrite n° 16357 de Laurence Harribey (Gironde) publiée dans le JO Sénat du 28/05/2020 - page 2420.

salariés au sein de votre organisation ? », une minorité des guides, 4 sur 37 (soit 8 %), déclare que la formation « se renforce » (que celle-ci soit assurée par un dirigeant de l'organisation, qu'elle se déroule « sur le tas » ou qu'une journée soit balisée par exemple). Ces 4 guides exercent au sein d'organisations – offices de tourisme ou entreprise culturelle (musée) – qui facilitent l'accès aux dispositifs de formations. À l'inverse, la majorité des guides pour la plupart exerçant en entreprise individuelle (indépendant) ou étant « employés non permanents » affirment qu'ils ne suivent pas, pendant la crise ni avant la crise, des dispositifs de formation. La question ouverte du questionnaire qui suivait les interrogations à l'égard de la formation a vu des expressions libres des 685 répondants se concentrer sur 3 pôles : sentiment d'impuissance à savoir quoi et comment faire ; souhait de formation en lien avec la sortie de crise (protocoles sanitaires) ; souhait de développer le marketing en ligne. Comme évoqué plus haut, il existe une corrélation statistique entre la confiance dans le redémarrage et le renforcement des dispositifs de formation. L'appréhension et la crainte des guides à l'égard de leur situation professionnelle pendant la crise et les fréquentations touristiques d'après-crise confirment l'intérêt très relatif à l'égard de la formation.

Les entretiens menés lors du « premier confinement » en 2020 auprès d'une sélection variée de guides (en site naturel, en zone urbaine, à plein temps, à temps partiel, etc.) confirment cette forte proportion de guides pratiquement et symboliquement distants de la formation continue. Les entretiens témoignent également de conditions de vie souvent difficiles, sur le plan économique notamment. Les plans de formation, souvent annulés ou reportés d'une part et les difficultés à se projeter dans le futur d'autre part ont pour effet une mobilisation très faible du temps non occupé professionnellement pendant la crise (dû aux fermetures d'établissement touristiques, au confinement et annulations de prestations) pour se former. La fermeture des établissements scolaires a également eu pour conséquence, pour les professionnels interrogés parents d'enfants, une gestion de l'emploi du temps orientée vers les occupations domestiques. S'occuper des enfants, le cas échéant, est une justification récurrente chez les guides, pour, par manque de temps, ne pas se former lors des périodes de confinement. Les cas proposés ci-après sont caractéristiques de l'échantillon de guides interrogés pendant l'enquête qualitative. Aucune formation (en ligne) n'a été suivie.

Annie (entretien 20 mai 2020), 54 ans, célibataire est guide conférencière indépendante en Lorraine et Champagne-Ardenne depuis une quinzaine d'années suite à une reconversion professionnelle : « *J'ai fait carrément un congé individuel de formation. Et puis un BTS et puis j'ai passé les cartes professionnelles, les examens pour obtenir la carte professionnelle de guide conférencier ou de guide interprète régional à l'époque ça s'appelait comme ça.* »
Elle adhère à la fédération nationale de guides interprètes et conférenciers (FNGIC) et l'association nationale des conférenciers des villes d'art et d'histoire (ANCOVART), deux structures qui l'ont soutenue pendant la crise économique de 2020. Elle travaille avec des agences de voyages, des associations, des entreprises privées, des écoles : « *avec toute sorte de public* » principalement de mars à juin et de septembre à novembre, « *les mois d'hiver sont généralement consacrés, bon d'abord à prendre un peu de vacances et puis préparation de nouvelles visites, formations parce qu'il faut quand même se former. Mais ces mois d'hiver ne permettent pas de réaliser des recettes, ou très peu.* »

Lors du premier confinement, elle déclare tenir « *grâce au fonds de solidarité. Il y'a eu trois semaines un peu compliquées à s'occuper des annulations et puis voilà depuis pas de demandes du tout, le téléphone reste désespérément muet […] les quelques visites prévues pour l'automne avaient été prévues précédemment et c'est essentiellement des musées, des associations qui espèrent pouvoir venir à ce moment-là, mais bon voilà il ne faut trop rêver.* »
Selon elle, il est « *impossible de faire des formations de toute façon nos formations ont été annulées.* »
Les outils informatiques et les technologies numériques sont difficilement appréhendés par Annie : « *J'ai un mal de chien avec ça donc c'est vrai que le jour où je trouve quelqu'un ou une formation qui me permette de mieux utiliser ça… Par exemple en ce moment on nous demande de développer des visites virtuelles, c'est un sujet qui revient énormément, bon je me sens démarrer de trop loin pour faire ça parce que justement, tous ces outils-là je les manipule avec beaucoup de lenteur* ».

Christelle (entretien 15 mai 2020), 42 ans, célibataire deux enfants à charge (7 ans et 10 ans), est guide conférencière indépendante à Paris depuis 2001 et travaille pour plusieurs agences de voyages réceptives, offices de tourisme, associations, etc. La clientèle est principalement étrangère. Elle occupe ce poste depuis 2001. Après un BTS tourisme, elle a validé une licence à l'université de Nanterre pour obtenir la carte de guide national.
Ses conditions de vie sont difficiles lors du premier confinement. Elle bénéficie du fonds de solidarité et ne cherche pas à trouver une autre occupation professionnelle :

> « *On en a pour un moment avant qu'ils réouvrent les frontières, que les gens reviennent… Donc on attend. On attend patiemment, on a digéré notre situation depuis le mois de mars. J'ai pas grand-chose de plus à dire, rien rien n'a évolué. […] Donc bon, on a digéré le truc et je me dis que quelque part c'est une année sabbatique. Je m'estime toutefois très heureuse d'être dans ce pays, on a beaucoup d'aides… On prend notre mal en patience. Ça va mieux aujourd'hui ! C'est sûr qu'il y a deux mois en mars-avril, je n'étais pas dans cet état d'esprit ! Tout s'annulait petit à petit, c'est ça qui est difficile. Moi tout mon travail s'est annulé et je voyais les autres qui continuaient à travailler en plus. On tournait en rond, c'était très dur ! »*

Sa situation familiale est pour elle la raison qui explique le fait qu'elle ne souhaite pas se former pendant la période de non-travail (confinement) :

> « *Non. J'ai des collègues qui apprennent une langue, qui… Mais moi je me lève le matin, je m'assois et je fais travailler mes enfants. Après je fais les courses, je fais à manger… Je fais un peu de sport ! Je tiens à faire un peu de sport chez moi. Après on essaie de voir des amis, parce que sinon on ne verrait personne ! Plus de travail, plus de socialisation. Mais je ne me vois pas me lancer… J'ai pas le courage, pas la motivation pour suivre une formation… Moi ça fait presque 20 ans que je fais ce métier donc, euh… »*

Elle déclare ne pas avoir le goût ni les compétences pour assurer des conférences à l'aide de l'outil informatique malgré les sollicitations :

> « *On nous a aussi proposé de faire des visites virtuelles en ligne. Mais bon moi c'est pas du tout mon truc. Déjà manier l'informatique avec les cours là, les cours en visio et tout, les logiciels, c'est très compliqué. Et puis, bon. C'est pas mon métier d'être assise chez moi et de parler du Louvre, voyez ! Et puis encore, il faut du temps. Pour gagner je sais pas quoi ! Donc si vraiment là aujourd'hui je ne touchais plus rien,*

effectivement, j'essaierais de chercher des solutions. Mais comme on a ce fonds de solidarité et que moi, enfin mes enfants il faut absolument que je suive leur scolarité donc euh… »

Nicolas (entretien 19 mai 2020), la quarantaine, est « guide vélo » dans le Marais-Poitevin en Vendée (85). Il est diplômé d'un bachelor tourisme et management de l'innovation en école de commerce, diplôme qu'il met spontanément en avant lors de l'entretien. Il a créé son entreprise (« un projet de vie ») en 2017 :

« *Je suis sorti de l'école en 2008, l'année de la crise financière donc ça a pas été simple de retrouver du boulot […] donc moi j'ai trouvé mon premier boulot en 2010. J'ai fait toutes les formes contrats possibles vacations, saisonniers […] au bout d'un moment quand vous changez de boulots tous les ans c'est plus possible.* » Il juge la situation « catastrophique » lors du premier confinement : « *Oh oui, elle est catastrophique parce qu'on ne parle jamais du loisir, c'est toujours l'hôtellerie-restauration et le tourisme, c'est à dire on rassemble tous les autres et on les met dans le tourisme. Nous ça va être beaucoup plus complexe au niveau des normes sanitaires : on est limité à dix personnes donc les groupes c'est mort. J'ai une distanciation de dix mètres en chaque vélo ! c'est n'importe quoi enfin ! donc adaptation à mort : le côté convivial où on mangeait tous dans la même gamelle, bah il va falloir tout individualiser […] les coiffeurs ont le droit d'augmenter leur prix avec le gel, les masques… par contre le loisir, on nous a demandé de ne pas augmenter nos prix.* »

Non syndiqué, il se sent peu représenté sur le plan collectif et trouve l'information quotidiennement dans les médias spécialisés ou non :

« *On n'est pas à bouffer du BFM à longueur de journée, mais tout ce que dit Monsieur Lemoine et tout ce qui est grands journaux du tourisme comme Tourmag on s'informe tous les jours de tous les changements, et c'est chronophage, car on est tous les jours à étudier tous les changements.* »

Diplômé depuis une douzaine d'années, Nicolas juge qu'il n'a pas eu de formations dédiées au numérique et au digital lors de sa formation initiale, techniques qu'il juge toutefois indispensables dans son métier :

« *Aujourd'hui le nerf de la guerre c'est le digital […] ça j'ai pas parce qu'en 2008 en école de tourisme on parlait pas encore de ça. »*

Pour autant, la crise sanitaire et le *« premier confinement* » n'ont pas été mis à profit chez Nicolas, dubitatif et perplexe, pour solliciter des dispositifs de formation : « *Non, non parce que le flou fait qu'on n'a pas envie de perdre du temps pour rien* ». Il a profité du temps « libre » pour réaliser une « charte sanitaire », sorte de « *charte de bonne attitude pour les balades […] il y'en aura une pour moi et une pour les clients.* »

Conclusion

Il est difficile de tirer des conclusions portant sur l'ensemble du secteur du fait de la diversité des branches et acteurs qui le constituent. 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 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 (ce qui a été largement étudié pour les petites entreprises, par exemple par le Cereq[23]). Cependant, les thématiques de formations étaient plus tournées vers les besoins immédiats de la reprise que vers une perspective long-termiste, les enjeux en contexte sanitaire générant des temporalités spécifiques. 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 des 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 CRT et 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 orientées à court terme et vers des processus et outils parfois spécifiques à la structure. Le dispositif d'enquête mené ne permet cependant pas d'avoir une vision fine et statistique de ces inégalités, ou plus largement de savoir précisément quels ont été les publics des différents contenus et formation et les publics des formations en ligne. Une exploration des différences dans les besoins en formation et dans le suivi de formation en fonction non seulement de la typologie de structure mais aussi des catégories socioprofessionnelles et statuts pourra être réalisée par la suite, grâce à une exploitation complémentaire des données Défi.

Si la formation est généralement perçue comme un levier de fidélisation pour les salariés, elle a peu été mobilisée pour préparer les conséquences de la crise en termes d'emploi, qu'il s'agisse d'empêcher les départs du secteur ou au contraire de favoriser les reconversions. La difficulté à savoir à quel moment les saisonniers devraient être remobilisés est un facteur important de cette impréparation. Par ailleurs, le secteur table à moyen terme sur une reprise du tourisme international de masse, ce qui limite les besoins d'adaptation.

Pendant toute la crise, l' « état pompier » est intervenu pour porter secours de façon financière à un secteur qui se veut autonome. Ce sont ensuite les organismes de formation qui ont su transformer ces aides en investissements qualifiants, en se montrant particulièrement réactifs. Cette politique d'aide revient cependant à une politique de sélection involontaire, qui aura renforcé les acteurs déjà solides (sans éviter les plans de licenciement) et affaibli les plus fragiles, même si les microacteurs ont su plier sans rompre leur activité.

[23] https://www.cereq.fr/point-sur-la-formation-dans-les-petites-entreprises-volet-2

Les mutations identifiées sont des accélérations de changement déjà à l'œuvre. Cependant, 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.

Bibliographie

Aboubadra-Pauly, S., d'Artois, L. et Le Ru, N., 2016, *L'emploi saisonnier : enjeux et perspectives*, France Stratégie, en ligne, consulté le 25 juin 2021 : https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/dt-rec-emploi-saisonnier-final_0.pdf

Association Respire, 2020, *Le tourisme de demain se construit aujourd'hui*, Livre blanc analyses et préconisations

Conseil interministériel du Tourisme, 2020, *Dossier de presse du 17 mai 2019*

Comité interministériel du Tourisme, 2020, *Dossier de presse du 14 mai 2020*

Couve, J.M. 2008, *Rapport au premier ministre sur l'organisation territoriale, l'observation statistique et les accords bilatéraux de la France dans le domaine du tourisme*, Juillet 2008

Dangerfield, O. et Mainguené, A., 2021, *Bilan touristique 2020 Chute de fréquentation en 2020, rebond à l'été notamment dans les campings*, INSEE Focus N° 235, en ligne, consulté le 24/06/2021

Demeyère, C., 2020, Tourisme post Covid-19, conditions de travail et précarité dans le secteur touristique, *Téoros* [Online], | Online since 10 November 2020, connection on 25 March 2021. URL : http://journals.openedition.org/teoros/7457

Evanno, Y.M., et Vincent, J., 2020, Pourquoi le Covid-19 ne mettra pas en péril le tourisme en France, *The conversation*, en ligne, consulté le 24 juin 2021

FAFIH, 2014, *Attentes « formation » des entreprises de moins de 300 salariés du secteur de l'hôtellerie, la restauration et les activités de loisirs*

FAFIH, 2018, É*tude sur l'attractivité et l'image des secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et des loisirs*

Gouvernement, 2021, *Les dispositifs à destination des TPE-PME*, France Relance, en ligne, consulté le 24/06/2021, https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/enjeux/france-relance/guide_les_dispositifs_a_destination_des_pme_et_tpe.pdf

Grisot, M. et Pichonnier, J., 2020, *Les effets de la crise du Covid-19 sur le secteur du tourisme*, Observatoire de l'économie du tourisme

Guergoat-Larivière, M. et Perez, C., 2017, Formation continue des salariés en temps de crise : quels liens avec les ajustements pratiqués par leurs entreprises ?, *Formation emploi* [En ligne], 137 | Janvier-Mars 2017, mis en ligne le 30 avril 2019, consulté le 30 octobre 2020. URL : http:// journals.openedition.org/formationemploi/5001 ; DOI : https://doi.org/10.4000/formationemploi.5001

Guibert, C., 2012, Introduction au dossier, *Mondes du Tourisme*, 5 | 2012, 8-12.

Guibert, C., Lagueux, J. et Montargot, N., 2019, Tourisme et emplois : singularités, permanences, transformations, *Mondes du Tourisme* [En ligne], 16|2019, mis en ligne le 1er décembre 2019, consulté le 25 juin 2021. URL : http://journals.openedition.org/tourisme/2309

Guibert, C. et Réau, B., 2021, Travailleurs du tourisme et pandémie, à paraître

Guibert, C. et Taunay, B., 2017, *Tourisme et sciences sociales, Postures de recherches, ancrages disciplinaires et épistémologiques*, Paris : L'Harmattan

Guitton, C., Aguettant, N., Labruyère, C. et Mahlaoui, S., 2006, *Les métiers du tourisme, approche nationale*, Cereq

Guitton, C. et Michun, S., 2006, *Les métiers et formations du tourisme*, Cereq Bref N° 233

INSEE, 2020, *Tableaux de l'économie française*

INSEE, 2021, *Activité touristique : impact de la crise sanitaire Covid19*, en ligne, consulté le 24/06/2021

INSEE, 2021, *Notes et points de conjoncture de l'année 2020*, en ligne, consulté le 24/06/2021

Jay, M., 2018, 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

Kadri, B., Reda Khomsi, M. et Martin, C., 2019, L'évolution du discours sur les ressources humaines en tourisme : entre théories et pratiques managériales, *Mondes du Tourisme* [En ligne], 16 | 2019, mis en ligne le 1er décembre 2019, consulté le 25 juin 2021

Kogut-Kubiak, F. (dir.), 2007, *Les certifications du tourisme : panorama et tendances*, Cereq

Lardet, F. et Roland, V., 2020, *Rapport par la commission des affaires économiques sur les propositions du groupe de travail sur le tourisme concernant la reprise et le plan de relance après l'épidémie de Covid-19*

Le Pors, A., 1999, *Propositions pour l'amélioration de la situation sociale et professionnelle des travailleurs saisonniers du tourisme*

Nguyen Thi, P.A., 2018, *Les Compétences en Gestion des Ressources Humaines des managers. Le cas du secteur hôtelier de Genève*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Saclay

OCDE, 2020, *Mitigating the impact of Covid-19 on tourism and supporting recovery*, OECD Tourism Papers, 2020/03, OECD Publishing, Paris

OCDE, 2020, *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2020*, Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/fa567e9c-fr.

OCDE, 2020, *Les actions engagées dans le domaine du tourisme face au Coronavirus*

ONU, 2020, La Covid-19 et la transformation du tourisme

Réau, B. (dir), 2007, Nouvelles (?) frontières du tourisme, *vi*, n° 170, 2007, Seuil, EAN : 9 782 020 966 269.

Réau, B., 2009, Les modalités de l'embauche dans une multinationale des loisirs, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 178, 100-113. https://doi.org/10.3917/arss.178.0100

Réau, B. et Cousin, S., 2007, *Sociologie du tourisme*, Paris : La découverte

Ruiz, G. et Begon, H., 2009, *Rapport du comité de filière tourisme, Comité national de pilotage du plan de mobilisation des territoires et des filières sur le développement des métiers de la croissance verte*

Umih, 2021, *Branche Hôtels, Cafés, Restaurants – Impacts du Covid-19*

UNWTO, 2020, *Soutenir l'emploi et l'économie grâce aux voyages et au tourisme*, en ligne, consulté le 24/06/2021

UNWTO, 2020, *How are countries supporting tourism recovery?,* en ligne, consulté le 24/06/2021

UNWTO, 2020, *Understanding Domestic Tourism and Seizing its Opportunities,* en ligne, consulté le 24/06/2021

UNWTO, 2021, *2020 : Rétrospective de l'année*, en ligne, consulté le 24/06/2021

Violier, P. 2019, Contribution à une approche renouvelée des statistiques sur l'emploi touristique, *Mondes du Tourisme* [En ligne], 16|2019, mis en ligne le 1er décembre 2019, consulté le 25 juin 2021. URL : http://journals.openedition.org/tourisme/2322

Annexe 1 : Méthodologie

Première partie : photo à l'instant T du 1er confinement, 2020

1. Campagne statistique en période de confinement : Passation par les réseaux professionnels (du 21 avril au 08 juin 2020), 685 questionnaires exploitables
2. Campagne qualitative en période de confinement/reprise : 33 entretiens de mai à juillet 2020/9 entretiens en septembre 2020 (en distanciel)
3. Recueil de données en continu sur les acteurs du secteur : veille de l'actualité touristique, suivi des aides et plans mis en place, des avis et opinions

Deuxième partie : interrogation des professionnels et experts, février à juin 2021

1. Campagne d'entretiens qualitatifs auprès des professionnels : 24 personnes interrogées (entretiens individuels et collectifs, en distanciel)
2. Exploitation de seconde main des données de la DGEFP sur le secteur HCR (Hôtels-Cafés-Restaurants) et données fournies par les OPCO et organisations professionnelles
3. Poursuite du recueil de données en continu sur les acteurs du secteur

Annexe 2 : Liste des entretiens de 2021

Typologie des acteurs	Structure	Genre	Fonction
Association	Respire	H	Président
Association	Respire	H	Membre
CCI	CCI Vendée	F	Conseillère services tourisme
CCI	CCI Paris	F	Chargée de mission formation initiale
CCI	CCI Paris	F	Chargée de mission entreprises et formation continue
CDT	CDT Ardèche	F	Chargée de mission
CDT	CDT Drome	F	Chef de projet formation
CRT	CRT Bourgogne Franche Comté	F	Responsable Ingénierie de Formation
Entreprise	Camping	H	Directeur
Entreprise	Camping	F	Directrice
Entreprise	Multinationale Hôtellerie	H	Directeur des relations et des partenariats avec les écoles
OPCO	AFDAS	H	Directeur des partenariats
OPCO	AFDAS	H	Directeur général
OPCO	AFDAS	F	Directrice adjointe développement et réseau
OPCO	Akto	H	Délégué régional Centre Atlantique
Organisation professionnelle	Umih	H	Directeur emploi formation
Organisation professionnelle	ADN Tourisme	F	Directrice générale
Organisation professionnelle	EDV	F	Directrice générale
Organismes de formation privée	Excelia	H	Directeur des écoles spécialisées Digital, communication, tourisme
Organismes de	HPA :	H	Directeur du développement

formation privée	Tourism Academy		
Organismes de formation privée	Espaces de Loisirs, d'Attractions et culturels : JMSA	H	Directeur
Organismes de formation public	Université Savoie Mont-Blanc	F	Responsable du master Tourisme
Organismes de formation public	Université Lyon 2	H	Doyen de l'UFR Temps et territoires
OT	Fédération régionale des Offices de Tourisme de Normandie	H	Chargé de mission stratégie et développement territorial

Annexe 3 : Liste des entretiens de 2020

Description de l'entreprise	Talon sociologique de l'enquêté
Office de Tourisme dans le Doubs	Directrice. Femme, 50 ans, Master Aménagement de la montagne, puis elle a été agent de développement, animatrice du réseau des Ots avant d'être directrice. Son conjoint est chargé de mission au département secteur énergies renouvelables. Ils habitent une maison. Plus de contraintes familiales.
ADT en Ardèche. Organisation de séjours, notamment ici pour les scolaires.	Chargée de mission de « Ardèche guide ». 29 ans, célibataire, sans enfants. Habite en appartement à privas. Elle a suivit un BTS animation et gestion, une licence pro « tourisme et économie solidaire » puis un master chargée de projets et développement durable à l'Esthua.
Chaîne d'hôtels très connue. 50 % clientèle affaire, 50 % clientèle loisirs (p.2)	54 ans, directeur de la section hôtellerie de luxe de V. Depuis des années dans l'hôtellerie, longtemps chez Accor. Il a peu à peu grimpé les échelons, de veilleur de nuit à directeur. Deux enfants, l'un est dans la restauration, le second est dans la recherche et le développement pour des marques comme Decathlon. Ils ont tous les deux perdu leurs emplois.
Petit hôtel familial en Corse. 30 chambres et jardin de 3 hectares.	Femme, gérante et propriétaire. C'est une autodidacte héritière de l'hôtel familial, âgée de 50 ans, deux enfants de 23 et 25 ans agriculteurs, associée avec sa sœur propriétaire d'un foodTruck. Son mari travaille à Ajaccio. Elle s'est formée sur le tas, son bas niveau en anglais l'a empêché d'entrer dans les écoles hôtelières.
Office de Tourisme de Blois	Homme, la quarantaine, directeur de l'office de tourisme de Blois. DESS en Gestion et tourisme. Docteur en études urbaines sur le tourisme. Sa conjointe est gérante d'un espace de coworking, elle s'est occupé de leur petit garçon durant le confinement.
Un monument historique géré par la com-com, en Corrèze.	Femme, 31 ans, médiatrice culturelle d'un espace classé monument historique. Habite en campagne, conjoint autoentrepreneur dans le bâtiment. Sans enfants. Elle a d'abord été animatrice avant de faire un CDD de 4 mois comme médiatrice culturelle dans le textile-jardin. Elle occupe ce nouveau CDD en temps partiel depuis 2 ans et demi. C'est son premier emploi « stable ».
Agence réceptive proposant des circuits à la journée ou sur plusieurs jours en France.	Femme, la quarantaine, gérante de Dauphin'Alpes, voyagiste. Elle organise des séjours pour des groupes de 20-25 personnes, principalement des clubs du troisième âge. Elle a un bac comptabilité-gestion et un BTS Tourisme et Loisirs, puis a décidé de créer son entreprise après 10 ans dans une entreprise d'autocaristes.
Gîte en zone rurale	Homme, 70 ans, gérant d'un gîte dans le cantal. Ancien agriculteur aujourd'hui à la retraite, le gîte est un complément de revenus.
Gîte en zone rurale (Gers)	Homme, 35 ans, Co-gérant avec sa femme d'un gîte en campagne dans le Gers. Il est en parallèle réalisateur de films institutionnels liés à leur espace, à la gastronomie locale et au secteur touristique. Auparavant, il était chef opérateur en région parisienne (sa ville d'origine), sa femme était dans le domaine pharmaceutique.
Société d'économie mixte proposant des aménagements muséographiques, en Bretagne.	Femme, âgée de 45 ans, elle est responsable des affaires culturelles dans une société d'économie mixte en Bretagne depuis 11 ans. Ses missions sont du management d'équipes, de l'aménagement des projets de développement et d'aménagement muséographiques. Ses missions sont restées les mêmes pendant la crise, même si elle fait un travail d'adéquation avec les protocoles sanitaires. Son principal souci a été ses relations avec son directeur, qu'elle juge mauvais manager. Elle a un DEA en Histoire et une formation en muséologie et médiation culturelle (obtenue dans les années 2000). Elle avait commencé une thèse qu'elle a arrêté pour partir travailler

	dans le domaine culturel. Son conjoint est dans le secteur de la formation, actuellement au chômage. Ils ont une fille de 10 ans et habitent dans une petite maison avec jardin, en ville. (détails p.1,2 et 7 pour son conjoint.)
Tourism Academy, plateforme de formation en ligne.	Ce monsieur a 60 ans et est l'un des fondateurs de Tourism Academy, une plateforme de formation en ligne. Il travaillait auparavant dans des cabinets de conseils pour le secteur touristique. Il a une vision très positive de la crise, puisqu'il a gagné en chiffre d'affaires.
Agence de voyages spécialisée dans les séjours internationaux.	Femme, âgée de 40 ans, est responsable d'une agence de voyages, dite indépendante, depuis 2015. Auparavant, elle a eu plusieurs emplois en agence. Elle a un BTS Tourisme depuis 2001. Avec son compagnon, ils habitent dans une maison en campagne, avec jardin. Ils ont des jumelles âgées de 6 ans.
Agence de randonnées pédestres en France et à l'étranger.	Homme âgé de 33 ans, il est actuellement directeur d'une agence de randonnées pédestres spécialiste du chemin de Compostelle. Il a obtenu un Master Tourisme à l'Esthua après un stage de 5 à 6 mois par an dans le domaine des agences de randonnées pédestres. Il a ensuite été directement embauché au sein de cette agence. En 2018, il en devient le directeur. Il a des enfants en bas âge, sa compagne travaille dans le social. Ils habitent en campagne dans une maison avec jardin.
Théâtre antique, Musée d'art et d'histoire à Orange. Un monument historique géré par une agence privée, « Culturespaces ».	Femme, âgée de 35 ans. Attachée de direction au Théâtre Antique. Après des études en lettres jusqu'en L2, puis à l'Esthua de Saumur/Angers en Gestion du patrimoine culturel. Elle fait un stage au festival de Musiques de Montpellier, puis accepte un CDI à l'accueil d'un théâtre. Ne trouvant pas ce travail intéressant, elle démissionne et commence un emploi de chargée de communication pour des spectacles. Elle est ensuite recrutée comme assistante de direction dans ce théâtre en 2018. Sans enfants, elle habite un appartement avec terrasse en campagne. Son compagnon travaille actuellement à la restauration de la maison de ses parents.
Travailleur indépendant, guide en région parisienne.	Âgée de 42 ans, elle est guide conférencière indépendante à Paris et travaille pour plusieurs agences de voyages réceptives, offices de tourisme, associations… etc. La clientèle est principalement étrangère. Elle occupe ce poste depuis 2001. Après un BTS tourisme, Madame a rejoint la faculté de Nanterre pour y effectuer une licence pour obtenir la carte de guide national, et officie comme guide conférencière depuis le début de sa carrière. Deux enfants à charge, 7 ans et 10 ans, et célibataire.
Office de tourisme dans la Drôme	Ce monsieur est directeur de l'office de Tourisme de la Drôme depuis 2014 (6 ans). Il a la quarantaine. Auparavant, il travaillait en collectivité territoriale, en tant que chargé de communication publique. Il ne connaissait pas du tout le tourisme, mais souhaitait s'éloigner de l'univers de la politique. Un ami lui a proposé le poste, il a accepté. Son épouse travaille au service départemental. Ils ont des enfants.
Société publique locale St Nazaire Agglo Tourisme. Elle occupe la fonction de l'office de tourisme et exploite également les sites ouverts au public (musées, ports, sites industriels), la préservation du patrimoine, et l'organisation de croisières sur l'estuaire de la Loire.	Il a suivi des études en Tourisme et Marketing international, puis en management. Il a fait des jobs étudiants comme guide, a travaillé en OT et a grimpé peu à peu les échelons. Monsieur pressé.
3 gîtes dans un espace rural et familial, un petit camping, le tout sur un même lieu.	Madame est originaire des Pays-Bas et âgée de 58 ans. Elle est propriétaire d'un espace de camping et gîte dans un espace rural, accueillant principalement une clientèle néerlandaise. S'étant formée sur le tas, elle avait acheté cet espace dans le but d'avoir un complément de revenus à son activité d'artiste-peintre. Son mari d'alors était lui-même photographe. Ils ont eu une fille ensemble, aujourd'hui âgée de 24 ans et habitant Paris. Cette dame s'est ensuite remariée avec un homme – Intervenant dans les écoles (Bilans de compétences, formations) – aujourd'hui âgé de 75 ans. Ils ont eu une fille ensemble,

	aujourd'hui âgée de 16 ans, passionnée de danse. En parallèle de cette activité – de gestion, de communication –, elle enseigne aujourd'hui dans le domaine du marketing de services. Elle suit actuellement un DU Recherche dans le but de faire une thèse sur l'identité professionnelle des menuisiers en ligne.
Château en Anjou, utilisé comme gîte et salle de réception (mariages, séminaires, etc.)	Madame a environ 70 ans, elle est co-propriétaire, avec son mari, d'un château au cœur de l'Anjou. Celui-ci fait office de gîte et de salle de réception pour des événements professionnels, des mariages. Le château est dans la famille de son mari depuis 1 siècle.
Guide conférencière pour une association	Madame a la quarantaine et est guide conférencière pour une association. Elle a deux enfants au collège, son conjoint est dans le transport. Il a été absent durant tout le confinement, elle n'a donc pas pu suivre de formations comme elle l'envisageait puisqu'elle devait travailler en temps partiel sur des missions de communication (réseaux sociaux principalement) tout en s'occupant de ses enfants. Elle a un BTS Tourisme ainsi qu'une formation de Guide-conférencier. (détails p.5, 6)
Agence de voyages « équitable et sur mesure » à l'international, et dédié au voyage bien être ou ayurveda donc aussi quelques pôles en France.	Madame a 36 ans et 2 enfants. Son conjoint ne travaille pas dans le secteur touristique. Elle travaille à la billetterie et est spécialiste de la clientèle « affaire ». Elle est aussi membre active de l'association « Respire, le tourisme de demain » dans laquelle elle est chef de groupe pour la thématique « Tourisme et Handicap », sujet sur lequel elle est très sensibilisée. Engagement politique dans écologie et respect de l'humain (« regard d'anthropologue ») (détails p.1, 2, 4, 8)
Agence réceptive spécialisée dans le tourisme d'affaire à Cannes. Location historique de Yachts, auj. D'appartements, de villas + réservation de la limousine	Madame a 56 ans, est divorcée et a deux filles. Elle a commencé par plusieurs emplois dans l'événementiel nautique sur Paris, puis la location (bateaux…) avant d'arriver à Cannes pour se rapprocher des pères de ses enfants. Elle a commencé par des petits boulots d'hôtesse au palais des festivals, pour peu à peu gérer des réservations et monter son entreprise avec un ex, une amie puis seule.
Association rennaise spécialisée dans les jeux vidéos : organisation d'un grand festival de jeux en réseau, notamment de combats + travail avec les collectivités territoriales (Mindtest et Minecraft comme outil) et les écoles	Âgé de 38 ans, il est co-fondateur de l'association et coordinateur. Il a auparavant suivi une formation aux beaux-arts durant laquelle il utilisait le jeu vidéo comme outil.
agence réceptive et office de tourisme de Nantes	Elle a environ 35 ans, guide conférencière vacataire spécialisée dans la clientèle chinoise. Formation : Inalco, en Chine puis à l'Université d'Angers. Elle travaillait en agence puis a pris la carte « pour ne plus être derrière un ordinateur »
Maison d'hôte en zone rurale (près de Segré). 4 chambres, restauration.	Femme, (40 ? 50 ans ?) propriétaire d'une maison d'hôtes depuis 8 ans. En parallèle, elle a un élevage de chiens de race golden retriever. Avec son conjoint, elle a 3 enfants qui sont au lycée ou en études supérieures. Avant, secrétaire
Agence de voyage spécialisée dans les groupes (international et un peu France)	Monsieur. Après un BTS Tourisme, il travaille en agences depuis 1985. Il est aujourd'hui propriétaire de 3 agences (la même ? Non différentes mais pas infos). Ce depuis 2002.
Indépendant « balades guidées, commentées et gourmandes à vélo autour du patrimoine remarquable et des producteurs locaux »	Homme, indépendant, guide vélo depuis 2017. Diplômé d'un bachelor tourisme et management de l'innovation en école de commerce.

Travailleuse indépendante pour Agences réceptives États-Unis/Cuba	Femme, âgée de ?, consultante et chef de produit. Elle crée des circuits pour des groupes à destination des agences réceptives aux États-Unis et à Cuba. Elle est indépendante. Elle fait cette activité depuis 2012. Avant BTS Tourisme en alternance puis travail en agences et TO sur Paris,
Gîte en Loire-Atlantique : accueil jusqu'à 14 personnes, 5 chambres, jardin de 1800 mètres carrés.	Elle exerce cette activité depuis 1 an. Auparavant, vendeuse à domicile spécialisée en langue des signes et interprète en collèges, suite à une formation à la langue. Avant d'ouvrir son gîte, suivi d'une formation avec l'ot « créer son site sur Google »
Gîte dans les Pyrénées-Atlantiques.	Femme. Propriétaire de deux gîtes depuis juin 2019. Il voulait en ouvrir 4 cet été, mais finalement seulement 3. Objectif d'en faire l'activité principale. Auparavant, traductrice et son conjointe dans la « technique spatiale ». Elle a suivi une formation en LEA puis école de traduction. Puis formation avec un syndicat hôtellerie
Indépendant. visites guidées à la demande en Lorraine et Champagne-Ardenne. Elle travaille avec des agences de voyages, associations, privés, écoles… etc.	Madame à 54 ans, célibataire et est guide conférencière indépendante. Elle fait ce métier depuis 15 ans. Avant elle travaillait dans l'industrie, notamment agroalimentaire. Elle a repris ses études en BTS tourisme puis a passé l'examen pour avoir la carte.
Domaine viticole ayant une partie œnotourisme. (60 % d'étrangers + parisiens et bretons ++)	Madame a la trentaine. Elle est responsable commerciale dans un domaine viticole, avec toute une partie œnotourisme, depuis novembre 2017. En couple, sans enfants. Avant, Master à l'Esthua en Management d'un site de restauration, puis travail 2 ans dans le tourisme solidaire à Angers. Elle connaît le domaine des vignes par son conjoint vigneron.
Voyagiste indépendante	Femme, la cinquantaine, a racheté l'entreprise il y'a 25 ans. Elle a trois enfants et son mari a continué à travailler pendant le confinement.
Gîte rural et familial en Guadeloupe. 24 personnes max	Gérante (non rémunérée) du gîte, mais ce n'est pas son activité principale (que l'on ne connaît pas). En parallèle, elle est propriétaire d'un cabinet de consulting en tourisme. Formation en économie puis chargée de mission tourisme à la chambre de commerce de Guadeloupe. Les gîtes existent depuis 27 ans, elle s'en occupe depuis 2014.
Directeur d'une agence de voyages. Mise à jour.	Agence de voyages en randonnée pédestre.
Guide conférencière autoentrepreneuse	Autoentreprise
Guide conférencière salariée (CDDU)	Salarié
Directrice hôtellerie de plein air	Directrice
Directrice d'une agence de voyages	Directrice
Gérant d'une agence de voyages	Agence de voyages sur mesure
Directrice d'un Office de Tourisme	Office de tourisme dans le Doubs

Guide conférencière en autoentreprise et en CDDU	Autoentreprise et salarié
Chef de réception dans un hôtel d’un parc d’attractions.	Salarié

Annexe 4 : Questionnaire

Le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) en collaboration avec l'ESTHUA-Université d'Angers lance une enquête destinée à collecter auprès des acteurs du tourisme et des loisirs des informations sur les impacts de la crise sanitaire liée au Covid-19.
Votre participation est EXTRÊMEMENT PRÉCIEUSE et permettra de documenter les effets de la crise sur le secteur du tourisme et des loisirs. Vos réponses demeureront strictement anonymes et confidentielles. Elles ne seront utilisées qu'à des fins de recherche, partagées avec les acteurs du secteur uniquement avec des statistiques d'ensemble. Le questionnaire concerne avant tout vos activités et vos ressentis pendant cette période de crise, quelques questions finales permettront de dresser un portrait de votre organisation. N'hésitez pas à faire circuler ce questionnaire dans vos réseaux professionnels.
Nous vous remercions pour votre collaboration.
°°°

Christophe Guibert Enseignant-Chercheur Université d'Angers – ESO-CNRS – UFR ESTHUA Tourisme & Culture
°°°

Bertrand Réau Enseignant-Chercheur CNAM – LISE-CNRS – Équipe Territoires
°°°

Gérard Rimbert Sociologue – Enseignant au CNAM

Quelques indications pour aider à remplir le questionnaire
Qui peut répondre à cette enquête ?
Ce questionnaire vise l'ensemble des acteurs du secteur du tourisme et des loisirs. Il s'adresse aussi bien aux employeurs qu'aux employés. En fonction de la place que vous occupez dans votre organisation (entreprise, association, collectivité territoriale, organisme public…), certaines questions seront peut-être plus « parlantes » que d'autres, mais elles s'adressent bien à tout le monde.
15 MINUTES SUFFISENT POUR REPONDRE.

Les réponses sont anonymes. Les personnes qui répondront ne seront ni identifiées ni identifiables au sens des données personnelles du RGPD.
Contact : enquetes.tourisme@gmail.com

ENQUÊTE SUR LES IMPACTS DE LA CRISE DU Covid-19 SUR LE SECTEUR DU TOURISME ET DES LOISIRS

Votre organisation et la crise sanitaire
Nous cherchons à documenter les contrecoups de la crise sur le secteur du tourisme et des loisirs
1. Jusqu'à ce jour, comment jugez-vous l'impact de la crise sur l'activité de votre organisation ?
- Neutre/pas d'impact
- Légèrement négatif
- Assez négatif
- Très négatif
- Catastrophique
- Ne sait pas

2. À ce jour, depuis le début de la crise du Covid-19, votre organisation a-t-elle… ? *(Plusieurs réponses possibles)*
- Fermé ou suspendu ses activités pour la saison printanière
- Fermé ou suspendu ses activités pour la saison estivale
- Réorienté et/ou diversifié ses activités

Annulé ou reporté des événements ou des activités professionnelles
Réduit ses activités
Reçu des annulations ou des reports de la part de sa clientèle

3. Dans quelles proportions vos activités habituelles de votre organisation sont-elles actuellement maintenues ?
0 % (pas d'activité du tout)
Moins de 25 %
De 25 % à 49 %
De 50 % à 74 %
75 % et plus
Ne sait pas/ne s'applique pas

4. Depuis le début de la crise, votre organisation a-t-elle eu recours à une ou plusieurs de ces mesures financières ? *(Plusieurs réponses possibles)*
Établi un report de paiement envers un fournisseur ou prestataire de services
Annulé ou reporté une ou plusieurs dépenses d'investissement initialement prévue(s)
Contracté un prêt bancaire
Reporté/retardé la paie du personnel
Diminué le salaire du personnel
Réduit les heures travaillées
Accusé un ou des retard(s) de paiement de la part de partenaires
Rompu au moins un contrat de travail
Engagé des démarches auprès des autorités publiques
Sollicité le Fonds de Solidarité gouvernemental
Aucune de ces propositions
Autre(s) mesure(s) financière(s)

5. Quelles sont ces autres mesures financières ? *(Question ouverte pour préciser le choix de réponse « autre… »)*

6. Depuis le début de la crise, votre organisation a-t-elle eu recours à l'une ou plusieurs de ces mesures concernant les ressources humaines ? *(Plusieurs réponses possibles)*
Télétravail
Chômage partiel
Réduction d'horaires et/ou la cessation temporaire de l'entreprise
Arrêts de travail pour les parents d'enfants de moins de 16 ans et d'enfants en situation de
handicap
Plan de continuité d'activité (PCA)
Demande faite aux salariés d'utiliser leurs congés personnels
Gel des embauches de permanent (CDI)
Gel des embauches de CDD et saisonniers
Assouplissement des horaires de travail
Mise à jour du Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)
Communication auprès des salariés sur les mesures d'hygiène (« gestes barrière »…) et application des recommandations sanitaires
Aucune de ces propositions
Autre(s) mesure(s) liée(s) aux ressources humaines

7. Quelles sont ces autres mesures liées aux ressources humaines ?
(Question ouverte pour préciser le choix de réponse « autre… »)

8. À ce jour, depuis le début de la crise, comment évoluent les conditions de travail au sein de l'organisation :

Les conditions se sont améliorées
Les conditions se sont dégradées
Pas de changement

9. À ce jour, depuis le début de la crise, comment les compétences sont mobilisées pour faire face à l'évolution de l'activité :

Plus de compétences sont nécessaires
Moins de compétences sont nécessaires
Pas de changement

10. À ce jour, depuis le début de la crise, comment évolue le partage de l'information :

	Plus de partage	Moins de partage	Pas de changement	Pas de partage ni avant ni maintenant
Au sein de votre organisation avec l'employeur	○	○	○	○
Au sein de votre organisation entre employés	○	○	○	○
Avec les organismes du secteur (branche professionnelle, syndicats, fédération, CCI, CCISM, UNAT, FPG...)	○	○	○	○
Avec les administrations (Pôle Emploi, Ministères, SEFI...)	○	○	○	○

11. À l'occasion de cette crise, comment évolue la formation des salariés au sein de votre organisation ?

	Renforcement	Allègement	Maintien à l'identique	Déploiement ni avant ni maintenant
Formation informelle « sur le tas » par les salariés présents	○	○	○	○
Formation « sur le tas » par un cadre de direction	○	○	○	○
Journée ou demi-journée de formation au début du contrat	○	○	○	○
Au moins une journée de formation (organisée avec des modules et/ou un planning précis)	○	○	○	○

12. Concrètement quelles seraient la/les formations que vous pourriez envisager prochainement ? *(Question ouverte)*

13. Quelles sources d'information consultez-vous ces jours-ci pour vous tenir au fait de la situation dans l'industrie touristique ? *(Plusieurs réponses possibles)*

Tourmag
L'Écho touristique
Le Quotidien du tourisme
Revue Espaces
Chambres du commerce
Ministères
Syndicats et branches professionnelles

Aucune source
Autre

14. Quelles sont ces autres sources d'information ? *(Question pour préciser le choix de réponse « autre… »)*

Vos perceptions de l'avenir
Les prochaines questions concernent vos perceptions à l'égard des semaines, voire des mois à venir

15. Dans la perspective d'une sortie de crise, comment envisagez-vous l'impact de la crise sur l'activité de votre organisation ?
Neutre/pas d'impact
Légèrement négatif
Assez négatif
Très négatif
Catastrophique
Ne sait pas

16. De façon générale, à quel point votre organisation est-elle préparée pour faire face à la situation ? *(1= on est complètement perdu <> 10 = on a un plan solide)*
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17. Au cours des 3 prochains mois, à quels impacts de la crise sanitaire votre organisation va-t-elle faire face ?
Plusieurs réponses possibles
Difficulté à payer les fournisseurs, les factures
Faillite ou fermeture permanente de votre organisation
Difficulté à payer les employés
Mesures étatiques (type chômage partiel)
Licenciement
Aucun de ces impacts
Autre

18. Quels sont ces autres impacts ? *(Question ouverte pour préciser le choix de réponse « autre… »)*

19. Quelles sont vos principales inquiétudes par rapport à cette crise ?
Plusieurs réponses possibles
Une récession économique mondiale
Une baisse de la consommation des ménages
Une perte durable de clientèle touristique
Des impacts financiers majeurs sur les activités de votre organisation
Une perte d'efficacité de la main-d'œuvre (due à la peur face au virus)
Des problèmes d'approvisionnement
Un manque d'information
Un manque de compréhension de la situation
La faillite ou la cessation totale des activités de votre organisation
Aucune inquiétude particulière
Autre

20. Quelles sont ces inquiétudes ? *(Question ouverte pour préciser le choix de réponse « autre… »)*

21. Sachant que la clientèle internationale risque fort d'être moins présente en France cet été, quelle est votre perception au sujet du « tourisme domestique » des Français ?
(Tourisme domestique = les Français vont en vacances en France)

- Beaucoup moins de touristes français qu'à l'habitude
- Un peu moins de touristes français qu'à l'habitude
- Autant de touristes français qu'à l'habitude
- Un peu plus de touristes français qu'à l'habitude
- Beaucoup plus de touristes français qu'à l'habitude

22. Dans la perspective d'une sortie de la crise, comment envisagez-vous le redémarrage de l'activité de votre organisation ?

- Un redémarrage complet et rapide
- Un redémarrage progressif
- Pas de redémarrage réel, la saison est perdue
- Votre activité n'existera plus
- Ne sais pas

Votre organisation

Ces questions visent à dresser le profil de votre organisation (secteur, zone géographique, type d'organisation, que ce soit une entreprise, une association, une collectivité territoriale…) pour nous permettre d'analyser les résultats bien remis dans le contexte du secteur

23. En quelle année votre organisation a-t-elle été créée ? *(Précisez surtout l'année, peu importe le jour et le mois)*
JJ/MM/AAAA

24. Dans quel département votre organisation est-elle située ? *(Menu déroulant des départements [métropole, outre-mer, Polynésie française])*

25. Quels sont les mois de l'année pendant lesquels votre organisation accueille principalement des visiteurs ou des touristes ? *(Plusieurs réponses possibles)*

- Tous les mois de l'année
- 01 – Janvier
- 02 – Février
- 03 – Mars
- 04 – Avril
- 05 – Mai
- 06 – Juin
- 07 – Juillet
- 08 – Août
- 09 – Septembre
- 10 – Octobre
- 11 – Novembre
- 12 – Décembre

26. En moyenne, au cours d'une année normale, quelle proportion de votre clientèle provient de : *(La somme doit être équivalente à 100 %)*

	Aucune	1-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Votre région	○	○	○	○	○	○
Du reste de la France	○	○	○	○	○	○
De l'étranger	○	○	○	○	○	○

Au cours de la dernière haute saison touristique…
Quel a été le nombre le plus élevé d'emplois de chaque catégorie, en vous incluant ? Merci de noter le chiffre 0 si il n'est recouru à aucun emploi

27. Emplois permanents – temps plein *(La valeur doit être un nombre)*

28. Emplois permanents – temps partiel *(La valeur doit être un nombre)*

29. Emplois non permanents – temps plein (CDD, saisonniers, stagiaires…) *(La valeur doit être un nombre)*

30. Emplois non permanents – temps partiel (CDD, saisonniers, stagiaires…) *(La valeur doit être un nombre)*

En DEHORS de la haute saison touristique…
Quel a été le nombre le plus élevé d'emplois de chaque catégorie, en vous incluant ? Merci de noter le chiffre 0 si il n'est recouru à aucun emploi

31. Emplois permanents – temps plein *(La valeur doit être un nombre)*

32. Emplois permanents – temps partiel *(La valeur doit être un nombre)*

33. Emplois non permanents – temps plein (CDD, saisonniers, stagiaires…) *(La valeur doit être un nombre)*

34. Emplois non permanents – temps partiel (CDD, saisonniers, stagiaires…) *(La valeur doit être un nombre)*

35. À quelle période de l'année travaillent généralement les employés non permanents ? *(Plusieurs réponses possibles)*

01 – Janvier
02 – Février
03 – Mars
04 – Avril
05 – Mai
06 – Juin
07 – Juillet
08 – Août
09 – Septembre
10 – Octobre
11 – Novembre
12 – Décembre

36. D'une saison à l'autre, votre organisation est-elle confrontée à du turn-over parmi les employés non-permanents ?

Oui

Non

37. Si oui, quel est le degré de turn-over selon vous ?
La quasi-totalité des salariés
Plus de la moitié
Un tiers environ
Faible ou nul

Votre situation individuelle dans l'organisation

38. Depuis combien de temps êtes-vous dans votre organisation ? *(Précisez surtout l'année, peu importe le jour et le mois)*
JJ/MM/AAAA

39. En tant que travailleur dans le secteur du tourisme et des loisirs, vous êtes plutôt :
Un professionnel
En voie de professionnalisation (stage, étudiants, formation continue…)
Un travailleur occasionnel (job d'été, saisonnier…)

40. Idéalement, souhaiteriez-vous poursuivre votre carrière professionnelle dans le secteur du tourisme et des loisirs ?
Oui
Non
Ne sait pas

41. En toute probabilité, vous voyez-vous poursuivre votre carrière professionnelle dans le secteur du tourisme et des loisirs ?
Oui
Non
Ne sait pas

42. Globalement, quels sont vos ressentis professionnels dans cette situation de crise ? Nous vous invitons à être concrets ! (question ouverte)

Le questionnaire est presque terminé
Il nous reste à vous connaître un petit peu mieux, vous et votre organisation

43. Dans quel secteur d'activité votre organisation œuvre-t-elle principalement ?
Hôtellerie
Hôtellerie de plein air
Villages/Club de vacances
Résidence de tourisme
Gîtes
Culture, Musées et patrimoine
Agrotourisme
Activités sportives
Activités de Nature et plein air non sportives
Lieux de congrès et réunion
Festivals et événements
Restaurants, bars et cafés
Réceptif ou voyagiste
Offices de tourisme
Municipalités ou autre organisme partenaire

Autre

44. Quel est cet autre secteur ? *(Question ouverte pour préciser le choix de réponse « autre… »)*

45. Quelle est la nature de votre organisation ?

Entreprise individuelle
Entreprise privée
Organisme public (par exemple, Office de Tourisme, CDT, etc.)
Collectivité territoriale
Association
Coopérative
Autre

46. Quelle est cette autre nature d'organisation ? *(Question pour préciser le choix de réponse « autre… »)*

47. Quel poste principal occupez-vous au sein de votre organisation ?

Propriétaire/copropriétaire/actionnaire
Gérant (organismes publics, privés ou associations)
Employé permanent
Employé non permanent
Cadre permanent
Cadre non permanent
Autre

48. Quel est l'intitulé précis de votre poste ? *(Question pour préciser le choix de réponse « autre… »)*

49. Accepteriez-vous éventuellement un entretien téléphonique pour mieux comprendre l'évolution de votre activité et de vos impressions ? Par exemple dans 15 jours, un mois et trois mois

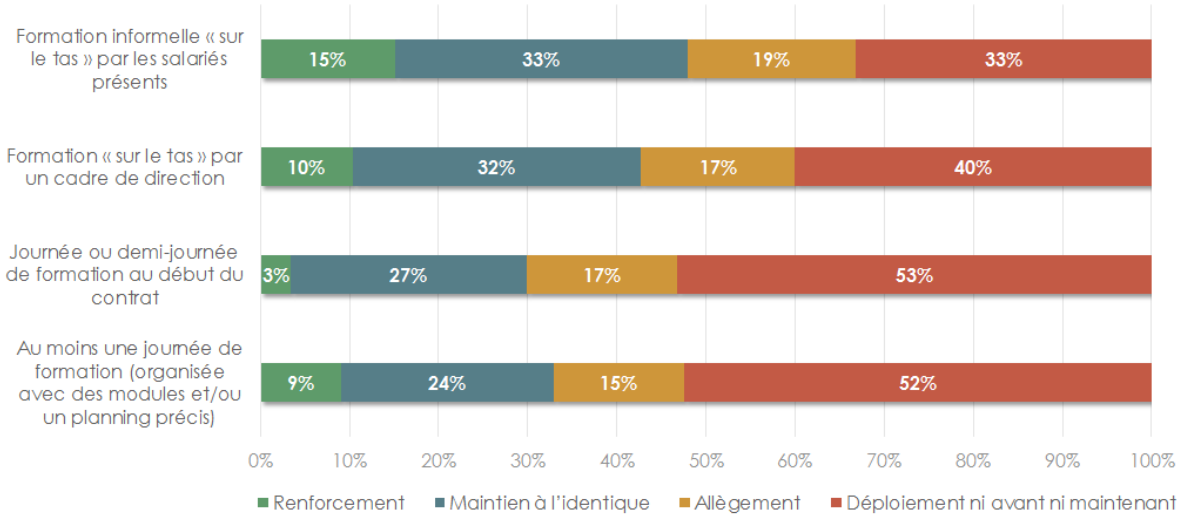
Oui
Non

50. Si oui, merci d'indiquer ici votre email, et mieux encore, d'envoyer un email « OK pour un entretien » à l'adresse suivante : enquetes.tourisme@gmail.com
La collecte de votre mail n'aura pas d'autre finalité que la prise de contact pour un entretien

Annexe 5 : Résultats de l'enquête quantitative

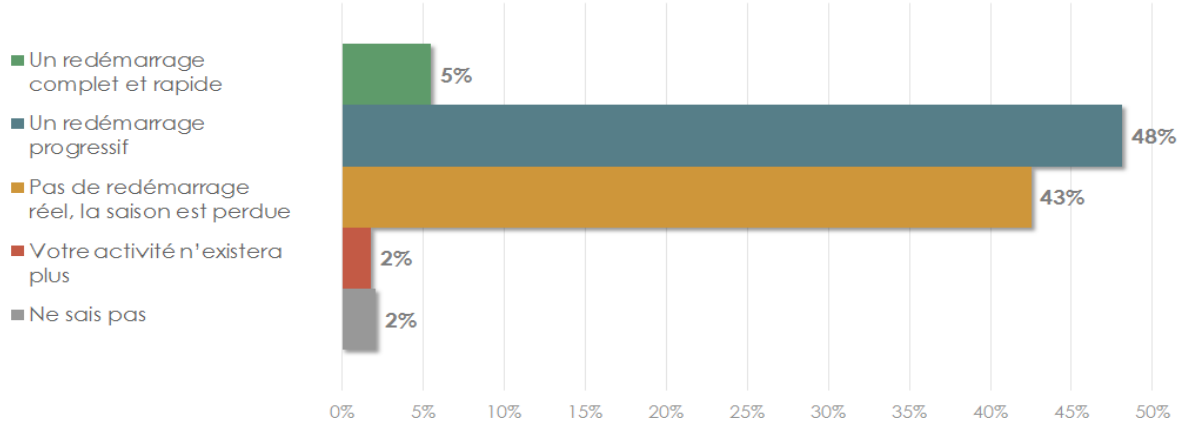
La dynamique de la formation en période de de Covid

« A l'occasion de cette crise, comment évolue la formation des salariés au sein de votre organisation ? »



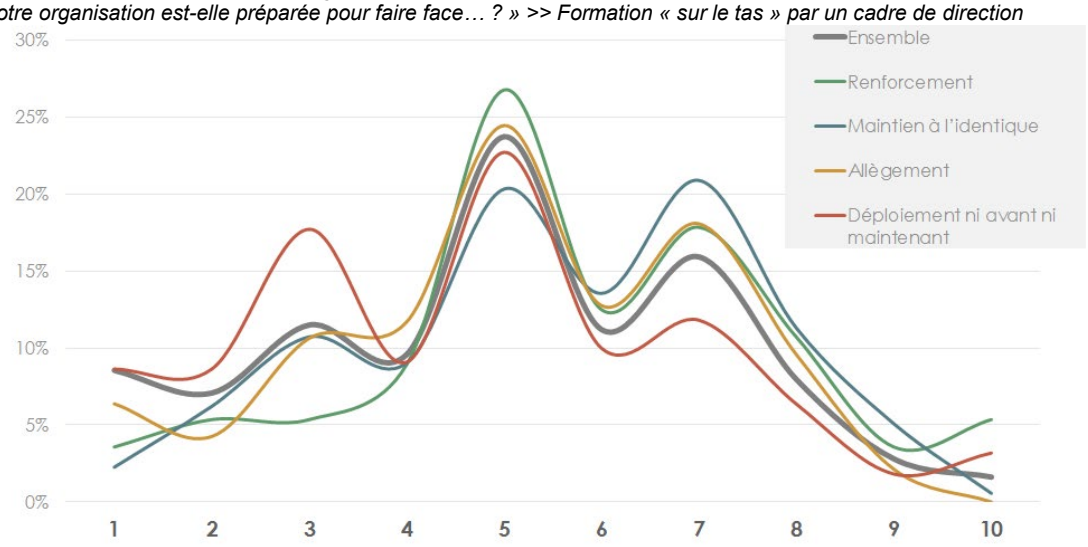
Sortie de crise & perspectives de redémarrage

« Dans la perspective d'une sortie de la crise, comment envisagez-vous le redémarrage de l'activité de votre organisation ? »

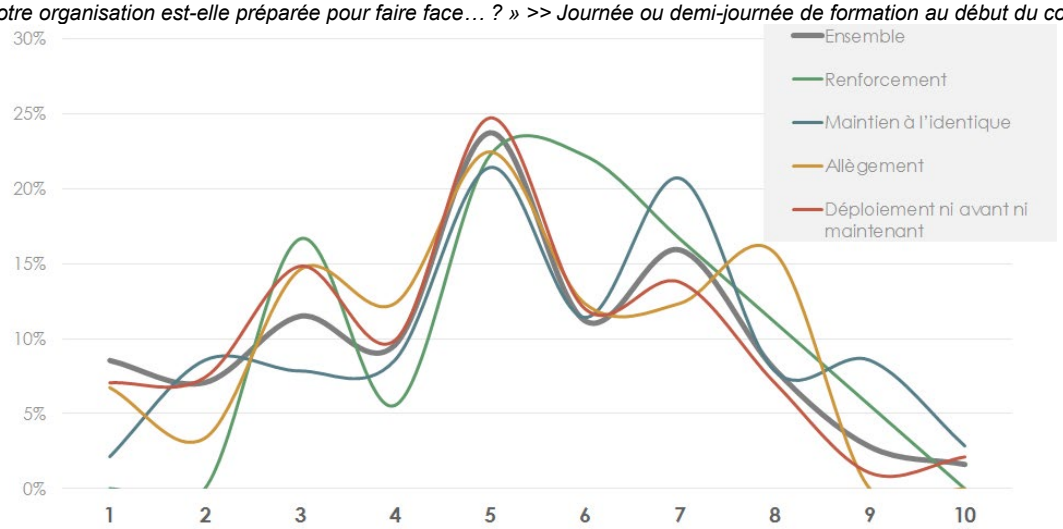


Préparation à faire face selon la dynamique de formation

« … votre organisation est-elle préparée pour faire face… ? » >> Formation « sur le tas » par un cadre de direction



« … votre organisation est-elle préparée pour faire face… ? » >> Journée ou demi-journée de formation au début du contrat



« … votre organisation est-elle préparée pour faire face… ? » >> Au moins une journée de formation (modules et/ou planning précis)

