
CONTRAT D'ETUDES PROSPECTIVES

BRANCHE DES PROFESSIONNELS DU

VOYAGE

SYNTHESE DU RAPPORT FINAL

Septembre 2011

Cabinet Ithaque
Avec la collaboration du cabinet Créergie

La branche des agences de voyages connaît depuis plusieurs années des transformations importantes qui impactent fortement ses activités et ses métiers :

- Le développement des systèmes d'information et de réservation dans le secteur du voyage qui permet l'accès à une information beaucoup plus large et favorise le développement de la vente en ligne ;
- Les évolutions sociétales qui touchent les modes de consommation eux-mêmes et, en premier lieu, le rapport aux loisirs et aux voyages ;

Ce contexte de profondes mutations qui a amené la branche des professionnels du voyage à mettre en œuvre une démarche de Contrat d'Etudes Prospectives (CEP). Le CEP a été suivi et validé par la DGEFP¹, la CPNEFP², le SNAV³ et l'OPCA-TRANSPORTS.

› Les objectifs du CEP

Le CEP poursuit plusieurs objectifs complémentaires :

- ➔ Établir un **état des lieux** " emploi-métiers-formation " dans les différents secteurs de la branche.
- ➔ Analyser **les mutations qui vont impacter l'activité à moyen terme**, et proposer quelques scénarios prospectifs intégrant les stratégies d'adaptation possibles des entreprises et des salariés.
- ➔ **Définir un plan d'actions et d'accompagnement** qui met l'accent sur l'emploi et la formation professionnelle, et permettent aux différents acteurs (branche professionnelle, entreprises, salariés, OPCA, organismes de formation, partenaires publics...) d'ajuster leurs stratégies. Le CEP s'inscrit ainsi dans la continuité des travaux entrepris par la branche depuis plusieurs années et notamment des accords sur la formation (2011) et sur la GPEC (2010).

› La méthodologie

Le CEP s'est appuyé sur une démarche qui a mobilisé les professionnels du voyage et diverses sources statistiques :

- . Une quarantaine d'enquêtes directes auprès des entreprises de la branche ;
- . Une enquête par internet auprès des adhérents de l'organisation professionnelle (le SNAV) qui a recueilli plus de 170 réponses ;
- . Une étude spécifique sur les nouvelles tendances du marché du voyage qui a été réalisée à partir d'entretiens auprès d'un panel d'une dizaine d'entreprises ;
- . Une exploitation des différentes sources statistiques sur les entreprises, les emplois et la formation ;
- . Un groupe de travail, qui a réuni des professionnels du tourisme, des experts, des organismes de formation ainsi que les partenaires sociaux de la branche.

L'ensemble des travaux a été suivi par un comité de pilotage comprenant les commanditaires de la démarche : le SNAV (syndicat employeurs), les syndicats de salariés (FO-SNEPAT), la CFDT (Fédération des services), la FNCES CFE CGC, l'Opca transports, réunis sous la présidence de la DGEFP.

Le CEP a été réalisé par le cabinet Ithaque, en collaboration avec le cabinet Créargie pour l'exploration des nouvelles tendances du marché du voyage.

Le document final du CEP s'organise autour de quelques grandes thématiques dont les principaux résultats sont restitués dans la présente synthèse.

LE PERIMETRE DE LA BRANCHE DES ENTREPRISES DU VOYAGE

On distingue trois activités qui structurent traditionnellement le cœur de métier des entreprises de la branche :

. **La production**, qui comprend la conception et l'élaboration de voyages au forfait ou à la carte pour la clientèle de tourisme, vendus en direct ou à des distributeurs. Cette activité est celle des Tour-opérateurs (TO) code NAF spécifique : 79.12Z « activités des voyagistes ».

. **La distribution**, qui assure la vente de billets, d'hébergements ou de forfaits produits par les TO ou élaborés par eux-mêmes ; ventes accompagnées - ou non - de prestations associées (locations de voitures, assurance...) ainsi que par des conseils. Les distributeurs exercent en agence de voyages ou via internet. Code NAF spécifique : 79.11Z « activités des agences de voyages ».

. **L'accueil (réceptifs)**, qui accueille et prend en charge les visiteurs sur le territoire national. Les réceptifs peuvent être considérés comme des producteurs qui travaillent sur la destination France. Ils conçoivent des produits touristiques, excursions ou séjours pour l'accueil des clients des agences de voyages françaises et étrangères.

¹ - Délégation Générale à l'emploi et à la Formation Professionnelle

² - Commission Paritaire National Emploi-formation de la branche professionnelle

³ - Syndicat National des Professionnels du Voyage

1. Les métiers et les emplois de la branche

› Les métiers

Les résultats de l'enquête auprès des entreprises montrent que :

- **Près de 80% des emplois de la branche sont positionnés sur des métiers spécifiques** et en premier lieu sur les métiers de la distribution. Parmi ces derniers, les postes de conseiller-voyage, forfaitiste, billettiste représentent plus de la moitié des emplois.
- Les métiers spécifiques du transport et de la production concernent environ 8% des effectifs.
- Les métiers spécifiques des réceptifs représentent 4% des emplois.

Répartition par famille de métiers des emplois de l'enquête CEP

Famille	Emploi	Effectif	
Tourisme + affaires	Conseiller voyages	16%	51%
	Conseiller voyages expérimenté	19%	
	Forfaitiste	5%	
	Forfaitiste expérimenté	6%	
	Conseiller billetterie	4%	
	Chargé de documents de voyage	3%	
Agences	Responsable de secteur ou d'unité technique	3%	16%
	Responsable d'agence (s)	12%	
	Animateur/coordonateur de réseau	1%	
	Directeur régional	1%	
Plateaux	Responsable de module/d'équipe	2%	4%
	Responsable de groupe	1%	
	Responsable de plateau	1%	
Réceptif	Agent réceptif	1%	4%
	Agent d'accueil	0,4%	
	Agent d'exploitation/Agent de planning	2%	
	Délégué réceptif/correspondant local	0.1%	
Transports	Gestionnaire des allotements terrestres	0.4%	2%
	Gestionnaires des allotements aériens	1.1%	
Production	Chef de produit	6%	6%
	Acheteur	1%	
Autres emplois		18%	18%

Source : enquête CEP – 2011- répartition des 1800 emplois repérés dans les entreprises répondantes.

. **Les métiers liés au conseil et à la vente de voyages** sont regroupés dans une catégorie unique (Famille *Tourisme + Affaires*) qui comprend les métiers exercés en agence (point de vente ou site internet) et ceux exercés sur les plateaux de réservation caractéristiques du voyage d'affaires ou des TO. Ces différents emplois-types comportent un fond de compétences commun et des caractéristiques suffisamment proches pour les retrouver chez tous les opérateurs du voyage qu'ils soient distributeurs, TO, agences, plateaux, sites internet de vente et réservation... et dans des situations de travail différentes : front-office, back-office, BtoB, BtoC.

Ces emplois, outre leur technicité propre liée au tourisme et aux outils spécifiques qui lui sont attachés (GDS notamment), partagent également un fond commun de compétences avec tous les métiers de service qui sont basés sur la relation client.

› . Les métiers de la production

Plusieurs familles de métiers sont caractéristiques de l'activité de production :

- **Les métiers de la fabrication de produits touristiques** : Chef de produit, assistant chef de produit et acheteur. Ces métiers sont au cœur de l'activité de production.
- **Les métiers de l'édition** : Responsable de l'édition, assistant édition, maquetistes. Ces métiers sont liés à l'édition des brochures et catalogues qui sont essentiels pour les TO qui

L'emploi de « **conseiller-voyage** » et celui de « **conseiller-voyage confirmé** » sont de loin les plus répandus dans l'ensemble des activités de distribution. Au total, sous ses différentes configurations et appellations (vendeur-conseil, conseiller-voyages, téléconseiller etc.), ils représentent environ **un tiers du total des emplois de la branche**.

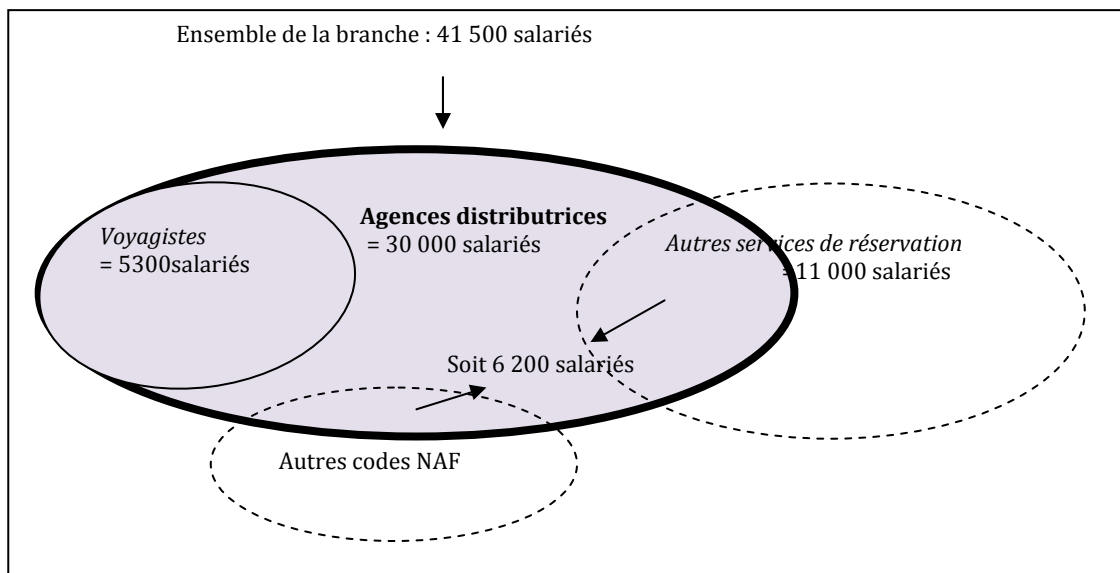
proposent des forfaits.

- **Les métiers du transport** : Responsable achat Transport, gestionnaire des allotements (aérien, terrestre, responsable yield management. Ces métiers font en général appel à des spécialistes du transport (profil technicien transport ou école de commerce) plutôt qu'à des profils tourisme.

-
. **Les métiers de l'exploitation** : L'exploitation concerne l'exécution et le suivi d'une prestation touristique. Rappelons qu'une grande partie des prestations fabriquées et vendues par les TO sont exécutées par des prestataires extérieurs (transporteurs, hôtels etc.). Les emplois concernés ne sont donc pas situés dans la branche.

› **Combien d'emplois dans la branche ?**

Périmètre de la branche et codes NAF en 2009



. **Les effectifs des agences de voyage (79.11Z) : 5 133 établissements et 30 153 salariés⁴.**

- La moitié des effectifs sont dans des établissements de moins de 10 salariés ;
- Il existe très peu d'entreprises de plus de 200 salariés ;
- Les établissements de 10 à 49 salariés sont ceux qui pèsent le plus en termes d'emploi ;
- Les quelques grands établissements (plus de 200 salariés) correspondent à des réseaux de distribution intégrés qui gèrent plusieurs dizaines voire plusieurs centaines d'agences ;
- Les établissements et les effectifs se répartissent de manière irrégulière sur le territoire avec une forte concentration dans les régions Ile-de-France, Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur.

-
. **Les effectifs des voyagistes (79.12Z) : 493 établissements et 5 327 salariés.** Les établissements sont de taille moyenne plus élevée que ceux du secteur de la distribution :

- 40% des effectifs salariés sont dans des entreprises de plus de 50 salariés ;
- Au total, 20% des établissements ont plus de 10 salariés (contre 11% pour le secteur des agences) ;
- La répartition des établissements et des effectifs pour les activités des voyagistes présente une plus forte concentration en Ile-de-France (36% des établissements et 60% des salariés).

› **Les principales caractéristiques de la population salariée⁵**

- Une profession jeune et très féminisée : 77% des salariées sont des femmes ; un tiers de moins de 30 ans ; 45% des effectifs entre 30 à 45 ans ; les plus de 45 ans représentent un salarié sur 5 ;
- Il n'y a que peu de seniors dans la branche mais on note en revanche un problème de déroulement de carrière notamment dans le secteur de la distribution dans lequel il n'existe que peu de postes d'encadrement dans les petites agences. Ceci se traduit par des sorties prématurées du secteur qui explique une partie de la pyramide d'âge jeune et le turn-over.
- 82% des effectifs de la branche sont sous statut CDI ;

QUELLE DYNAMIQUE D'EMPLOI ?

De 1993 à 2009 le nombre de salariés de la branche a augmenté de 40%, soit 10 000 emplois supplémentaires. C'est l'emploi féminin qui a bénéficié majoritairement de cette croissance. Ce mouvement recouvre cependant une période de forte croissance du nombre d'entreprises et d'emplois (1993-2003), suivi par une stagnation (2003-2006), puis une diminution à partir de 2006-2007. Au total sur ces trois dernières années, la branche a perdu près de 4 000 emplois, dont 3 000 dans le secteur des agences.

⁴ - Données Unistat, 2009

⁵ - Données DADS, 2008

- 85% travaillent à temps complet.

La ventilation des effectifs par grande catégorie sociale montre que :

- 51% des salariés sont des employés (21 000 individus) ;
- 29 % appartiennent à la CS « professions intermédiaires » (11 988 individus) ;
- 17% appartiennent à la CS « cadres et chefs d'entreprises salariés » (7 104 individus) ;
- 3% se réunissent sous la CS « autres » composée des chauffeurs et des ouvriers (1 272 individus).

› Une branche qui bouge

Les flux d'entrées/sorties dans les entreprises de la branche⁶ :

- Pour les entrées : ce sont à 40% des créations de postes pour la grande majorité chez les distributeurs, suivies par les embauches de remplacement (38%) ; Pour les sorties : 44% sont des démissions et 33% des licenciements économiques.
- Plus de la moitié des recrutements portent sur des postes de conseillers voyages recrutés dans près de 70% des cas sur un profil BTS.

2. La formation professionnelle : état des lieux et pratiques

› Une offre de formation diplômante dominée par les BTS

L'inventaire de l'offre de formation diplômante et qualifiante ciblant plus spécifiquement les métiers de la branche, réalisé dans le cadre du CEP⁷, fait apparaître le faible niveau de l'offre de certification sur les niveaux V et IV et, a contrario, l'importance de l'offre de niveau III, dominée largement par l'offre de BTS VPT (145 lieux de formation recensés) et AGTL (141 lieux) ; soit à eux deux 87% de l'offre totale. Il recense également une cinquantaine de licences professionnelles et une trentaine de masters, soit une offre qui paraît surdimensionnée par rapport aux besoins de la branche.

Environ 2000 BTS VPT sont diplômés chaque année ce qui représente un effectif cumulé d'environ **10 000 sur 6-7 ans**. La part d'alternance et d'apprentissage est importante pour ce diplôme (autour de 20% chaque année). L'apprentissage seul représente environ 5% des flux annuels.

› Les salariés de la branche : un niveau de formation globalement plus élevé que l'ensemble du secteur tertiaire

. **Dans les agences de voyages** : le niveau de formation est plutôt élevé et ne cesse de croître⁸. Plus de 60% des salariés des agences de voyages, tous âges confondus, ont un niveau de formation égal ou supérieur à Bac +2. On notera également que ce niveau est encore plus élevé chez les jeunes générations : 85% pour les moins de 29 ans et pour les 30 à 39 ans. Cette différence générationnelle est encore plus marquée pour les niveaux "licence" et "maitrise", qui ne concernent que 8% des salariés en moyenne mais 24% pour les moins de 30 ans.

. **Chez les voyagistes : un niveau de formation en moyenne moins élevé que dans les agences**. Le niveau Bac+2 est beaucoup moins présent que dans le secteur des agences : 19% contre 45%. Ce niveau concerne exclusivement les tranches d'âges intermédiaires (75%) et les plus jeunes. La proportion de niveaux inférieurs au bac est plus importante que dans le secteur des agences (29% contre 11%). Les niveaux supérieurs (Bac + 3 et plus) représentent près de 20% des effectifs soit un taux identique à celui des agences (18%). Les niveaux d'études supérieures licences et maitrises sont également répartis sur les différentes tranches d'âge (sauf les plus de 50 ans). Le niveau Bac + 5 n'est présent que chez les moins de 30 ans.

› Les outils de pilotage de la formation

Depuis plusieurs années les partenaires sociaux de la branche se sont engagés par étape dans la définition et la mise en œuvre d'une politique de formation :

- Négociant des accords sur la formation professionnelle (1994, 2004, 2011) ;
- Définissant des actions de formation prioritaires ;
- Promouvant certaines voies d'accès à la formation comme l'apprentissage.

Le **BTS VPT** (Ventes de Produits Touristiques), cible directement la branche. Il est de loin le plus répandu (60% des recrutements de conseillers-vendeurs dans l'enquête du CEP).

Le **BTS AGTL** (Animation et Gestion Touristique Locale) : plus faiblement présent dans la branche concerne davantage les réceptifs et le secteur public (offices de Tourisme, Comité Départementaux ou Régionaux du Tourisme...). Les organismes de formation qui forme au BTS sont le plus souvent présents sur les 2

⁶ - Données de l'enquête CEP par Internet auprès des entreprises.

⁷ - Base de données FFST + RNCP

⁸ - Données enquête emploi Insee 2009

› **Le taux d'accès des entreprises et des salariés à la formation professionnelle**

Le nombre d'entreprises de moins de 10 salariés dont au moins un salarié a participé à une action de formation est de 67% calculé sur les 3 dernières années⁹. Ce taux est proche de 100% pour les plus de 10 salariés. Pour le volet *Contrat de professionnalisation*, ce taux est de 24% soit 1 entreprise sur 4. En revanche la *Période de professionnalisation* reste totalement sous-utilisée par les entreprises.

› **Les actions de formation de la branche**

Le récapitulatif des actions 2009 financées par l'Opca Transports permet de mieux connaître la répartition des actions de formation de la branche :

- **Les actions du DIF sont celles qui concernent le plus grand nombre de salariés** et un volume d'heures important (2 400 salariés et plus de 36 000 heures). Leur durée est comparable à celles réalisées dans le cadre du plan. Le DIF prioritaire représente plus de 80% de l'ensemble du DIF.
- Les actions réalisées sur le plan concernent plus 3 000 salariés de la branche¹⁰. Les durées moyennes sont faibles, et correspondent à 2 jours à 2, 5 jours de formation par salarié.
- La professionnalisation concerne près de 500 salariés en 2009 mais consomme le plus d'heures de formation compte tenu de durées moyennes plus élevées.
- Le tutorat et la période de professionnalisation sont très peu utilisés par les entreprises de la branche.
- Les BTS VPT représentent 86% des dossiers dans le cadre des contrats de professionnalisation (soit 86 contrats en 2009).

› **Qui sont les salariés formés en 2009 ?**

La structure de la population formée en 2009 peut être comparée à celle de la population totale de la branche :

- Les employés se forment proportionnellement plus que les autres catégories : ils représentent 50% de la population totale mais plus de 60% de la population formée ;
- Inversement les agents de maîtrise, techniciens et professions intermédiaires ainsi que les ouvriers ou assimilés sont sous-représentés dans la population formée ;
- Les ingénieurs et cadres sont représentés dans les mêmes proportions que dans la population totale.

Les contrats de professionnalisation sont massivement centrés sur la catégorie « employés » et secondairement sur les professions intermédiaires.

› **Les principales thématiques des formations suivies**

Ce sont *les formations commerciales liées à la distribution* qui dominent : environ ¼ des heures leur sont consacrées avec une différence importante entre les entreprises de plus de 10 salariés (près de 30%) et les moins de 10 salariés (14%), ces dernières étant pourtant composées majoritairement d'agences distributrices.

Les formations informatiques « généralistes » arrivent en seconde position, avant *l'informatique spécifique au tourisme* (formation aux GDS notamment). Ce dernier thème intéresse 2 fois plus les salariés des petites entreprises (>10 salariés) que ceux des plus de 10 salariés. Il en est de même pour les *langues*, qui sont le premier thème intéressant les salariés des petites entreprises (21 % des heures) mais concerne peu les plus grandes (4%).

Interrogées sur leurs besoins pour le futur, les entreprises ont mis en avant trois types de thématiques :

- Les techniques de vente ;
- Les techniques de communication commerciale ;
- La relation client.

Plus généralement, l'enquête sur la formation professionnelle réalisée par la branche en 2008 et l'enquête du CEP font apparaître :

- un engagement des agences de voyages relativement élevé sur la formation professionnelle, au regard de la taille des entreprises de la branche ;
- des actions de formation qui semblent plutôt tournées vers la dimension commerciale (techniques de vente, maîtrise des outils de réservation, destination et produits touristiques) ;
- une assez bonne connaissance de la part des entreprises des différents dispositifs prévus dans l'accord de branche sur la formation professionnelle mais un usage limité de ceux-ci ;
- des besoins en formation très directement liés aux évolutions de métiers (cf. infra) et pour l'encadrement le renforcement de compétences en management ;
- des freins au développement de la formation liés au manque de temps et à la gestion difficile des départs en formation.

› **L'évolution des compétences des salariés**

L'enquête réalisée dans le cadre du CEP apporte un point de vue complémentaire sur les compétences des salariés qu'il conviendrait de renforcer par le développement de la formation professionnelle.

⁹ - Cette approche sur 3 ans est justifiée par le fait que les petites entreprises ne peuvent se positionner tous les ans sur des formations.

¹⁰ - Hors entreprises de plus de 10 salariés ayant fait le choix de gérer directement leur plan de formation.

Les domaines prioritaires d'adaptation des compétences

	% de réponses
Internet, E-commerce, E-service., informatique	27%
Techniques de vente, marketing, pilotage des ventes	20%
Davantage de connaissances des destinations, langues et produits...	12%
Gestion de la relation client (CRM), contact, conseil...	10%
Développement à l'international, nouveaux circuits, nouvelles tendances	7%
Le développement des connaissances des salariés (sans précision)	6%
Administration/comptabilité, gestion	2.5%
Aucune adaptation nécessaire	2.5%
Total	100%

Source : Enquête Ithaque pour CEP, 2011

3. Les facteurs d'évolution

Plusieurs évolutions devraient à court et moyen termes impacter le secteur du voyage et, par voie de conséquence, ses métiers.

› Les 11 tendances qui vont impacter le marché

Le monde du voyage en 2011 est certes en pleine mutation... Mais il l'a toujours été ! Les volumes mondiaux sont en constante progression et les projections sont optimistes :

- Des événements (politiques, géologiques, financiers...) ont pu temporairement freiner cette progression, mais l'on a pu observer après chaque « crise » une reprise plus forte encore.
- Le désir de voyager continue à être fort chez les français, et le voyage continue à se démocratiser progressivement (coûts de développements amortis, nouvelles technologies, nouveaux modèles économiques...).
- En ce qui concerne le réceptif, le développement rapide des « pays émergents » (Chine, Inde...) devrait lui aussi profiter aux acteurs français (cf. chiffres en annexe)

Les grandes tendances repérées sont de trois ordres :

- 1) Liées à des facteurs **technologiques** :
 - Tendance 1 : La dématérialisation/le tout en ligne
 - Tendance 2 : Des clients qui deviennent coproducteurs
 - Tendance 3 : Des outils d'information-réservation de plus en plus intégrés, interactifs et performants
- 2) Liées à des facteurs **sociologiques/comportements consommateurs**
 - Tendance 4 : Instantanéité/zapping
 - Tendance 5 : Besoin de rassurance (physique et psychologique)
 - Tendance 6 : Ultra-proximité
 - Tendance 7 : Des marchés de plus en plus pointus
 - Tendance 8 : Rapprochement de la sphère professionnelle et de la sphère privée
- 3) Liées à des facteurs d'ordre **économique**
 - Tendance 9 : Pression économique plus forte
 - Tendance 10 : Globalisation/concentration des acteurs
 - Tendance 11 : Extension des métiers

› La prise en compte de critères éthiques

La prise en compte des critères éthiques est plus qu'une mode passagère. Les principes directeurs du développement durable et les pratiques de gestion durable du tourisme s'appliquent à toutes les formes de tourisme dans tous les types de destination, y compris au tourisme de masse et aux divers créneaux touristiques.

› L'impact des nouvelles technologies

Les systèmes informatiques sont en constante évolution. Pour les distributeurs et les fournisseurs de technologie, les enjeux technologiques actuels sont donc de développer des solutions flexibles, adaptables aux spécificités des producteurs primaires en amont (tours opérateurs) ou bien des distributeurs en aval (agences de voyages, réceptifs), tout en gérant l'interopérabilité des systèmes.

› L'impact du nouveau contexte réglementaire

La loi de développement et de modernisation des services touristiques de juillet 2009, « Pour moderniser durablement le secteur du tourisme », simplifie la réglementation applicable aux agents de voyages. L'obligation d'exclusivité attachée à la licence quant à l'activité des professions du tourisme est supprimée conformément à la mise en application de la Directive 2006/123/CE du 12 décembre 2006, relative aux services dans l'Union Européenne. En revanche, la loi maintient des exigences en termes assurantiels et d'exigence d'aptitude professionnelle.

4. Les scénarios et leur impact sur les métiers

Compte tenu des facteurs d'évolution analysés, le CEP identifie deux enjeux majeurs communs à toutes les entreprises du tourisme demain. Ces 2 enjeux sont : l'enjeu de la **désintermédiation** et celui de la **relation client**. La façon dont les entreprises et les salariés s'empareront de ces enjeux et développeront des stratégies pour les maîtriser, sera déterminante pour assurer la pérennité de l'activité et des métiers. A cet égard, le CEP présente trois scénarios possibles et leurs impacts.

- Scénario 1 : une crise persistante et une baisse d'activité qui entraînent une diminution de l'activité et des emplois
- Scénario 2 : le maintien d'une activité pour les entreprises qui parviennent à s'adapter
- Scénario 3 : un développement du marché que les acteurs de la branche parviennent à impulser et accompagner.

La désintermédiation désigne la tendance à la réduction ou à la suppression des intermédiaires dans le circuit de distribution du voyage et, plus largement, tout ce qui favorise la vente directe.

La relation client : il s'agit de l'enjeu que représente pour les entreprises de mieux connaître leur client pour produire une offre de services répondant au plus près à leur demande.

› Des risques pour l'emploi

De ces scénarios découlent un certain nombre d'hypothèses sur les emplois à risques potentiels et le développement des compétences.

Pour l'ensemble des activités (production/distribution/réception) :

- . Un risque pour les emplois les moins qualifiés, les plus sensibles à la désintermédiation et l'automatisation de certaines tâches ;
- . Pas ou très peu de risque lié à la pyramide d'âge (peu de seniors : 12% de plus de 50 ans), mais une problématique de burn-out avec la sortie prématurée d'une partie de la population après 30-35 ans ;
- . Un risque de recentrage des activités des entreprises sur le cœur de métier et corrélativement un possible développement de la sous-traitance.

› Des compétences à développer dans toutes les activités

Certains facteurs impactent plusieurs familles de métiers dans les différentes activités de la branche (production, distribution, accueil) :

Pour tous les métiers de la production, de la distribution et de l'accueil réceptif le développement de certaines compétences est un passage obligé pour faire face aux évolutions en cours et à venir. Il s'agit notamment de :

- **Renforcer la maîtrise des nouvelles technologies qui recouvre 3 domaines** : les outils de réservation (GDS), le Web (gestion de site édition, navigation experte), et les outils de bureautique (y compris le mail) ;
- **Améliorer la maîtrise du Web**. Beaucoup de métiers sont concernés : conception de produits, gestion de sites de ventes, utilisation des ressources du Web pour la vente et le conseil ;
- **Développer les fonctions marketing** dans toutes les entreprises et ce tout au long de la chaîne de production, distribution des produits ;
- Développer les **compétences juridiques** sur l'environnement réglementaire du secteur : cette nécessité impacte plusieurs métiers de la production et de la distribution ;
- Mettre en place de véritables **procédures qualité et de suivi du service au client** (SAV, litiges...) en créant des emplois spécifiques et/ou en intégrant cette fonction dans les métiers qui existent déjà.
- **Renforcer la maîtrise**, jugée même aujourd'hui insuffisante, des compétences de base telles que l'expression écrite, les langues...

Les professionnels sont par ailleurs unanimes pour affirmer que ces évolutions de compétences doivent s'opérer tout en conservant, entretenant et transférant « **une culture du voyage** » chez les salariés.

Ce challenge interroge donc sur le mode de gestion des ressources humaines à impulser notamment en termes :

- d'évolutions des profils et des formations requises ;
- de prise en compte de problématiques générationnelles qui induisent des adaptations des modes de travail ;
- de parcours professionnels et de mobilité.

Enfin, ces différents besoins induiront une **transformation du management de proximité et des équipes** vers des fonctions d'animation consolidées (meilleure maîtrise des outils de reporting, de suivi, de communication...), qui sont nécessaire pour accompagner et appuyer les évolutions d'organisation au sein des collectifs de travail. Ceci est vrai autant pour les activités de production que celles de la distribution (agences, plateaux...). Cette mutation nécessitera un accompagnement spécifique en formation pour cette population d'encadrement intermédiaire souvent âgée.

5. Propositions et plan d'actions

Les propositions du CEP sont organisées autour de 4 grands axes comprenant chacun : un argumentaire, une série d'actions à réaliser, les principaux acteurs concernés et les échéances de mises en œuvre de ces actions.

› AXE 1 - Renforcer la gestion des ressources humaines des entreprises dans un contexte très évolutif

Argumentaire :

- Des risques sur l'emploi pour plusieurs catégories de métiers, notamment les métiers percutés par l'automatisation et l'externalisation possible d'une partie des tâches et sur le nombre d'entreprises (agences de distribution mais également petits producteurs, voire petits réceptifs) ;
- Des mobilités internes faibles et des mobilités externes mal connues : la question des mobilités internes entre métiers ne se pose à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. C'est à l'échelle de la branche que devraient être développées et mutualisées les opportunités de mobilité.

Actions proposées

- 1) Améliorer la connaissance et le suivi des mobilités internes et externes tant sur le plan quantitatif que qualitatif (compétences transférables, identification des métiers concernés...). Cette tâche devrait être menée par l'Observatoire des métiers.
- 2) Anticiper sur les sorties de la branche et sécuriser les parcours professionnels.
- 3) Mener des actions expérimentales dans la cadre de la GPEC Territoriale.

Acteurs concernés

- Entreprises
- Partenaires sociaux au travers de l'Observatoire et de la CPNEF
- OPCA-Transports pour inciter les entreprises à utiliser les outils existants (BC, CIF, ...)

Echéances et conditions de mise en œuvre

- Travail à mener sur le moyen terme.
- La mise en place d'indicateurs de suivi doit se faire à court terme.
- La CPNEF pourrait mettre cet axe de travail (mobilité et reconversion) à son programme de travail rapidement.

› AXE 2 - Adapter la formation professionnelle à l'évolution des métiers

Argumentaire

- Un besoin d'adaptation du dispositif de formation initiale
- Des besoins de formation continue importants repérés dans le contexte fortement évolutif actuel et à venir

Actions proposées

- 1) Mieux prendre en compte les attentes et les besoins de la profession pour la formation initiale.
- 2) Rééquilibrer les voies de formation en faveur de l'apprentissage.
- 3) Poursuivre les efforts entrepris par la branche en matière de formation continue.
- 4) Mieux sensibiliser et mobiliser les professionnels du voyage sur les problématiques formation.

Acteurs concernés

- La CPNE qui, outre son rôle d'orientation de la politique de branche, pourrait être un lieu de suivi et d'observation des initiatives prises par les différents acteurs.
- Les organisations professionnelles et réseaux de distribution qui sont proches des entreprises, peuvent faire remonter des besoins, et sont en position d'impulser directement des offres de formation.
- OPCA-Transports, qui peut jouer un rôle important dans l'information et le conseil aux entreprises.
- Les organismes de formation eux-mêmes.

Echéances et conditions de mise en œuvre

L'ensemble de ce travail ne peut être envisagé qu'à moyen terme car il suppose de définir des priorités et d'identifier les moyens disponibles. La CPNEF pourrait entamer une réflexion sur ce sujet dans un délai rapide afin de fixer ses priorités. La mobilisation de tous les acteurs de la formation est nécessaire autour de ce constat et des priorités qui auront été définies. La communication sur les résultats du CEP peut constituer un point de départ de cette démarche.

› AXE 3 - Développer l'Observation sur les évolutions du secteur

Contexte

- L'environnement du voyage connaît des évolutions rapides et continues sur tous les plans : économiques, technologiques, juridiques... La fonction de veille est essentielle à 2 niveaux :

- **Au niveau de la branche** pour disposer à la fois d'indicateurs de suivi de la conjoncture du secteur (évolution des marchés, regroupements-restructurations, suivi des données sur l'emploi...), et d'autre part des données sur l'évolution du cadre juridique, réglementaire, environnemental...
- **Au niveau des entreprises elles-mêmes** pour aider au pilotage stratégique de l'offre et de son adaptation aux évolutions technologiques, consommation, etc. Ce suivi est plus difficile à assurer pour les petites et moyennes entreprises de la branche.
- **Un problème d'image et de communication sur les métiers du tourisme se pose de façon récurrente** : un décalage important est souligné par tous les acteurs, entre l'image des métiers et les attentes des jeunes d'une part, et la réalité des métiers d'autre part. Ce décalage génère des déceptions et sans doute des déperditions en début de carrière (cf. supra).

Actions proposées

Développer la fonction de veille et la rendre accessible sous une forme adaptée aux petites entreprises. Les thèmes suivants sont prioritaires : le e-commerce, les évolutions technologiques, les évolutions juridiques, les modes de consommation et les tendances du marché, les expériences innovantes dans le domaine de la production (TO) ou de la distribution.

Acteurs concernés

- Observatoire des métiers pour les aspects liés à l'évolution des emplois et des métiers (suivi du CEP).
- SNAV en se rapprochant des différents partenaires concernés.

Echéances et conditions de mise en œuvre

- Moyen terme.
- L'inventaire de l'existant (sources et produits d'information déjà existants) peut être initié rapidement. pour éviter les doublons et choisir la (les) réponses adaptées.

› **AXE 4 - Accompagner les petites et moyennes entreprises dans leurs efforts d'adaptation de leur stratégie**

Argumentaire

Le diagnostic montre que le CEP intervient à un moment où toutes les entreprises vivent dans l'incertitude : Quel modèle économique choisir ? Quels services développer ? Comment capter et fidéliser un client devenu inconstant et difficile à suivre... ? Faut-il se recentrer sur son cœur de métier, ou au contraire diversifier son offre de produits ?

Actions proposées

Aider les plus petites entreprises dans la **définition de leur choix stratégique** et les accompagner dans la phase de mise en œuvre sur la **conduite de changement** ; les dispositifs d'aide au Conseil pourrait être proposées à ces entreprises avec un dispositif renforcé qui permettrait de mieux prendre en compte :

- les différentes phases en amont et aval,
- l'accompagnement dans la mise en œuvre
- les séquences de formation impliquées par le projet.

Cette aide pourrait être individuelle ou collective (plusieurs entreprises regroupées). Les résultats pourraient être capitalisés au niveau de la branche pour faire évoluer l'offre de formation.

Pour se faire, 2 types d'action sont proposés :

- 1) **Une aide au conseil pour la définition et la mise en œuvre du projet pour les TPE** qui souhaiteraient s'engager dans un projet d'adaptation global de la stratégie de l'entreprise
- 2) Une formation de l'encadrement intermédiaire à la conduite du changement, pour toutes les entreprises de moins de 10 ou de 20 salariés.

Acteurs concernés

- SNAV, Réseaux professionnels et Opcas pour l'information aux entreprises sur le dispositif.
- Opcas pour l'analyse et le traitement des dossiers sur des critères à préciser par les partenaires sociaux.

Echéances et conditions de mise en œuvre

- Définition des conditions d'accès et identification d'un cahier des charges -type : court terme
- Mise en place du dispositif : à moyen terme dans le cadre des différentes dispositions spécifiques incluses dans le plan d'actions.
-

› **Conditions de mise en œuvre**

La mise en œuvre des propositions suppose **des ressources financières, et institutionnelles importantes**. Elles ne pourront par ailleurs se mettre en place que si un effort **d'information, de pilotage et de suivi** est engagé après le CEP afin de profiter de la dynamique ainsi créée.

Il est proposé que les partenaires négocient un prologement à l'accord de GPEC de 2010, se rapprochent des partenaires en Régions en vue de conclure des Contrats d'Objectifs Territoriaux, et redéfinissent les priorités et les orientations de la branche en matière de formation professionnelle au travers de la CPNEFP.