



## *Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi et la Formation des organismes de tourisme et AGEFOS PME*

Cartographie et référentiel des  
activités-responsabilités  
des organismes de tourisme



## *Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi et la Formation des organismes de tourisme et AGEFOS PME*

### ***Cartographie et référentiel des activités-responsabilités des organismes de tourisme***

#### **Partie 1**

Présentation de l'étude : "enjeux et outils de  
la GRH dans les organismes de tourisme"

Animation : Denis CHAUMAT



# *Introduction (1/4)*

## Une mission :

- “Analyse des métiers de la branche organismes de tourisme : cartographie des métiers et élaboration des référentiels d’activités et de compétences”

## Une branche particulière :

Type structures	Nombre structures	Effectif total	Effectif moyen
OTSI	3 000	12 000	4
CDT/ADT...	116	2 000	17,24
CRT	22	300	13,63
Gîtes de France	95	400	4,21

# Introduction (2/4)

## Des observations de terrain :

Entretiens en face à face			
Type d'organisme	Nombre d'organismes contactés		
Fédération	4		
Gîtes de France	5		
OT	8		
CDT/ADRT/ADT/ART	5		
CRT	6		
TOTAL	28		
Entretiens téléphoniques			
Type d'organisme	Organismes contactés	Rendez-vous pris	Entretiens réalisés
Gîtes de France	21	16	15
OT	42	41	39
CDT/ADRT/ADT/ART	25	24	22
CRT	8	5	4
TOTAL	96	86	80

## *Introduction (3/4)*

Une double approche :

**Observation  
historique et  
prospective des  
“métiers” et  
fonctions au sein  
de la branche**



**Production  
d’outils  
techniques et  
méthodologiques**

# *Introduction (4/4)*

## Des livrables :

- Rapport final de mission à destination de l'observatoire
- Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) – Synthèse à l'usage des organismes de tourisme
- Référentiel “activités-responsabilités” de la branche organismes de tourisme
- Référentiel cartes “emplois-fonctions”
- Guide pratique d'utilisation des référentiels “activités-responsabilités” et cartes “emplois-fonctions”

# *Plan de la présentation*

---

**1/ Contextualisation de la problématique**

**2/ La gestion des ressources humaines et la gestion des compétences**

**3/ Constat des pratiques RH des organismes de tourisme**

**4/ Les fonctions et l'évolution des fonctions**

# *Contextualisation de la problématique RH*

## Sociologie des emplois – Quelques constats

- ➡ Des recrutements à bac+2 et plus
- ➡ Des collaborateurs issus de formations au tourisme
- ➡ Une majorité de femmes... sauf dans les fonctions de direction
- ➡ Une faible mobilité des personnels
- ➡ Une grande “polyvalence” des collaborateurs
- ➡ Deux emplois “enfermants” :
  - ▶ Personnels chargés du service direct au public
  - ▶ Guides

# *Contextualisation de la problématique RH*

## “Métiers” ou grand “bricolage” des compétences ?

- Y a-t-il des “métiers” propres aux organismes de tourisme, ou seulement des fonctions ?
- Comment se “fabrique” la compétence dans les organismes de tourisme ?

# *Contextualisation de la problématique RH*

## Les caractéristiques historiques des organismes de tourisme :

- ➡ Un *“fondement légal”* et un *“monopole de fait”*
- ➡ Des structures juridiquement autonomes des collectivités territoriales qui les instaurent
- ➡ Faiblesse des politiques publiques touristiques locales

... et leurs conséquences

# *Contextualisation de la problématique RH*

## Des défis en perspective :

- ➡ Le retour du politique
- ➡ La contrainte financière
- ➡ La pertinence des territoires administratifs en terme de tourisme
- ➡ L'émergence des nouvelles technologies
- ➡ L'accélération temporelle

... et leurs conséquences

# *Contextualisation de la problématique RH*

---

## Des réponses possibles :

- La professionnalisation des collaborateurs et des organisations (dont démarche qualité)
- La recherche de synergie entre organismes de tourisme
- L'émergence de nouvelles fonctions

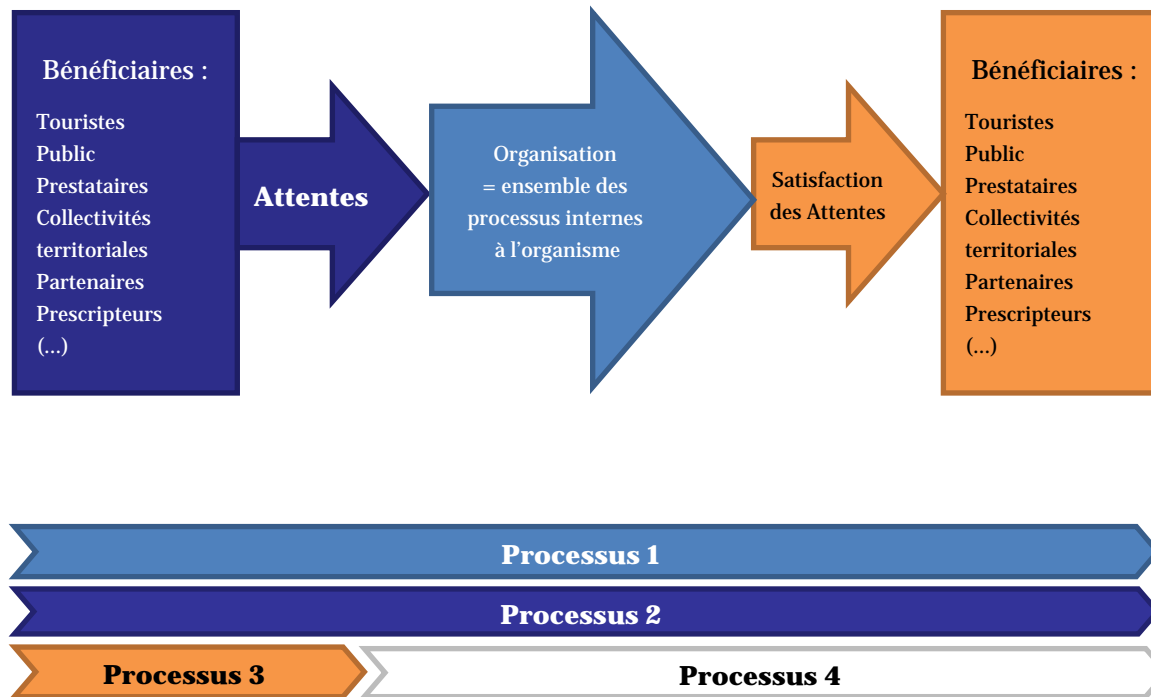
# *La gestion des ressources humaines et la gestion des compétences*

La gestion des compétences :



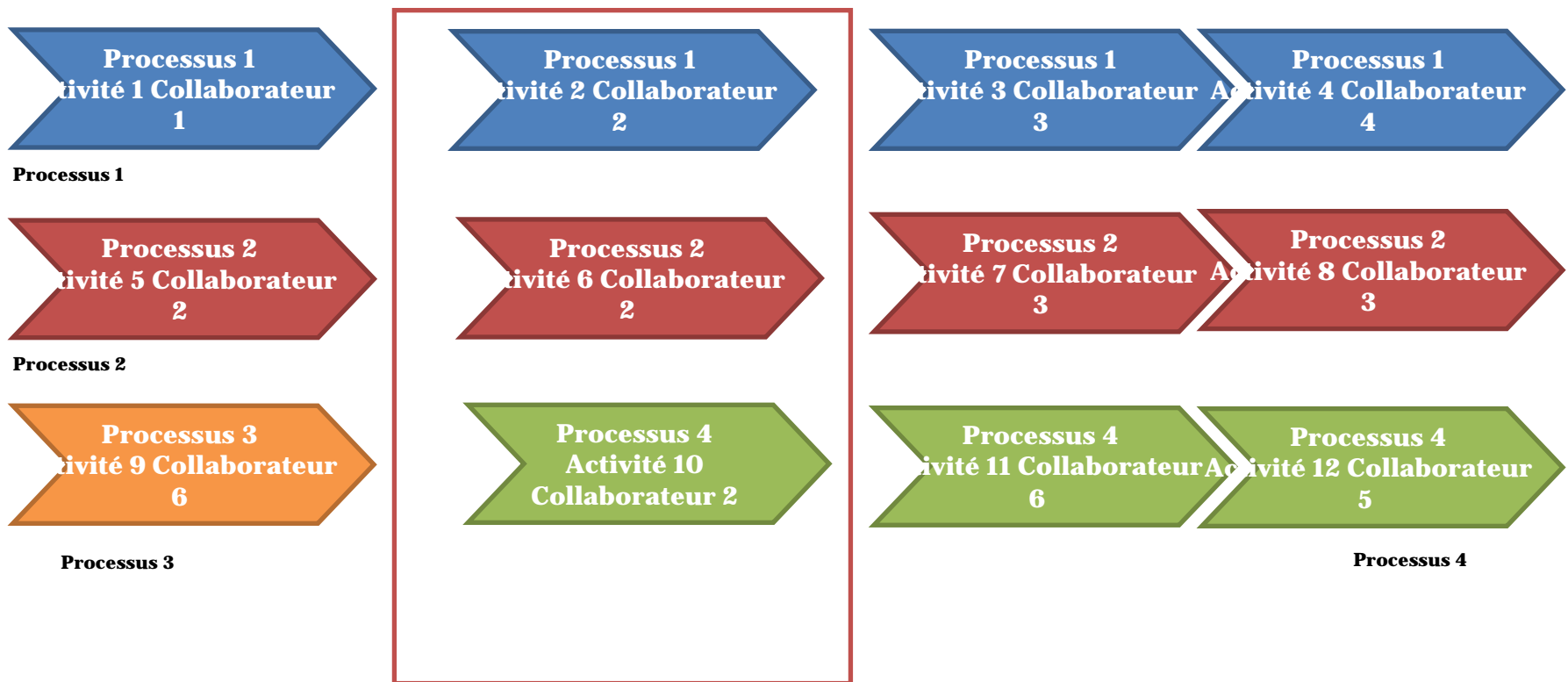
# *La gestion des ressources humaines et la gestion des compétences*

## L'organisation et la division du travail :



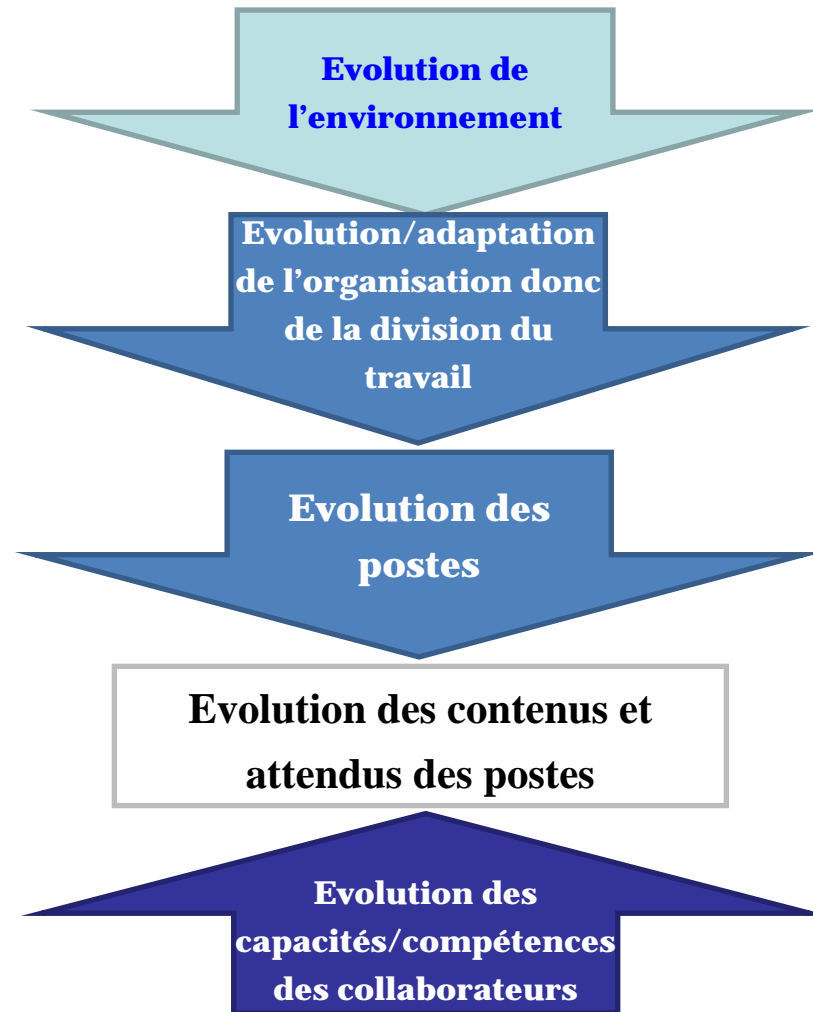
# *La gestion des ressources humaines et la gestion des compétences*

## L'organisation et la division du travail :



# *La gestion des ressources humaines et la gestion des compétences*

## Le management des compétences :



# *Constat des pratiques RH des organismes de tourisme*

## Les trois piliers théoriques de la GRH :

- ➡ La politique RH formulée par la direction
- ➡ La connaissance et la gestion de la compétence effective des collaborateurs par le management de proximité
- ➡ Le soutien méthodologique d'un service dédié : le service "ressources humaines"

## La réalité des pratiques :

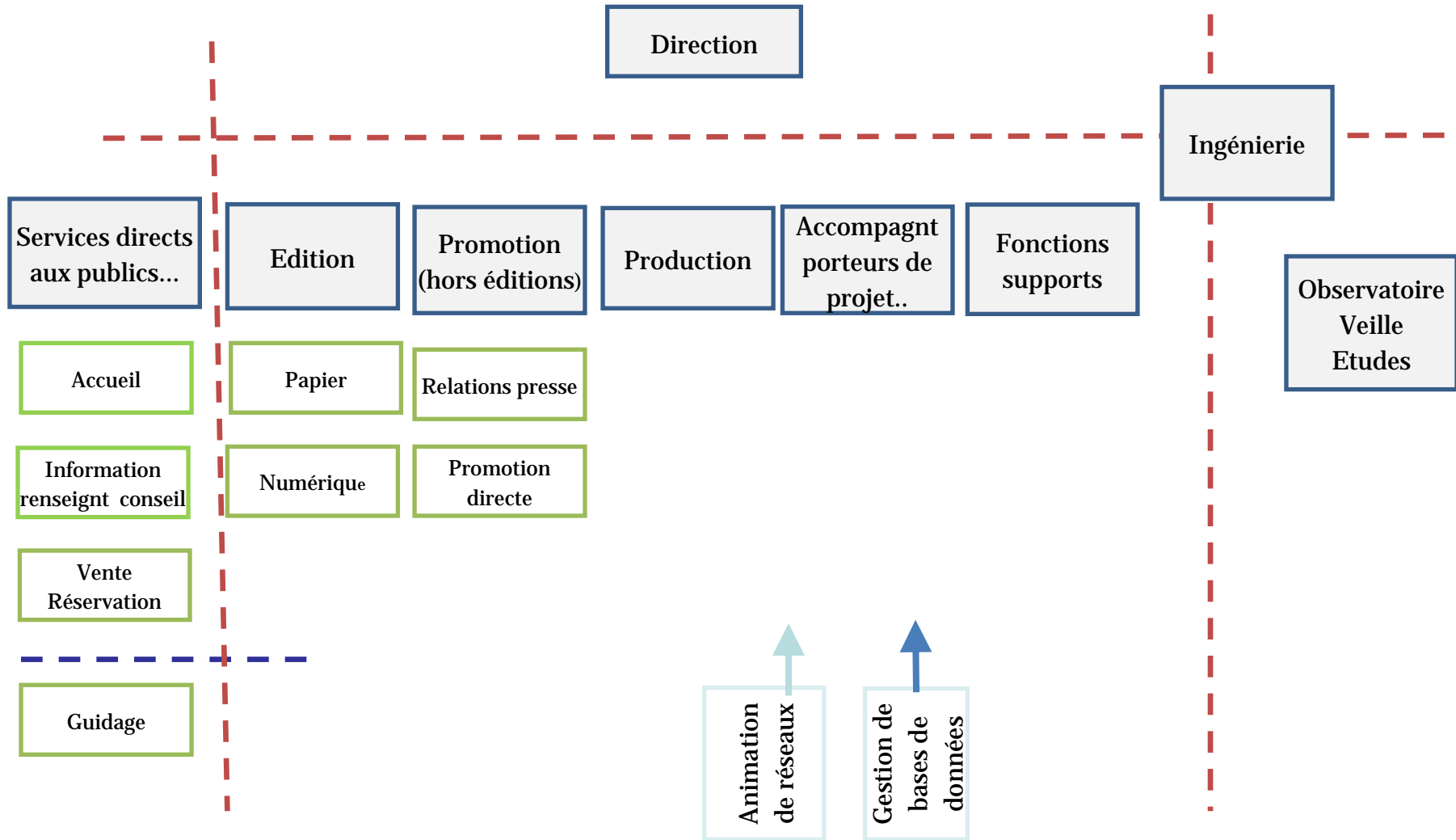
- ➡ Pas de fonction RH
- ➡ Pratiques managériales embryonnaires
- ➡ Absence de "projet d'entreprise" des organismes de tourisme
- ➡ Prégnance de l'auto-organisation
- ➡ Faiblesse des mobilités et stabilité des organisations
- ➡ Bricolage des compétences

# *Constat des pratiques RH des organismes de tourisme*

## Le bricolage des compétences :

<b>Degré de compétence</b>	<b>Compétence entrée par le haut</b>	<b>Compétence (?) entrée par le bas</b>
<p><b>Degré C :</b> Portefeuille de compétences techniques ou non imposant de se saisir d'enjeux politiques ou stratégiques</p>		
<p><b>Degré B :</b> Portefeuille de compétences techniques</p>		
<p><b>Degré A :</b> Portefeuille de compétences de base</p>		

# Les fonctions et l'évolution des fonctions



# Les fonctions et l'évolution des fonctions

