

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

## Rapport à la DARES – Synthèse

Responsable scientifique : Bertrand RÉAU

Équipe :

Marie-Christine BUREAU

Christophe GUIBERT

Claire MARGARIA

Laure PAGANELLI

Gérard RIMBERT

Carole TUCHSZIRER

Avec la crise sanitaire du COVID19, le secteur du tourisme en France a été directement et fortement impacté. La crise économique globale l'affecte encore plus. Le secteur a dû se réinventer pour préparer ses destinations aux nouvelles normes sanitaires à court terme, mais il doit également préparer son avenir à long terme face à de probables changements de comportement des touristes, probables accélérations de tendances déjà à l'œuvre (Evanno et Vincent, 2020)<sup>1</sup>. Des besoins de compétences nouveaux accompagnent ces mutations. La formation professionnelle, au sens large, est alors un outil pour travailler ces changements et amortir les conséquences sociales de la crise, mais peut aussi être une variable d'ajustement dans une période d'incertitude.

Le Cnam a mené une étude sur le sujet. 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 comité scientifique de l'évaluation du PIC.

### **Méthodologie**

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 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.

#### 1. Éléments de cadrage

Le tourisme est un secteur clé de l'économie française, qui représentait plus de 8 % du PIB et deux millions d'emplois directs et indirects, chiffre en croissance d'environ 1,2 % par an en moyenne (d'après le Comité Interministériel du Tourisme). Les très petites entreprises (TPE) représentent 9 établissements sur 10, dont certains n'ont pas d'employés à l'année vu la forte présence de saisonniers, mais le secteur comprend également quelques multinationales en hôtellerie. Le secteur est cependant complexe à circonscrire du fait de la diversité des activités et des structures.

Or l'impact de la crise sur le secteur des services, et donc sur le secteur du tourisme, est plus important qu'en 2009. 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 ; en fonction des secteurs et des régions, l'activité a été en difficulté depuis mars 2020 (région Île-de-France dépendante du tourisme d'affaires, agences de voyages tournées vers l'international) ou a connu des reprises durant les deux étés (hôtellerie de plein air, régions limitrophes de l'Île-de-France...).

Les aides ont pris la forme d'un fond d'urgence, d'une incitation au tourisme local dans certaines régions, mais également d'aides spécifiques à la formation : FNE-Formation repensé, aides spécifiques pour les formations concernant la transition numérique, organisation de webinaires et e-learning gratuits par certaines régions et départements.

Trois enjeux du secteur sont en lien avec de forts besoins de formation :

- le numérique
- l'économie verte ou tourisme durable

---

<sup>1</sup> <https://theconversation.com/pourquoi-le-covid-19-ne-mettra-pas-en-peril-le-tourisme-en-france-135131>

- la personnalisation de l'accueil et de l'expérience client

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 et renforcées par la crise sanitaire.

La complexité du secteur et la multiplicité des Opco concernés rendent difficile la connaissance précise des statistiques liées à la formation. Cependant, le secteur est marqué par des freins à la formation, et notamment à la formation formelle par stages : préférence pour la formation « sur le tas » à la suite des pratiques d'apprentissage, difficultés à se séparer d'un salarié sur une journée ou plus, complexité d'identifier les financements possibles. Les structures du secteur public sont moins touchées par ces freins.

Dans les discours et plans publics, notamment des Comités interministériels du tourisme, la formation est souvent mentionnée, mais les besoins en compétences et plans de formation sont peu détaillés.

## 2. Les relations entre emploi et formation dans le secteur

L'idéal type d'une formation longue certifiante liée à des possibilités d'évolution professionnelle existe dans le secteur, mais ne correspond pas à la majorité des pratiques notamment dans le secteur privé. Cette idée que la formation doit être associée à une mobilité verticale représente d'ailleurs un frein à la formation dans les petites structures qui n'ont pas la possibilité de faire évoluer un salarié. Plus largement, le lien est fait par les professionnels entre le besoin de compétences et la nécessité d'offrir des conditions de travail adaptées, sujet RH sensible d'un secteur marqué par le turn-over. Ce turn-over est au cœur d'une tension au sujet de la formation : celle-ci rend les salariés plus attractifs pour les autres secteurs et risque de faciliter leur départ ; pour autant, les professionnels sont conscients du potentiel de fidélisation de la formation des salariés qui souhaitent évoluer en compétence, et de celui de la formation des managers, associée à une meilleure qualité de vie au travail. Par ailleurs, une polycompétence induite par la formation est vue comme le levier d'une réorganisation du travail dans la branche qui permettrait à ce turn-over d'avoir moins d'impact ; des évolutions horizontales valorisées pourraient également remplacer les évolutions verticales comme levier de fidélisation.

Le secteur est également marqué par des enjeux d'ajustement entre diplômes et métiers, avec un niveau de qualification au moment du recrutement en augmentation. Les professionnels affirment recruter à ce niveau de diplôme pour bénéficier de compétences en langues étrangères ou liées au numérique ; les responsables des formations initiales évoquent des offres d'emploi ou de stage exigeant un niveau de qualification supérieur aux missions proposées. Les jeunes sortants de BTS notamment sont perçus comme manquant de ces compétences, ainsi que celles liées à l'accueil et au marketing général. Cependant, les postes proposés aux Bac+3 et Bac+5 ne correspondent ni à ce à quoi leur formation les a préparés, ni à leurs aspirations. Or dans le cadre de la crise sanitaire, la formation initiale a joué le rôle de « valeur refuge » pour une partie des étudiants, pour retarder l'arrivée sur le marché de l'emploi où y arriver avec une plus grande qualification et expérience (par le biais de stages, difficiles à organiser en 2020). Ce phénomène de décalage entre des jeunes Bac+5 et les attentes des entreprises semble donc amené à s'amplifier.

Dans le cadre de la crise sanitaire, les répondants de l'enquête quantitative de 2020 estimaient largement que plus de compétences étaient nécessaires (32 %), et une corrélation a été trouvée entre la confiance dans le redémarrage et le renforcement des dispositifs de formation. Cependant, ce renforcement des dispositifs était peu fréquent. La sensation d'être préparé à répondre à la crise dépend également des dispositifs de formation mis en place avant celle-ci.

Le recours à la formation a augmenté en 2020 pour plusieurs secteurs (HCR, voyages). Ce recours correspond à une levée des freins existants : financements aisés à identifier du fait du FNE-Formation largement médiatisé, et temps disponible lié à l'arrêt ou ralentissement de l'activité. D'autres acteurs évoquent cependant des difficultés à former liées notamment aux incertitudes sur la reprise, du point de vue du calendrier, mais aussi des compétences nécessaires. Ce manque de visibilité est particulièrement évoqué par les indépendants et petites structures.

### 3. La formation continue en temps de crise

#### **Une accélération du passage au numérique et de thématiques déjà émergentes**

Lors du premier confinement, les organismes de formation ont rapidement reconfiguré leur offre pour proposer des actions numériques ; pour plusieurs d'entre eux ce virage était déjà entamé et n'a fait qu'être accéléré. Cette accélération est allée de pair avec une réflexion sur les pédagogies à adapter dans ces formations à distance. L'exploration de la palette des usages numériques s'est alors faite dans au moins deux directions presque opposées. Certains OF ont notamment mis en place des plateformes de FOAD complètes, avec parfois l'animation de la communauté d'apprenants, des systèmes de gamification ou de pédagogie inversée. D'autres structures ont privilégié les webinaires courts permettant de toucher un maximum d'apprenants et notamment des publics d'habitude peu enclins à la formation du fait de leurs contraintes, comme les gestionnaires d'entreprises familiales ; la souplesse de l'accès à ces webinaires empêche cependant d'avoir des données précises sur les participants. Du côté des plateformes d'e-learning, la diversité des apprenants notamment en termes de qualification est notée par les formateurs.

Les thématiques de formation ont été affectées par la crise de différente façon en fonction de l'évolution de celle-ci. Lors du premier confinement, les actions déployées concernaient en priorité les besoins immédiats, dont l'intégration des mesures sanitaires, le management à distance, la gestion des clients difficiles, des annulations, mais aussi les usages du numérique pour rester en contact avec la clientèle. Dans le secteur de l'HCR, des formations spécifiques sur la restauration à emporter ont été demandées plutôt lors de la reprise estivale. Par la suite, d'autres demandes de formation se sont recentrées sur la possibilité d'une relance, notamment autour des nouveaux comportements attendus des touristes.

Les formations évoquées sont rarement centrées sur des compétences « métier ». Ainsi, les trois enjeux d'avenir évoqués pour le secteur semblent correspondre à ceux du secteur des services en général, et impliquent la gestion de projet notamment. Au-delà de ces aspects, les compétences en management sont souvent évoquées comme des besoins pour le secteur, non apparus avec la crise sanitaire, mais devenus cruciaux du fait de la mise en danger. 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. Au-delà des demandes qui ont émergé en réponse directe à la crise, les évolutions de contenus dans l'offre de formation traduisent ainsi l'accentuation de tendances déjà perceptibles, liées à des perspectives de moyen terme sur les transformations du secteur et à des évolutions déjà engagées dans la formation initiale.

Des initiatives de formation spécifique font jour autour des saisonniers, pour permettre une intégration rapide mais aussi la fidélisation. Les inquiétudes sur leur mobilisation ont en effet été au cœur de la reprise. Une exploitation des données de l'enquête Besoin de main-d'œuvre permet de nuancer les difficultés de recrutement attendues, mais des variations fortes selon les régions existent.

#### **Les usages des dispositifs publics**

Si aucune statistique globale pour le secteur de la formation n'existe, des données partielles sur certains segments permettent d'affirmer que le FNE et le PIC ont été largement mobilisés. Ainsi, les dispositifs publics ont permis de transformer la période de crise et le temps libéré en véritable opportunité de formation, même si la plupart de celles mises en place sont plutôt courtes et non certifiantes.

Cependant, les professionnels notent la rigidité des dispositifs et leur non adéquation avec les formations à distance. Par ailleurs, ils ont touché les différents segments du secteur de manière différenciée, notamment en fonction de la taille et du statut des structures qui affecte la capacité de celles-ci à se saisir des possibilités ouvertes. Les plus touchés par la crise sont ceux qui sont le moins en capacité de mobiliser les possibilités existantes pour se former. Le risque des dispositifs est alors de renforcer les acteurs déjà solides : la capacité des multinationales à mobiliser les financements existants pour réaliser des formations obligatoires en tant qu'organisme de formation en est un exemple. Un apport simplement financier se révèle insuffisant sans l'appui de prescripteurs de formation et de conseils concernant sa mise en place.

Ces dispositifs publics sont comparables à ceux mis en place par d'autres pays, qui ont également capitalisé sur la période de crise pour mettre en place des actions de facilitation autour de la formation. La transition numérique et l'accent sur le tourisme domestique sont les deux angles les plus souvent adoptés par ces politiques de financement ou de plateformes de formation gratuite. 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 numériques distribués aux entreprises. Les aides apportées par les dispositifs publics, qu'ils soient d'état ou régionaux, orientent donc les comportements des entreprises vers certains enjeux qui sont perçus comme essentiels.

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.