

Une aventure humaine du tourisme durable: le cas de Pôle Montagne

Mireille Barthod – Prothade

Groupe INSEEC Alpes – Savoie, 12 Avenue du Lac d’Annecy, 73380, Le Bourget du Lac

Octobre 2014

An ulterior version of this article appeared in Management et Avenir, 2014 /3/ N°69, ISSN 2105-2662.

It can be purchased at: 10.3917/mav.069.0168

Une aventure humaine du tourisme durable : le cas de Pôle Montagne

Mireille Barthod – Prothade

Enseignant – chercheur
INSEEC Alpes – Savoie
Savoie Technolac
73 381 Le Bourget du Lac Cedex – (France)
mbarthod@insecc.com
Tel : 04 79 25 32 50 - Fax : 04 79 25 33 54

Résumé

Cet article traite de la question du management des ressources humaines dans le domaine du tourisme durable en montagne. A partir de la rencontre et de la discussion avec un professionnel de la montagne, la mise en récit de son expérience managériale témoigne de certaines difficultés liées au management des ressources humaines. Celles – ci concernent notamment l'autonomie, et la motivation des personnels de montagne. Notre question de recherche est celle des pratiques managériales à développer et à mettre en place pour surmonter ces problèmes. Nous nous intéressons spécifiquement aux méthodes managériales à développer et à mettre en place. Pour ce faire, nous employons une recherche - intervention permettant la co – construction d'une solution aux obstacles rencontrés. Les résultats obtenus, confirment l'idée selon laquelle le manager doit développer la compétence distinctive dans ses pratiques de recrutement et d'intégration des personnels de montagne.

Mots clés : tourisme durable, montagne, compétence distinctive.

A human adventure of sustainable tourism : the case of Pôle Montagne

Abstract

This article deals with the subject of human resources management in the field of sustainable tourism in the mountains. After meeting and discussing with a mountain professional, the telling of his managerial experience reveals difficulties linked to human resources management. These difficulties concern the autonomy and the motivation of the mountain personal. Our research issue concerns the managerial practices to be developed and positioned to overcome these difficulties. We will more specifically focus on the managerial methods to be developed and positioned. In this purpose, we will use a cooperative approach of research that will allow the co-construction of a solution to the revealed obstacles. The results confirm the idea that the manager must develop and integrate distinctive competence in its hiring practices and integration of mountain personal.

Key words: sustainable tourism, mountain, distinctive competence.

Introduction

Cet article traite de la question du management des hommes, et plus spécifiquement des compétences distinctives dans le domaine du tourisme durable en montagne. Le tourisme durable s'appuie sur des valeurs de partage, d'authenticité, de respect de soi et de l'autre, et d'ouverture. Nous observons cependant, qu'il ne suffit pas que le personnel partage ces valeurs pour garantir le succès de l'action du manager et des personnels. A partir de la rencontre et de la discussion avec un professionnel de la montagne, directeur de l'association Pôle Montagne, la mise en récit de son expérience témoigne de certaines difficultés liées au management des ressources humaines. Celles – ci concernent notamment l'autonomie, et la motivation des personnels de montagne. Nous nous intéressons spécifiquement aux méthodes managériales à développer et à mettre en place afin de valoriser les compétences spécifiques de l'association.

Le point de départ de notre réflexion est de comprendre l'écart qu'il y a entre les comportements d'autonomie et de service affichés par les candidats pendant le processus de recrutement et les comportements effectifs des salariés quatre mois après leur intégration dans l'entreprise. L'objectif de l'action menée avec le directeur d'une association de tourisme durable est la création d'un outil dédié à la fonction de ressources humaines et à la fonction managériale. Cet outil a pour vocation de contribuer au développement de la compétence distinctive.

L'approche basée sur les ressources (Resource Based View) est le cadre théorique retenu. L'intérêt de mobiliser cette approche est triple. En premier lieu, elle permet d'aborder la notion de mode de gouvernement de la firme, ensuite, elle intègre les apports d'autres courants, - comme celui de la théorie de l'agence -, et en troisième lieu, elle formalise des propositions opérationnelles (H Laroche, 2007), et s'adapte bien au contexte associatif et à la question des compétences à développer afin de valoriser le tourisme durable.

Cet article est divisé en trois parties.

Nous développons d'abord l'approche basée sur les ressources. Dans la seconde partie, nous exposons la méthodologie de l'étude empirique. La troisième partie présente l'analyse empirique et les résultats. Une discussion des résultats met en perspective l'impact de la recherche – intervention sur la co – construction de l'outil de gestion de la compétence distinctive d'une part et sur l'acceptation de l'incertain par le manager d'autre part. De plus, nous rappelons également que l'approche basée sur les ressources est adapté au contexte associatif et à la question des compétences pour le tourisme durable.

1. : L'approche basée sur les ressources

Dans cette première partie, nous abordons les origines de l'approche puis les critiques, et enfin nous montrons en quoi ces critiques donnent des possibilités d'action au manager, au décideur.

1.1. : Les origines de l'approche

A l'origine, l'approche basée sur les ressources s'appuie sur les travaux de Penrose (1959), de Selznik (1957), de Demsetz (1958) ainsi que de Barnard (1938). Leurs travaux permettent

d'entrer dans la « boîte noire » de la firme. Ainsi Penrose définit la firme « *comme une institution complexe, affectant la vie économique et sociale dans diverses directions, comprenant des activités nombreuses et variées, procédant à de larges variétés de décisions significatives, influencées par divers et imprévisibles caprices humains, néanmoins généralement dictés par la raison des hommes* ». Outre le fait que leurs travaux portent un regard différent sur la firme, les auteurs la définissent aussi par ses ressources internes. Plus spécifiquement, Penrose et Selnick portent leur attention sur l'évolution des ressources et des compétences, et Demsetz s'intéresse aux caractéristiques des compétences et des ressources. Pour l'approche basée sur les ressources, les firmes disposent de ressources tangibles comme des matières premières, des ressources financières, des bâtiments, et de ressources intangibles comme des savoirs - faire, une culture. Celles – ci sont la source d'un avantage compétitif (Barney, 1991). La firme devient alors un ensemble de ressources qu'il convient de développer plus vite et plus efficacement que les concurrents. Cependant, la notion de ressource est une notion floue et fait l'objet de critiques.

1.2. : Les critiques

En effet, il est particulièrement difficile de distinguer la ressource de la compétence. Des travaux s'intéressent alors à cette distinction. Ainsi, les auteurs distinguent la ressource de la compétence (Makadoc, 2001, Amit et Schoemaker, 1993, Grant, 1991). La ressource concerne un actif tangible et intangible (Makadoc, 2001), tandis que la compétence est « *la capacité de déployer des ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison faisant appel à des processus organisationnels* », (Amit et Schoemaker, 1993, p.35 – p 37). Grant (1991), précise qu'une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche. Selznick (1957) introduit la notion de compétences distinctives. Et leur présence dans la firme explique alors sa performance (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, Peteraf, 1993).

Néanmoins, l'approche basée sur les ressources soulève des critiques. Ainsi, R Priem, J Butler (2001) observent trois remarques vis-à-vis de l'approche : le risque de tautologie, le manque de précision de la capacité stratégique, et la stabilité de celle - ci.

Le risque tautologique est lié à la rareté de l'avantage concurrentiel, or si cette rareté s'appuie sur une ressource rare, alors l'avantage concurrentiel est défini par lui – même. Cependant, les auteurs n'apportent pas de précision sur l'origine de l'avantage concurrentiel. Ensuite, les auteurs reprochent le manque de précision, du fait que l'approche par les ressources ne définit pas les capacités stratégiques. Il cite le cas des connaissances tacites, insaisissables par essence. Les travaux sur les connaissances tacites (Barney, 1986) explicitent que les concurrents ne peuvent pas les imiter, et que les managers ne peuvent pas les gérer, car elles sont par définition tacites. Une approche ethno méthodologique est nécessaire pour les révéler (B Maggy, 2003). Selon Priem et Butler, la valeur des ressources est pertinente dans un environnement stable, alors que dans un environnement imprévisible, la valeur diminue. Cependant, les travaux de D Teece (1997, 2000) introduit le concept de capacité dynamique pour signifier qu'une ressource n'est pas statique, mais qu'elle évolue afin que la firme s'adapte aux exigences d'un environnement mouvant. De plus, il souligne que ces capacités telles que la manière spécifique de prendre des décisions, la nature des relations interpersonnelles, l'existence d'un esprit entrepreneurial, ainsi que la place laissée à l'intuition sont peu formalisées. Toutefois, pour certaines d'entre elles peuvent prendre la forme de systèmes organisationnels formalisés. Par exemple les processus de recrutement ou de formation peuvent faire l'objet d'une formalisation.

Enfin, la capacité est difficilement modélisable. La raison est que pour l'approche basée sur les ressources, il n'y a pas de ressources en soi, cette dernière étant construite.

1.3. : La construction de la ressource

Est ressource ce que l'acteur, le décideur se représentent comme telle, c'est-à-dire comme une source susceptible de fournir un flux de services en rapport avec son intention. Ainsi l'approche par les ressources permet de construire, et de contextualiser les composantes de la capacité stratégique afin de contribuer à réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise. La capacité stratégique d'une organisation résulte des ressources et des compétences qui lui sont nécessaires pour survivre et prospérer. Il appartient au décideur de la définir et en la définissant, il construit les ressources dont il a besoin. Pour cela, il distingue les deux composantes de la capacité stratégique. Celles – ci concernent: les ressources tangibles et intangibles d'une part et les compétences d'autre part. Les ressources sont les actifs que l'organisation détient et qu'elle est capable de mobiliser. Les compétences sont les activités au travers desquelles l'organisation utilise ses ressources (Tableau 1).

Tableau 1 : les composantes de la capacité stratégique de l'organisation

Ressources : ce que l'entreprise a		Compétences : ce que les acteurs font bien
Machines, bâtiments, matières premières, produits, brevets, bases de données, système d'information	Physique	Compétences industrielles, efficacité, productivité, flexibilité, marketing
Actifs, trésorerie, investisseurs	Financières	Capacité à lever des fonds, et à gérer des flux de trésorerie, des créanciers, des débiteurs, etc.
Managers, employés, partenaires, fournisseurs, clients	Humaines	Comment les individus acquièrent des connaissances, des savoirs faire, construisent des relations, développent leur autonomie, innovent et motivent.

Ensuite, pour opérationnaliser la notion de capacité stratégique, il est indispensable de distinguer les capacités seuil et les capacités distinctives (Tableau 2).

Tableau 2 : Les capacités seuil et les capacités distinctives

	Ressources	Compétences
Capacité seuil Nécessaire pour être capable d'intervenir sur un marché	Ressources seuil	Compétences seuil
Capacité distinctive Nécessaire pour obtenir un avantage concurrentiel	Ressources distinctives	Compétences distinctives

Les capacités seuil sont indispensables pour que l'entreprise intervienne sur un marché donné. Effectivement, en leur absence, l'entreprise ne peut pas survivre. Néanmoins, ces capacités sont nécessaires mais elles ne sont pas suffisantes pour que l'entreprise génère un avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel réside dans des capacités distinctives qu'un concurrent ne peut imiter.

Pour identifier les capacités distinctives, J Barney (1991, 2006) développe le VRIN.

Ainsi pour l'auteur, une capacité peut développer un avantage concurrentiel, si elle présente simultanément quatre critères : la valeur, la rareté, l'inimitabilité, la non substituabilité.

1) La valeur : une capacité doit permettre d'obtenir de que les clients valorisent en termes de produits et de services,

2) La rareté : la capacité ne doit pas être proposée par un concurrent, elle doit être durable et concernée plusieurs employés,

3) L'inimitabilité : la compétence c'est la manière dont les ressources sont mobilisées dans l'organisation avec les partenaires externes,

4) La non substituabilité des capacités stratégiques : la compétence ne peut pas être remplacée par une autre technologie.

Tywoniak (2007) en introduisant la notion d'appropriation, considère que la firme doit organiser ses processus pour s'approprier pleinement le potentiel de ses ressources. Dans cette perspective, le manager est au cœur du dispositif pour développer les compétences (Grant, 2006, St Amand et Renard, 2004). Dans le cadre de notre approche, le modèle VRIN est valorisée pour identifier la compétence distinctive de l'organisation.

Pour répondre à notre question de recherche et co – construire avec le manager un outil dédié à la fonction de ressources humaines et à la fonction managériale, nous réalisons une recherche – intervention. L'organisation concernée est Pôle Montagne. Pendant la recherche - intervention, trois sources d'information sont utilisées : la documentation relative à l'organisation, les données archivées et cinq séances de travail avec le directeur. Les données archivées concernent le processus de recrutement, les profils de poste, ainsi que les supports d'auto – évaluation des employés. La durée des séances varie de deux heures à cinq heures. Les rencontres ont lieu afin de recueillir le récit du directeur.

Dans l'approche basée sur les ressources, l'acteur étant au cœur de la construction de la compétence distinctive, le rôle qu'il joue n'est pas un rôle prescrit, prédéterminé par le système, mais il est assumé par l'acteur. La recherche - intervention s'organise autour du récit du praticien et développe la capacité de compréhension de la manière dont il contribue à la construction de la compétence distinctive. Cette méthode d'intervention peut modifier les attitudes et les comportements car elle permet de mettre le doigt sur les effets non voulus des comportements. Le processus est un parcours heuristique de recherche, d'apprentissage et de décision. La recherche, en effet, n'est pas disjointe du système, elle s'inclut dans la réflexion du système sur lui – même. Elle ne cherche pas à orienter l'apprentissage du manager mais elle concerne l'apprentissage du processus qui produit les leviers de gestion des ressources humaines.

C'est une démarche phénoménologique, car, la manière dont les agents entrent en relation entre eux et avec le monde est l'expression dont les agents vivent le monde et les relations aux personnes.

Ainsi, par les récits des acteurs, le chercheur accède à l'expérience vécue et à l'action des praticiens. L'expérience et l'action sont étudiées dans leur récursivité, dans leur mouvement et dans leur intentionnalité.

La démarche est aussi dialectique, car elle implique l'étude des processus récursifs, et des intentionnalités des agents, de l'équipe en contexte.

En outre elle implique l'intégration du chercheur dans le processus d'interaction, processus créé par la finalité du chercheur et par celle des praticiens. Cependant, dans le processus du récit, ce n'est pas le praticien qui écrit son récit, c'est le chercheur qui le note avec sa subjectivité. En revanche la personne raconte une histoire avec sa subjectivité que le chercheur reçoit et transcrit, et c'est la personne qui écrit ses décisions et son plan d'action.

De fait, le chercheur n'est pas extérieur à ce qu'il observe et la restitution de son observation modifie la relation avec le sujet. Si bien que, la relation observateur et praticien est une relation subjective. En effet, le praticien développe des savoirs à partir des propositions faites par le chercheur, et notre approche se nourrit de la relation avec les praticiens. En conséquence observer ces interactions c'est aussi étudier les relations de transformation et de médiation. De la sorte, les relations sont à la fois étudiées en tant que reproduction du système et en tant que transformation du système.

En conséquence, la démarche de l'approche de l'autre en tant que personne est une démarche phénoménologique et dialectique.

La recherche – intervention est un processus qui se déroule sur quatre phases.

2.1. : Le processus de la recherche – intervention

A chaque phase de la recherche est associé un carré (Tableau 3).

Tableau 3 : Les carrés dédiés au processus de l'intervention

1) Le discours sur le tourisme durable et sur les pratiques liées au processus de recrutement et au management des personnels.	3) La formalisation de la valeur, de la rareté, de l'inimitabilité et de la non substituabilité de la compétence d'autonomie: le modèle VRIN.
2) Le récit sur la compétence d'autonomie. La compréhension de l'écart.	4) La conception de l'outil de gestion de la compétence distinctive.

Le premier carré recueille les points sur les pratiques du processus de recrutement, les pratiques d'intégration et les systèmes de contrôle du salarié. Les techniques de reformulation favorisent également l'expression des émotions liées aux relations qu'entretient le directeur avec les employés.

Pour le deuxième carré, nous employons les techniques des questions guidées pour mettre en valeur la compétence distinctive de l'organisation. Dans le carré suivant, nous recourons aux questions ouvertes et au modèle VRIN, qui permettent à la personne de formaliser dans quelle mesure la compétence d'autonomie est une compétence distinctive, et dans le quatrième carré, nous créons avec le directeur l'outil de gestion de cette compétence.

Pendant ces différentes phases, les questions aident à recueillir l'historicité des différents événements traversés. Ainsi, pour chaque événement, nous posons les questions suivantes:

- Durant cet événement, que pensiez-vous, que faisiez-vous, et que ressentiez-vous?
- Quelles sont les pensées, les émotions que vous avez eues à ce moment? D'après votre expérience, comment vos idées, vos émotions auraient pu vous jouer des tours en vous faisant croire que tout allait bien, que tout allait mal?
- Quelles sont les connaissances que vous avez retenues de votre expérience? En vous basant sur ce que vous dites, quelles sont les stratégies que vous pourriez adopter pour développer les objectifs stratégiques de l'association ?

A l'issue du récit, nous le lisons à voix haute, puis nous demandons au praticien de lire son récit et de le compléter.

3.: Approche empirique et résultats

Dans cette troisième partie nous traiterons du tourisme durable de montagne, et nous présenterons l'association Pôle Montagne. Ensuite, nous présentons les résultats de notre recherche – intervention.

3.1 Focus sur le tourisme durable dans les Alpes

Pendant le vingtième siècle, les Alpes deviennent la première montagne touristique du monde. Pour le président de l'association Pôle Montagne, Les Alpes et plus particulièrement les pays de Savoie sont un laboratoire pour parler, illustrer et engager réflexion et actions pour un développement durable. Cependant, pour qu'une démarche durable puisse voir le jour dans le secteur des loisirs et du tourisme en montagne, il paraît important qu'elle soit portée par une volonté institutionnelle. Les huit pays de l'Arc Alpin (Monaco, Italie, France, Suisse, Allemagne, Liechtenstein, Autriche et Slovénie) ont signé en novembre 1995 la convention Alpine. Avec cette convention, les Etats alpins proposent de définir et de mettre en œuvre les principes directeurs pour un développement touristique durable. Au niveau local, des structures interviennent pour faciliter et inciter les pratiques durables. Ainsi, l'A.N.E.M (Association nationale des élus de la montagne) a rédigé 21 propositions ciblées sur le développement durable. On observe alors que le tourisme durable occupe une place importante par rapport à la contribution qu'il peut apporter au développement durable. C'est un secteur dynamique, qui apporte une contribution majeure à l'économie des pays et c'est une activité qui crée une relation entre les consommateurs, les professionnels, l'environnement et les communautés locales. En outre, le tourisme durable génère une nouvelle exigence managériale. Il s'agit en effet de garantir « des activités économiques viables à long terme en apportant à tous les acteurs des retombées socio – économiques équitablement réparties, notamment des possibilités d'emploi et de revenus stables , des services sociaux aux communautés d'accueil et en contribuant à la lutte contre la pauvreté , Rapport PNU, p ; 11) ». En effet, le tourisme durable a pour ambition de créer des emplois directs et indirects. Les emplois directs concernent ceux dont l'organisation a besoin pour fonctionner, les personnes qui les occupent sont salariés et rémunérées par l'entreprise. Pourtant, les emplois du tourisme sont souvent mal payés et s'accompagnent de mauvaises conditions de travail, de meilleures conditions d'emploi permettraient d'améliorer la performance du personnel, de la fidéliser et de gagner en productivité et en efficacité. (Rapport PNU). Les emplois indirects contribuent aussi au fonctionnement de la structure mais il n'y a pas de lien de subordination entre les personnes qui les occupent et l'association : ce sont des partenaires qui offrent des services qu'achètent l'organisation. Un système d'évaluation proposé aux différents partenaires et acceptés par ces derniers régule les relations entre l'association, le consommateur et les partenaires externes. En outre, ce système d'évaluation est aussi « un processus continu qui assure un contrôle permanent des impacts des activités développés sur l'environnement écologique, culturel et social, et l'introduction de mesure préventives et ou correctives (Rapport PNU, p.11) ». En effet, le tourisme a aussi comme objectif de faire prendre conscience aux gens des problèmes d'environnement et de la diversité culturelle. De par cette activité de service, le tourisme durable implique de multiples relations directes entre les consommateurs, les partenaires, la population locale et l'environnement. Du point de vue des professionnels du tourisme, comme le directeur de Pôle

Montagne, œuvrer pour un tourisme durable, signifie de s'engager à faire preuve de civisme dans les activités et les services proposés.

3.2 L'esprit de civisme à Pôle Montagne

Pôle Montagne est une association, située dans la commune des Gets, dans les Alpes en Haute – Savoie.

Conformément aux préconisations du tourisme durable, le projet de l'association est de promouvoir les valeurs, et les comportements durables en utilisant les temps de vacances et de loisirs comme un moment privilégié pour penser et se comporter autrement. La charte de l'association, ainsi que le système d'évaluation des partenaires externes constituent des moyens afin de garantir les valeurs et les principes du tourisme durable.

L'objectif majeur de Pôle Montagne est de positionner l'association comme une structure ressources pour les professionnels locaux des loisirs et des produits du terroir qui veulent trouver avec l'association des débouchés pour leurs activités, pour les associations, les collectivités locales, les établissements scolaires et les comités d'entreprise qui envisagent de pratiquer le tourisme durable. Elle se spécialise dans la conception, la coordination, la commercialisation et l'animation de séjours touristiques durables. Pôle Montagne a pour ambition de fournir à ses clients des services innovants en animation pédagogique, à forte valeur ajoutée, de parfaite qualité et un séjour à un coût accessible. De plus, l'objectif de Pôle montagne est de montrer que le développement durable n'est pas une contrainte mais une opportunité de vivre autrement. Ses actions sont orientées vers les consommateurs de loisirs de montagne. Elle les invite à s'interroger sur leurs pratiques dans le cadre de la gestion de l'environnement de la montagne, de déchets, de l'énergie, des transports et de l'eau, ainsi que dans le cadre du patrimoine culturel du territoire et des liens sociaux et économiques avec la population locale. L'association a vu le jour en 1999 et développe cet effort éducatif avec des partenaires locaux.

Depuis sa création, elle a connu un développement continu en adoptant une stratégie de coopération avec des fournisseurs locaux pour les transports, la restauration et les activités sportives et culturelles. Ensuite le développement de l'association s'explique également par la relation durable qu'a le directeur avec les clients et par les connaissances qu'il a accumulées depuis plusieurs années. Celles - ci sont le fruit de la combinaison d'activités clés pour la réussite du séjour. Ainsi, le directeur intervient avec les clients en choisissant les partenaires externes qui favorisent le tourisme durable, il utilise un système d'évaluation, et il mobilise une méthodologie développée à partir de son expérience, en écoutant systématiquement les attentes, les besoins et les retours des clients. Enfin, l'association recrute des débutants et des confirmés dans le métier de l'animation. Après plus de 10 ans de fonctionnement, on peut tirer quelques enseignements de cette expérience associative. Sur le plan économique, l'association n'a cessé de se développer. Sur le plan social, l'association a embauché de plus en plus de salariés directement ou indirectement. L'effectif de l'association est de dix salariés : le directeur, quatre animateurs, trois cuisiniers, et une personne de service. En outre, une politique salariale se concrétise par la mise en place d'un système de rémunération attractif puisque le salaire de base est légèrement supérieur aux salaires pratiqués dans le secteur de l'animation (+ 12 %). Il est complété par une part variable lié à des résultats de l'association sur l'année, et par des performances individuelles. De plus, les salariés sont placés dans de bonnes conditions de travail et leur employeur contribue à leur employabilité. En effet, ceux – ci suivent des formations pour obtenir le diplôme d'accompagnateur de montagne, ou pour encadrer des groupes en VTT, ou pour reprendre des études supérieures. Les emplois indirects sont induits par le développement de l'activité.

La structure du mode de gouvernement est composée du conseil d'administration, et du bureau. Le président est responsable devant le conseil d'administration. Le directeur cumule la fonction de président et de directeur. Le management stratégique ressort du directeur, qui délègue aux cinq employés la commercialisation, la conception, la coordination avec les partenaires locaux et de l'animation des séjours. La tâche du manager consiste à s'assurer que les employés s'approprient les objectifs stratégiques de l'association et développent des produits et des services innovants.

En effet, pour survivre et prospérer l'association a besoin de mobiliser les ressources dont elle dispose et la manière de les mobiliser dépend fortement du processus de recrutement et d'intégration de l'employé.

3.3. : Le recrutement et l'intégration

La finalité du processus de recrutement est d'assurer que les candidats partagent les valeurs du tourisme durable, d'intégrité, et d'ouverture. Le recrutement est confié aux membres du conseil d'administration, au directeur. Ils sont épaulés par un expert en recrutement. L'association se tourne vers des débutants diplômés dans les métiers de l'animation ainsi que vers des personnels confirmés ayant une expérience de direction de centre de loisirs. Pendant le recrutement, le directeur se positionne en faveur d'un esprit d'intégrité et d'un état d'esprit qui *«doit être au service de client de la prise de commande jusqu'à la fin du séjour»*.

La méthode Hay est utilisée par l'association et un système de parrainage animé par le directeur est prévu.

La méthode Hay, du nom du cabinet américain qui l'a initiée constitue les fondements de la gestion des ressources humaines au sein de l'association. L'analyse repose sur trois critères et huit sous – critères portant sur la mission et non sur les tâches. Chacun des sous - critères est évalué sur un nombre de niveaux de variables (de trois à neuf niveaux) (Tableau 5).

Tableau 5: Les critères de la méthode Hay

Critères	Définition	Sous – Critères	Nombre de niveaux
Compétences	Que faut – il savoir pour occuper le poste	Connaissances	8 - d'élémentaires à nécessaires
		Management	5
		Relations	3 – de normales, importantes, indispensable
Initiatives et créativité	Quel est le degré de difficulté des problèmes à résoudre ?	Cadre de réflexion	8 – routine stricte à cadre défini par de larges orientations
		Exigence des problèmes	5 (mémoire sélective à la pensée créatrice)
Finalité	A quoi sert la fonction	Latitude d'action	9 – de consignes directes détaillées et contrôles étroits à objectifs généraux
		Ampleur du champ	5
		Impact	4

Avec la méthode Hay, il ne s'agit pas de comprendre comment le salarié s'y prend, mais il s'agit de se caler sur ce que l'on attend du poste. Toutefois, la méthode présente trois limites. D'abord, la grille est une représentation d'une réalité de la mission à un moment donné. Or, au fil du temps, il est souhaitable que les compétences évoluent avec les personnes qui assurent les missions et avec le développement de l'organisation. Néanmoins, on ne peut repérer ces évolutions que sur le terrain (Campoy, Maclouf, Mazouli, Neveu, 2008). Ensuite, la grille ne cherche pas à recueillir des données sur «comment le salarié s'y prend pour prendre des décisions». Ainsi, elle ne permet pas d'appréhender les relations et les coopérations entre les employés, et avec leur manager, ainsi que leur adaptabilité et leur capacité d'innovation. Enfin, la méthode ne permet pas d'inclure les compétences dans les systèmes et les processus qui permettent de les utiliser.

Un deuxième outil de management des ressources est dans le système de parrainage.

La finalité est de faire en sorte que l'employé s'approprie les objectifs stratégiques de l'association d'une part, et qu'il prenne conscience de l'impact de son comportement sur le succès de Pôle Montagne auprès des parties prenantes que sont les clients, et les partenaires externes d'autre part. Théoriquement, il est animé par le directeur. Cependant, il ne peut pas épauler les nouveaux embauchés par manque de disponibilité.

Suite à ces remarques au sujet de la méthode Hay et du manque de disponibilité, validées par le directeur, nous avons initialisé le référentiel de la compétence distinctive.

3.4. : La construction du référentiel de la compétence

D'abord, nous avons développé la cartographie des activités et des compétences du salarié à partir des déclarations du directeur.

Le développement de l'activité s'articule autour de deux métiers : celui de technico – commercial, et celui d'animateur. Les compétences requises concernent l'autonomie, le relationnel, l'esprit de service et la créativité.

Les employés doivent faire preuve d'autonomie, car les décisions devant se prendre sur le terrain avec le client et le partenaire, c'est le principe de subsidiarité qui s'applique. De plus, la créativité, l'esprit d'être au service du client participent à la création de la valeur du séjour et à la réalisation de la stratégie de l'association.

Ensuite, la cartographie a permis de construire le référentiel idéal – type de l'activité et de la compétence. Puis sur la base des déclarations du directeur et des animateurs, nous l'avons comparé avec celui de ce que font les salariés (Tableau 4).

Tableau 4 : L'écart entre le référentiel des compétences et des activités et ce que font les employés

Le référentiel idéal – type des activités et des compétences		Référentiel de ce que font les salariés	
Activité	Compétence et moyens	Activité	Compétence et moyens
Commercialisation : Analyse du besoin.	Base de données. Ecoute de la demande, des freins.	Très peu de commercialisation	Formation au commercial, mais manque de résultat
Conception : Ingénierie pédagogique.	Supports. Moteur de recherche. Créativité, autonomie.	Beaucoup d'ingénierie pédagogique.	Pas de projet innovant : manque de créativité et d'humilité.
Coordination avec	Base de données des	Coordination faible	Manque de

les partenaires locaux : connaissance du territoire et des partenaires	partenaires. Bon relationnel, autonomie.		connaissance du public de prestataires, manque d'autonomie
Animation du séjour	Processus écrit. Intégrité, autonomie, être au service de.	Animation du séjour	Les difficultés et les imprévus sont mal gérés.

Le tableau 4, montre un écart entre le référentiel idéal - type des activités et des compétences et ce que font réellement les salariés. Les employés rencontrent des difficultés pour réaliser les tâches liées à la commercialisation, la conception, ainsi qu'à la coordination et l'animation des séjours. Ensuite, les compétences d'autonomie, de créativité et de relationnel sont des compétences essentielles dans le référentiel idéal – type, or elles sont ténues

Pour le directeur de l'association, les initiatives, l'état d'esprit d'être au service de, l'intégrité des animateurs, sont des compétences essentielles pour développer le tourisme durable et l'esprit citoyen de l'association. Cependant, le directeur explique que les salariés ne développent ni l'activité commerciale et ni les compétences citées ci – dessus. Ainsi, il raconte que :

- Les salariés ne tiennent pas les engagements qu'ils ont pris pendant la phase de recrutement,
- Ils ne se donnent pas les moyens d'être autonomes et responsables : ils cachent des informations,
- Ils ne prennent pas d'initiative et ne sont pas créatifs : ils reproduisent les projets du directeur,
- Ils ont un besoin important d'être assisté – par le directeur-,
- La posture d'intégrité n'est pas respectée,
- Ils ne font pas de commercial.

En résumé, le directeur souligne le problème suivant : les animateurs ne développent pas les comportements attendus car ils ne sont pas autonomes.

Pour comprendre les écarts des comportements et réfléchir à des pistes d'action, nous avons mobilisé la théorie de l'agence, ensuite pour identifier en quoi et comment l'autonomie est une compétence distinctive, nous avons mobilisé le modèle VRIN.

3.5. : Les écarts de comportement

La théorie de l'agence (A Alchian, et H Demsetz, 1972, R Coase, 1960, M Jensen, W Meckling, 1976) propose une explication sur les écarts de comportements des salariés ainsi que des pistes d'action. Le gouvernement de l'association comprend le président, le conseil d'administration, le bureau et le directeur. Selon la théorie de l'agence, il y a un principal et un agent. Le conseil d'administration et le bureau – le principal - mandatent le directeur – l'agent- pour développer la stratégie de l'organisation. A son niveau, le directeur – principal- mandate les employés pour déployer la stratégie.

Ensuite, l'approche de la théorie de l'agence postule que l'information est imparfaite et asymétrique dans la prise en compte du caractère stratégique du comportement des agents. Ceux - ci développent des attitudes opportunistes, en détournant les ressources de la firme pour leur propre compte. En outre, chacun cherche à privilégier son intérêt personnel. Si bien que l'autorité n'étant pas suffisante, les auteurs préconisent des mécanismes de coordination, et d'incitation afin de contrôler les résultats et de motiver le personnel.

Avec le directeur, nous avons débattu de cette théorie, et ce débat était nécessaire pour qu'il accepte de penser que les agents ont des intentions et des comportements différents, d'une

part, et que les moyens de contrôle dont il dispose sont les informations que les animateurs et les clients lui transmettent d'autre part.

Cette action de dialogue a permis d'envisager les modalités pratiques des dispositifs de coordination des activités et des systèmes de contrôle des résultats. Question que nous considérons plus avant dans la section traitant du mode de gouvernement de l'association.

Le mode de gouvernement à adopter, toutefois, ne peut être effectif, qu'à partir du moment où les composantes de l'autonomie sont définies et partagées par les membres de l'organisation. Mais ce n'est pas tout, encore faut – il s'assurer que l'autonomie est une compétence d'une part et une compétence distinctive d'autre part, c'est-à-dire qu'elle facilite la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

3.6. : L'autonomie: une compétence

L'autonomie est considérée comme une compétence. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise manière d'aborder la compétence. D'abord, on peut envisager que la notion de compétence est dans l'usage qui en est fait dans l'entreprise (J Audret, P Gilbert, F Pygeyre, 1993). Ensuite, G Malglaive (1992) la définit comme « *un savoir en usage, désignant une totalité complexe, mouvante, ajustée à l'action.* ». G Donnadiou et Décimal identifient trois invariants dans la compétence: elle est en action, en contexte et doit être reconnue par l'autre. Enfin, C Levy-Leboyer (1993) précise qu'elle est basée sur les aptitudes et sur du déclaratif. Ainsi, la compétence est le produit de l'interaction de plusieurs dimensions: les intentions de l'individu, l'action, le contexte, et la subjectivité. De plus, la compétence étant connectée à un niveau de performance, elle peut être évaluable (B Maggy, 2003). Elle est tout ce tout ce que l'acteur met en jeu pour accomplir une action, et poursuivre un résultat. Elle concerne alors « un savoir interpréter », un « savoir évaluer » et « un savoir intervenir ». Elle permet d'être autonome selon le directeur de Pôle Montagne.

Dans l'association, le salarié se retrouve dans des situations de travail routinières et nouvelles, où le manager s'appuie sur ce qui fait sa compétence : l'autonomie. Pour le directeur, être autonome implique d'être intègre, d'être responsable, de développer sa créativité, et de prendre des initiatives, ainsi que d'être au service de. L'intégrité, c'est d'abord respecter ses engagements et informer le conseil d'administration, être responsables, c'est être capable de trouver les moyens de faire face à une situation nouvelle. Etre au service de, c'est accompagner le client dans sa démarche d'appropriation des comportements du tourisme durable. L'autonomie ainsi définie, relève également d'une compétence de savoir être. Le savoir être s'exprime dans une situation particulière, notamment, lorsque le salarié est confronté à un problème, que la routine ne peut résoudre (B Maggy, 2003). Cette compétence est une combinaison de connaissances, d'expériences, de valeurs, d'histoire personnelle, d'histoire du métier, dans le moment même de l'action collective. Et dans cette situation, le salarié doit développer la coopération, c'est-à-dire développer des interactions et des communications entre les personnels (Leplat, 1993). La coopération exclut l'isolement de l'individu dans son travail, et le projette dans l'action de participer à une œuvre commune (Maggi, 2003). Néanmoins l'efficacité de la coopération repose sur un ordre; il peut être contextuel ou établi à l'avance. A cet effet, les mécanismes de coordination assurent la coopération ; Simon (1947) distingue l'auto – coordination et la pré -coordination. L'auto – coordination ne peut être qu'autonome tandis que la pré – coordination signifie de choisir des règles avant l'action, modifiables aux cours de l'agir (B Maggy, 2003).

L'autonomie ainsi définie en tant que compétence, est – elle la compétence distinctive de Pôle Montagne.

3.6. : L'autonomie: la compétence distinctive

La méthode VRIN est introduite afin de saisir si l'autonomie est une compétence distinctive de Pôle Montagne. Rappelons que la compétence distinctive est portée par les salariés et contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation. Dans le cas étudié, les objectifs de l'association sont de commercialiser, concevoir, et coordonner des séjours de tourisme durable.

La méthode VRIN identifie quatre propriétés de la compétence spécifique : la valeur, la rareté, l'inimitabilité, et la non substituable.

L'intégrité, et plus précisément le respect des engagements, du client et des prestataires locaux représente la valeur; la rareté se trouve dans la créativité qu'apporte le salarié lorsqu'il conçoit un séjour, l'inimitabilité est la responsabilité que développe le salarié pendant l'animation, la non substituabilité est l'état d'esprit « d'être au service de », un comportement, qu'apprécie particulièrement le client quand il passe des vacances avec l'association.

En réalisant cet exercice, le directeur prend conscience que ces différentes propriétés de l'autonomie concernent la compétence distinctive de l'association. Or il y a un déficit de compétences.

En effet, il s'aperçoit qu'il est le seul à la porter. L'employé n'exploite pas cette compétence distinctive que le directeur a bâtie au cours des dernières années. De son côté, celui – ci attend que chaque employé lui présente un nouveau projet; mais la nouveauté fait défaut, et le manager est peu disponible pour parrainer l'employé. Lozato – Giotard, Leroux, Balfet, (2012) expriment également ce risque.

Ainsi, notre question est comment aider le directeur à la diffuser auprès des salariés ainsi qu'auprès du conseil d'administration?

La méthode utilisée pour assurer le déploiement de cette capacité distinctive s'inspire d'une approche d'ingénierie des systèmes : le CMMI (Capability Maturity Model Integration). Il s'agit d'un modèle de maturité d'évaluation pour le développement des systèmes. Il est introduit pour initier un travail de réflexion et d'actions avec le directeur d'abord puis avec les membres du conseil d'administration, du bureau, ainsi qu'avec les employés ensuite. Le résultat de cette deuxième action est la conception et le déploiement d'un dispositif de pilotage de la compétence d'autonomie.

3.7. : La conception et le déploiement

Le chercheur et le directeur poursuivent la recherche – intervention dont les outputs doivent être :

- pour les membres du conseil d'administration et du bureau, d'avoir une approche commune de la compétence distinctive pour le recrutement et la formation des employés,
- pour les employés d'auto – progresser dans l'appropriation des objectifs stratégiques et en autonomie.

Le résultat de la collaboration a abouti à la conception d'une méthode baptisée « Pilotage d'amélioration continue de l'autonomie ». Elle doit permettre une utilisation efficace des ressources par l'employé, l'amélioration du processus de recrutement et d'intégration des salariés pour le conseil d'administration, et pour le directeur.

Pour construire l'outil de pilotage, quatre niveaux de maturité sont retenus ; ils ont les caractéristiques suivantes :

- Niveau 1 / Initial : La réussite de la stratégie de l'association dépend de l'autonomie d'une seule personne ; cette compétence n'est pas formalisée, ni partagée par les salariés et les membres du CA et du bureau.
- Niveau 2 / Connu : Les entrées et les sorties des séjours sont connues, les règles et les procédures sont appliquées.

- Niveau 3 / Auto – évaluation par le salarié : grille d’appréciation : le salarié évalue son comportement d’autonomie à partir de la grille suivante.

Schéma 1 : Grille d’auto – évaluation de la compétence

Composante de l’autonomie	Commentaire	De 1 à 5 (du moins au plus)
Intégrité	Je communique systématiquement avec le directeur lorsque : <ul style="list-style-type: none"> - je rencontre un problème, - s’il y a un imprévu de dernière minute m’empêchant de respecter mes engagements, - si je ne peux pas faire face à la situation. 	
Responsabilité et être au service du client	-J’adapte le programme en fonction du public et des aléas, - je me donne les moyens de trouver des solutions, et j’en informe le directeur, - je discute des problèmes et de la solution avec le client.	
Créativité	Je conçois le projet avec le client et le prestataire concerné et je m’engage à : <ul style="list-style-type: none"> - bien connaître l’existant, - développer des variantes avec le client, - informer le directeur et détecter mes talents. 	

- Niveau 4 / Partage des connaissances : la bonne information est partagée afin d’atteindre la bonne personne au bon moment : quand je me lance dans un nouveau projet, je ne pars pas de zéro. J’accède à ce que les autres ont appris et bien fait avant moi. Je réalise un compte rendu des expériences en utilisant le modèle VRIN et la grille d’auto – évaluation.

Les niveaux 2, 3 et 4 servent de levier pour construire les questions aux candidats lors du processus de recrutement.

Conclusion

Nous considérons que la recherche – intervention facilite l’appropriation par le directeur d’un outil de pilotage de la compétence d’autonomie, ainsi que l’acceptation de l’incertain. Acceptation liée au débat alimenté par le constat d’un écart de comportement et nourri par la théorie de l’agence. Ce débat que nous considérons être une action, a eu lieu pendant la seconde phase du processus. La deuxième action est la réalisation de l’outil de gestion. Cependant, son déploiement est largement tributaire du mode de gouvernement que l’association adopte et de l’acceptation du système de contrôle que contient l’outil de gestion. L’association étant centrée sur le tourisme durable, la responsabilité du président, du directeur et des employés est d’établir et de conserver une position intègre vis-à-vis de ses parties prenantes. Ses parties prenantes sont les pouvoirs publics, les clients, les fournisseurs de matière première, les prestataires des services, les clients, les adhérents, ainsi que les employés. Le nombre et l’existence des parties prenantes impliquent que la direction doit déterminer quelles parties prenantes ont la plus grande influence, à quelles attentes ils doivent

porter leur attention, et dans quelle mesure les attentes et leur influence évoluent dans le temps. Dans notre cas, les principales parties prenantes sont les clients, les prestataires externes et les employés. Les employés ont une influence déterminante sur la réussite des objectifs stratégiques ; l'outil de pilotage de la compétence peut renforcer leur compétence si le directeur accorde davantage de temps à chaque employé. Pour l'aider dans cette mission, l'outil est conçu pour servir de support de dialogue.

Ensuite, ce processus ne peut se développer que si et seulement si l'entrepreneur, et le chercheur ont réellement un intérêt à travailler ensemble. De plus, comme le chercheur n'a pas de solution toute faite, il doit faire preuve d'écoute et de rigueur pour bien comprendre et partager le problème avec l'entrepreneur. Enfin, il doit accepter qu'il ne connaisse pas d'avance le résultat de la recherche.

L'approche basée sur les ressources s'adapte bien au contexte associatif et à la question des compétences des personnels à développer pour le tourisme durable. Nous en avons exploité une toute petite partie en nous focalisant sur la compétence distinctive. Le choix résulte d'un arbitrage méthodologique. Pour la suite, nous envisageons d'observer comment le management par la compétence distinctive transforme l'organisation qui en retour agit sur la diffusion de la compétence distinctive. Dans cette perspective, nous initialiserons alors une approche ethno méthodologique avec les acteurs de Pôle Montagne.

Bibliographie

- Barney J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, p. 99 – 120.
- Cadin L., Guerin F., Pigeyre F. (2002), *Gestion des ressources humaines*, Dunod, Paris.
- Campoy E., Maclouf E., Mazouli K., Neveu V. (2008), *Gestion des Ressources Humaines*, Collection Synthex, Pearson Education France.
- Carre P., Caspar P. (2004), *Traité des sciences et des techniques de formation*, Dunod, Paris.
- Coordonnée par Grandval S., R. Soparnot R. (2006), *Développer l'entreprise, La théorie des ressources et des compétences en perspectives*, Vuibert, Paris.
- Coordonné par David A., Hatchuel A., Laufer R. (2008), *Les nouvelles fondations en sciences de gestion*, Vuibert, Paris.
- Fall I. (2008), Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : apport d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée, *Thèse en Science de Gestion sous la direction de A. David*, Ecole des Mines, Paris.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1993), La stratégie a effet de levier, *Harvard expansion*, p. 43 – 54.
- Maggi B. (2003), *De l'agir communicationnel, un point de vue sur le travail, le bien-être et l'apprentissage*, Editions Octares, Toulouse, France.
- Lozato – Giotard J – P., Leroux E., Balfet M., (2012), *Management du tourisme*, Pearson, 3ème édition, France.
- Peteraf M.A., Bergen M.E. (2003), Scanning dynamic competitive landscapes: a market and resource – based framework, *Strategic management journal*, vol. 21, n° 10 – 11, p. 1017 – 1042
- Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), Dynamic Capabilities and strategie management, *Management Journal*, volume 18, n°7, p. 509- 534.
- Vers un tourisme durable, Guide à l'usage des décideurs, Programme des Nations Unies pour l'Environnement.