

## LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 :** extrait de « La SEM, un outil adapté à la gestion des parcs à thème », GENETEAU Jean Michel, Cahier Espace n°86, septembre 2005.
- Annexe 2 :** extrait de « La licence : En avoir ou pas ? », L'Echo touristique N°2869 – septembre 2008  
Extrait de « Le SNAV défend sa licence », L'Echo touristique, 13/10/2008
- Annexe 3 :** Article L.211-1, Droit du Tourisme, Code, Edition Lamy, 2006.
- Annexe 4 :** MERCIER Etienne, LASBLEIS Jean Marie, extrait de « Disney, entreprise apprenante et diplômante, le programme Hat », *Cahier Espace*, n° 86, septembre 2005.
- Annexe 5 :** MACK Roland, extrait de « Europa-Park vit l'innovation », *Cahier Espace*, n° 86, septembre 2005.

### Avertissement :

*Dans le souci du respect de la propriété intellectuelle et du droit d'auteur, les extraits d'articles de presse spécialisée ou non sont reproduits en leur état originel. Ils sont donc susceptibles de comporter des mots ou expressions de style oral ou professionnel.*

## **ANNEXE 1**

### **LA SEM, ENTREPRISE DES COLLECTIVITÉS LOCALES**

La Sem est une SA dont la majorité des parts sociales ainsi que des sièges dans les organes dirigeants est entre les mains des collectivités locales. Sa finalité est tournée vers l'intérêt général et le développement d'un territoire. Ses règles de fonctionnement sont celles de l'entreprise avec de fortes obligations de transparence liées à la présence des actionnaires publics, l'implication d'autres partenaires, soucieux de prendre part au projet de territoire, en fait un outil particulièrement adapté à la conduite de projets touristiques locaux, le plus souvent dans le cadre d'une délégation de service public. Deux cent soixante-dix Sem opèrent en 2005 dans le domaine des loisirs, du tourisme et de la culture. Ce nombre devrait croître de 20 % dans les cinq ans.

## **ANNEXE 2**

Hervé Novelli présentera, d'ici début 2009, un projet de loi bannissant la licence d'agence de voyages. Certes, une évolution législative est imposée par les directives européennes. Mais jusqu'à quel point le secteur doit-il être libéralisé ?

### **Réglementation : La licence en avoir ou pas ?**

Fidèle à la politique d'annonces" du gouvernement, Hervé Novelli, secrétaire d'État chargé du Tourisme, a remis sur le devant de la scène la question de la licence des agences de voyages, mardi 16 septembre, à Top Resa. « D'ici 2009, nous devons transposer la directive européenne sur les services. Elle rend impossible le maintien en l'état de la licence des agences de voyages. Le nouveau régime bannira cette licence, mais ne laissera pas un vide à la place. Des autorisations seront toujours nécessaires », a-t-il déclaré.

### **UNE RÉVISION VOULUE PAR L'UE**

La nécessité de réviser la licence n'est pas une nouveauté. La directive européenne sur les services doit être transposée et appliquée dans le droit français d'ici au 28 décembre 2009. Un groupe de travail composé de professionnels et d'institutionnels du tourisme rencontre deux fois par mois les collaborateurs d'Hervé Novelli, afin d'exprimer leurs attentes dans ce domaine. Le texte européen, dont le but est d'harmoniser la vente des services sur le marché intérieur européen, n'interdit pas tout régime de licence ou d'autorisation. Selon l'article 9 de la directive, la licence doit être motivée par une raison impérieuse, ne doit pas discriminer le prestataire visé (notamment par sa nationalité), et doit être simple à mettre en œuvre sur le plan administratif. Pour ces raisons, le système en vigueur en France ne peut pas être conservé en l'état.

Tout d'abord, la licence actuelle implique que le prestataire doit vendre exclusivement du voyage. Cette restriction est contraire à l'esprit de la directive et ne répond à aucune « raison impérieuse ». Le nouveau régime devra permettre à tout type de prestataires, notamment les palais des congrès et les agences de communication événementielle, de vendre des voyages (et, inversement, aux agences de voyages de vendre d'autres produits ou services).

La licence française implique également des critères de qualification professionnelle pour ouvrir une agence, comme l'obtention d'un BTS ou une expérience professionnelle de cadre. Or le BTS et la fonction de "cadre", sont des notions spécifiquement françaises, donc discriminantes envers les étrangers. Ces critères devront donc être revus.

Enfin, point très important, la licence impose une garantie financière et une assurance en responsabilité civile. Ce dernier aspect restera inchangé. En effet, la directive sur les services ne s'applique pas « aux aspects des régimes d'autorisation qui sont régis par d'autres instruments communautaires ». Or la garantie financière est imposée par la directive européenne sur la vente de voyages à forfait. La garantie financière sera donc toujours obligatoire pour vendre un forfait, lequel est défini comme l'assemblage de deux prestations parmi les suivantes : terrestre, transport, transfert. Ainsi, dans le cas où toute autorisation ou licence préalable serait supprimée, chacun pourra vendre du forfait, à condition qu'il soit capable de prouver à tout moment qu'il dispose d'une garantie financière. [...]

L'Echo Touristique n°2869 – Septembre 2008

# Le Snav défend sa licence

[...] Dans la nouvelle mouture de la loi, le système actuel de quatre régimes (licence, agrément, habilitation, autorisation) disparaîtrait au profit d'un seul régime qui, l'espère Georges Colson, gardera le nom de licence. Celui-ci serait soumis à autorisation administrative préalable auprès d'un organisme central, à priori la Direction du Tourisme. C'est elle qui décernerait un numéro d'autorisation au vu d'un dossier comportant les éléments requis par la loi. [...]

Article du 13-10-2008 - @ La rédaction de L'Echo Touristique

## ANNEXE 3

Article L211-1 – Code du tourisme

Les dispositions du présent titre s'appliquent aux personnes physiques ou morales qui se livrent ou apportent leur concours, quelles que soient les modalités de leur rémunération, aux opérations consistant en l'organisation ou la vente :

- a) De voyages ou de séjours individuels ou collectifs ;
- b) De services pouvant être fournis à l'occasion de voyages ou de séjours, notamment la délivrance de titres de transport, la réservation de chambres dans des établissements hôteliers ou dans des locaux d'hébergement touristique, la délivrance de bons d'hébergement ou de restauration ;
- c) De services liés à l'accueil touristique, notamment l'organisation de visites de musées ou de monuments historiques.

Les dispositions du présent titre s'appliquent également aux opérations de production ou de vente de forfaits touristiques, tels que ceux-ci sont définis à l'article L. 211-2, ainsi qu'aux opérations liées à l'organisation de congrès ou de manifestations apparentées dès lors que celle-ci inclut tout ou partie des prestations prévues aux a, b et c du présent article.

## ANNEXE 4

### Disney, entreprise apprenante et diplômante : Le programme HAT

Eurodisney SCIA a mis en place le programme Hôte d'accueil touristique (Hat) en janvier 2001. Il s'agit d'un parcours professionnel qualifiant (titre d'agent de loisirs, niveau 5). Il s'adresse en priorité aux personnes sans qualification dans le domaine des loisirs, aux salariés de l'entreprise, sur la base du volontariat, et aux candidats externes à l'entreprise. Le programme Hat se déroule dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée.

Sa durée est de quinze mois, soit cinq mois pour chacun des trois grands domaines d'activité requis par le titre d'agent de loisirs, à savoir : les attractions, les boutiques (parcs à thèmes et hôtels) et la restauration légère (parcs et hôtels). Il s'appuie, en outre, sur un programme de formation de plus de 200 heures : formations génériques (accueil et comportement, langues, sécurité des visiteurs, communication au téléphone, communication avec les enfants, vente...) et formations professionnelles spécifiques aux activités découvertes pendant le parcours.

#### LA CREATION D'UNE VERITABLE FILIERE PROFESSIONNELLE

Le premier et principal objectif assigné au programme Hat est la professionnalisation de nos employés et le développement de leur employabilité. Ainsi, le programme Hat répond aux besoins de l'entreprise (avec pour objectif d'offrir une meilleure qualité de services aux visiteurs), mais aussi à ceux des employés, qui peuvent légitimement se poser la question de leur évolution dans ce secteur nouveau.

Le deuxième objectif est d'offrir de meilleures perspectives d'évolution des salariés au sein du secteur. Cela passe par le décloisonnement des métiers de services dans l'entreprise, ainsi que par la possibilité de poursuivre dans une formation plus spécialisée (ce qui a donné lieu à la création du programme Hat spécialisé).

Le troisième objectif est de faire reconnaître les métiers de loisirs. Le métier de loisirs n'est pas forcément un job d'été, c'est d'abord un vrai métier qualifiant. Demain, le secteur des loisirs constituera une filière professionnelle qualifiante.

Ainsi, avec la mise en place du programme Hat, nous avons fait connaître aux employés la diversité des compétences requises pour l'exercice de l'activité et contribué au décloisonnement des divers départements et différents des métiers au sein du parc Disneyland Resort Paris.

## **ADAPTABILITE ET TRANSFERABILITE DES COMPETENCES**

Grâce au programme Hat, une culture de l'adaptabilité aux différents postes à pourvoir au sein de Disneyland Resort Paris a pu être développée. On s'aperçoit, aujourd'hui, que les *cast members* qui ont suivi le cursus de formation Hat ont une plus grande facilité que les autres à s'adapter à divers métiers et qu'"ils en redemandent". En fait, le changement devient pour eux un mode de vie : "je bouge assez rapidement et j'apprends pas mal de choses". La capacité d'adaptation au changement s'est, au fil du temps, considérablement accrue au point de devenir, pour une population d'employés tous jeunes, un mode de vie.

Un autre enjeu important est la transférabilité des compétences, condition importante pour donner à nos employés une véritable perspective de carrière et la capacité à la mobilité, pas seulement dans l'entreprise, mais aussi dans le secteur et dans d'autres filières, au niveau tant national qu'international.

Cette question de la transférabilité des compétences est centrale pour l'ensemble de la filière. Ainsi, quand les jeunes passent devant le jury national de professionnels en fin de cycle de formation, pour l'obtention de leur titre d'agent de loisirs (niveau V), celui-ci s'assure qu'ils ont bien compris cette notion de transférabilité. Et il est intéressant de constater que les jeunes qui postulent à ce titre d'agent de loisirs ont bien compris que les quatre compétences travaillées et acquises chez Disney (accueil, restauration légère, vente et animation spectacle) sont en fait des compétences qu'ils vont retrouver dans divers métiers dans d'autres sociétés de la branche et dans d'autres filières.

Pour Eurodisney, il est essentiel de pouvoir donner aux employés la vision sur un autre employeur que Disney, sinon nous retrouverions dans une situation de "consanguinité", ce qui n'est pas notre but. Aujourd'hui, la reconnaissance du programme Hat ne se situe pas au seul niveau de Disneyland Resort Paris, mais bien au niveau de la branche. Et c'est là tout son intérêt.

Le programme Hat a d'ailleurs obtenu, en 2004, le prix Worldwide Hospitality Award pour le meilleur programme de ressources humaines.

### **ÉVOLUTION DE CARRIÈRE**

À l'issue du programme Hat, deux possibilités s'offrent à l'employé : accepter un poste dans un des métiers exercés, ou approfondir ses connaissances avec le programme Hat Spé.

#### **Le programme Hat Spé**

À l'issue du programme Hat, nous proposons aux employés qui le souhaitent de poursuivre la formation avec un cycle de spécialisation de dix-huit mois, Hat Spé, qui leur permet d'acquérir à terme un titre ou un diplôme de niveau IV. Le programme Hat accueille en moyenne 300 jeunes par an, le programme Hat Spé en accueille une centaine. Avec le programme Hat Spé (150 heures de formation), les employés exécutent diverses missions de courte durée qui leur permettent de mieux appréhender les possibilités d'évolution de leur carrière.

Prenons l'exemple de la restauration. Avec le programme Hat, les employés ont appris les compétences requises pour la restauration rapide. Avec Hat Spé, ils vont acquérir les compétences requises pour la restauration service à table, pour la restauration individuelle comme pour les banquets. Pour cela, les stagiaires font de courtes missions dans divers restaurants et dans les services banquets des hôtels du site.

Avec le programme Hat Spé, l'idée est d'avoir une centaine d'employés capables de passer d'une boutique à une autre, d'un restaurant à un autre, etc. Cela répond à une demande des services opérationnels, tout en correspondant bien à un programme de formation, formation théorique et formation pratique sur le terrain.

Quand nous avons mis en place le module de formation Hat, les cadres opérationnels d'Eurodisney ont craint que cela n'engendre un *turn over* interne dans l'entreprise, en plus *turn over* global. Et il faut reconnaître qu'ils n'avaient pas complètement tort.

Par contre, les managers ont compris tout l'intérêt du programme Hat Spé. Ils réclament un renfort de personnel issu du cycle Hat Spé dès qu'un de leurs collaborateurs est malade, qu'ils sont confrontés à un pic d'activité non programmé, etc. Le programme Hat Spé peut mettre à leur disposition un collaborateur immédiatement opérationnel, parmi la centaine d'employés suivant le programme. Ce collaborateur, tout en continuant à apprendre le métier, apporte sa connaissance du site et son expertise dans les quatre domaines de compétences du programme Hat. Certains managers aimeraient même garder les employés Hat Spé dans leurs équipes. Mais cela n'est pas possible ; ils sont à la disposition de tous les services du site, dans lesquels ils doivent poursuivre leur cursus de spécialisation.

### **La validation des acquis professionnels en management**

Nous sommes en cours d'élaboration d'un système de passerelle qui permettra aux employés Hat Spé d'intégrer le cursus Team Leader. La formation Team Leader prépare les futurs chefs d'équipe à leur mission d'encadrement et aux spécificités de leur métier. Le parcours de formation leur ouvre de nouvelles perspectives en fin de cursus. Il peut être complété par le cursus de formation Team Leader confirmé. Au terme de trois années passées en tant que *team leader*, les employés peuvent se présenter, par le biais de la VAE (validation des acquis professionnels), pour un titre ou un diplôme de niveau III.

### **La reconnaissance du tutorat**

Dans le cadre de l'apprentissage et du programme Hat, nous faisons appel à plus de cinq cents tuteurs dans l'entreprise. Les tuteurs sollicités nous ont dit : *"Nous accompagnons et formons des jeunes qui vont pouvoir obtenir des diplômes, alors que nous-mêmes ne sommes pas reconnus."* Il nous est apparu intéressant de faire quelque chose pour répondre à cette demande des tuteurs et pour reconnaître enfin cette fonction, centrale dans tout dispositif de formation d'une entreprise qui se veut "apprenante".

En collaboration avec l'ACFCI, nous travaillons avec six autres entreprises (Flo, Accor, Astérix, Auchan, Veolia, Air France) pour, en nous appuyant sur un certificat de compétences en entreprise, définir un titre de tuteur en entreprise, en vue d'une reconnaissance au RNCP (répertoire national des certifications professionnelles). Il s'agira d'un titre sans niveau, puisque le tutorat est une fonction et non un métier, mais une fonction importante puisqu'elle permet d'accompagner des jeunes vers des diplômes de niveaux V à I.

La reconnaissance du tuteur ne se fait donc pas par rapport à un niveau, mais par rapport à sa fonction, à sa compétence de tuteur dans la transmission de tous les savoirs. Dans un premier temps, les sept entreprises vont emmener une centaine de tuteurs vers la certification et l'obtention, fin 2005 ou début 2006, du titre de tuteur en entreprise.



Avec ce dispositif de formation, l'objectif de Disney est de donner aux jeunes qui entrent dans l'entreprise des perspectives d'emploi et de carrière. Il n'y a pas, en effet, que le circuit de l'école pour acquérir des diplômes. Les jeunes peuvent aussi les acquérir par le biais de formations que l'entreprise développe en interne.

Disney se positionne ainsi comme entreprise apprenante et contribue à la professionnalisation du secteur des parcs de loisirs, à la valorisation et à la reconnaissance des métiers de services.

## Europa-Park vit l'innovation

Le parc Europa-Park, situé à Rust près de Fribourg (Allemagne), est le plus grand parc de loisirs d'Allemagne et le premier parc de loisirs saisonnier mondial. Plus de 3,7 millions de personnes l'ont visité en 2004. Pour Europa-Park, le succès se trouve dans les trois facteurs clés que sont la qualité, l'émotion et l'innovation. La meilleure des stratégies et le meilleur plan marketing sont vains si le produit n'est pas de première classe.

Europa-Park est aujourd'hui devenu le plus grand parc de loisirs saisonnier du monde. Cela n'a pas été sans dépenses de marketing, publicité, communication, bien entendu. Si nous n'avions pas développé en permanence des idées et des initiatives nouvelles, nous serions tombés dans l'ennui et l'oubli.

Notre stratégie consiste à innover en permanence. Parallèlement à notre activité centrale de parc de loisirs, nous jouons sur de nombreux autres tableaux comme le complexe hôtelier, les productions télévisées, les prestations, le shopping et les interventions extérieures, qui sont autant d'éléments importants de la chaîne de création de richesse.

### **EUROPA-PARK, UN PARC DE DESTINATION POUR COURT SÉJOURS**

Comment s'amuseront les hommes dans le futur ? Aujourd'hui, les destinations de courte durée prennent le pas sur les vacances prolongées. La nouvelle tendance est aux vacances de courte durée. Autrement dit, les visiteurs des parcs de loisirs recherchent non seulement des attractions offrant toujours de nouvelles sensations, mais aussi un divertissement de qualité avec des cinémas, des bars, la participation à des émissions télévisées ou des dîners de gala. Actuellement, 16 % de nos visiteurs passent plus d'une journée au parc.

Nous ne pouvons réussir que si nous sommes en permanence à l'écoute de notre temps et si nous comprenons les désirs de nos visiteurs et clients. Être entrepreneur signifie toujours "entreprendre" en assumant tous les risques. Reinhold Messner dit : *"Qui n'ose pas ne risque jamais de perdre !"* Vous savez, il faut tout de même une certaine dose de courage pour toujours fouler des territoires inconnus. Mais, au final, l'innovation paye.

L'Association pour la promotion du tourisme allemand a analysé, en 2003, le comportement en Allemagne en matière de tourisme. Résultat : Europa-Park est la deuxième destination d'excursion en Allemagne, après la cathédrale de Cologne.

Plus de 100 attractions et *shows* sont proposés au visiteur tous les jours dans les onze quartiers thématiques européens. Nous employons 150 artistes de 22 pays différents. Si vous voulez voir tous les *shows* en une journée, vous devez prévoir 4 h 30 dans votre programme. Cette évolution va de pair avec la durée de séjour croissante dans le plus grand parc d'attractions d'Allemagne. En effet, Europa-Park devient une destination de voyage, avec 320 000 nuitées en 2004.

La restauration d'Europa-Park constitue la plus grande entreprise de ce secteur concentrée sur un site en Allemagne. Cela est donc d'autant plus incroyable que, il y a trente ans, des titres tels que "La faillite plane sur Rust" faisaient la une des journaux : personne ne croyait au succès. Il fut extrêmement difficile de négocier avec les banques et personne ne voulait s'engager dans la restauration du parc, malgré nos innombrables démarches et entretiens. Finalement, nous avons dû gérer les restaurants nous-mêmes. Aujourd'hui, nous sommes très heureux d'avoir fait ce choix.

Nous organisons près de 1 000 prestations pour nos clients dans dix salles de conférences différentes, d'une capacité allant jusqu'à 2 300 personnes. Nous proposons dix programmes de soirée différents destinés au public des conférences. Aujourd'hui, nous marquons la tendance et l'on nous copie volontiers.

## **UNE ENTREPRISE FAMILIALE**

Désigné par l'Allemagne "entrepreneur de l'année 2003", j'ai reçu les honneurs exprimés par toute une nation. Je me suis senti un peu honteux d'avoir été nommé par un vote très favorable "entrepreneur le plus performant et dynamique d'Allemagne dans le secteur des services". Par la suite, j'ai été invité à la Rencontre mondiale des entrepreneurs en Californie, où le concept de réussite d'Europa-Park a suscité un très vif intérêt. Au-delà de ces distinctions, j'ai appris une chose : lorsque tout le monde tire dans le même sens, le succès est possible, même par des temps difficiles.

Je crois que l'esprit de famille de l'entreprise se ressent également dans le parc. Lorsque le propriétaire s'engage corps et âme, il suscite la confiance. L'avantage d'une entreprise familiale réside dans les voies décisionnaires courtes. Cela garantit notre flexibilité et notre personnel sait où il en est. Stagner, c'est reculer. Europa-Park doit évoluer en permanence, telle est la base de notre succès.

## **UNE INNOVATION PERMANENTE**

Naturellement, nous voulons toujours avoir une longueur d'avance sur la concurrence, notamment au niveau des attractions (comme le grand huit Silver Star, le plus haut et le plus long d'Europe avec une vitesse de pointe de 130 km/h et une accélération de près de 4G).

Nous voulons toujours être à la pointe technologique pour les nouvelles attractions. Nous ne travaillons pas seulement à des attractions toujours plus hautes, plus rapides et plus performantes, mais recherchons aussi l'émotion du public. La famille est le centre d'intérêt pour Europa-Park, elle a représenté plus de 90% des 3,7 millions de visiteurs en 2004. Inauguré en 2003, notre cinéma 4D souligne cette philosophie. D'emblée, cette attraction s'est placée au deuxième rang des attractions les plus courues d'Europa-Park, avec la projection d'un film fantastique sur la nature développé en coopération avec le WWF Allemagne (World Wide Fund for Nature). Le Conseil de l'Europe de Strasbourg m'a désigné "ambassadeur de bonne volonté pour les familles". À propos de notre parc, Walter Schwimmer, secrétaire général du Conseil de l'Europe, a dit : *"À Europa-Park, l'idée de la famille est concrétisée d'une manière unique. D'une manière ludique, les jeunes sont sensibilisés à des principes comme la tolérance et la lutte contre le racisme."*

Tout au long de ses trente ans d'histoire, Europa-Park a investi 420 millions d'euros, et cela sans aucun centime de subvention de l'État. C'est une performance dont je suis tout de même assez fier. Nos visiteurs jugent tous les jours de la qualité des nouveaux produits proposés par Europa-Park, et ils continuent à venir.

Jusqu'à présent, nous en totalisons près de 62 millions. Mais n'oublions pas une chose : aucune stratégie n'est valable sans les hommes qui la soutiennent. Car seule une équipe motivée permet de signer des hautes performances. La formation continue, la bonne ambiance de travail et la motivation jouent donc un rôle tout particulier chez nous.

Parfois, cette *success story* m'étonne : passer du petit village de pêcheurs et d'agriculteurs de Rust au *leader* du marché des parcs de loisirs en Europe. Aujourd'hui, il n'y a plus d'agriculteurs ni de pêcheurs à Rust : pratiquement toutes les familles sont liées à Europa-Park. Face à ce succès, notre devoir est de ne pas nous reposer sur nos lauriers et de concevoir et réaliser aujourd'hui les attractions des années à venir. Je sais bien qu'une stratégie projetée sur une planche à dessin est totalement stérile. Mais si nous n'avons plus aucune aspiration, mieux vaut alors fermer le parc. L'innovation est le secret de notre stratégie réussie, parce que c'est une innovation vécue, toujours en mouvement.