

Activité T1.3

Analyse de la culture organisationnelle des entreprises, des collectivités locales et des associations sur le développement durable

PROGRAMME INTERREG FR-IT MARITTIMO

PROJET STRATUS

"Rapport sur la stratégie commune (2 territoires) pour le renforcement de la culture entrepreneuriale et organisationnelle"

Composante T1 - "Compétitivité du secteur touristique"

T.1.3.13

Version n. 01

Date: 31/01/2018

Auteurs: Gianni Agnesa, Francesca Ardu, Manuela Lai, Emanuela Manca, Luca Melis (P07 POLISTE); Rachel Schaeffer, Mathilde Woillez (P06 GIP FIPAN).

Les auteurs remercient Fabrizio Atzori (PP 02 - AMP Capo Carbonara), Giacomo Del Chiappa, Antonio Cocco, Marcello Atzeni (LP CRENoS), Matteo De Felice (PP 05 - ENEA), Cristina Casian (P03 Ea Ecoentreprises), Maéva Monnier (P04 Ecoscience Provence), Romain Goura et Guillaume Cairaschi (P06 GIP FIPAN) pour le soutien apporté à la collecte et au traitement des données.

Coordination: Emanuela Manca (PP07 - Poliste)

Sommaire

Introduction	3
1 Méthodologie d'étude	5
1 Analyse comparative des résultats France – Italie	6
2 Orientations stratégiques.....	12

Introduction

La culture organisationnelle est définie comme un ensemble d'expériences, de normes et de valeurs individuelles et collectives partagées par des personnes travaillant dans une organisation (Grant, 1995). La culture est le résultat d'un processus d'apprentissage (Schein, 1965) : lorsqu'un comportement, une stratégie (par exemple, agir de manière collaborative) apporte les résultats escomptés, il devient au fil du temps une valeur. Cependant, au fil du temps, il peut diminuer l'attention sur les motivations et les effets déterminants du succès d'un certain comportement organisationnel et les membres de l'organisation finissent par prendre les choix les plus efficaces pour acquis, impliquant également de nouveaux entrants dans ce comportement réducteur. Pour cette raison, les organisations (même celles apparemment les plus innovantes) ont tendance à être conservatrices et réticentes à trouver de nouvelles façons de fonctionner car insérées dans la «coutume», sans sortir de leurs zones de confort.

En analysant la culture exprimée par une organisation, nous pouvons comprendre les vraies clés de l'innovation, des améliorations, des orientations générales (Weick, 1988) et des potentialités. Si la personne responsable de l'organisation d'une entreprise ou d'une administration publique souhaite introduire des innovations significatives (produit ou service), appliquer une nouvelle stratégie, améliorer les politiques de gestion du personnel, elle doit certainement prendre en compte les règles, les ressources financières, la logistique, les technologies, les procédures, mais surtout un facteur souvent caché, mais non moins décisif : la «culture organisationnelle». Novara et Sarchielli (1996) affirment que les organisations sont des «cultures» plutôt que des «structures». La culture est exprimée dans des hypothèses, des valeurs, des systèmes de croyances, des croyances, des attentes, des langues, des rituels, des coutumes. Une partie de ce bagage est factuel et se prête à des investigations directes, systématiques, empiriques et descriptives. Mais une autre partie de la culture est plus symbolique, plus dépendante des perceptions et des significations que des faits, et devrait être explorée par une appréciation indirecte et croisée.

Pour comprendre et tracer la culture il faut donc aller au-delà des événements officiels de la structure organisationnelle, en utilisant des stratégies qui examinent les comportements inconscients et être en mesure de déterminer la manière dont la personne et le groupe perçoivent, pensent et ressentent les événements qui les concernent. De ce point de vue, sont intéressants les récits qui permettent de comprendre le rapport qu'ont les gens avec leur travail, la mesure et la qualité de leur engagement, des collaborateurs, des concurrents ou des partenaires, des clients et des parties prenantes, les réactions face à certains événements critiques et les réponses routinières, les réactions des membres de l'organisation face à de nouveaux arrivants.

Dans le cadre du projet Stratus, qui vise à promouvoir le développement d'un tourisme à la fois compétitif, soucieux de l'environnement, durable, éthique et socialement équitable pour les communautés locales, il était prévu d'analyser les principales caractéristiques de la culture et des matrices communes aux organisations locales de Villasimius et de Sanary-sur-Mer, afin d'identifier les éléments de résistance culturelle pouvant être dépassés par les entreprises et les organismes publics, ou, comme nous le verrons, en valorisant le potentiel, les points forts, les succès latents ou les non-dits. La culture organisationnelle (comme les autres formes culturelles) n'est pas une donnée fixe et universelle, mais tend à se propager osmotiquement dans un territoire donné avec des traits caractéristiques dominants. La culture organisationnelle fait partie du capital social d'un territoire et peut ainsi contribuer à le rendre plus efficace, solidaire et capable aussi de déceler son déclin.

Dans le cadre du projet Stratus, une démarche diagnostique a été adoptée, basée à la fois sur la collecte des informations explicitement exprimées dans les actes et documents officiels, mais également sur la compréhension des comportements habituels, de ce que les gens savent ou encore des valeurs exprimées par les personnes interrogées. Cette démarche diagnostique avait également pour objet d'examiner les projections, les attentes, les visions et les possibles du point de vue des personnes interrogées, en leur demandant d'adopter une posture à la fois réflexive, rétrospective et prospective. Notre but était d'identifier ce qui est considéré comme un acquis et une évidence («Il est évident que nous le faisons») et de mettre en lumière les éléments que les personnes ne remettent jamais en question, qu'il s'agisse d'eux-mêmes, de leurs collaborateurs, de la concurrence, ou des autres acteurs du système local ou mondial dans lequel ils opèrent.

1 Méthodologie d'étude

Pour mener à bien cette démarche diagnostique, intégrant une grande pluralité et diversité d'acteurs, et construire de futurs scénarios tendant vers plus grande durabilité et compétitivité de l'industrie du tourisme, nous avons utilisé l'approche *Appreciative Inquiry* (AI).

La méthode de diagnostic a privilégié une approche systémique et s'est focalisée sur les modes d'action les plus efficaces et les expériences les plus positives, du point de vue des personnes interrogées. La méthode, basée sur un dialogue constructif avec les personnes concernées, permet, en plus de la collecte des informations recherchées, de stimuler chez l'interlocuteur l'adoption d'une posture à la fois réflexive, d'apprentissage et de responsabilisation. L'analyse de la culture organisationnelle des territoires de Villasimius et Sanary-sur-Mer, tout en mettant l'accent en particulier sur des entreprises privées, mais également sur d'autres organisations locales (associations et institutions opérant sur le territoire), a été effectuée en prenant en considération trois échelles de point de vue :

- une vision externe et à long terme, à une échelle territoriale,
- une vision plus spécifique, à l'échelle des organisations et des entreprises individuées,
- une vision encore plus détaillée, relative aux comportements individuels, à l'échelle de la personne elle-même.

Cette lecture croisée (comme le montrent les analyses spécifiques réalisées sur chacun des territoires pilotes) a été réalisée au moyen de trois enquêtes :

1. une analyse documentaire
2. des entretiens avec des témoins privilégiés (analyse qualitative)
3. des questionnaires remplis par les représentants d'entreprises appartenant à différents catégories professionnelles (analyse quantitative)

Nous nous référons, bien sûr, aux analyses effectuées sur chacun des deux territoires, pour un approfondissement concernant des aspects de détails.

Les deux diagnostics territoriaux ont été effectués en parallèle et sur des bases de données sensiblement similaires.

Cependant, en ce qui concerne l'analyse des documents et plus spécifiquement les outils de planification urbaine, il existe une différence significative. De fait, la municipalité de Villasimius est aux premières étapes de la rédaction du nouveau plan d'urbanisme municipal (PLU) et manque donc de l'outil le plus important pour la gouvernance territoriale. Nous avons donc essayé d'y substituer d'autres documents de planification stratégique établis par la municipalité, le territoire environnant (tel que le Plan d'utilisation des côtes), ou encore le Plan d'aménagement régional.

1 Analyse comparative des résultats France – Italie

Les résultats des analyses qualitatives et quantitatives réalisées respectivement dans la région PACA et à Villasimius ont été analysés et comparés dans un tableau qui met en évidence les nombreux points communs détectés, ainsi que quelques différences.

Les résultats des analyses ont été comparés et confrontés dans la première partie, en fonction des trois objectifs du projet STRATUS, à savoir:

- la réduction de la charge anthropique
- la gestion durable des ressources
- le développement d'une offre touristique intégrée.

En ce qui concerne le premier objectif du projet, c'est-à-dire la **réduction de la charge anthropique**, dans les deux analyses émerge une forte attention à l'environnement et une volonté importante de le préserver.

En particulier, en prenant acte de la centralité du tourisme dans l'économie des deux localités, il apparaît comme prioritaire de promouvoir un développement touristique durable, en réduisant ainsi l'impact du tourisme saisonnier sur le territoire. Il est également essentiel de poursuivre les politiques et les activités de protection et de préservation de l'environnement naturel, de la biodiversité, des côtes et des ressources des territoires. Apparaissent donc essentielles des campagnes et des activités de sensibilisation, d'information et d'éducation à la culture de la durabilité ainsi que du monde marin, tant pour les citoyens et les opérateurs locaux, qui profitent du territoire tous les jours, que pour les touristes qui en profitent quelques jours par an mais qui peuvent vraiment faire la différence.

Dans la région PACA, une volonté de renforcer l'économie circulaire émerge plus sensiblement, tandis qu'à Villasimius, l'accent est mis sur le développement des mobilités durables.

En ce qui concerne le deuxième objectif du projet, à savoir la **gestion durable des ressources**, de nombreux points communs ressortent des deux analyses. Nous soulignons la nécessité d'un système de gestion intégré et durable, qui permette d'organiser et d'améliorer la gestion des zones touristiques, et qui, en tenant compte des besoins des opérateurs, des organismes publics et des utilisateurs du territoire, et dans une perspective de durabilité essentielle, parvienne à répondre aux besoins de tous et à faire fonctionner les stations touristiques efficacement. Une telle gestion implique évidemment la coordination de tous les acteurs impliqués, la diffusion de pratiques durables et respectueuses de l'environnement, des actions communes de protection et de préservation du territoire, dans un cadre respectueux de protection de l'environnement.

Enfin, le troisième objectif du projet, **l'offre touristique intégrée**, prévoit pour les localités la

réalisation de différentes interventions dans différents domaines, qui ont pour objectif commun l'amélioration de l'offre touristique et l'intégration des différents secteurs / services qui la composent. En particulier, il est fait référence à une amélioration essentielle de la répartition des flux touristiques, dans l'espace et dans le temps, ou à un ajustement touristique qui permette à la fois de devenir une destination touristique même en basse saison et de réduire la pression anthropique pendant la haute saison. Il apparaît également essentiel de **diversifier l'offre touristique**, c'est-à-dire de diversifier les types de produits et services offerts aux touristes, tout en recherchant un haut niveau de qualité des mêmes produits et services. Dans la perspective d'une offre touristique intégrée, la première étape est incontestablement la collaboration des acteurs locaux entre eux : le travail collaboratif, dans la perspective d'un objectif commun et partagé, doit être considéré comme une pratique quotidienne et indispensable tant par les entreprises locales que par les organismes publics. De même, la promotion et la communication du territoire doivent être concrétisées de manière intégrée ; il s'avère nécessaire de coopérer pour mieux valoriser le territoire et le rendre attractif, tant par l'animation locale et la création de lieux de sociabilité qui favorisent le bien-être pendant le séjour sur le territoire, que par le renforcement des liens sociaux qui diminuent progressivement. Une marque de destination pourrait également être créée, réunissant des opérateurs et des organismes publics qui favorise une promotion intégrée et partagée. L'analyse de la région PACA souligne également la nécessité d'identifier les besoins réels des touristes et particulièrement des touristes français, puisque le tourisme est le secteur clé de l'économie du territoire et que 95% des touristes sont des ressortissants français. Enfin, l'importance de la relation avec le public et avec les utilisateurs du territoire est mise en évidence, soulignant à la fois l'attention portée à la clientèle et le professionnalisme des acteurs.

Concernant Villasimius, un besoin en termes de politique et de requalification urbaines apparaît, tant en terme d'esthétique que de viabilité. Il est également fait référence à la nécessité d'une définition claire et partagée de l'identité de Villasimius en tant que destination touristique, laquelle identité pourra faire l'objet d'une promotion intégrée, couplée à la définition d'une offre de packages touristiques. Enfin, il serait opportun de créer un poste de « destination manager », actuellement absent de l'écosystème touristique.

La phase suivante de l'analyse comparative entre la région PACA et Villasimius a pris en compte les trois enjeux majeurs issus des analyses elles-mêmes, à travers lesquels les résultats seront présentés ci-dessous.

Le thème principal concerne le **capital humain**. Les deux analyses soulignent l'importance du professionnalisme des opérateurs, l'importance de leur haut niveau de qualification, de connaissances et de compétences, mais également et surtout l'importance de la formation et de l'expérience. En ce qui concerne la formation, nous nous référons à la fois à la formation initiale et

continue, considérée comme essentielle pour mieux répondre aux besoins du marché. Concernant l'expérience nous nous référons à l'importance d'intégrer différentes expériences. Parmi les caractéristiques des entrepreneurs mais aussi du personnel, se distinguent la flexibilité et l'adaptabilité, la passion, l'engagement, et les valeurs humaines universelles. Tous les répondants soulignent le désir de s'améliorer (empowerment) dans des domaines spécifiques et plus génériques, et soulignent l'importance des compétences managériales dans le tourisme. Enfin, on relève une forte enracinement des professionnels du territoire, et l'efficacité du travail de groupe : la coopération, le travail d'équipe et les relations humaines sont des éléments de base dans ce domaine.

Les relations humaines sont justement l'un des points principaux du second grand thème : **des structures dynamiques.**

La gestion efficace des ressources humaines est l'une des variables qui déterminent le succès des organisations représentées. Un bon climat, une forte motivation, la cohésion entre les membres d'une équipe, etc. apparaissent comme des valeurs de référence pour le succès et la réalisation des objectifs des entreprises. Mais l'attention aux relations humaines ne concerne pas seulement les salariés, elle concerne également les clients. En effet, les personnes interrogées signalent une grande attention aux clients, à leur satisfaction et à leur fidélisation. Ceci est principalement le fait de la recherche constante de la qualité des services et de l'offre. Ce thème s'est révélé particulièrement sensible à Villasimius, où le discours sur l'accueil et la nécessité de l'améliorer ont été particulièrement étudiés. En revanche, dans la région PACA, l'accent a été mis sur les relations avec les institutions publiques et l'importance de l'innovation.

Le troisième et dernier grand thème concerne **l'attachement au territoire**. Dans les deux cas, le territoire est défini comme authentique et dynamique, et le paysage, le tourisme et les produits locaux sont définis comme de haute qualité. Ce fort attachement se manifeste dans le désir explicite de lier son destin personnel et professionnel au territoire, et dans la volonté de créer et de profiter de lieux favorables à la sociabilité. La beauté et la richesse de ces deux territoires doivent cependant être mieux valorisés, notamment par la création d'un système de mobilité durable, par la préservation de l'environnement et de sa biodiversité, par l'augmentation de l'attractivité du territoire et par l'amélioration des dispositifs de communication.

L'analyse relative à Villasimius démontre l'importance du lieu et de son identité spécifique, dont l'isolement physique et touristique constitue un point fort. La valorisation des ressources locales et de l'Aire Marine Protégée apparaissent comme des priorités.

A Sanary-sur-Mer, où le territoire est animé tout au long de l'année, les acteurs locaux interrogés proposent qu'une attention particulière soit portée aux jeunes afin de favoriser leur plus grande implication dans le développement touristique local. Il leur semble également important de promouvoir une urbanisation centrée sur l'humain. Enfin, les représentants des structures

publiques prônent une valorisation du territoire qui, contrairement à Villasimius, ne repose pas sur l'isolement/exclusivité mais sur l'intégration des flux touristiques régionaux, ainsi que sur l'engagement et l'implication des institutions publiques locales dans différents processus de certification territoriales, environnementales et touristiques.

FRANCE	EN COMMUN	ITALIE
<u>Réduire la charge anthropique</u> <ul style="list-style-type: none"> Economie circulaire 	<u>Réduire la charge anthropique</u> <ul style="list-style-type: none"> Réduire l'impact du tourisme saisonnier sur l'environnement Protection, préservation de l'environnement naturel Sensibilisation, éducation et information du public à la culture maritime Développement du tourisme durable Préserver et améliorer la biodiversité 	<u>Réduire la charge anthropique</u> <ul style="list-style-type: none"> Promouvoir la mobilité durable
<u>Gestion durable des ressources</u>	<u>Gestion durable des ressources</u> <ul style="list-style-type: none"> Système de gestion intégré et durable Organisation et amélioration de la gestion des zones touristiques Diffusion de pratiques durables et respectueuses de l'environnement Protection des côtes, des milieux marins et de la biodiversité 	<u>Gestion durable des ressources</u> <ul style="list-style-type: none"> Certifications environnementales
<u>Offre touristique intégrée</u> <ul style="list-style-type: none"> Tourisme = secteur clé (95% français) Professionnalisme des opérateurs Identification des besoins réels des touristes Attention portée aux clients 	<u>Offre touristique intégrée</u> <ul style="list-style-type: none"> Améliorer la distribution des flux touristiques, même au fil du temps Diversification de l'offre touristique Qualification de l'offre touristique Promotion et communication intégrée de l'offre touristique du lieu Collaboration d'entreprises / d'organismes publics Innovation et coopération Promotion de l'écotourisme Marque de destination Promotion de l'animation locale et création d'espaces de lien social 	<u>Offre touristique intégrée</u> <ul style="list-style-type: none"> Réaménagement urbain Politiques d'urbanisme Gestionnaire de destination Package touristiques Définir une identité claire de Villasimius

FRANCE	EN COMMUN	ITALIE
	<u>Capital Humain</u> <ul style="list-style-type: none"> Niveau élevé de qualification du personnel (connaissances et compétences) Formation initiale et continue Valeur de l'expérience Compétences managériales Flexibilité et adaptabilité Passion, engagement, valeurs humaines universelles Coopération, travail d'équipe Professionnels « enracinés » dans le territoire Autonomie et empowerment (volonté de s'améliorer) 	
<u>Structures dynamiques</u> <ul style="list-style-type: none"> Collaboration entre les entreprises et les institutions locales Innovation 	<u>Structures dynamiques</u> <ul style="list-style-type: none"> Gestion efficace des ressources humaines (bon climat, motivation, cohésion, etc.) Recherche constante de qualité (services, produits, etc.) Attention portée à la satisfaction du client Amélioration de l'accueil 	<u>Structures dynamiques</u> <ul style="list-style-type: none"> Importance des rapports humains
<u>Attachement au territoire</u> <ul style="list-style-type: none"> Territoire animé tout au long de l'année Valorisation du territoire, à travers l'intégration des flux touristiques locaux et régionaux Soutien et intégration des jeunes Maîtrise d'une urbanisation à échelle humaine 	<u>Attachement au territoire</u> <ul style="list-style-type: none"> Territoire authentique et dynamique, de qualité (paysage et tourisme) Des produits locaux de qualité Valorisation du territoire, à travers <ul style="list-style-type: none"> Un système de mobilité durable la préservation de la beauté du lieu en rendant le territoire attractif en améliorant la communication / promotion Volonté de lier son destin personnel et professionnel au territoire Création de plus de lieux de sociabilité 	<u>Attachement au territoire</u> <ul style="list-style-type: none"> Importance du lieu et de son identité spécifique Valorisation des ressources et AMP L'isolement comme point de force

2 Orientations stratégiques

Quels aspects prioritaires ont émergé de l'analyse?

Du point de vue de la **culture organisationnelle**:

- Il y a une vraie prise de conscience de l'utilité de la collaboration public-privé, entre l'action des collectivités locales et les initiatives des entreprises, mais il est nécessaire d'améliorer la qualité de la gouvernance entre les institutions publiques et privées .
- Les entreprises ont la perception d'offrir un produit de qualité, mais qui peut être enrichi et amélioré : à côté du tourisme balnéaire traditionnel peuvent être mise en œuvre et développées de nouvelles formes de tourisme actif, même dans les espaces d'arrière-pays.
- Il y a la certitude que la compétitivité accrue (sur le marché méditerranéen local) passe par la coopération pour offrir un produit complet, qualifié, intégré et plus durable.

Il y a également un grand intérêt pour le développement de partenariats et d'approches coopératives pour une meilleure intégration de la chaîne de production, une gestion simplifiée des achats (réduction du nombre d'interlocuteurs et d'intermédiaires) et le développement de stratégies gagnant / gagnant.

- Renforcement de l'information et de la communication pour responsabiliser et sensibiliser les entreprises, les administrations publiques, les touristes et les citoyens sur les questions environnementales et écologiques.
- Il y a une prise de conscience sur l'intérêt d'acquérir et de développer par l'expérience les connaissances et compétences nécessaires à l'amélioration de l'activité des entreprises et institutions; cependant, ceci pourrait être renforcé par une offre de formation ciblée et efficace qui pourrait permettre un saut qualitatif sur des sujets tels que : la négociation, l'utilisation optimale des outils TIC et Web, la gestion du temps, ou encore sur des sujets spécifiques tels que la maîtrise des langues pour certains fournisseurs de services côté sarde ou une meilleure connaissance des vins et produits locaux côté varois.
- Il existe une culture écologique de plus en plus répandue et les entreprises comprennent la nécessité de réglementer les usages de l'espace et du territoire, mais la communication sur ces réglementations et sur les contraintes de gestion des espaces et du territoire pourraient être améliorées.

On relèvera une différence notable entre les deux territoires quant au besoin de mettre en place des processus de certification environnementale :

- À Sanary-sur-Mer, on ne ressent pas la nécessité de proposer une certification ou un label écologique supplémentaire car il y a un risque de doublon / concurrence avec les actions déjà mises en œuvre en ce sens à l'échelle locale. Il faudrait plutôt soutenir et compléter

les démarches en cours.

- À Villasimius, il y a très peu d'entreprises certifiées ou avec des labels de qualité environnementale et peu se considèrent capables de satisfaire un processus de certification.

En conclusion, il semble que la culture organisationnelle locale, bien qu'adaptée aux enjeux, puisse encore être améliorée. Les entreprises et les institutions interrogées ont conscience de cette possible amélioration : c'est un point de départ fondamental pour activer des processus de changement harmonieux.

À la lumière de ces résultats, émergent certaines **recommandations qui pourraient être mises en œuvre dans des actions stratégiques à court, moyen et long terme**. Parmi les actions à développer à court et moyen terme, certaines pourraient être réalisées à partir des prochaines activités à mettre en œuvre dans le cadre du projet STRATUS afin de répondre à certains besoins exprimés dans les deux territoires couverts par l'analyse.

En termes **d'innovation de produit**, il y a une forte conscience d'une nécessité d'encourager le développement d'un tourisme durable dans le but de réduire l'impact du tourisme saisonnier sur le territoire. Sur le plan stratégique, les actions à venir pourraient se concentrer sur :

- Le développement d'un système de mobilité durable au sein du territoire et permettant de relier le territoire aux infrastructures régionales et nationales de transport (gares, aéroports, ports) ;
- L'amélioration de la gestion des déchets.
- Le développement d'une offre touristique complète et intégrée (itinéraires et/ou séjours pluriactifs) permettant notamment une meilleure répartition des flux touristiques entre le littoral et l'arrière-pays.
- Le développement ou le renforcement (suivant les situations territoriales) d'évènements permettant d'animer le territoire toute l'année et de mieux répartir les flux touristiques dans le temps, notamment en avant et arrière saison.

En termes de **formation / professionnalisation**, les entreprises ressentent un fort besoin de mener des actions de formation continue auprès de leurs collaborateurs, notamment pour améliorer les compétences managériales et relationnelles auprès d'une clientèle de plus en plus internationale.

En ce qui concerne le **développement du travail coopératif et en réseau**, il est nécessaire de soutenir les synergies et les collaborations entre les organismes publics et privés. Il s'agit là d'un des points forces de ce travail d'analyse comparative : les organismes enquêtés ont unanimement

souligné cette nécessité de renforcer la coopération à la fois avec les structures appartenant au même secteur d'activité, mais également avec les autres acteurs et structures du territoire. Pour ce faire, les représentants d'entreprises et d'institutions sont demandeurs de méthodes et d'outils concrets et opérationnels, notamment en matière d'animation participative, qui leur permettraient d'améliorer leur capacité à travailler en réseau et à mettre en œuvre des actions communes durables.