

Fédération Régionale

des Offices de Tourisme

& des Syndicats d'Initiative

Provence-Alpes-Côte d'Azur

Mon guide d'optimisation de la formation Etourisme



FROTSI
Provence
Alpes
Côte d'Azur



Formation E-tourisme : Optimiser le *passage* de la théorie à la pratique

Avant-propos

Relevé le défi du numérique pour répondre aux attentes et aux usages des touristes d'aujourd'hui est devenu un challenge fondamental pour les Offices de Tourisme. Ils doivent, pour cela, intégrer constamment et avec pertinence de nouvelles compétences qui leur permettront de mettre en œuvre les stratégies numériques adaptées sur les bons outils.

La formation professionnelle des salariées des Offices de Tourisme développée pour l'assimilation de ces nouvelles compétences prend ici une dimension majeure. De nombreuses sessions de formations sont aujourd'hui proposées pour répondre à ces attentes.

Mais une fois le salarié revenu d'une formation E-Tourisme, de nombreux freins et blocages empêchent celui-ci de mettre en œuvre ce qu'il a appris.

Si le passage de la formation à la mise en œuvre opérationnelle reste complexe, il est important de comprendre :

- Quels sont les freins et les blocages à la mise en œuvre opérationnelle ?
- Quelles sont les solutions envisageables pour faire sauter ces freins ?

Ce cahier est issu de l'Atelier E-tourisme du premier semestre 2014 organisée par la FROTSI PACA exclusivement pour les Dirigeants d'Office de Tourisme de la Région. Différents groupes de travail ont été constitués durant cette journée et ce document en est la synthèse et l'émanation directe des constats et recommandations du réseau.

Identification des freins et les blocages dans la mise en œuvre post-formation

Blocage 1 : L'imprécision stratégique ou son absence (avant formation)

Une stratégie et un minimum de positionnement marketing sont un préalable à tout déploiement des outils numériques. En leur absence, ce dernier devient complexe et peut s'avérer inadapté.

➔ Le blocage politique dans la décision stratégique :

Quand les responsables considèrent le numérique uniquement comme une somme d'outils, le salarié formé ne dispose pas des données stratégiques nécessaires à la mise en œuvre de ce qu'il a appris. Il est bloqué.

Blocage 2 : L'insuffisance de culture numérique (avant formation)

➔ Le blocage dans la compréhension de la problématique numérique par les dirigeants

Pour mettre en œuvre les acquis de la formation, la direction de l'Office de Tourisme doit faire des choix importants. Ils sont liés aussi bien à la dimension stratégique qu'à un minimum de compréhension des usages numériques.

Conséquences bloquantes :

- ▶ L'absence de décisions pourtant incontournables (Qui est ma clientèle ? Quels sont mes messages ? Quels outils choisir ? Quel budget...?)
- ▶ Absence d'échange avec la personne formée pour comprendre les enjeux
- ▶ Laisser le salarié prendre les décisions qui ne sont pas de son ressort
- ▶ ...

« Une formation donne des clefs, pas des solutions toutes faites »

➔ Le blocage culturel ou générationnel au niveau des salariés, absence de sens

Que ce soit le salarié formé ou l'équipe de l'Office de Tourisme, le numérique concerne aujourd'hui tous les métiers du tourisme. L'absence de culture partagée et la « peur » du numérique, de ne pas y arriver, voire la colère de devoir subir ce virage technologique, peut créer des blocages importants. Il s'agit principalement ici d'une problématique de gestion du changement. Elle isole et bloque la personne formée dans son action numérique.

Conséquences bloquantes :

- ➔ Refus de s'engager dans l'apprentissage du numérique : "ce n'est pas pour moi..."
- ➔ Manque d'implication du reste de l'équipe sur le numérique isolant la personne formée dans la mise en œuvre de son apprentissage : "c'est l'affaire du webmaster, de l'ant... pas la mienne"
- ➔ Manque de communication transversale et par conséquent d'informations indispensables à la mise en œuvre : "je n'ai pas les bonnes informations... personne ne veut me les donner"
- ➔ ...

Blocage 3 : La mauvaise gestion de ressources humaines envoyées en formation (avant formation)

La gestion des agents envoyés en formation pour acquérir les compétences et développer le projet numérique de la structure est une étape particulièrement importante qui présente de nombreux écueils.

↻ En amont

A. Le choix sur le personnel à former en fonction du poste

Le choix d'envoyer à la formation la bonne personne qui occupe le bon poste est primordial. S'il s'avère inadapté en ce qui concerne : sa fonction, ses missions, les prérequis en termes de compétences et sa volonté, il peut générer un frein important dans l'acquisition des compétences et l'investissement futur dans sa mission.

B. Une mauvaise identification des talents cachés en fonction des compétences nécessaires

Le cloisonnement de l'équipe et l'insuffisance de communication préalable avec la direction peut amener à identifier et former des personnes qui n'ont pas le meilleur profil pour l'action numérique à mettre en place. Nombre de salariés utilisent le numérique avec plus ou moins de talent dans la sphère privée, autant en profiter et miser dessus !

C. Les freins logistiques aux conséquences désastreuses

Partir en formation peut engendrer des désagréments pour les salariés. Ils génèrent des blocages chez certains qui vont éviter les temps de formation :

- Frais de déplacement à avancer
- Usage du véhicule personnel
- Horaires en conflit avec les contraintes familiales
- ...

➡ La mise en œuvre post formation

A. Le décalage entre la date de formation et le planning de mise en œuvre

De nombreux salariés ne peuvent mettre en œuvre ce qu'ils ont appris dès leur retour de formation. La thématique ou le projet n'est pas une priorité pour l'Office de Tourisme. La mise en œuvre est décalée, la compétence et la motivation se perdent.

B. Le manque de temps alloué pour partager l'apprentissage avec l'équipe

Le partage auprès du reste de l'équipe de ce qui a été appris pendant la formation est un moment essentiel pour sensibiliser et mobiliser les personnes concernées, direction comprise. Il permet d'identifier de façon collaborative les modalités de mise en œuvre.

C. L'absence de temps alloué au salarié pour réaliser ces nouvelles missions et tâches

Les actions à développer à l'issue de la formation viennent souvent s'ajouter à un planning personnel déjà rempli. Si la direction ne tranche pas pour dégager du temps en supprimant d'autres tâches ou en les décalant, la mise en œuvre devient impossible. S'ajoute à cela les contraintes de saisonnalité et de congés qui peuvent retarder la mise en œuvre.

Blocage 4 : La qualité didactique et pédagogique des formations E-Tourisme (pendant formation)

Les formations E-Tourisme proposent souvent un éventail très large et exhaustif d'outils numériques ainsi qu'une densité méthodologique qui peut dérouter les stagiaires lors du retour à l'Office de Tourisme.

Conséquences bloquantes :

- ▶ Trop de choix disponibles, comment faire le tri ?
- ▶ Le stagiaire ne peut pas tout faire, quel est le bon calibrage ?
- ▶ Le stagiaire ne sait plus par où commencer, quelles sont les premières étapes ?

Blocage 5 : le manque de communication

La communication de la personne formée avec le reste de l'équipe et avec la direction est fondamentale en amont et en aval de la formation. Elle apporte du sens à cette dernière par rapport au projet global de l'Offices de Tourisme et de la légitimité aux yeux des autres membres de l'équipe. Elle permet aussi de poser les bases de la mise en œuvre opérationnelle.

Conséquences bloquantes :

- ▶ Manque de lisibilité et de compréhension pour la personne formée sur la mise en œuvre de l'action numérique
- ▶ Manque de sens vis-à-vis de la thématique numérique à développer
- ▶ Isolement de la personne formée vis-à-vis du reste de l'équipe
- ▶ Manque d'implication des ressources internes de l'Office de Tourisme nécessaires à la réalisation de l'action

Les solutions envisageables pour assimiler la formation E-Tourisme

➔ Préalable :

Arrêter de façon plus ou moins collective **les orientations marketing** de la destination.

“Le déploiement et l’usage des outils numériques sont toujours au service d’une action marketing”

- ▶ Les bases fondamentales : cibles, offre, image, positionnement concurrentiel
- ▶ Enrichir ces données progressivement avec l’équipe
- ▶ Les intégrer dans des animations régulières avec les autres salariés et les partenaires de l’Office de Tourisme : s’en servir en référence dans toutes les actions de communication.
- ▶ Favoriser le stockage partagé des données pour un partage plus efficace
- ▶ Imprimer l’essentiel (ex : les principaux avantages concurrentiels)
- ▶ L’intégrer dans les fiches de poste et manuel qualité

➔ En amont de la formation

RDV avec le salarié : lui donner du sens

- ▶ Expliciter pourquoi cette formation dans le cadre du projet de l’office de tourisme
- ▶ Pourquoi il a été choisi pour suivre cette formation (profil du stagiaire et missions à l’office)
- ▶ Ce que vous attendez ensuite de lui au sein du projet de l’office pour...
- ▶ ...Qu’il puisse faire passer le message au formateur

➔ Pendant la formation

Favoriser l’échange sur le partage d’expérience au sein de la formation si les stagiaires ont déjà un début d’expérience ou aborder un projet concret de développement E-tourisme.

➔ Au retour de formation :

Un RDV avec sa hiérarchie

Organiser un RDV très rapide (le lendemain de la formation est optimal, dans les 8 jours souhaité). Le prévoir au planning en même temps que la journée de formation.

Objectif: faire le bilan et enclencher le passage à l’action

- ▶ Ce qu’il a retenu
- ▶ Impact sur le projet envisagé
- ▶ Calendrier de mise en œuvre
- ▶ Le calibrage (niveau d’exigence)
- ▶ Les moyens alloués
- ▶ Les freins et blocages décisionnels à faire sauter
- ▶ Le rassurer, l’accompagner

La restitution partagée

Contraindre à faire un **compte rendu synthétique** avec l'explication ou une suggestion du développement auprès de l'équipe interne, les commissions, la gouvernance...

Cela oblige le stagiaire à s'impliquer plus fortement lors de la formation. Son intérêt et sa prise de notes seront plus efficaces pour pouvoir restituer avec du sens à des tiers.

Reformuler l'essentiel de la formation sous la forme d'un compte rendu verbal ou/et écrit oblige le salarié à effectuer un bilan synthétique de son apprentissage et favorise l'assimilation.

Donner un cadre précis en amont de la formation :

- ▶ 10 mn ou 10 lignes
- ▶ La restitution doit être orientée dans le cadre de l'apport possible au projet de territoire
- ▶ **ATTENTION** : risque pour certains de faire peur avec la restitution et de freiner les envies de se former. Trouvez ensemble la bonne formule.

Favoriser l'apport d'éléments de préparation en amont de la formation :

Quelques idées de solutions pratiques :

➔ Les RDV pratiques :

Le manque de temps pose un vrai problème dans le partage et la réflexion commune au sein de l'Office de Tourisme.

▶ Les 30 minutes pratiques ANT :

30' pour comprendre un usage, une fonction numérique... en début de réunion d'équipe, le matin avant la prise de poste... Rapide et efficace pour transmettre une culture du numérique au sein de l'équipe.

▶ Les ateliers pratiques inter ot (mêmes besoins)

Réunir les personnels de structures différentes pour échanger sur une pratique numérique (demi-journée ou journée). Favorise l'échange d'expérience et le partage de visions parfois divergentes.

▶ Les micros réunions 30' matin

30' chrono en main pour faire réfléchir ou travailler sur une thématique marketing ou un projet. La contrainte d'un temps très court favorise la concentration et dissuade les écarts au sujet.

▶ Les séminaires d'équipe à l'extérieur

Les contraintes quotidiennes et les nombreuses sollicitations au sein de l'Office de Tourisme empêchent les moments de réflexion stratégique et d'échange de fond sur les problèmes majeurs et les projets de l'Office. Organiser un séminaire "hors les murs" permet de se centrer et de réfléchir sur ce type de sujet. Ce sont aussi des moments de rupture qui permettent de souder les équipes et qui favorisent la motivation.

▶ Trouver du temps dans toutes les situations

Il existe de nombreux moments qui peuvent favoriser l'échange entre la personne formée, la hiérarchie et les autres membres de l'équipe. Les repérer, les préparer un minimum, les optimiser... avec efficacité et convivialité

- les repas
- les trajets en voiture
- café du matin
- ...

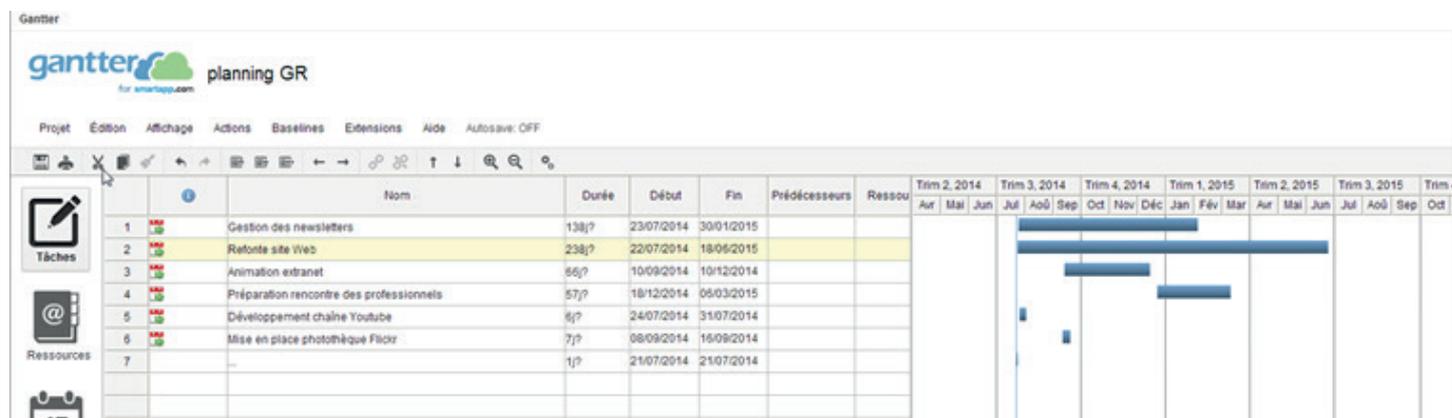
➤ Le pilotage en mode projet

Manager en mode projet oblige l'Office de Tourisme à travailler dans un cadre méthodologique qui précise le contexte, les objectifs, les moyens et le planning des actions à développer. Ce cadre favorise la communication transversale et permet à la personne formée d'intégrer le sens de son action numérique avec des modalités de mise en œuvre précise.

➤ Le planning Gantt pour gérer le temps de travail

Le planning Gantt est une modélisation des tâches dans le temps. Il permet de voir d'un seul coup d'œil la charge de travail de ses collaborateurs et de faire le choix le plus pertinent sur les priorités pour dégager éventuellement du temps sur une action numérique.

Dégager du temps programmé sur l'emploi du temps du salarié.



➤ Les challenges numériques

Pour favoriser l'initiative en termes de veille et de compréhension de l'univers numérique, la notion de challenge interne peut s'avérer efficace. Il s'agit d'animer son équipe en la responsabilisant par le jeu sur une pratique ou une fonction numérique bien précise. Le challenge doit être simple et bien cadrer pour éviter tout débordement temporel dans un quotidien déjà chargé. (Exemple : 3 jours, 3 exemples de page d'accueil de site web que je préfère. Vote de la plus belle auprès de l'équipe, comprendre pourquoi ce choix, ...)

➤ Favoriser les outils et les techniques collaboratives

De nombreux outils permettent de partager les informations et de travailler de manière collaborative. Il est important de favoriser ce type d'outil et d'apprendre à toute l'équipe à travailler en intelligence collective.

Quelques outils

- ▶ Stockage
Google drive / Dropbox
- ▶ Veille
Scoop.it / Flipboard