

L'Office de Tourisme du futur

Préparez les métiers de demain



Fédération Régionale
Offices de Tourisme
Provence
Alpes
Côte d'Azur



Pourquoi ce guide ?

Le Guide pratique du manager des métiers de Demain est une boîte à outils destinée aux managers des Offices de Tourisme de la Région Sud.

Il a été conçu par la Fédération Régionale des Offices de Tourisme de Provence-Alpes-Côte d'Azur (FR. OT Région Sud), avec l'appui du **Cabinet RH Akina Stratégies**, spécialisé en accompagnement des ressources humaines dans le secteur du tourisme réceptif.

Le Guide est conçu comme document référent pour permettre aux directrices et directeurs d'Offices de Tourisme de mieux appréhender, projeter et accompagner dès aujourd'hui l'évolution des métiers et des compétences de leurs collaborateurs, pour demain.

Ce guide représente l'aboutissement d'un travail collectif mis en œuvre depuis 2017 avec le concours de tous les Offices de Tourisme de la région. Parmi eux, plus d'une quinzaine de directrices et directeurs ont particulièrement œuvré dans le cadre de 4 ateliers, qui ont permis d'imaginer et de décrire 47 « activités prospectives repères », actions ou missions d'avenir créatrices de valeur de l'Office de Tourisme du Futur.

Ces activités prospectives repères ont fait l'objet d'un travail d'analyse RH afin de déboucher sur la description de 3 nouveaux métiers pour votre Office de Tourisme.

Ces métiers répondent à la plupart des enjeux auxquels les Offices de Tourisme sont et se trouveront de plus en plus confrontés : enjeux économiques et de développement, enjeux d'image et de légitimité. Ils démontreront avant tout la capacité pour votre Office de Tourisme à s'adapter en temps réel.

Attentive à ces enjeux de conduite du changement, la Fédération Régionale a mis en place plusieurs outils pour vous aider à préparer et accompagner ces évolutions au sein de votre Office de Tourisme :

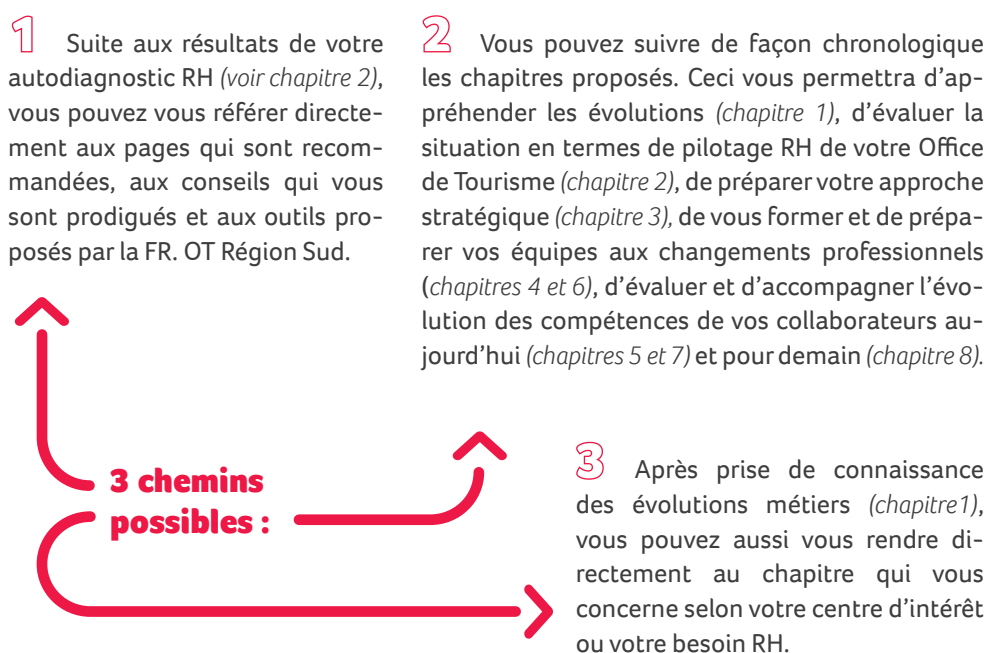
- Un outil documentaire, avec ce présent guide managérial, pour sensibiliser aux enjeux de ces évolutions et aux actions préventives à mettre en œuvre,
- Un outil d'autodiagnostic RH en ligne, qui vous permet en quelques minutes d'évaluer vos pratiques actuelles dans votre OT et de vous orienter sur de premières recommandations d'adaptation,
- Le descriptif des 3 métiers du futur et des nouvelles compétences requises (inclus dans ce guide),
- Une offre renouvelée de modules de formations pour répondre dès 2021 au besoin d'anticiper ce nouveau visage professionnel,

- Un module de formation spécifique aux Directions de structures qui vous aidera à conduire le changement pour accompagner l'évolution des métiers et des compétences de vos collaborateurs,
- La mise à jour de documents de référence, tels que le référentiel de compétences d'ADNT Tourisme.

Ce guide a pour objectif de vous donner des clés de compréhension, de réflexion, de décision et de mise en œuvre, pour préparer dès aujourd'hui votre futur Office de Tourisme.

En faisant évoluer le management de votre équipe et vos pratiques professionnelles, vous préparez au mieux l'avenir de votre Office de Tourisme et, aux côtés de votre Fédération Régionale, vous témoignez de votre capacité à innover, en devenant sur le plan national une Directrice ou un Directeur d'OT « pilote » dans ce domaine.

Comment utiliser ce guide ?



CHAPITRE 1 - Je me documente

L'analyse et le croisement des éléments issus des travaux de 2017, assortis d'une réflexion stratégique, ont permis d'identifier 3 périmètres professionnels nouveaux qui ont fait l'objet de descriptifs détaillés dans 3 fiches métiers, avec les finalités, les missions, les compétences requises et les conditions potentielles d'exercice. Découvrez les nouveaux métiers de l'Office de Tourisme du futur !

A retrouver dans ce chapitre :

- Les 3 fiches descriptives complètes des « métiers du futur en OT »
- L'actualisation du « Référentiel Activités-Responsabilités » de la Branche Organismes de Tourisme
- D'autres sources de veille
- Le contact référent à FR. OT Région Sud
- Le contact référent chez votre OPCO AFDAS

CHAPITRE 2 - J'évalue ma situation au plan RH

En matière de ressources humaines, les actions mises en place sont souvent inégales ou disparates. Cela n'est pas toujours une simple question de temps ou de moyens. Cela peut révéler aussi un manque d'habitude à la prise de recul ou une méconnaissance de votre situation RH. Evaluer votre situation RH est la première étape du changement, en permettant de dresser votre état des lieux et définir de premières pistes de développement.

A retrouver dans ce chapitre :

- 🔗 La présentation de l'outil
- 🔗 La présentation des profils RH
- 🔗 Le lien vers l'autodiagnostic RH
- 🔗 Le contact référent à la FR. OT Région Sud

CHAPITRE 3 - Je me prépare au changement

Le manager a pour vocation d'accompagner ses équipes au changement d'organisation. Pour changer, il faut se préparer. Les attentes et besoins des salariés étant en mouvance, le manager doit adopter une vision stratégique. La conduite du changement, étape importante dans l'évolution d'une structure, permettra une progression structurée et en douceur. Favorisant l'implication des salariés, la conduite du changement menée en étroite collaboration avec eux permet de prévenir les craintes et les appréhensions de ces derniers. Ce chapitre vous permet d'appréhender les évolutions de fond, la réussite de la conduite du changement, ainsi que le pilotage et le management des nouveaux métiers de l'Office de Tourisme.

A retrouver dans ce chapitre :

- 🔗 Les enjeux du management (appréhender les évolutions de fonds - piloter la conduite du changement - piloter et diriger les nouveaux métiers)
- 🔗 Paroles de managers d'Offices de Tourisme
- 🔗 Comment engager la démarche ?
- 🔗 Le contact référent à la FR. OT Région Sud

CHAPITRE 4 - Je m'informe et me forme moi-même

Être conscient des enjeux de formation vous permettra de mieux piloter votre « propre » mise à niveau en termes de management et d'animation d'équipe. Nous présentons dans ce chapitre le socle de compétences générales et particulières liées aux 3 nouveaux métiers qui permettront la montée en puissance de l'Office de Tourisme, selon un schéma chronologique et progressif, en fonction de vos priorités.

Nous abordons tout d'abord le socle de compétences à maintenir ou à actualiser en termes de savoir-être, de savoirs pratiques et de compétences techniques traditionnelles aux métiers de l'Office de Tourisme, avant de développer les compétences prospectives spécifiques aux 3 nouveaux métiers, puis les compétences managériales à maîtriser.

A retrouver dans ce chapitre :

- 👉 Le socle de compétences à maintenir ou actualiser
- 👉 Les compétences prospectives à développer
- 👉 Les compétences managériales à développer
- 👉 L'offre de formation dédiée aux managers d'Offices de Tourisme
- 👉 Le calendrier de formation annuel Régional
- 👉 Le contact référent à la FR. OT Région Sud

CHAPITRE 5 - J'accompagne mes RH en termes d'évaluation

Le suivi des équipes par le manager doit être prévu en continu. Un salarié a besoin d'être accompagné dans l'évolution de la structure afin que ses attentes et ses compétences soient en adéquation avec les besoins de l'Office de Tourisme. Les évaluations permettent de faire un point avec le collaborateur et d'identifier ses attentes et ses besoins à des moments différents. De la fiche de poste à l'entretien annuel en passant par l'entretien régulier, le salarié suivi aura les meilleures conditions pour pouvoir évoluer. Ce chapitre présente l'essentiel de ce qu'il convient de connaître sur les fiches de poste, les entretiens avec vos collaborateurs et de façon générale toutes les techniques et moyens permettant de suivre vos équipes tout au long de l'année.

A retrouver dans ce chapitre :

- 👉 L'élaboration et l'actualisation de la fiche de poste
- 👉 L'approche méthodologique des différents types d'entretien managériaux
- 👉 Les modèles de trames des différents entretiens avec vos salariés
- 👉 D'autres moyens d'évaluer vos salariés
- 👉 Le contact référent à la FR. OT Région Sud





CHAPITRE 6 - J'accompagne mes RH en termes de formation

La formation est la clé de la montée en compétences du personnel de l'Office de Tourisme. Cette montée en compétences peut s'effectuer de différentes manières : formation en présentiel ou à distance, tutorat, coaching ou e-learning. L'outil formation reste, le plus souvent, un moyen efficace pour atteindre les objectifs de la structure et développer ses activités, mais aussi pour mettre à l'aise les collaborateurs face au changement – en lien avec l'acquisition de nouvelles compétences – et de façon indirecte, pour développer leur sentiment de reconnaissance.

A retrouver dans ce chapitre :

- 🔗 La réglementation sur la formation
- 🔗 Les mécanismes du plan de formation et les phases de pré et post formation
- 🔗 La formation et la transmission des compétences en interne
- 🔗 Le suivi et l'accompagnement du salarié
- 🔗 Le contact référent à la FR. OT Région Sud
- 🔗 Le contact référent chez votre OPCO AFDAS

CHAPITRE 7 - J'accompagne mes RH en termes de cohésion d'équipe

La cohésion d'équipe devient un levier important pour les organisations professionnelles. Favorable au bien-être des salariés et à leur motivation, la cohésion d'équipe participe à un environnement de travail stimulant pour le personnel. Votre rôle est de coordonner ainsi que de favoriser la créativité et le travail en équipe. La cohésion d'équipe se développe par le travail collaboratif, en organisant des ateliers d'innovation, en instaurant un management participatif ou libéré ou encore en favorisant une culture d'entreprise. Ce chapitre décrypte les caractéristiques de la cohésion d'équipe, les principes de l'innovation et de la créativité, les contours du management libéré et participatif, avant de conclure sur les notions de valeurs et de culture d'entreprise.

A retrouver dans ce chapitre :

- La cohésion d'équipe
- Les ateliers d'innovation et de créativité
- Les techniques de management libéré/participatif
- Le sujet des valeurs et de la culture d'entreprise
- Le contact référent à la FR. OT Région Sud

CHAPITRE 8 - J'accompagne mes RH en termes de GPEC

Manager une équipe implique de faire grandir les compétences de ses collaborateurs dans une logique de prospective. Si votre équipe est bien accompagnée au niveau des outils RH, formée, animée et suivie dans le cadre des entretiens annuels d'appréciation et des entretiens professionnels, qu'en est-il en termes de préparation aux métiers de demain et de mutation des compétences ? Cet aspect prospectif est souvent négligé par manque de temps et par habitude de pensée. Il faut prendre le recul nécessaire et se projeter à l'horizon de 5 à 10 ans, car les métiers doivent évoluer au rythme du marché, de la demande et des méthodes marketing. Les actions possibles dans ce domaine consistent à développer une dynamique individuelle dans le cadre de l'entretien professionnel avec vos salariés et à mettre en œuvre une GPEC, action à finalité collective, pour avoir la bonne compétence au bon moment pour que l'Office de tourisme soit plus efficace et plus rentable.

A retrouver dans ce chapitre :

- L'entretien professionnel
- La validation des acquis de l'expérience (VAE)
- Le plan prévisionnel et préventif emplois/compétences (GPEC)
- L'évolution des compétences selon l'indice de touristicité du territoire
- Le contact référent à la FR. OT Région Sud



Je me documente

L'analyse et le croisement des éléments issus des travaux de 2017, assortis d'une réflexion stratégique, ont permis d'identifier 3 périmètres professionnels nouveaux qui ont fait l'objet de descriptifs détaillés dans 3 fiches métiers, avec les finalités, les missions, les compétences requises et les conditions potentielles d'exercice. Découvrez les nouveaux métiers de l'Office de Tourisme du futur !

- Designer et Coach d'Expériences Touristiques
- Développeur d'écosystèmes
- Pilote d'attractivité - Data miner

Le designer et coach d'expériences est le garant d'une nouvelle forme d'économie touristique et de potentiel d'autofinancement. Le développeur d'écosystèmes accroît la légitimité de l'Office de Tourisme en tissant de nouveaux partenariats, en abordant de nouvelles activités et en solidifiant les relations existantes. Le pilote d'attractivité est la tour de contrôle interne et le détenteur des données sans lesquels les plans d'actions de l'Office de tourisme ne répondent plus aux besoins du terrain. Les 3 métiers préparent dès aujourd'hui l'Office de Tourisme de demain.

Pourquoi le métier de Designer et Coach d'expériences ?

Les conseillers en séjour des Offices de Tourisme se trouvent en concurrence directe avec une multitude de propositions numériques et d'avis de consommateurs disponibles 24/24 sur le web. En parallèle de cette profusion de propositions banalisées et d'avis souvent subjectifs, **l'internaute peut se retrouver en manque de conseils avisés** pour se projeter dans un futur séjour touristique.

Par ailleurs, **la demande sociétale tend vers des services très personnalisés et des consommations à forte valeur ajoutée**. C'est aujourd'hui la valeur émotionnelle qui compte : plus que touriste, le client se veut être un voyageur, plus que consommateur, vivre une expérience unique.

Le coaching d'expériences réunit la détection et la transmission d'offres expérientielles, avant et pendant un séjour touristique en accueil direct ou en accueil à distance. Réactif, créatif et innovant, il devient l'acteur numéro 1 d'une nouvelle consommation touristique à forte valeur ajoutée. Il dispose de qualités d'adaptabilité pour **proposer des contenus attractifs en adéquation avec les valeurs et la culture des publics qu'il maîtrise**. Il est capable de valoriser des contenus expérientiels pour commercialiser les offres de loisirs et les activités.

La finalité est de développer la prescription et la commercialisation directe d'expériences pendant un séjour, autour d'un univers professionnel innovant que nous dénommons le « marketing de séjour » et sur la base de services de conciergerie appelés à se développer. L'Office de Tourisme acquiert ainsi un rôle de médiateur personnel et de passeur d'expériences, tout en développant son potentiel vendeur.



Découvrez la fiche métier en cliquant ici

La coordination des acteurs touristiques, mission obligatoire des Offices de Tourisme, est souvent sous investie. C'est pourtant un enjeu fort pour eux de **nouer ou renouer le lien avec leurs réseaux de prestataires et de partenaires** qui se sont largement autonomisés ces dernières années. La raison ? La puissance de la communication numérique des géants du web et du web touristique. La capacité à **animer, fédérer et entraîner** des réseaux d'acteurs professionnels devient donc essentielle à la légitimité de l'Office de Tourisme vis-à-vis des professionnels et experts sur son territoire de compétences.

Cet environnement métier est par ailleurs très prospectif : l'Office de Tourisme détient un **rôle stratégique dans le développement de l'économie en général**, sur laquelle le tourisme pèse de plus en plus. En développant des liens avec les milieux économiques, en bâtissant des ponts entre des secteurs d'activités et des segments de clientèles travaillés habituellement de façon cloisonnée, l'Office de Tourisme agit directement sur le levier de l'économie marchande. Mais aussi en tissant des relations plus ténues avec les voyagistes et agences de voyages, en créant de nouvelles dynamiques réunissant habitants, welcomers et experts du territoire ou encore en se dotant de nouvelles fonctions partagées avec des usages innovants (coworking, tiers lieux...). L'enjeu du métier de « développeur d'écosystèmes » est, pour l'Office de Tourisme, sa capacité à **devenir le pivot d'une économie plus transversale, plus circulaire, plus identitaire au territoire, tout en étant plus sociale et donc in fine durable**. Ce travail s'effectue en lien avec des acteurs parallèles et des compétences hors tourisme. Il s'appuie sur le champ du marketing territorial, armé des compétences nouvelles du dialogue territorial avec l'impulsion de démarches qualité collectives et de marques territoriales renforcées. L'Office de Tourisme devient un acteur clé du renouveau économique de son territoire.



Découvrez la fiche métier en cliquant ici

Pourquoi le métier de Développeur d'Écosystèmes ?

Pourquoi le métier de Pilote d'attractivité - Data miner ?

Détenir, développer et exploiter la connaissance est aujourd'hui un avantage stratégique pour accroître l'attractivité d'une destination et gagner voire fidéliser des clients. Ce marketing d'exploration de la donnée ou « data mining » permet de s'assurer d'une connaissance très fine des profils et comportements clients afin de leur proposer des offres adaptées.

Il s'appuie sur une observation attentive du marché, un système de GRC performant, une veille numérique innovante, une communication digitale réactive et personnalisée. Il valorise des données marketing vivantes, tels que des portraits identitaires de prestataires, habitants ou clients.

Producteur et développeur de données d'expertise clients/marchés, actif en veille, attentif en e-réputation, acteur dynamique en GRC, tête chercheuse en R&D et en innovation, le pilote d'attractivité est le moteur des ressources de l'Office de Tourisme facilitant la mise en tourisme d'offres qualitatives et d'actions mesurables. Il favorise l'économie en impulsant des événements structurants et valorise l'image de la destination par sa marque territoriale.

Il se place dans une dynamique prospective, sans laquelle les actions de la structure deviennent vite obsolètes. En lien éventuel avec d'autres territoires, il agit au service de l'attractivité et du rayonnement de sa destination.



Découvrez la fiche métier en cliquant ici

En complément d'information en ce qui concerne les évolutions métiers, vous pouvez vous référer par ailleurs au :

Référentiel d'activités responsabilités réalisé par le cabinet Orizon à la demande de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications des Organismes de Tourisme et avec le soutien d'AGEFOS PME. Il a pour vocation de donner une vision d'ensemble des activités et des responsabilités des organismes de tourisme.

Avec l'aide de cet outil, le directeur peut déterminer les

fonctions et les besoins en compétences. Bien que ne décrivant pas de manière précise l'ensemble des postes, le référentiel peut servir de point d'appui dans le développement des activités et des fonctions.

Cet outil va être disponible le moment venu sur le site internet de l'AFDAS (www.afdas.com)

Le site internet d'ADN Tourisme www.officedetourismedufutur.fr, issu des travaux de la commission prospective de la fédération nationale des Offices de Tourisme.

» Etourisme.info

Cette revue en ligne offre des articles écrits par des professionnels du tourisme sur l'actualité et le tourisme de demain.

Site web : etourisme.info



Vous trouverez les publications sur ce lien

» Atout France

Atout France, l'agence de développement touristique de la France, regroupe des données et des études sur le tourisme en France : tendances, évolutions, enjeux.

Site web : atout-france.fr



Vous trouverez les publications sur ce lien

» ADN Tourisme

Le site web de cette association rassemblant les offices de tourisme de France, les CDT et ADT et les CRT propose de nombreuses ressources en termes d'information, d'actualités et de publications sur le tourisme en France.

Site web : adn-tourisme.fr



Vous trouverez les publications sur ce lien

» Réseau veille tourisme

Ce site internet canadien spécialisé dans la veille stratégique en tourisme présente des articles écrits par des professionnels sur le tourisme d'aujourd'hui et de demain.

Site web : veilletourisme.ca



Vous trouverez les publications sur ce lien

CONTACTS UTILES : Le référent à la FR. OT Région Sud : Aline Collodello : acollodello@offices-tourisme-sud.fr

J'évalue ma situation au plan RH



En matière de ressources humaines, les actions mises en place sont souvent incomplètes et disjointes. Cela n'est pas toujours dû à un manque de temps ou de moyens. Cela peut aussi révéler un manque d'outils, de méthode, de prise de recul ou une méconnaissance de la situation RH de votre Office de Tourisme.

Evaluer votre situation RH est la première étape de la dynamique de changement, car cela permet de dresser un état des lieux complet de votre situation et vous pouvez par la même occasion identifier les premières pistes d'évolution. Cette démarche d'audit est nécessaire avant tout plan d'action de développement.



Pourquoi un état des lieux ?

Mieux connaître votre situation RH à l'instant T est la pierre angulaire de toute évolution des métiers. Sans avoir analysé votre point de départ, il est très compliqué de définir des objectifs d'amélioration et vous risquez de brûler les étapes ou inversement de manquer d'ambition. C'est comme si vous construisiez les fondations de votre maison sans avoir fait le point sur l'état et la composition du sol.

Certes, il est toujours possible de mettre en place des outils RH, de nouvelles actions, vous former ou former vos collaborateurs sur les évolutions métiers. **Pour autant, en évaluant votre situation, vous gagnerez un temps précieux.**

Cette étape permettra de mesurer la dynamique et l'environnement dans lequel se trouve votre Office de Tourisme, d'identifier vos points d'appui et vos points de vigilance et vous servira d'étalon, en comparant votre situation par rapport aux moyennes observées des Offices de Tourisme de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. **De plus, vous pourrez commencer à envisager des premières actions de progrès.**

Les démarches qualité et les critères de classement imposent de suivre un certain nombre d'indicateurs d'activité en matière RH, par exemple en termes de plan prévisionnel de formation ou d'enregistrement des formations dispensées aux personnels. Néanmoins, ces indicateurs n'abordent pas la notion de la performance et du suivi des RH.

La Fédération Régionale des Offices de Tourisme Provence-Alpes-Côte d'Azur a mis en place un baromètre pour diagnostiquer votre situation RH dans un objectif « OT du futur ».

Ce diagnostic balaye la majeure partie des sujets RH qui impactent les enjeux de changement de votre Office de Tourisme, tant en termes de réflexion et de conduite du changement en interne, que de moyens à la disposition de l'Office de Tourisme pour s'engager dans une véritable stratégie de développement des compétences, avec des outils efficaces, partagés et suivis dans la durée.

Le diagnostic peut aussi être complété par la question des moyens humains (les effectifs opérationnels) à disposition de votre Office de Tourisme. Par effectif opérationnel, nous entendons les salariés en poste, hors personnel technique (ex : régie de palais de congrès, informaticien...), personnel d'entretien et personnel administratif (comptable, assistant administratif) mais incluant les postes opérationnels éventuellement vacants à l'instant T.

Comment diagnostiquer votre situation RH ?

Aussi, selon votre effectif, nous vous invitons à vous reporter aux quelques considérations évoquées ci-dessous :

Si vous disposez d'une équipe opérationnelle...

» de moins de 6 salariés :

Les questions RH semblent se poser de façon parfois moins prégnante, du fait d'une équipe resserrée facilitant généralement la communication et le lien avec vos collaborateurs, et débouchant sur une forte polyvalence des salariés sur les postes de travail. Profitez de cette proximité pour partager la réflexion RH avec eux et définir des priorités parmi les actions et les outils RH, car votre modèle d'organisation ne permettra pas d'aborder avec satisfaction tous les objectifs RH évoqués. Néanmoins, quel que soit votre effectif, vous devez projeter et mettre en œuvre des actions de développement des compétences.

» entre 6 et 12 salariés :

Vous pilotez une équipe qui nécessite de structurer les postes et l'organisation interne. Prioriser les actions RH, accompagner la montée en compétences de vos collaborateurs et en spécialiser certains seront la meilleure façon d'anticiper le changement. Les outils et process RH de développement de vos collaborateurs que vous mettez en place structureront votre position de manager, car vous pilotez le plus souvent votre équipe en direct.

» au-delà de 12 salariés :

Votre équipe nécessite une organisation RH pour éviter de manager en direct l'ensemble de vos collaborateurs. Les outils et les process RH de développement de vos collaborateurs marquent une étape cruciale pour vous permettre de réussir cette phase de délégation, mobiliser votre équipe et anticiper le changement RH. Par ailleurs, l'effectif disponible facilitera la mise en place et le suivi de la plupart des outils RH préconisés en termes de conduite du changement.

Le contenu du diagnostic

Le diagnostic est prévu sous la forme d'un outil en ligne pouvant vous permettre de répondre vous-même de façon rapide ou immédiate à l'ensemble des questions.

Cet outil d'autodiagnostic se présente en deux parties :

👉 Une première partie aborde en 7 questions le sujet de la dynamique de votre environnement en matière de conduite du changement RH : quel est votre niveau de mobilisation et de projection dans ce domaine ?

👉 Une deuxième partie présente, au travers de 8 questions, les outils RH et moyens principaux concourant à évaluer, accompagner et développer les compétences de vos collaborateurs pour parvenir à anticiper, opérer et suivre ce changement dans votre équipe. Quelle est votre situation au regard des moyens mis en œuvre ?

En termes de durée, le questionnaire a été imaginé pour être réalisé en 5 minutes. Si vous ne pilotez pas directement les RH de votre Office de Tourisme, nous vous invitons à transmettre le lien d'autodiagnostic à la personne en responsabilité de vos ressources humaines.

Il suffit de répondre à ces 15 questions parmi plusieurs choix proposés. En fonction de vos réponses, vous cumulez un certain nombre de points qui permettent de dégager un profil type de votre situation RH, et d'en tirer ainsi de premiers constats pour entamer la conduite du changement.

La lecture des différentes réponses possibles vous éclaire en outre sur les attendus dans les différents domaines concernés et peuvent constituer autant de premières pistes d'actions correctives à mettre en place.

 **Réalisez votre autodiagnostic en ligne en cliquant ici**

Analyser vos premiers résultats

Les profils type ont été établis en fonction d'un mètre-étalon d'une structure fortement engagée et active, qui a accompagné l'évolution des RH/ compétences et qui a la capacité à se projeter à plus long terme en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : c'est le profil D. Les autres profils de A à C+ sont classés de façon ascendante, de la situation d'un Office de Tourisme le moins engagé à la situation d'un Office de Tourisme bien préparé à affronter les enjeux d'avenir.

Profil	Situation décrite	Cumul de points
A	L'OT n'est pas encore engagé dans une réflexion d'évolution des métiers et des compétences.	0 à 20
B	L'OT est engagé dans une réflexion d'évolution des métiers et des compétences, mais inactif en termes opérationnel. L'OT doit mettre en place de premières actions de changement RH en interne.	21 à 35
B+	L'OT est engagé dans une réflexion d'évolution des métiers et des compétences, mais peu actif en termes opérationnel. L'OT doit développer des moyens pour accélérer ses changements RH en interne.	36 à 50
C	L'OT est engagé dans une réflexion et dans des actions. Il est en cours d'adaptation des RH en interne mais manque encore de résultats. L'OT s'approche de l'objectif RH mais doit s'accorder plus de moyens pour y parvenir rapidement.	51 à 65
C+	L'OT est engagé dans une réflexion et dans des actions. Il se trouve en phase d'adaptation des RH en interne avec des actions probantes. En phase de mutation RH, l'OT est en bonne voie pour conduire le changement nécessaire.	66 à 80
D	L'OT est fortement actif sur le plan opérationnel. Il a engagé son évolution et a capacité à se projeter à plus long terme. L'OT s'est donné des moyens efficaces pour assurer la conduite du changement en interne et anticiper l'avenir.	≥ 81

Ces profils type constituent une première base d'analyse à laquelle vous pourrez vous comparer à l'issue de l'autodiagnostic.

Le nombre de points accordés a volontairement été supérieur sur le sujet de la conduite du changement (60 points) par rapport à celui du développement RH de l'équipe (40 points).

C'est ainsi que nous traduisons l'importance d'engager et de partager une véritable réflexion suivie d'un plan d'action en termes de conduite du changement, nécessaire dans le contexte de l'Office du Tourisme du Futur.

C'est pourquoi, même si vous avez pu mettre en place des outils et des actions d'évolution de vos RH (partie 2), tant que la dynamique de changement est incomplètement engagée (partie 1), le résultat de votre autodiagnostic ne sera pas optimal.

En fonction du résultat de votre autodiagnostic, nous vous proposons de puiser dans les parties suivantes du guide managérial :

Pour les situations comparables au profil A, il est conseillé :

- D'appréhender les évolutions de fond (*chapitre 3*)
- D'aborder la question de la formation sur le socle de compétences de base à maintenir ou à actualiser (*chapitre 4*)
- D'actualiser les fiches de poste et mettre en place ou améliorer l'entretien annuel d'évaluation (*chapitre 5*)
- D'utiliser à bon escient les réunions d'équipe (*chapitre 6*)

Pour les situations comparables au profil B, il est conseillé :

- D'aborder la conduite du changement et la question « comment engager la démarche ? » (*chapitre 3*)
- D'aborder la question de la formation sur le socle de compétences de base à maintenir ou à actualiser (*chapitre 4*)
- D'actualiser les fiches de poste et mettre en place ou améliorer l'entretien annuel d'évaluation (*chapitre 5*)
- De mettre en place un plan de formation à 3 ans dont des actions de formation interne et utiliser à bon escient les réunions d'équipe (*chapitre 6*)
- De développer la cohésion d'équipe (*chapitre 7*)

Pour les situations comparables au profil B+, il est conseillé :

- D'aborder la question « comment engager la démarche ? » (*chapitre 3*)
- D'aborder la question de la formation sur le socle de compétences de base à maintenir ou à actualiser (*chapitre 4*)
- D'actualiser les fiches de poste et améliorer l'entretien annuel d'évaluation (*chapitre 5*)
- De mettre en place ou développer un plan de formation à 3 ans dont des actions de formation interne et d'utiliser à bon escient le travail d'équipe et les séminaires d'équipe (*chapitre 6*)
- De développer la cohésion d'équipe (*chapitre 7*)

Pour les situations comparables au profil C, il est conseillé :

- D'appréhender l'enjeu du pilotage et du management des nouveaux métiers (*chapitre 3*)
- De développer les compétences prospectives et managériales liées aux nouveaux métiers (*chapitre 4*)
- De mieux exploiter l'entretien annuel d'évaluation (*chapitre 5*)
- De développer un plan de formation à 3 ans dont des actions de formation interne et d'assurer un coaching efficace de vos collaborateurs (*chapitre 6*)
- D'accompagner la créativité avec les ateliers innovation (*chapitre 7*)
- De mettre en place un plan prévisionnel préventif et exploiter tout le potentiel de l'entretien professionnel (*chapitre 8*)

Pour les situations comparables au profil C+ et au-delà, il est conseillé :

- De maintenir ou actualiser les compétences prospectives et managériales liées aux nouveaux métiers (*chapitre 4*)
- D'analyser les compétences et les résultats (*chapitre 5*)
- De développer un coaching efficace de vos collaborateurs (*chapitre 6*)
- D'accompagner la créativité de l'équipe par des ateliers collaboratifs et de l'entraîner avec la méthode du « management libéré » (*chapitre 7*)
- De conduire et accélérer le changement, accompagner et suivre les évolutions dans le temps (*chapitre 8*)

Par ailleurs, la mise en œuvre des entretiens professionnels est indispensable dans tous les cas, étant donné son intérêt et l'obligation légale qui en est faite (*chapitre 8*).

Et quel que soit les résultats de votre autodiagnostic, de votre profil et de l'effectif dont vous disposez, la conduite du changement sera une étape incontournable pour anticiper l'avenir de votre Office de Tourisme (*voir dans le chapitre 3 suivant*).

CONTACTS UTILES

Le référent à la FR. OT Région Sud,
Aline Collodello :
acollodello@offices-tourisme-sud.fr

Je me prépare au changement



Le manager a pour vocation d'accompagner ses équipes au changement d'organisation. Pour changer, il faut se préparer. Les attentes et besoins des salariés étant en mouvance, le manager doit adopter une vision stratégique. La conduite du changement, étape importante dans l'évolution d'une structure, permettra une progression structurée et en douceur. Favorisant l'implication des salariés, la conduite du changement menée en étroite collaboration avec eux, permet de prévenir leurs craintes et leurs appréhensions. Ce chapitre vous permet d'appréhender les évolutions de fond, la réussite de la conduite du changement et le pilotage et le management des nouveaux métiers de l'Office de Tourisme.

Les Offices de Tourisme doivent faire face à des mutations majeures des pratiques touristiques :

La principale d'entre elles concerne la révolution numérique qui impacte 100% des métiers et missions des Offices de Tourisme.

Séduction, commercialisation, fidélisation, les trois principales étapes du cycle d'achat dans le tourisme sont aujourd'hui monopolisées par les géants du web tels que Google, Booking, TripAdvisor... Le premier marché du E-Commerce mondial attire toutes les convoitises. Et ce n'est malheureusement pas la seule évolution que connaît le marché du tourisme : raccourcissement des séjours, mondialisation des identités touristiques, crise d'image de la destination France, augmentation du nombre de touristes mondial corrélée à une augmentation plus forte du nombre de destinations, etc... sont autant de bouleversements qui impactent les métiers et les organisations. La crise du Covid 19 a rebattu dernièrement les cartes en remettant la France au centre de l'attention touristique, mais la chute de fréquentation des clientèles étrangères n'a pas permis de maintenir l'activité réceptive souhaitée.

À cela s'est ajouté l'**inter communalisation de la compétence tourisme** (lois NOTRe et MAPTAM...) qui a eu une incidence directe sur la redistribution des compétences et des missions au sein des nouvelles structures.

Ces évolutions obligent à **repenser le modèle, la structuration et l'organisation** de l'Office de Tourisme, dans ses missions mais aussi sur le sujet de son implantation physique. Pour anticiper l'impact économique et social, il faudra s'atteler à la question des évolutions en termes de ressources humaines.



Les grands enjeux en termes de management :

» Appréhender les évolutions de fond :

La capacité à se projeter, à avoir une vision stratégique et prospective sera un élément déterminant. Les managers ayant vécu de fortes évolutions en termes d'organisation, mais aussi des expériences différentes dans le cadre de la mobilité professionnelle, dans le tourisme (et hors du tourisme) seront potentiellement avantagés. Dans tous les cas, il sera enrichissant de se rapprocher de professionnels ayant vécu ce type d'évolution, par exemple dans le secteur des innovations industrielles et de l'intelligence artificielle, afin de mieux identifier les ressorts de cette projection (capacité à prendre du recul, imagination, management par options...) Il est par ailleurs absolument nécessaire de se rendre compte d'un certain nombre de données qui sont en train de changer rapidement, tel que le cycle des évolutions métiers de plus en plus rapide, qui handicape la stabilité des activités et induit l'obsolescence potentielle des compétences. C'est également le cas des évolutions générationnelles (génération Y et Z, priorité accordée aux usages numériques...) et de l'évolution des marchés qui, en l'espace de quelques années, ont vu émerger les OTA (Booking, etc), les places de marché, la concurrence de plus en plus vives de destinations émergentes, d'activités de loisirs, voire d'activités sans déplacement de « vacances » au sens traditionnel du terme (« tendance staycation » par exemple). Sans compter l'intelligence artificielle et la robotisation de l'information qui condamnent certaines activités à relatif court terme.

» **Toutes ces évolutions et phénomènes exogènes impactent la vie de l'Office de Tourisme** et questionnent l'avenir de sa légitimité sur son territoire. Aborder les nouveaux métiers s'avère donc pour l'Office de Tourisme, moins une question de futurologie et d'étude prospective que de nécessité d'adaptation rapide aux évolutions pour pouvoir continuer à exister à court terme. Cette prise de conscience, à partager avec votre gouvernance et votre équipe, est une première étape indispensable sur le chemin du changement.

» Réussir la conduite du changement :

Au-delà de cette nécessaire prise de conscience, vous aurez la capacité à **projeter les équipes, à communiquer en interne, pour expliquer, démontrer et tracer le cap** de cette évolution de fond.

Cette action devra être anticipée, organisée, voire « théâtralisée » afin que les collaborateurs de l'Office de Tourisme en prennent conscience à leur tour. Sans brusquer les salariés, dont la résistance au changement est une réalité, mais en mettant nettement l'accent sur l'impérieuse nécessité de s'adapter à court terme de façon générale et en adaptant certains postes de travail.

La conduite du changement s'appuie sur la prise de conscience (benchmark, éductours, séminaires...), la communication interne et externe de l'Office de Tourisme, la capacité à innover qu'il faudra insuffler en interne, mais aussi la maîtrise des évolutions sur le plan technique.

Ainsi, vous aurez avantage à vous acculturer à ces évolutions et à maîtriser tout ou partie des environnements métiers, pour en faciliter l'émergence au sein de la structure. Selon votre expérience et vos appétences, vous pourrez ainsi fixer le cap général, mais également vous rendre opérationnel sur une partie des « nouvelles compétences à acquérir » (voir chapitre suivant).

» **La mobilité est un autre moyen permettant le développement des compétences et l'accélération du changement.** Le regroupement des Offices de Tourisme suite à la loi NOTRe, a multiplié les lieux d'activités (BIT). Les méthodes de travail n'étant pas identiques d'une structure à une autre, la mobilité pourra s'avérer constructive dans la montée en compétence des salariés et dans l'amélioration des process.

» **Enfin, ces changements seront accompagnés d'un management adapté,** à l'écoute des collaborateurs, participatif et collaboratif plutôt que directif, afin de développer leur capacité à se sentir à l'aise et autonomes dans l'exercice de leurs nouvelles fonctions et pour susciter l'innovation et la créativité en interne. Le dernier enjeu consiste à pouvoir entraîner l'équipe de l'Office de Tourisme au complet (dont les fonctions traditionnelles) vers ces évolutions, afin que l'acquisition de nouvelles compétences s'avère progressive, que les collaborateurs gagnent en employabilité et qu'aucun poste de travail permanent ne soit potentiellement menacé par les évolutions décrites.

» Piloter et diriger les nouveaux métiers :

Manager les nouvelles fonctions sera un autre enjeu, demandant beaucoup de travail d'accompagnement collectif (par projets, réunions d'équipe...) et individuel (suivi des nouvelles compétences, évaluation des résultats, coaching des collaborateurs, communication interne et externe...).

Le recours à la formation professionnelle sera indispensable en ce qui concerne les compétences à acquérir, mais ceci devra être fait de façon stratégique dans le cadre du développement de l'Office de Tourisme, annoncé comme tel aux instances de tutelle ainsi qu'aux partenaires et décliné en interne (formation ou tutorat interne par les collaborateurs détenteurs de la nouvelle compétence).

Diriger l'Office de Tourisme dans ce contexte évolutif demandera en outre une forte capacité à s'extraire de son territoire par le benchmark d'initiatives et de bonnes pratiques sur d'autres destinations, dans le cadre d'autres organismes locaux de tourisme (OT, ADT ou CRT) ou via d'autres acteurs dans de nouveaux cadres de développement (agences d'attractivité, clusters économiques, pépinières, espaces de coworking...).

Ce travail en mode projet est d'autant plus nécessaire que les 3 nouveaux métiers sont complémentaires, car dépendant en grande partie techniquement les uns des autres.

Que les évolutions se fassent dans le cadre de l'adaptation des salariés actuels ou dans le cadre de recrutements, **le manager devra piloter et diriger les nouvelles fonctions de façon transverse** – en mode projet – et non top/down, du fait des contenus innovants de ces activités et d'un degré d'autonomie significatif, lié à ces fonctions nouvelles.

» Comment engager la démarche ?

Tout d'abord, avant de se lancer dans le grand bain, **il est indispensable de faire un état des lieux** de son Office de Tourisme (missions, salariés, compétences) et de se projeter dans l'avenir (dans quelle direction je souhaite que nous allions ? quelles nouvelles fonctions et missions je souhaite que nous développons ?). Toutefois, la projection n'a de sens que si l'Office de Tourisme est évalué dans son contexte. Pour cela, vous pouvez vous référer aux *chapitres 1 et 2* abordant l'appréhension des évolutions et l'évaluation de la situation en termes de pilotage RH.

Avant d'entamer des actions, **il est nécessaire de communiquer avec les collaborateurs** afin de ne pas se tromper de direction. Pour cela, vous pouvez effectuer des entretiens avec les salariés pour établir la liste des missions, fonctions et compétences de la structure. Ces entretiens permettront également de récolter des informations sur les besoins et les attentes du personnel. A défaut de réaliser des entretiens, il est possible de faire remonter ces informations via des fiches, des questionnaires réalisés sur feuille ou en ligne. Toutefois, cette deuxième méthode moins humanisée peut entraîner de la perte d'informations. Vous pouvez également vous appuyer sur les fiches de poste si elles sont à jour, sur l'organigramme et des trames d'entretien si vous en disposez. En tant que gestionnaire des compétences, vous analyserez l'ensemble des compétences présentes dans l'Office. Cela vous indiquera les compétences manquantes pour le projet.

La réussite du changement découle de l'engagement du personnel dans les choix de développement. Pour décider des nouvelles fonctions et missions que vous souhaitez développer, vous pouvez impliquer le personnel en organisant des ateliers de groupe, en animant des réunions ou en échangeant avec les collaborateurs lors d'événements.

Afin d'éviter les appréhensions et de motiver les salariés, vous devrez communiquer avec vos équipes sur l'évolution du projet, sa mise en place et rassurer les collaborateurs sur la place qui sera la leur dans le futur.

🔗 **Une fois votre volonté partagée de changement actée**, il va être important d'activer en particulier l'outil de la formation professionnelle (*voire chapitre 4 : je m'informe et me forme moi-même*).

La parole des managers d'Offices de Tourisme en région Sud :

» Que vous inspire le terme « conduite du changement » ?

- « Evolution et progression pour l'ensemble du personnel »
- « Un changement se réfléchit et se travaille, puis se pilote et se conduit »
- « Le mot Accompagnement, car il ne faut pas imposer une révolution aux équipes »
- « Le mot Adaptabilité »

» Quelles sont les étapes pour préparer les équipes au changement ?

Le cap peut être fixé dans le cadre d'un brainstorming avec les équipes, à l'extérieur. L'avancement se fera pas à pas, avec un diagnostic interne, puis un travail progressif de réorganisation fondé sur l'écoute des équipes et de nombreuses formations, avant de définir enfin l'Office de Tourisme du Futur. Le changement ne se décrète pas, mais s'accompagne de façon collective et partagée :

- « On a développé les formations (ANT, expérience client, parcours client, conseil éclairé...), changé l'organigramme et enfin imaginé le réaménagement des locaux »
- « On y arrive en développant la curiosité, en s'appuyant sur les ressources des équipes et en les valorisant »
- « Il faut anticiper les évolutions des métiers et adapter l'offre de l'Office de Tourisme aux évolutions de la demande »
- « Des assises du tourisme, un audit et des formations »
- « Nous avons organisé un séminaire de 3 jours à l'extérieur pour imaginer l'Office de Tourisme du Futur, en se basant sur les travaux prospectifs d'OTF, ce qui a provoqué un déclic et permis d'engager les collaborateurs dans le changement »
- « Prendre le temps de repérer les personnes, de trouver les talents. Certains ont peur d'y aller et finalement ne le regrettent pas »
- « On a commencé par identifier les manques et ce qui était bien, on s'est fixé des objectifs et une feuille de route, défini une organisation et un organigramme nouveaux, puis identifié les salariés moteurs sur lesquels s'appuyer pour mettre en place le changement »
- « Tout d'abord communiquer sur la réorganisation qu'implique le changement, en réunissant l'équipe et en leur exposant une stratégie. Il faut aussi des perspectives d'évolution, de spécialisation, identifier des ressources individuelles, qui conduisent à l'épanouissement personnel »

» Que vous inspire le terme « conduite du changement » ?

Le travail collectif, l'implication des équipes et des événements extérieurs favorisent l'adhésion des collaborateurs. Mais c'est aussi le cas au travers de l'évolution professionnelle et salariale et de l'innovation :

- « Avec des réunions régulières de service, des rendez-vous ponctuels dans l'année pour rappeler les objectifs, et bien entendu l'entretien individuel »
- « Par l'accompagnement et la co-construction. Les salariés ont préconisé eux-mêmes des actions »
- « En m'appuyant sur les responsables des ex Offices de Tourisme, en les associant au changement »
- « En associant les salariés, qui ont fait des recherches (benchmark, visites d'autres structures), et ont pu apporter leur pierre à l'édifice »
- « En détectant des profils de salariés en interne qui auront vocation à se développer »
- « En ayant un fonctionnement transversal et en mettant en place des groupes de projets pour travailler les personas marketing. Chacun peut devenir expert conseil dans son domaine »
- « Il faut que tout le monde s'y retrouve en termes de reconnaissance. Des récompenses équitables et des primes de résultats peuvent y contribuer »
- « Il y a aussi des moments dans l'année pour alimenter les réflexions et la connaissance du projet (demi-journées de cohésion, participations à des événements extérieurs...) »
- « Une partie des métiers est à réinventer. Il faut avoir des angles innovants et renouveler les outils de l'Office de Tourisme pour apporter une nouvelle dynamique »



» Quels sont selon vous, les facteurs clés de réussite dans la conduite du changement ?

La communication et l'engagement du manager, ainsi que la responsabilisation des collaborateurs représentent des ingrédients importants pour réussir la recette. L'Office de Tourisme doit aussi pouvoir se projeter, avec une ambition en termes de résultats économiques :

« Mettre la passion et l'engagement personnel au cœur de la structure, en utilisant un langage vrai, un discours clair et franc »

« La régularité de l'information est essentielle ainsi que le fait d'associer les personnes, d'entraîner l'équipe. Déléguer est aussi très important, même le fait de déléguer des missions importantes »

« Je m'appuis sur les chefs de service et je privilégie les liens humains, en rencontrant les salariés et en fonctionnant à bureau ouvert »

« Avec les entretiens individuels, on a identifié des volontaires qui ont été moteurs du changement, mais aussi des personnes qui peuvent ressentir des freins »

« En ayant l'ambition des résultats, pour développer l'autofinancement de l'Office de Tourisme et permettre une plus forte autonomie vis à vis de la tutelle politique. En insufflant la liberté d'entreprendre, l'Office gagne en légitimité et en exemplarité face à ses partenaires privés »

« Beaucoup d'explication, d'écoute et d'accompagnement. Savoir redire l'objectif et s'armer de patience. Il faut être fortement engagé soi-même et responsabiliser les salariés »

« L'esprit d'entreprise doit sans cesse être insufflé, et le faire vivre en déléguant, en innovant et en anticipant comme par exemple lorsque nous avons créé un poste de responsable du sponsoring »

« Travailler la délégation, pour que les salariés prennent des responsabilités, comme par exemple en gérant l'organisation de soirées locales BtoB, ou au travers de la mise en place des greeters »

» Quels freins principaux avez-vous rencontré ?

Ce sont des freins généralement liés à la crainte du changement ou de la trop forte autonomie, au confort des habitudes de travail ou encore à l'ancienneté des salariés dans la structure :

« Si certains se sont mis sur des rails et « roulent », avec d'autres il faut passer plus de temps et réexpliquer l'objectif. Et de toutes façons valoriser tous les salariés »

« Il faut rester vigilant sur les profils de personnes proches de partir à la retraite. On doit jouer sur le transfert de leurs compétences et savoir-faire bien maîtrisés »

« Celles et ceux qui étaient là depuis longtemps avaient gardé une vision figée de leur métier. On a pu le surmonter grâce à la communication, des échanges et mises en situation, dont beaucoup d'actions en format Office de Tourisme mobile. Ce changement de cadre dans le rapport avec les clients facilite les changements de comportement »

« Des salariés ont résisté au changement par rapport au rythme de travail, ce qui se règle par la communication, l'échange. Recruter un élément extérieur demandera aussi une attention particulière pour réussir l'intégration dans une équipe à forte ancienneté »

» Quels conseils donneriez-vous à un manager qui doit s'engager dans cette dynamique ?

Le facteur humain reste le meilleur levier, en utilisant différentes techniques et une forte proximité avec les salariés. Une grande curiosité pour les initiatives extérieures peut s'avérer par ailleurs très utile :

« Savoir associer les collaborateurs est le plus important. Leur faire confiance, les mobiliser, les impliquer dans le projet. C'est la clé »

« Il faut avoir la préoccupation du ressenti des salariés »

« Des réunions d'équipe au départ pour expliquer les objectifs et savoir vers où on doit aller »

« Il faut de la patience et une consistance dans la communication collective. Et prévoir des entretiens individuels sur des points de blocage »

« Un séminaire interne annuel d'une journée avec une partie incentive l'après-midi après une phase de travail le matin »

« Prêter attention aux personnes, car c'est avant tout l'humain et l'émotion qui interviennent dans le process. Faire passer le message que l'Office de Tourisme c'est eux et que l'objectif doit être co-construit »

« Il faut une grande curiosité, aller voir ce qui se fait ailleurs y compris à l'international et se faire sa propre idée de son Office de Tourisme du futur. Il faut avoir une vision, être motivé et charismatique pour la partager, afin que chacun puisse y participer à sa façon et trouver sa place »

« Il faut considérer l'ampleur du changement à traiter et se projeter dans le temps. Si le changement à court terme peut être travaillé en interne, il sera utile de tester une réorganisation et un ingrédient nouveau à moyen terme et de prévoir une restructuration de l'Office de Tourisme si l'objectif est à long terme. Il faut aussi intégrer le coût financier du changement, et donc identifier des ressources nouvelles et / ou des nouvelles économies. Enfin, définir les moyens humains à mettre en face en accordant la priorité aux équipes en place et en mesurant leur capacité à évoluer en fonction des changements internes »

Nous remercions Mesdames Laure Toma-Auneau (OT de Cannes) et Cécile Wiertlewski (OT d'Avignon) et Messieurs Philippe Baute (OT d'Antibes Juan les Pins), Alexis Aubespin (OT de Serre Ponçon) et Nicolas Oudart (ex. OT de la Provence Verte) pour ces différents témoignages et conseils recueillis lors de la préparation de ce guide.

CONTACTS UTILES

Le référent à la FR. OT Région Sud,
Aline Collo dello :
acollo dello@offices-tourisme-sud.fr



Je m'informe et me forme moi-même



Être conscient des enjeux de formation vous permettra de mieux piloter votre « propre » mise à niveau en termes de management et d'animation d'équipe. Nous présentons dans ce chapitre le socle de compétences générales et particulières liées aux 3 nouveaux métiers qui permettront la montée en puissance de l'Office de Tourisme, selon un schéma chronologique et progressif, en fonction de vos priorités. Nous abordons tout d'abord le socle de compétences à maintenir ou à actualiser en termes de savoir-être, de savoirs pratiques et de compétences techniques traditionnels aux métiers de l'Office de Tourisme, avant de développer les compétences prospectives spécifiques aux 3 nouveaux métiers, puis les compétences managériales à maîtriser.

A/ Le socle de compétences à maintenir ou à actualiser :

Avant d'aborder le sujet de la formation spécifique aux nouveaux métiers, **il est urgent de s'assurer que les compétences de base attendues des fonctions traditionnelles de l'Office de Tourisme soient bien présentes dans l'équipe.** En effet, il est préférable que certains fondamentaux soient solidement acquis avant d'imaginer une nouvelle évolution des compétences de l'équipe, ou une spécialisation de tel ou tel poste sur un des nouveaux métiers.

Les nouveaux environnements de métiers étant en partie « étanches » entre eux, **un certain nombre de compétences transverses doivent être acquises ou maîtrisées**, en termes de capacités individuelles de savoir être, de connaissances générales approfondies ou de gestion d'outils support.

Nous présentons ces compétences de façon chronologique, du général au particulier et des aptitudes et qualités vers les pratiques quotidiennes de savoir-faire.

A1 Les compétences de savoir-être (issues de l'éducation, de la formation initiale, de l'appétence aux métiers du tourisme) :

Parmi les **aptitudes transversales**, on en note 3 inhérentes de façon générale aux métiers du tourisme - et impactant de facto l'environnement des 3 nouveaux métiers : la faculté d'analyse, la créativité et la curiosité (innovation) ainsi que la faculté de convaincre et d'entraîner ses interlocuteurs externes ou internes à l'Office de Tourisme.

La pédagogie et l'adaptabilité seront des compétences indispensables au designer d'expérience et au développeur d'écosystèmes, alors que le développeur d'écosystèmes et le pilote d'attractivité auront en commun de rester particulièrement attentifs à être organisés et rigoureux.

Ces compétences ne se décrètent pas, mais peuvent être travaillées dans le cadre de formation s-actions ou de séances de coaching. Elles pourront être accompagnées en termes de management et de suivi des activités par vous-même, évaluées par des tests avant tout nouveau recrutement, se développer au fur et à mesure de l'avancement des dossiers en cours, sollicitées en les confrontant à des expériences ou métiers parallèles dans le contexte d'éducteurs, de séminaires et colloques ou de workshops professionnels...



A2 Le socle de compétences métiers « de long cours » :

Ce sont des compétences métiers générales qu'il convient de vérifier ou d'approfondir. Ces compétences sont liées au contexte de territoire sur lequel l'Office de Tourisme intervient et de compétences liées au fondement de la stratégie de l'Office sur son territoire :

🔗 Compétences liées à la connaissance du territoire, en termes d'offre, de demande et d'environnement socio-économique.

Les nouveaux métiers réclament de connaître de façon approfondie le territoire de compétences sur le plan touristique, mais également sur le plan économique de façon générale. L'acquisition de ces compétences aura largement intérêt à être réalisée de façon transversale, par des séminaires et des éducteurs (sur la zone de compétences ou dans des territoires concurrents...), par la transmission de connaissances de la part des partenaires de l'Office de Tourisme et grâce au travail de fond réalisé au quotidien en veille (événements et actualités du territoire et des marchés cibles). Au-delà de ce tronc commun, le pilote d'attractivité data miner devra acquérir des connaissances pour identifier les grandes tendances, le designer et coach d'expériences pour saisir des opportunités marketing de nouvelles expériences, alors que le développeur d'écosystèmes se concentrera sur les données économiques et sociales du territoire.

🔗 Compétences marketing générales.

Souvent sous-exploitées par les Offices de Tourisme, parfois mal appréhendées, les compétences en matière de marketing doivent être développées de façon transverse aux 3 métiers, afin de garantir un niveau de connaissance avancé et une capacité d'expertise en matière d'analyse offre/demande, de marketing numérique et de « buyer personas marketing » (capacité à définir, décrire et suivre les profils clients types pour sa destination). Ces compétences seront utiles également aux missions que ces titulaires des nouveaux métiers devront réaliser en lien avec la direction, soit respectivement, la stratégie expérientielle, la stratégie de développement des réseaux/écosystèmes et la stratégie d'attractivité. Toutefois, à travers le descriptif des fiches métiers, on notera des spécificités pour chacun des 3 métiers qui devront être maîtrisées (marketing de séjour et expérientiel dans le cas du designer et coach et du pilote d'attractivité, marketing BtoB et territorial dans le cas du développeur d'écosystèmes), voir le paragraphe B.

Ces compétences peuvent s'acquérir par des formations traditionnelles ou sur les plateformes de e-learning.

Les plateformes de e-learning se développant fortement, il serait opportun que les managers veillent aux nouvelles formations en ligne accessibles aux salariés dans le secteur du tourisme. Gratuites, accessibles de n'importe où, très utiles pour acquérir de nouvelles connaissances, les formations en ligne présentent un aspect ludique pour le salarié qui peut l'inciter à mettre en œuvre les acquis de la formation. Des gains de temps et de coûts sont ainsi induits par ce type d'approche de la formation.

A3 Compétences techniques opérationnelles :

Il s'agit de compétences à renouvellement permanent, demandant de l'actualisation au quotidien.

🔗 La connaissance des évolutions du marché et du territoire, au travers de la **maîtrise des techniques de veille**.

Ces techniques sont développées par le pilote d'attractivité en termes d'organisation interne (structuration des données), mais elles doivent être activées au quotidien dans le cadre des 3 environnements métiers.

🔗 La **communication numérique**, dont les évolutions doivent être appréhendées et maîtrisées en termes de webmarketing, de contenus multimédias (storytelling), d'outils et moyens/applications nouvelles qui viendront faciliter ou accélérer les moyens d'attractivité et les processus de mise en relation. Ces moyens innovants seront également détectés au travers d'une veille per-

manente ou de l'analyse de bonnes pratiques. Les 3 environnements métiers utilisent massivement la communication numérique dans le cadre de leurs activités, dans les pratiques de communication avec les clients et les prospects (pilote d'attractivité), dans le cadre de la transmission d'expériences (designer et coach d'expériences) ou encore pour les liens réguliers avec les prestataires et partenaires, comme les habitants du territoire (développeur d'écosystèmes).

🔗 la **maîtrise des systèmes de bases de données**, qu'ils soient spécifiques à l'Office de Tourisme ou collégial à la région Sud (Apidae, AVIZI, Fairquest...)

B/ Les compétences prospectives à développer :

Ce sont de **compétences d'investissement**, que nous présentons par rapport à chaque cœur de nouveau métier. Il est préférable de former des salariés de l'Office de Tourisme sur ces cœurs de métier, car les personnes qui disposent potentiellement de ces compétences sur le marché, venant probablement d'entreprises privées, bureaux d'études, start up ou sociétés de conseils, ne connaissent pas les fondamentaux spécifiques au tourisme réceptif et institutionnel. D'autre part, il relève de la responsabilité de l'employeur de faire évoluer les compétences existantes de son équipe, en fonction des potentiels identifiés (*voir en complément les chapitres 5, 6 et 8*).

Les compétences prospectives ont été classées par ordre de priorité à traiter, entre les compétences nouvelles à acquérir (*priorité 1*), les compétences potentiellement existantes à développer (*priorité 2*) et les compétences potentiellement acquises à maintenir (*priorité 3*).

» Les compétences nouvelles à acquérir (priorité 1) :

	Designer coach d'expériences	Développeur d'écosystèmes	Pilote d'attractivité data miner
Savoir-faire et connaissances	Mécanismes du marketing expérientiel (design de services, UX design)	Techniques de veille (champ économique)	Récolte et observation de données économiques
	Principes du marketing de séjour	Techniques de gestion documentaire (pôle de ressources)	Connaissance des indices de touristicité et des indicateurs de tourisme durable
	Maîtriser la médiation expérientielle et les outils afférents	Accueil et accompagnement des porteurs de projets	Maîtrise de moyens innovants d'observation
	Faire vivre l'après-vente	Stratégie de développement et d'animation territoriale	Stratégie d'attractivité, positionnement de la destination
	Guider de façon expérientielle	Tiers lieu et espaces de coworking	Evaluation de campagnes de communication numérique et d'opérations d'attractivité
Savoir-être			Réglementation sur la protection des données
	Créativité, capacité d'innovation	Ouverture d'esprit (nouveaux partenariats) Disponibilité (porteurs de projets, welcomers...)	Vision stratégique et prospective, anticipation

» Les compétences potentiellement existantes à développer (priorité 2) :

	Designer coach d'expériences	Développeur d'écosystèmes	Pilote d'attractivité data miner
Savoir-faire et connaissances	Elaborer des tutoriels Gérer le suivi qualité des expériences clients Former les conseillers en séjour expert en interne	Techniques de veille Accompagnement et formation des socio professionnels Développer les relations BtoB Stratégies welcomers	Récolte et observation de données touristiques Définition et alimentation de portraits identitaires Conduite d'études et d'enquêtes Gestion et diffusion de données/ webmarketing Gestion de marques territoriales
Savoir-être	Discernement, diplomatie (relations clients et prestataires) Pragmatisme (marketing de séjour)	Techniques d'animation (de groupes, de réseaux)	Sens de l'observation Précision

» Les compétences potentiellement acquises à maintenir (priorité 3) :

	Designer coach d'expériences	Développeur d'écosystèmes	Pilote d'attractivité data miner
Savoir-être	Empathie, sociabilité Pédagogie	Sens de l'observation	Faculté de synthèse

C/ Les compétences managériales à développer :

Vous serez probablement conduits à vous acclimater aux 3 champs de compétences suivants et à développer votre technicité dans ces domaines :

- 👉 **La conduite du changement**
- 👉 **Le travail en mode projet**
- 👉 **Le management collaboratif et participatif**

Si vous avez eu l'occasion de vous former sur ces sujets, des piqures de rappel pourront être néanmoins utiles, dans le sens où les changements qui s'annoncent sont structurels et stratégiques. Il ne s'agit pas seulement de mieux manager, mais de réussir la conduite de changements radicaux pour l'Office de Tourisme.

A cet effet, en intra-entreprise, un travail de mise à plat et de développement de la cohésion d'équipe s'avèrera souvent nécessaire, afin de mettre l'équipe des salariés dans des conditions positives de bonne perception des changements et d'adhésion.

2 modules de formation spécifiques à ces compétences managériales sont proposés par la Fédération Régionale des Offices de Tourisme dès 2021, l'un autour de la conduite et la gestion de projets, l'autre sur la conduite du changement.

Les enjeux de la formation à la conduite et gestion de projets :

Le manager ou chef de projet a 3 niveaux de compétences : le savoir-faire (la gestion de projet), le savoir-être (le sens du service) et le savoir-devenir (la conduite du changement). Du lancement à la clôture du projet, l'enjeu est donc de piloter tous les outils et d'adopter les comportements clés pour maîtriser les coûts, délais et rentabilité de vos projets.

Cette formation apporte les éléments optimaux pour maîtriser le bon déroulement de vos projets. Il s'agit donc ici d'acquérir les fondamentaux de la gestion de projet pour des managers d'expérience, voire des chefs de projets récurrents ou occasionnels. A travers des exemples concrets et interactifs, les participants apprennent à respecter leurs objectifs fonctionnels, leurs délais, leurs coûts et les critères de qualité.

Après une première journée dédiée à un enseignement plus didactique, les deux autres journées viseront à avancer sur la piste d'un véritable projet « grandeur nature ». Cette formation répond à ces sujets de façon pragmatique, en impliquant et en entraînant les managers, chefs de projets, responsables d'équipe, managers intermédiaires. L'objectif est que les participants repartent avec une feuille de route qui sera suivie dans le temps et dont les actions seront analysées dans le cadre d'une 3^e journée séparée, permettant un retour sur la conduite du projet en cours (coaching de suivi). Cette 3^e journée sera plus particulièrement opportune dans le cadre de formations en intra-entreprise.

La formation a pour finalités de :

- Mieux s'approprier le rôle de chef de projet
- S'affirmer dans son rôle de chef de projet
- Développer les résultats de l'organisme de tourisme dans ce domaine, sur son territoire de compétences



Elle est organisée autour des objectifs pédagogiques suivants :

- Bâtir les bases d'un projet en insistant sur les compétences techniques et relationnelles des membres de l'équipe
- Combiner méthodologie rigoureuse et coopération collective performante
- Définir des outils de suivi et des indicateurs partagés de performance afin de pouvoir s'adapter à toute éventualité





Les enjeux de la formation à la conduite du changement :

Cette formation s'inscrit dans le cadre de l'adaptation des managers d'Office de Tourisme aux enjeux des métiers de l'OT du Futur, en se focalisant sur le volet des ressources humaines et du management, dans un contexte de management de transition.

Elle est particulièrement adaptée aux enjeux de développement de l'encadrement intermédiaire, avec la

question délicate de la délégation. Elle concerne par ailleurs tous les managers en situation d'aborder le changement avec leur équipe, que ce changement soit lié à des évolutions d'activités, une période de croissance accélérée ou des modifications plus profondes.

Comment appréhender le changement, comment mieux identifier « la culture d'entreprise » de votre organisation et adapter son management ? Comment mettre en œuvre les changements dans votre Office de Tourisme, tout en discernant les phénomènes de résistance ? Ce sont les freins liés à la résistance au changement que l'on doit pouvoir identifier, analyser et surmonter pour réussir le « passage ». Enfin, la notion d'équipe évolutive est approfondie afin de se préparer au changement au quotidien en termes de savoirs cognitifs, de gestion de situations RH et d'outils permettant de mesurer la progression. Cette formation propose par ailleurs des exercices d'application en fonction de la situation RH spécifique à votre Office de Tourisme.

La formation a pour finalités :

- D'appréhender le changement pour mieux le connaître et l'aborder
- Manager le changement en interne à terme

Elle est organisée autour des objectifs pédagogiques suivants :

- Acquérir des méthodes pour faciliter la conduite du changement
- Être outillé pour adapter le management aux situations de mutations d'activité

Ces deux formations viennent compléter le parcours « Direction d'un Office de Tourisme – DOT » organisé par la Fédération Régionale qui jouit d'un taux de satisfaction de 100% et dont le maître mot est OPTIMISATION.

Le parcours impulse un nouvel élan pour les Directeurs et Responsables en balayant les grands champs de compétences en constante évolution. Une fiche de suivi personnalisée est mise en place dans le cadre d'un coaching individuel en intersession (téléphone ou visio). Elle intégrera les objectifs à atteindre, les difficultés rencontrées et les solutions partagées.

Le parcours « Direction des Offices de Tourisme » comprend les modules suivants :

Gestion des projets internes de l'OT en lien avec les équipes

- Cette formation vise le partage d'outils communs permettant une meilleure collaboration au sein de l'équipe d'un Office de Tourisme mais aussi avec les prestataires du territoire.

Objectifs :

- Définir et cadrer un projet dans son contexte
- Appliquer les outils essentiels de planification et d'exécution des projets
- Mettre en œuvre les outils de suivi opérationnels d'un projet
- Savoir conclure un projet
- S'approprier la méthodologie de projet

Découvrez le programme complet du module

Optimisation budgétaire et autofinancement de mon OT

- Trouver des financements pour une structure d'OT a été de tout temps une préoccupation importante de ses responsables. Elle devient cruciale en période de crise ou de redéfinition des moyens et missions. Diversifier ses sources de financement permet à l'OT de poursuivre et de pérenniser son développement. La formation apporte des pistes de réflexions sur différentes formes de financements possibles avec les avantages et les contraintes de chacune. Vous pourrez donc vous initier à toutes les formes de financement et de ressources publics ou privés, susceptibles de compléter les budgets existants ou de réaliser des actions précises. Cette formation s'appuie sur une appropriation d'outils d'Analyse Financière, simples, opérationnels et adaptés à votre structure.

Objectifs :

- Analyser l'activité de l'OT et diagnostiquer les forces et les faiblesses de son OT
- Mettre en œuvre de nouvelles activités génératrices de revenus
- Développer les cotisations et le partenariat
- Détecter et répondre aux appels à proposition des bailleurs de fonds publics
- Mettre en œuvre de nouveaux investissements générateurs de revenus
- Optimiser le retour de la taxe de séjour dans le bud-

get de l'Office

- Evaluer et présenter le patrimoine de l'OT
- Echanger les bonnes pratiques et les expériences entre Offices de Tourisme

Découvrez le programme complet du module

Les actualités sociales, fiscales, comptables et juridiques des OT

- Le monde des Offices de Tourisme évolue dans un environnement juridique et fiscal complexe, en mouvement perpétuel. En particulier en matière de fiscalité et de droit social, chaque année comporte son « lot » de dispositions législatives accompagnées des commentaires de l'Administration (instructions, réponses ministérielles...).

Objectifs :

- Maîtriser les nouvelles obligations sociales des offices de tourisme
- Identifier les impacts de la réforme de la formation professionnelle pour les OT
- Identifier et appliquer les nouvelles obligations juridiques des Offices de Tourisme
- Anticiper la mise en œuvre éventuelle de la loi « Engagement et Proximité » sur son territoire
- Identifier les impacts de la réforme de la taxe de séjour pour son Office de tourisme

Découvrez le programme complet du module

Conduite du changement et management des compétences

- Cette formation s'inscrit dans le cadre de l'adaptation des managers d'OT aux enjeux des métiers de l'OT du futur, en se focalisant sur le volet des ressources humaines et du management, dans un contexte de management de transition. Y sont abordés :

- Le développement de l'encadrement intermédiaire, la gestion du changement et le management des équipes en période de croissance ou de changement d'activité.
- Comment appréhender le changement, mieux identifier « la culture d'entreprise » de votre organisation et adapter son management
- Comment mettre en œuvre les changements dans votre OT, tout en discernant les phénomènes de résistance

Cette formation propose par ailleurs des exercices d'application en fonction de la situation RH spécifique à chaque Office de Tourisme.

Objectifs :

- Développer votre capacité à manager le changement en interne
- Adapter le management aux situations de croissance d'activité, d'élargissement de zone de compétences, etc...
- Acquérir les mécanismes permettant de conduire le changement dans le temps
- Définir votre feuille de route à 3 ans

Découvrez le programme complet du module

Intégrer une démarche RSE dans son management

Pour concevoir une stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) efficace et pérenne, il faut s'assurer de son portage par la ligne managériale. C'est le management qui permet de mettre la RSE « en musique », c'est-à-dire en actes. Sans quoi elle risque de rester un ensemble plus ou moins cohérent d'initiatives, étranger à la stratégie de l'office de tourisme, indifférent à ses métiers, extérieur au quotidien des salariés.

La RSE reste un sujet complexe, multiple et mouvant au gré de l'actualité. La majorité des managers en poste n'a pas suivi de formation initiale spécifique sur le sujet. Il est nécessaire de créer un socle de connaissance minimum pour l'ensemble des acteurs (partager une grammaire commune) puis de développer des compétences spécifiques métier par métier (gouvernance, achats responsables, etc.).

Objectifs

- S'approprier une démarche RSE pour mieux l'appliquer à son OT et à son management d'équipe
- Manager ses équipes de façon plus agile en intégrant la RSE comme fil conducteur
- Tester de nouveaux modes de management plus collaboratifs
- Bénéficier d'outils pratiques pour faire évoluer son management d'équipe en intégrant une politique RSE

Découvrez le programme complet du module

Gestion du temps, des priorités et du planning

La gestion que l'on fait de notre temps au quotidien doit concilier trois motivations : ce que l'on nous demande de faire, ce qu'il est important de faire et ce que l'on aime faire. Cette formation vous permettra de maîtriser les différentes techniques de la gestion de projet dans un cadre temporel maîtrisé. Elle vous apportera une meilleure connaissance de votre relation au temps et vous apprendra à hiérarchiser vos priorités afin d'améliorer de manière notable l'efficacité de votre action. Elle vous permettra de vous approprier les méthodes et outils éprouvés en tenant compte de votre contexte et de votre propre fonctionnement. Elle vous aidera à trouver un équilibre au sein de votre équipe pour un management en mode projet fluide et efficace.

Objectifs :

- Optimiser le temps dont on dispose en quantité et en qualité
- Savoir hiérarchiser les priorités
- Maîtriser les outils de gestion du temps

Découvrez le programme complet du module

Vous pouvez participer à un module ou la totalité du parcours, en fonction de votre besoin en compétences.

Découvrez le programme complet du Parcours DOT

Nous vous invitons à consulter le site internet de la FR.OT Sud pour consulter le calendrier de formations et vous inscrire aux différents modules ou parcours :

www.frotsi-paca.fr

Le parcours DOT présenté ci-dessous sera remanié et étoffé pour 2023.

Pour mettre en œuvre ces nouvelles compétences, vous disposez de multiples autres moyens d'évaluer vos collaborateurs (*chapitre 5*), de planifier vos actions de formation (*chapitre 6*) et d'accompagner votre équipe au quotidien en termes de cohésion (*chapitre 7*). Pour anticiper l'évolution des compétences en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, référez-vous au dernier chapitre (*chapitre 8*).

CONTACTS UTILES

Le référent à la FR. OT Région Sud,
Nadège Couturier :
formation@offices-tourisme-sud.fr

J'accompagne mes RH en termes d'évaluation



Le suivi des équipes par le manager est une activité permanente. Un salarié a besoin d'être accompagné dans l'évolution de la structure afin que ses attentes et ses compétences soient en adéquation avec les besoins de l'Office de Tourisme. Les évaluations permettent de faire un point avec le collaborateur et d'identifier ses attentes et ses besoins à des moments différents. De la fiche de poste à l'entretien annuel en passant par l'entretien régulier, le salarié suivi disposera des meilleures conditions pour évoluer.

Ce chapitre présente l'essentiel de ce qu'il convient de connaître sur les fiches de poste, les entretiens avec vos collaborateurs et de façon générale toutes les techniques et moyens permettant de suivre vos équipes tout au long de l'année. L'entretien professionnel, quant à lui sera traité dans le chapitre 8.

L'importance de l'évaluation :

L'accompagnement des salariés passe aussi par des phases d'évaluation. Ces évaluations réalisées sous forme d'entretien ont pour vocation d'analyser l'évolution du personnel dans l'organisation. Les évaluations, qui peuvent intervenir à divers

moments, peuvent être séquencées par thèmes à aborder avec le salarié. Les premiers entretiens au sein de l'entreprise se concentreront davantage sur les ressentis du salarié, son intégration, les moyens et ressources dont il a besoin. Les évaluations de milieu et de fin d'année vont plutôt mettre l'accent sur l'évolution du salarié dans l'Office de Tourisme, sur les besoins en formation et les retours sur les objectifs des formations auquel le salarié aura participé, et de fait, sur l'avancement et les résultats des objectifs fixés. Toutefois, les entretiens réguliers n'empêchent en rien de créer de petits objectifs, afin de challenger le salarié sur de courtes périodes au quotidien.

L'évaluation peut se dérouler sous forme d'entretien individuel mais aussi sous un format collectif. En fonction de la taille de l'Office de Tourisme et du nombre de salariés, les entretiens sont à programmer plus ou moins longtemps à l'avance afin que chacun puisse se préparer.

L'élaboration et l'actualisation de la fiche de poste avec le salarié :

Lors de son arrivée dans l'entreprise, le salarié prend connaissance de sa place dans l'organisme avec la précision de son positionnement hiérarchique et de ses missions principales, de ses missions complémentaires et des missions rares et/ou spécifiques. L'élaboration – ou l'actualisation – de la fiche de poste avec l'employé va permettre d'associer les missions et activités aux compétences requises pour le poste. Une fois le niveau de compétences évalué, des actions pourront en découler telles que du tutorat, de la formation et la définition d'objectifs afin que le salarié gagne en compétences et dispose de tous les moyens mis à sa disposition pour parvenir à la bonne réalisation de ses missions. La fiche de poste peut servir ensuite d'outil d'évaluation pour mesurer l'écart de compétences entre ce qui est attendu pour réaliser les missions et le niveau de compétences réel du salarié. La fiche de poste est un outil pouvant servir lors des autres entretiens. De fait, elle a vocation à évoluer dans le temps en fonction des besoins et des compétences du salarié et de l'Office de Tourisme.

Découvrez un modèle d'une fiche de poste type (conseiller en séjour confirmé)



Les entretiens avec les salariés :

» L'entretien de fin de période d'essai :

L'arrivée d'un salarié en entreprise est un moment important pour son intégration au sein de l'organisme. Un échange en fin de période d'essai permettra de faire le point sur les attentes de départ et la confrontation à la réalité. Cet entretien clarifie le ressenti du salarié et du manager sur la période écoulée. Il peut déboucher sur des pistes d'actions à mettre en place pour que le collaborateur puisse grandir dans l'Office de Tourisme avec les moyens qui lui sont nécessaires. Dans le cas où la période d'essai déboucherait sur la fin du contrat, cet échange évoquerait les raisons du départ et identifierait d'éventuels axes d'améliorations pour la structure et / ou le salarié concerné.

- Les entretiens durent moins longtemps car la communication est régulière
- Le lien de confiance est renforcé
- Une ambiance plus harmonieuse rythme le travail quotidien

» L'entretien intermédiaire (de milieu d'année) :

L'entretien de milieu d'année consiste à faire le point sur l'avancement des objectifs. Se basant sur la fiche de poste, ce moment permet de réévaluer les attentes et les compétences du salarié en fonction de ses missions, des difficultés rencontrées, de ses nouvelles attentes et motivations et des événements professionnels ayant pu influencer sur le poste en cours d'année. Des actions sont mises en place suite à l'échange : nouvelles missions, formations, etc... La fiche de poste actualisée servira d'appui lors du prochain entretien d'évaluation annuel. Compte tenu des spécificités liées à la saisonnalité de l'activité de l'Office de Tourisme, ce type de point intermédiaire pourra avoir lieu selon le cas avant ou juste après le pic de haute saison d'activité (en ce qui concerne les équipes impactées par la fréquentation touristique).

Ce type d'entretien aura aussi pour mérite de favoriser les échanges et de préparer, tout en le structurant davantage, l'entretien d'évaluation annuel.

» L'entretien régulier :

Au mieux tous les mois ou tous les deux à trois mois, des entretiens individuels peuvent être planifiés afin d'évaluer la progression du salarié. Le salarié exprime de manière assez rapide son ressenti et fait le point sur les objectifs intermédiaires définis lors du précédent entretien. Si le salarié a réalisé une formation dans l'intervalle, un débriefing à chaud sera donc possible sans avoir à le planifier (voir le chapitre 6). Ces entretiens réguliers favorisent une meilleure communication entre le manager et le salarié d'une part, et permettent d'avoir connaissance « au fil de l'eau » des situations internes d'autre part.

Les avantages de planifier des entretiens réguliers sont nombreux :

- Le salarié se sent entendu, valorisé et accompagné
- Les collaborateurs sont incités à être productifs et créatifs (objectifs, petits challenges)

Découvrez un modèle de trame d'entretien intermédiaire ou de fin de période d'essai, document Akina



» L'entretien d'évaluation annuel :

L'entretien d'évaluation ou d'appréciation annuel organisé en fin d'année ou en début d'année suivante, consiste à faire le point sur les objectifs annuels, les résultats obtenus et sur l'évolution de carrière. Ainsi, les objectifs sont analysés et identifiés comme validés, partiellement réussis ou non atteints. L'analyse des objectifs permet de comprendre les facteurs de réussite ou d'échec et de définir des pistes d'amélioration. De nouveaux objectifs pour l'année à venir sont définis par les deux parties. Les moyens mis en œuvre doivent être évoqués, partagés et actés. Quels efforts d'adaptation, de rigueur, d'implication le salarié est prêt à faire réellement ? Quels moyens l'employeur mettra à sa disposition (moyens matériels, sessions de formation, régularité d'entretiens, forme de suivi du collaborateur, organisation différente de l'Office de Tourisme, nouvelles missions proposées...). C'est un moment fort de la vie du salarié et de la structure, qui doit reposer sur une totale confiance dans l'échange, sur la confidentialité des données recueillies et consignées et sur une phase indispensable de préparation. A partir de cet entretien, le salaire de l'employé peut être actualisé ou renégocié en fonction des évolutions, des résultats, de l'ancienneté.

PLUS D'INFORMATIONS :

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F31854>

» L'entretien collectif :

Les évaluations doivent être individuelles mais peuvent être également complétées de temps collectifs sous la forme d'une réunion ou d'un séminaire annuel d'équipe. La réussite d'une année dépend de l'ensemble des missions conduites par les salariés. L'évaluation de l'activité de l'Office de Tourisme peut permettre des échanges manager/salariés et aura aussi pour incidence de valoriser l'équipe de façon générale à l'issue d'une année pleine de travail. L'implication de l'ensemble du personnel favorise une prise de conscience collective tout en créant du lien social. Faire le point avec l'ensemble des équipes rappelle aux salariés que leurs missions sont liées les unes aux autres et cela favorise toujours l'esprit d'équipe.

Les autres moyens d'évaluer les salariés :

Parmi les autres moyens d'évaluer les compétences des salariés, figurent les tests d'habileté.

Par test d'habileté, nous entendons le fait de proposer à un salarié de réaliser une nouvelle tâche ou de conduire un nouveau projet pour l'Office de Tourisme. Ces situations professionnelles étant par définition nouvelles, le manager décide donc de tester l'habileté d'un salarié à les appréhender sur la forme (afin de tester son appétence ou son degré de résistance au changement) et sur le fonds (capacité à conduire l'activité, à réussir le challenge). Les tests d'habileté permettent ainsi de se constituer une connaissance nouvelle de l'équipe en évaluant différemment un ou plusieurs salariés. Ils permettent ainsi de détecter de nouvelles capacités, parfois insoupçonnées.

La formation au poste de travail est également un moyen d'évaluer votre salarié au quotidien en identifiant ses capacités d'adaptation, son niveau de réactivité et d'autonomie face à une tâche nouvelle.

D'autre part, il sera indispensable d'évaluer les acquis des salariés à leur retour de formation (formation externe), ce que nous développons dans une partie du chapitre suivant sur le volet formation (*chapitre 6*)

CONTACTS UTILES :

Le référent à la FR. OT Région Sud,
Aline Collodello :
acollodello@offices-tourisme-sud.fr





J'accompagne mes RH en termes de formation



La formation est la clé de la montée en compétences du personnel de l'Office de Tourisme. Cette montée en compétences peut s'effectuer de différentes manières : formation (en présentiel, à distance ou en situation de travail), tutorat, coaching ou e-learning. L'outil formation reste le plus souvent un moyen efficace pour atteindre les objectifs de la structure et développer ses activités, mais aussi pour mettre à l'aise les collaborateurs face au changement – en lien avec l'acquisition de nouvelles compétences – et de façon indirecte, pour développer leur sentiment de reconnaissance.



Inscrit sur le long terme, le **plan de développement des compétences** permet d'identifier les formations permettant aux collaborateurs d'évoluer. Dans ce chapitre, vous trouverez des informations sur l'aspect réglementaire de la formation, sur ce qu'est un plan de développement des compétences - un outil stratégique important pour garantir les ressources humaines de l'Office de Tourisme, mais aussi sur les autres moyens de se former : formation interne, autoformation, tutorat ou transmission de savoir-faire au fil de l'eau. Avec l'évolution rapide impactant les métiers des Offices de Tourisme, l'outil formation prend plus que jamais une importance cruciale.

Le volet légal en matière de formation et d'évolution professionnelle :

Toute entreprise a une obligation générale à l'égard de tout salarié, à savoir : l'adapter à son poste de travail (suite à une embauche, un changement d'organisation / d'outils...) et veiller à maintenir sa capacité à occuper un emploi (gérer son « employabilité »), au regard notamment de l'évolution des technologies, des organisations, etc.

L'Office de Tourisme se doit de respecter le droit du travail et les règles afférentes. À ce titre l'employeur a également l'obligation de former les collaborateurs, sans faire de discrimination auprès du personnel. Ainsi, vous optimiserez la gestion des ressources humaines dont la montée en compétences des salariés et leur évolution professionnelle. Si chacun a le droit d'être formé, l'employeur ne peut pas imposer à un salarié une formation ne correspondant pas à sa qualification. Dans le cadre du plan de développement des compétences (voir chapitre suivant), plusieurs actions peuvent être lancées tels qu'un bilan de compétences, des actions de formation ou la certification. Enfin, tous les deux ans, l'OT a l'obligation d'organiser des entretiens professionnels afin d'échanger avec le salarié sur ses perspectives d'évolution professionnelle.

Les actions d'appui et d'accompagnement à la formation sont stratégiques pour l'Office de Tourisme.

Le manager ou le responsable de la formation ont pour mission de trouver un consensus entre les besoins en compétences de la structure et ceux de chaque salarié. Ils doivent être actifs sur les propositions de formations qui leur sont faites, en évaluant leur adéquation aux objectifs de l'Office de Tourisme et par rapport aux attentes de la personne à former.

Le plan de développement des compétences n'est pas un simple outil (par exemple listing de formations), mais une démarche à part entière qui implique l'ensemble du personnel de l'OT. C'est un outil de gestion des compétences performant pour développer la compétence et la polyvalence du personnel. Un plan de développement des compétences digne de ce nom réclamera une anticipation forte, ainsi qu'une gestion rigoureuse. L'accompagnement du manager (ou d'un responsable RH formation en interne) doit être total pour s'assurer que le plan de développement des compétences soit efficace et adapté à la structure et à ses salariés.

Il sera souhaitable (et conseillé dans le cadre des indicateurs qualité), de mettre en place un plan de développement des compétences à 3 ans qui pourra s'ajuster en fonction des priorités. Il sera tout autant nécessaire d'isoler un budget spécifique, puis d'assurer le suivi qualité des actions mises en place (objectifs formation, actions pré et post formation).

Le budget est un sujet essentiel. En définissant une ligne de budget spécifique et en la développant au mieux – ou en la sanctuarisant – sur 3 exercices, l'Office de Tourisme sera mieux armé pour affronter les besoins en évolution des compétences, en s'affranchissant des contraintes des fonds de formation soumis à de fréquents changements de modalités de prise en charge. Par ailleurs, ces fonds de formation peuvent se révéler insuffisants pour couvrir les besoins nouveaux de formation. Sans marge budgétaire, il sera ardu d'affecter les ressources nécessaires quand tel ou tel module de formation sera indispensable pour un salarié à l'instant T.

Le plan de développement des compétences :





» Comment élaborer le plan de développement des compétences :

Destiné à tous les salariés, le plan de développement des compétences a pour objectif de définir et répondre aux besoins en compétences de l'Office de Tourisme en prenant en considération les compétences existantes de la structure. Il se définit comme une démarche qui part du recueil et de l'analyse des besoins pour proposer en réponse des formations permettant de développer les compétences manquantes individuellement et collectivement dans l'entreprise en fonction des axes stratégiques définis par la direction. Cette démarche se concrétise par un ensemble d'actions (formation certifiante et non certifiante, bilan de compétences, VAE) retenues par l'employeur en fonction des besoins de l'organisme (développer ses ventes, évoluer plus fortement vers le numérique, obtenir un label qualité, développer la mobilisation des partenaires, faciliter l'innovation ...). Le plan de développement des compétences englobe l'adaptation au poste de travail ou à l'emploi, l'intégration de nouveaux salariés ou l'acquisition de nouvelles techniques et/ou de nouvelles méthodes. La formation peut être continue, discontinue ou séquentielle, présentielle, à distance ou mixte. Dans tous les cas, elle contribue à la reconnaissance et au bien-être du salarié.

Elaboré en fin d'année N-1 ou au tout début de l'année N, le plan de développement des compétences permet d'anticiper l'avancement de la montée en compétences de la structure et de ses salariés. En lien avec la stratégie de l'Office, le plan dresse un état des lieux des formations en cours et à venir. Il permet de planifier l'effort de formation dans le temps, en renseignant les modalités, les objectifs, les budgets et le calendrier potentiel ou la période des actions. Son contenu est élaboré en adéquation avec le projet de l'Office de Tourisme en fonction de vos objectifs stratégiques, de votre situation RH (voir *chapitre 2*) et des résultats et attentes de vos collaborateurs (voir *chapitre 5*). Selon les besoins, les actions entreprises au titre du plan de développement des compétences visent à ce que l'employeur s'assure de l'adaptation au poste de travail ou au maintien dans l'emploi de ses salariés. Des priorités pourront être dégagées en fonction de l'urgence de telle ou telle formation, d'autres actions étant lissées dans le temps et auprès des personnels concernés. Il sera nécessaire d'ajuster le budget en fonction des priorités et non l'inverse.

Il est essentiel de communiquer avec le personnel sur la mise en œuvre du plan de développement des compétences et la place de chacun dans le programme. L'organisation pédagogique doit être adaptée au salarié, à son

poste et à ses compétences.

Au-delà des sessions de formation « inter » ou « intra » proposées chaque année par votre Fédération Régionale des Offices de Tourisme en lien avec les partenaires financeurs, d'autres moyens pourront être mobilisés par l'employeur et lancés à votre initiative, en formation interne ou en transmission de savoirs et savoir-faire au quotidien.



Découvrez le site du ministère du travail

» Le suivi du plan de développement des compétences :

La communication étant un point central dans la mise en place et le bon déroulement du plan de développement des compétences, il est indispensable que le responsable formation renseigne et rassure les salariés sur les choix et l'avancée du plan d'actions. Afin de parvenir à vos objectifs, il est important d'évaluer la formation et d'analyser son retour sur investissement. Dans le cas où l'évaluation mettrait en exergue des insuffisances/manques en termes de moyens et/ou de compétences, des actions correctives pourront être mises en place afin de rectifier le tir.

Afin de s'assurer que le plan de développement des compétences soit efficace, vous pouvez utiliser des outils de pilotage et vous appuyer sur des indicateurs tels que l'évaluation de « satisfaction », l'impact sur les compétences professionnelles de votre personnel (entretien annuel, professionnel ou intermédiaire) et le suivi périodique des dépenses.

Ce suivi permettra de renseigner les formations acquises et de mesurer l'avancement de la consommation du budget sur le plan quantitatif, ainsi que d'évaluer les retombées des acquis de la formation sur le plan qualitatif. Les données quantitatives alimenteront l'analyse d'ensemble des actions engagées au titre de la formation professionnelle par l'Office de Tourisme et faciliteront le reporting. Les données qualitatives viendront mesurer l'état d'avancement du bagage de compétences individuelles des salariés concernés..



Découvrez la page AFDAS sur
le plan de développement des compétences

» La gestion et le développement de l'outil formation interne :

Une formation interne peut être organisée par des collaborateurs de l'Office de Tourisme. Impliqué dans le projet, le personnel appréhendera davantage les enjeux et les objectifs. Le ou les salariés compétents et concernés pour animer la formation se sentiront valorisés et reconnus pour leurs compétences. De plus, à l'inverse de la formation externe, la formation interne à l'avantage d'être moins coûteuse, plus facile à gérer en termes de planification et permet de proposer un formateur connaissant les métiers et l'organisation interne de l'Office de Tourisme. Pour réaliser de la formation interne, il suffit de respecter les règles définissant une action de formation (hors contrats de professionnalisation).

Pour préparer une formation interne il est nécessaire de respecter les étapes suivantes :

- Fixer les objectifs de la formation
- Analyser les ressources internes
- Définir le ou les formateurs
- Former les formateurs
- Établir les contenus de formation
- Développer un système d'évaluation et de suivi

» Les phases de pré et post formation :

Les formations se préparent et s'évaluent. Pour le bien-être de l'Office de Tourisme et celui des salariés, il est indispensable pour le manager d'assurer un suivi des formations en amont et en aval.

Avant la formation, il faut intégrer les salariés au programme de formation en fonction de leurs besoins et leurs attentes, préparer le départ en formation et optimiser le plan de financement.

Les objectifs de formation doivent être appréhendés par les salariés. La réalisation de la formation impliquant une gestion logistique et du personnel, il est nécessaire de préparer les plannings, le financement, etc...

À la suite de la formation, il est fortement conseillé de réaliser un bilan financier et un bilan technique en évaluant les acquis de la formation. Les résultats des évaluations permettront de prendre connaissance du déroulement de la formation en termes de ressentis et d'acquis, et d'identifier d'éventuels écarts par rapport aux objectifs initiaux.

Pour ce faire, il faut revenir sur les objectifs de départ (la formation a-t-elle répondu à ces objectifs, sinon quelle autre action de formation pourrait compléter le programme initial ?), identifier les acquis réels (les gains en acquisition de nouvelles compétences, la faculté d'appliquer les acquis de la formation au poste de travail...) et assurer un suivi dans le temps du salarié formé. Ce suivi individuel sera établi lors d'un entretien, mais il peut aussi faire l'objet de constatations de la maîtrise d'une compétence en temps réel au poste de travail ou encore dans le cadre d'un nouveau projet mis en place.



La transmission de compétences en interne :

Ce champ regroupe les actions mises en place à l'avance ou décidées au cas par cas en ce qui concerne la transmission de savoirs et de savoirs faire en interne par un manager ou un collaborateur de la structure. N'obéissant à aucune règle formelle, cette transmission peut être un

moyen très efficace d'acquisition de compétences sur le poste de travail et comporte par ailleurs plusieurs avantages, en sus de son coût, marginal :

- la duplication des compétences en interne (éviter un seul détenteur d'une compétence cognitive ou pratique)
- le fait de favoriser l'entraide et la solidarité dans l'équipe, des valeurs toujours utiles à faire fructifier
- le développement de la capacité à former, à tutorer un collaborateur en interne, qui est un plus pour l'Office de Tourisme, tout en apportant une reconnaissance mutuelle au salarié formé et à celui qui forme
- l'impact minimal sur l'organisation d'une journée type de travail ou le planning d'activité d'un service
- la réactivité (la décision peut être rapide, l'application quasi immédiate, la durée de transmission très courte).

On pourra identifier encore, au titre de l'acquisition plus informelle de compétences, ce qui relève de l'autoformation (présence à des séminaires, colloques, éducteurs divers, tutoriels ou webinaires sur PC...). Il sera pertinent de transmettre également des compétences au travers de réunions et de séminaires d'équipe, ce qui viendra enrichir par ailleurs le contenu et la qualité d'animation de vos collaborateurs.

Comme présenté dans le chapitre précédent, tout ce qui relève de l'affectation de nouvelles tâches ou du travail en mode projet seront d'autres moyens d'acquisition de nouvelles compétences au quotidien pour votre équipe.



Le suivi et l'accompagnement du salarié :

» L'autoformation

L'autoformation est un mode d'apprentissage individuel où le salarié peut choisir d'être accompagné ou tutoré. Cette méthode appropriée pour les salariés autonomes et désireux d'apprendre permet de faire des économies sur la formation. Avec les plateformes de e-learning émergentes, il est plus simple pour les nouveaux salariés de se former au quotidien sur des séquences courtes, avec moins de contraintes qu'un module de formation traditionnel « en présentiel ».

» Le coaching

Le coaching est un accompagnement personnalisé cherchant à améliorer les compétences et la performance d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation, grâce à l'amélioration des connaissances, l'optimisation des processus et des méthodes d'organisation et de contrôle.

Le coaching permet au salarié, par la construction des échanges, de trouver sa solution, c'est-à-dire, la solution la plus adaptée à ses capacités, valeurs, enjeux ou à sa situation.

Le coaching est une pratique non réglementée qui consiste le plus souvent à aider un salarié à se révéler plus productif, plus autonome ou à gagner en estime de soi. La mise en place d'un binôme sur le poste de travail peut être une alternative au coaching.

» Le tutorat

Le tutorat est une méthode de formation interne permettant une transmission de compétences entre un collaborateur expérimenté et un novice. Créant du lien social, cette technique peut être utilisée lors de l'arrivée d'un nouveau salarié dans l'Office de Tourisme (qu'il soit permanent ou saisonnier) ou dans le cadre d'un accompagnement ou d'un suivi de formation. Ce type de pratique doit être formalisé avec la désignation précise du tuteur et des tâches à suivre. Idéalement, le tuteur aura au moins 2 ans d'expérience et est formé au tutorat.

» Les outils collaboratifs

Les outils collaboratifs favorisent les échanges entre le personnel. Utilisés à bon escient, ils peuvent participer à la gestion de la formation interne tout en facilitant les projets en groupe ou à distance et développer l'acquisition de données cognitives.



Découvrez la page formation professionnelle du Ministère du Travail



CONTACTS UTILES :

Le référent à la FR. OT Région Sud, Nadège Couturier : formation@offices-tourisme-sud.fr

LES CONTACTS RÉFÉRENTS CHEZ AFDAS :

Pour les Départements des Hautes-Alpes, des Alpes de Haute-Provence et des Bouches-du-Rhône :
Samia Loui :
Mail : s.liou@afdas.com - Tél. 06 76 99 86 02

Pour les Départements du Var et du Vaucluse :
Cyril Julien :
Mail : c.julien@afdas.com - Tél. 06 60 21 13 88

Pour les Départements des Alpes-Maritimes et la Corse :
Caroline Delorme :
Mail : c.delorme@afdas.com - Tél. 07 88 51 64 81

J'accompagne mes RH en termes de cohésion d'équipe



La cohésion d'équipe devient un levier important pour les organisations professionnelles. Favorable au bien-être des salariés et à leur motivation, la cohésion d'équipe participe à un environnement de travail stimulant pour le personnel. Votre rôle est de coordonner ainsi que de favoriser la créativité et le travail en équipe. La cohésion d'équipe se développe par le travail collaboratif, en organisant des ateliers d'innovation, en instaurant un management participatif ou libéré ou encore en favorisant une culture d'entreprise. Elle est d'autant plus essentielle dans un contexte de développement du télétravail, qu'il soit conjoncturel suite au Covid 19 ou qu'il devienne plus structurel, le télétravail apportant de la souplesse, mais étant également parfois source de risques psycho sociaux. Ce chapitre décrypte les caractéristiques de la cohésion d'équipe, les principes de l'innovation et de la créativité, les contours du management libéré et participatif, avant de conclure sur les notions de valeurs et de culture d'entreprise.

La cohésion d'équipe :

En favorisant une cohésion d'équipe, le manager garantit un collectif motivé et engagé. En ce sens, le travail en équipe est bénéfique au lien social et à la bonne communication entre les salariés.

En travaillant en groupe, l'équipe explorera davantage de pistes de réflexion pour parvenir à un but commun selon le principe de la multiplication des influences : le principe du $1 + 1 = 3$. Il s'agit de faire appel à l'intelligence collective. L'enjeu pour le manager est de créer et fédérer une équipe efficace et autonome. Selon les profils et les compétences, la place du salarié dans l'équipe devra être définie et claire pour chacun. Le savoir-être est également important pour le bon fonctionnement de l'équipe. Le manager a pour mission de veiller à l'homogénéité et à l'équilibre du collectif. Il va donc être important d'instaurer des règles et d'organiser le groupe. Par exemple, une équipe ne peut pas se composer que de leaders. En ce qui concerne le choix du leader, s'il ne s'est pas encore imposé, vous pouvez envisager de le sélectionner en réalisant des tests d'habileté (*voir chapitre 5*), en analysant les évaluations de missions antérieures ou en laissant l'équipe le choisir elle-même. Ce leader jouera un rôle de catalyseur, mais uniquement si ce rôle est bien identifié et accepté par tous.

Sur un autre registre, la qualité des relations internes peut impacter le groupe. Des personnes ne voulant pas collaborer ensemble ou ayant des relations compliquées entre elles pourront se révéler néfastes à l'ensemble du groupe, et par conséquent, à la bonne réalisation du projet de l'Office de Tourisme. L'objectif consiste à créer des synergies, des valeurs communes au projet : les valeurs participent à fédérer l'équipe. Le manager doit être garant de la bonne communication et répartition des missions en accompagnant le leader dans son rôle et en « coachant » toute l'équipe. Mais la cohésion du groupe dépendra aussi de son maillon le plus faible. Il faudra être particulièrement attentif à passer du temps avec un salarié moins à l'aise dans la culture du groupe, plus effacé, ou plus rétif au changement. Sans changer son caractère, vous pouvez l'amener à mieux collaborer ou accepter les principes du groupe, par l'attention que vous lui porterez, le temps accordé à son écoute et une posture sincère et bienveillante à son égard.

Pour vous aider dans votre démarche, vous pouvez vous appuyer sur certaines études existantes ou bien suivre des formations ou un programme de coaching vous permettant d'acquérir des compétences et d'atténuer vos craintes sur le sujet. Vous pouvez vous référer, entre autres techniques, à l'analyse transactionnelle qui permet de mieux comprendre le positionnement et les relations entre individus, ou encore à la méthode Belbin qui permet d'évaluer le rôle de chacun et le niveau de coopération.

Au-delà de ces approches techniques, il est un moyen très accessible et le plus souvent fort efficace pour développer la cohésion du groupe, en optant pour des activités ludiques et des moments privilégiés hors du cadre habituel de travail. Ces temps peuvent compléter utilement les réunions d'équipe, dans le cadre d'un séminaire annuel ou d'une réunion marquant le début ou la fin de la saison.

Pour autant, le processus de développement de la cohésion d'équipe n'obéit pas à des règles très définies. Il ne se décrète pas, mais se cultive, par touches successives, en explorant une piste, un moyen d'action, en évaluant, corrigeant puis réévaluant les actions menées. C'est un travail de longue haleine. C'est aussi une dynamique en corrélation avec l'esprit d'équipe général de votre Office de Tourisme. Si cet esprit d'équipe est critique, la cohésion sera plus longue à bâtir ou plus fragile à maintenir. Si l'esprit d'équipe est positif et bienveillant, vous n'aurez pas de mal à aller plus loin rapidement, sans recourir à des moyens nouveaux.

Les ateliers d'innovation et de créativité :

Pour animer les collaborateurs, des méthodes d'animation peuvent être utilisées afin de favoriser la cohésion d'équipe. Les ateliers ont plusieurs vocations. Ils peuvent être conduits dans le but de former, solutionner un problème, trouver des idées, ou informer et rassurer. Selon l'objectif, les ateliers pourront varier. En premier lieu, les ateliers d'innovation sont intéressants dans le cadre d'un développement de projet, pour favoriser l'intelligence collective, l'émulation et la créativité. Lors du lancement d'une nouvelle offre, d'un nouveau produit ou service, d'un projet collectif, ce type d'atelier pourra être réalisé pour faire émerger des idées. Cette technique peut, une fois qu'elle a prouvé son efficacité, se décliner à une plus petite échelle. A titre d'exemple, un petit atelier organisé par un salarié dans le cadre d'une formation interne servira à transmettre les compétences à ses collègues dans un cadre familial et convivial. Cette méthode est intéressante à mettre en place, car, avec le regroupement des structures, les compétences se sont souvent dupliquées ou spécialisées. Les compétences spécialisées peuvent notamment faire l'objet d'un atelier innovant en interne. Par ailleurs, l'animation d'un atelier peut intervenir pour une résolution de conflit, d'un problème, ou pour anticiper l'approche d'un événement impactant organisé sous l'égide de l'Office de Tourisme, comme un prochain déménagement.

Par ailleurs, la forte concurrence entre territoires incite les Offices de Tourisme à développer des approches innovantes pour se différencier. Les ateliers d'innovation peuvent y participer grâce à l'intelligence collective et à la créativité. Nous parlons alors de stratégie de l'exploration dite « Océan bleu », qui impose de réfléchir, puis d'agir selon un cadre non défini à l'avance et libéré des

habitudes. Dans tous les cas, une méthode participative impliquera les salariés dans l'évolution de l'Office et les aidera à se projeter dans le futur.

Les moyens sont innombrables en termes de techniques d'animation d'ateliers. La plupart font référence au brainstorming, au design thinking, et utilisent le principe de l'expression ouverte et de la boîte à idées. Les jeux participatifs peuvent élargir la réflexion créative collective à l'image de challenges de type Hackatons. Le fait de s'ouvrir à l'ensemble des salariés, d'intégrer à la réflexion des acteurs externes de l'Office de Tourisme permet d'ouvrir les champs de vision et de produire plus d'idées innovantes. C'est la méthode dite de l'Open Innovation.

Le fil conducteur restera l'aspect ludique des travaux. Il faudra rester attentif au respect des règles connues de tous dès le départ. La bienveillance et l'écoute mutuelle seront d'autres ingrédients indispensables. Les conclusions des travaux devront faire l'objet de compte rendus ou de synthèses rapidement rédigées et adressées à l'ensemble des contributeurs, pour une mise en œuvre des idées les plus réalistes ou les plus accessibles... sans tarder.

On ne s'improvise pas animateur d'un atelier d'innovation ou de créativité. Il s'agit de techniques qui doivent être maîtrisées. Une première approche peut être déclenchée en faisant appel à un consultant spécialisé, une agence événementielle ou une société d'animation. Une fois que cette action aura porté ses fruits, vous pourrez alors plus facilement utiliser une partie des techniques utilisées, ou mettre en place des réunions de travail plus traditionnelles. Elles seront plus efficaces, car le groupe de salariés aura gagné en cohésion.

Les techniques de management libéré, participatif :

De plus en plus d'organisations adoptent une approche de management libéré ou participatif.

Laissant davantage place à l'autonomie et à la prise d'initiative, les méthodes de management libéré ont pour objet d'être plus souples et déléguatives, en im-

pliquant les collaborateurs à la prise de décision. Le management participatif repose sur l'écoute, le partage et la collaboration. Il correspond aux attentes et comportements des générations Y et Z arrivant sur le marché du travail et n'appréciant guère se retrouver sous l'autorité d'un hiérarchique. En établissant une relation de confiance avec le personnel, les salariés sont davantage impliqués dans leurs projets. Cette technique permet de gagner en productivité et en créativité. En ayant adopté des méthodes de management participatif, manager et salariés développent de nouvelles relations. La dimension hiérarchique est atténuée, le dialogue plus direct et régulier entre collaborateurs, l'esprit d'équipe renforcé.

Les méthodes reposent sur la mobilisation autour d'un but commun, la responsabilisation et la concertation. Elles favorisent l'amélioration des compétences, la gestion des conflits à la source, l'acceptation des erreurs et l'engagement de tous. De façon indirecte, elles incitent à la délégation.





Les valeurs et la culture d'entreprise :

La loi NOTRe ayant mutualisé le personnel des anciens Offices de Tourisme et BIT et ayant agrandi de facto les équipes sans réduire pour autant le nombre de points d'accueil, l'enjeu pour les nouvelles organisations est de créer du lien entre l'ensemble des salariés issus de structures et de cultures différentes. Attachés à leurs habitudes et leur environnement de travail, ils représentent en soi une résistance au changement. En créant une identité commune, l'Office de Tourisme réunira ses membres sous les mêmes valeurs. La culture et les valeurs d'entreprise communes favorisent le sentiment de reconnaissance des salariés. Bénéfique à la cohésion d'équipe et à la motivation du personnel, la « culture d'entreprise OT » crée un sentiment d'appartenance et de fierté pour vos collaborateurs. Au-delà du personnel déjà existant, la culture d'entreprise est séduisante lors du recrutement de nouveaux talents. Il est important que les managers soient les premiers à porter l'image de l'organisation et de ses valeurs pour pouvoir les communiquer en montrant l'exemple. Toutefois, ces valeurs communes ne seront pas créées ex nihilo et communiquées de façon verticale, car c'est le meilleur moyen de provoquer le rejet ou la non-adhésion aux valeurs affichées. Il s'agira au contraire de travailler ces éléments en groupe, dans le cadre d'un atelier de créativité par exemple, de les expliquer et démontrer leur bien fondé. Et de faire participer au maximum l'équipe, y compris quand les décisions ont déjà été actées par la gouvernance de l'Office de Tourisme ou l'autorité de tutelle.

A l'ère du changement provoqué par la loi NOTRe, et du développement des actions mutualisées entre les Offices de Tourisme, autres territoires et institutions touristiques, il peut se révéler utile d'envisager la création de valeurs communes à l'ensemble des salariés réunis. Cette image propre à l'Office de Tourisme peut également servir à communiquer auprès des clients et des partenaires. Se basant sur l'histoire de la structure, du territoire de compétences et celle des salariés, vous pourrez définir ou redéfinir votre culture d'entreprise avec vos collaborateurs, votre propre « story telling » !

La culture d'entreprise passe aussi par des moments fédérateurs. En favorisant des événements communs réunissant salariés et manager, vous allez générer des expériences communes positives et mobilisatrices. A des occasions ciblées, personnel et manager peuvent se réunir autour d'événements festifs concernant aussi bien l'Office de Tourisme que les salariés tels que fêter les réussites de projets, les anniversaires, les départs à la retraite, ou l'atteinte d'un objectif qui a été fixé au collectif en début d'année...

CONTACTS UTILES :

Le référent à la FR. OT Région Sud,
Aline Collodello :
acollodello@offices-tourisme-sud.fr

J'accompagne mes RH en termes de GPEC



Manager une équipe implique de faire grandir les compétences de ses collaborateurs dans une logique de prospective. Si votre équipe est bien accompagnée au niveau des outils RH, formée, animée et suivie dans le cadre des entretiens annuels d'appréciation et des entretiens professionnels, qu'en est-il en termes de préparation aux métiers de demain et de mutation des compétences ? Cet aspect prospectif est souvent négligé par manque de temps et par habitude de pensée. Il faut prendre le recul nécessaire et se projeter à l'horizon de 5 à 10 ans, car les métiers doivent évoluer au rythme du marché, de la demande et des méthodes marketing. Les actions possibles dans ce domaine consistent à développer une dynamique individuelle dans le cadre de l'entretien professionnel avec vos salariés et à mettre en œuvre une GPEC, action à finalité collective, pour avoir la bonne compétence au bon moment pour que l'Office de Tourisme soit plus efficace et plus rentable. Ce chapitre dévoile quelques outils et moyens à cocher sur votre feuille de route de management dès aujourd'hui... pour préparer demain.

L'outil réglementaire de l'entretien professionnel :

L'entretien professionnel est une étape obligée tous les 2 ans permettant un travail individuel, afin de permettre à chaque salarié de se projeter dans l'avenir, tout en dressant un état des lieux de son propre parcours professionnel. L'entretien professionnel vise à accompagner le salarié dans ses perspectives d'évolution professionnelle, que ce soit en développant ses qualifications, en changeant de poste ou en obtenant

une promotion. Il a également pour but de détecter ses besoins en formation pour tendre vers ces évolutions.

L'entretien concerne tous les salariés, quel que soit leur contrat et leur statut, travaillant à temps plein ou partiel (CDI, CDD, contrat de professionnalisation, etc...).

Le contenu de l'entretien est composé de 3 parties :

- Le bilan professionnel du salarié depuis sa prise de fonction à l'OT,
- Les besoins de développement de l'OT et les aspirations du salarié par rapport à ces besoins et en général,
- Les perspectives d'évolution professionnelle.

Il est à noter que l'entretien professionnel ne concerne pas l'évaluation du travail du salarié, qui est effectuée dans le cadre de son entretien annuel. Les deux entretiens peuvent néanmoins être couplés dans un même espace de temps afin de faciliter l'organisation des échanges, même si les deux outils ne visent pas les mêmes objectifs.

Tous les 6 ans, soit une fois sur trois, cet entretien professionnel doit faire un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié, qui permet de s'assurer qu'au cours de ces 6 années précédentes, le salarié a suivi au moins une action de formation ou acquis un des éléments de certification professionnelle (diplôme, titre professionnel, etc.) par la formation ou par une validation des acquis de l'expérience (VAE). L'entretien doit permettre d'informer sur le dispositif de validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE). Il est enfin l'occasion de vérifier si le salarié a bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

➡ Découvrez la page AFDAS sur l'entretien professionnel employeur /salarié

➡ Découvrez un modèle de fiche d'entretien professionnel

Par ailleurs, l'entretien professionnel doit être systématiquement proposé à tout salarié qui reprend son activité après une période d'interruption due à un congé particulier (dont le congé maternité ou le congé sabbatique). Dans ce cas, l'entretien peut avoir lieu, à l'initiative du salarié, à une date antérieure à la reprise du poste. En outre, ce travail préalable place le salarié dans de meilleures conditions de reprise du travail.

L'entretien de reprise de poste :



Toute personne, quel que soit son âge, sa nationalité, son statut et son niveau de formation, justifiant d'au moins 1 an d'expérience en rapport direct avec la certification visée, peut prétendre à la VAE. Cette certification qui peut être un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle doit être inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

La validation des acquis de l'expérience (VAE) :

Découvrez
la présentation du Ministère du Travail

Découvrez
le guide VAE de l'AFDAS

Le plan prévisionnel /préventif des compétences (GPEC) :

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'Office de Tourisme. Elle a pour but de déterminer les actions à mettre en œuvre, dans les 3 à 5 ans à venir, permettant de faire face aux évolutions d'effectif, tout en répondant aux besoins de l'Office de Tourisme.

La GPEC a pour objectif de décrire et d'analyser les divers futurs possibles de la structure en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines. Mettre en place ce plan prévisionnel et préventif des emplois et des compétences permet d'accompagner et suivre les évolutions dans le temps. Cette analyse vise notamment à détecter et résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences, de façon à s'assurer que les fonctions de l'Office de Tourisme pourront s'adapter aux évolutions (par exemple technologiques, numériques, marketing, commerciales...), que les compétences indispensables soient maintenues (attention aux compétences orphelines, détendues par un seul salarié) et que les compétences prospectives soient prises en compte (futur plan de développement des compétences). Le sujet de la pyramide des âges pourra aussi se poser, afin d'anticiper la définition des besoins en nouveaux profils de salariés bien avant les départs en retraite. De fait, une GPEC comporte un volet collectif lié aux besoins de l'Office de Tourisme et un volet individuel pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel. C'est un outil permettant

de maintenir l'employabilité des salariés et le calibrage des postes en fonction des futurs besoins, qui pose noir sur blanc les questions de formation, de mobilité et de recrutement. Une attention particulière devra être apportée aux salariés peu qualifiés et au sujet de la transmission des compétences.

Comme pour toute action de développement, la GPEC commence par un diagnostic de l'existant et des pré requis : dispose-t-on des compétences et des qualifications nécessaires à l'évolution des métiers de l'Office de Tourisme ? Il s'agit de dresser un état des lieux des activités et des compétences actuelles en identifiant les points forts, les points faibles et les facteurs de risque. Les problématiques de recrutement, de qualification, de fidélisation du personnel doivent être abordées à ce stade, pour mettre à plat l'ensemble des facteurs d'écarts entre la situation RH actuelle - ce dont la structure dispose en matière d'effectifs et de compétences - et celle que vise l'Office de Tourisme, notamment sur son volet d'adaptation aux métiers du futur. Pour ce faire, on rédige une cartographie des métiers et des compétences de l'Office de Tourisme, avec un descriptif précis des métiers et de leurs évolutions (fiches métiers), déclinés au plan individuel en fiches de poste véritablement représentatives des fonctions exercées par les salariés. Les fiches de poste recensent l'ensemble des missions et des activités qui doivent être réalisées sur un poste ainsi que les compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) nécessaires. Les fiches de poste sont généralement nominatives.



Suite à cette phase, il sera possible de déterminer les scénarii pour réduire les écarts constatés avec un plan d'action de reconversion ou d'adaptation RH, comportant généralement un objectif de réorganisation, un effort substantiel sur la formation, un travail de fonds sur l'évaluation et le suivi des salariés face à ces facteurs d'évolution. Ce plan d'action est fondé sur la réduction des écarts entre les compétences métiers requises et les fonctions exercées, en précisant comment adapter les compétences existantes (quelles connaissances, savoir-faire et savoir être à acquérir ou à développer ?). Le second objectif sera l'établissement d'un référentiel de compétences utiles à partir des compétences listées dans les fiches de poste. Ce référentiel regroupe toutes les compétences de l'Office de Tourisme, organisées par grands domaines. Il permet de définir des niveaux de compétences génériques et spécifiques et de déterminer les compétences requises pour un emploi en particulier. Ces données pourront permettre de rédiger les passerelles de mobilité, en indiquant à partir des compétences exercées ou requises si la mobilité vers un autre poste peut être faite à long ou à moyen terme et quelles seraient les compétences à développer pour atteindre un autre métier. C'est un indicateur très important de la GPEC car il permet de connaître rapidement les mobilités fonctionnelles ou hiérarchiques possibles entre les postes de l'Office de Tourisme et de réduire les risques internes en cas de réorganisation ou de développement, fusion d'équipes, etc....

Point sensible, la GPEC doit être partagée en interne, et donc comprise et portée par les salariés. Elle doit donc être largement communiquée et explicitée auprès de l'équipe

et dans les instances de gouvernance (conseil d'exploitation, d'administration, etc...), afin d'obtenir une parfaite adhésion à la démarche, tout comme pour le plan de développement des compétences. Ceci est d'autant plus important que la GPEC induira du changement pour les salariés en termes de formation, de mobilité professionnelle et / ou géographique, d'organisation collective ou personnelle (recours à des VAE, bilans de compétences...). Il en va de la réussite du dispositif, qu'il s'agisse d'adapter les métiers actuels aux enjeux du futur ou de recourir à des recrutements de profils externes. Enfin, le dispositif d'évaluation de la GPEC devra être indiqué et suivi, afin d'apporter les correctifs nécessaires en temps utile et demeurer dans une dynamique d'adaptation continue. Il faudra prendre en compte les résultats obtenus, mesurer le retour sur investissement, et travailler à la détection des souhaits d'évolution et des potentiels des salariés au fil du temps.

Découvrez la page
du Ministère du Travail

1 module de formation spécifique à ces compétences managériales sont proposés par la Fédération Régionale des Offices de Tourisme dès 2021, autour de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Les enjeux de la formation

« Organiser aujourd'hui les compétences de demain (GPEC) »

Anticiper et préparer sereinement le développement d'une structure passe par l'assurance de disposer des compétences requises au bon moment : c'est tout le défi d'une politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (« GPEC »). Au-delà des enjeux, cette formation de 2 jours va permettre aux participants de mûrir leur projet et de bâtir leur plan d'action grâce à des outils pragmatiques de gestion de projet. Animée par un consultant RH Senior, cette session est également l'opportunité d'échanger sur les approches et les pratiques de chaque participant. Un suivi individuel post-formation permet de vous accompagner dans la mise en œuvre de ce projet pour atteindre les objectifs de chacun.

Objectifs :

- Connaître la finalité et les objectifs d'une démarche GPEC
- Préparer le projet et organiser le pilotage GPEC
- Définir les compétences et les leviers d'action
- Déterminer les livrables de la GPEC
- Mettre en place un plan d'action

Le petit plus : ADN Tourisme, dans le cadre de l'observatoire des métiers, développe pour ses adhérents une plateforme qui permettra de suivre le plan de carrière de ses salariés et d'anticiper la GPEC (plateforme à venir courant 2022.)

Vous trouverez le programme complet du module GPEC ici

Evolution des compétences et niveau de touristicité :

L'évolution des compétences métiers de l'Office de Tourisme ne doit surtout pas avoir un contenu uniforme. Cette perspective va dépendre avant tout des objectifs visés par la gouvernance elle-même de l'Office de Tourisme. Quels sont les priorités de l'Office de Tourisme pour les années à venir ? Quelles seront les fonctions clé à développer en dehors des actions obligatoires inscrites dans le code du tourisme ? Quels efforts doivent être consentis sur le volet numérique ou sur le volet commercial ? Quelles actions partenariales ou mutualisées

mettre en œuvre avec vos partenaires territoriaux et avec les Offices de Tourisme « confrères » de destination ou de marque Monde ?...

Le plan d'évolution pourra également se décliner en fonction de la spécificité touristique de votre territoire.

Selon son niveau de touristicité, vous aurez matière à prioriser le plan d'action RH (objectifs, cohésion d'équipe, GPEC, formation, évaluation...). On peut par exemple imaginer qu'un Office de Tourisme de faible niveau de touristicité et de faible affluence doive plutôt mettre l'accent sur la confortation des liens avec les socioprofessionnels touristiques et extra-touristiques de son territoire, en mettant en œuvre les conditions de déploiement du métier de développeur d'écosystèmes. Un Office de Tourisme avec une bonne affluence sur un territoire de destination de séjour pourra développer en premier lieu le métier de designer / coach d'expériences afin de consolider l'économie touristique de sa zone de compétences. Un Office de Tourisme de station ou de pôle urbain important disposera de sommes de données clients régulières et significatives, qui justifieront de mieux identifier le poids et le rayonnement de l'économie du tourisme sur son secteur et de fidéliser ses clients, en s'axant prioritairement sur le métier de pilote d'attractivité - data miner.

On peut aller plus loin, en imaginant l'idée de partenariats entre offices de tourisme afin de bénéficier mutuellement de transferts de compétences « nouveaux métiers » selon les spécificités territoriales et les priorités RH de chaque organisme.

Découvrez une page sur les indicateurs de touristicité

S'inscrire dans Pilot.

CONTACTS UTILES :

Le référent à la FR. OT Région Sud,
Aline Collodello :
acollodello@offices-tourisme-sud.fr

Ce guide managérial a été élaboré en
coordination avec la FR. OT Région Sud
et Guy Castagné du cabinet conseil RH
Akina Stratégies (www.akina.fr)



Fédération Régionale
Offices de Tourisme

Provence
Alpes
Côte d'Azur

AKINA
STRATEGIES