



## EVALUATION DES BESOINS EN COMPETENCES DANS LES METIERS DE L'ACCUEIL ET DE L'HOSPITALITE EN ILE DE FRANCE

Rapport – Janvier 2013

[tbrun@nouveau-paris-idf.com](mailto:tbrun@nouveau-paris-idf.com)  
<http://www.nouveau-paris-ile-de-france.fr/>

ACME Consultants  
Tour de l'Horloge  
4, Place Louis Armand  
75603 Paris – Cedex 12  
Tél. : 33 (0)1 72 76 26 53  
Fax : 33 (0)1 72 76 25 99

1

virginiejost@acmeconsultants.fr / www.acmeconsultants.fr

Acmé pour le CRT





# Sommaire

Problématique, objectifs, méthodologie, terrain réalisé	4
<b>A. L'ÉTAT DES LIEUX</b>	<b>12</b>
<b>I. La problématique de l'accueil et ses enjeux</b>	<b>13</b>
1.1. Une prise en compte partagée de la problématique de l'accueil	14
1.2. ... pour autant, de nombreux points de résistance apparaissent	15
1.3. Les soubassements historiques et socioculturels qui éclairent la problématique	16
1.4. Des exemples issus de destinations étrangères qui illustrent la nécessité d'accéder à un accueil beaucoup plus qualitatif	20
1.5. De la nécessité de ré-enchanter le séjour touristique en Ile de France	21
1.6. De l'accueil à l'hospitalité	23
<b>II. Recrutement et formation : une équation difficile</b>	<b>27</b>
2.1. Des difficultés de recrutement aux mécanismes de contournement	28
2.2. Des doutes et incertitudes vis-à-vis des formations diplômantes actuelles	37
2.3. Les freins et leviers vis-à-vis de l'alternance	40
2.4. Des possibilités d'évolution et des passerelles encore trop limitées	43
2.5. De la nécessité d'un réajustement des formations existantes	45
<b>III. Une évolution des clientèles et de leurs attentes</b>	<b>52</b>
3.1. Une multiplication des cibles de clientèles	53
3.2. L'évolution des besoins et attentes	57
3.3. Zoom sur des exemples de disparités culturelles	63
<b>IV. L'adaptation nécessaire des métiers de l'accueil</b>	<b>65</b>
4.1. Une mutation incontournable	67
4.2. L'accueil au cœur de l'évolution de la relation client	68
4.3. L'accueil au centre de l'évolution de la relation à l'entreprise	69
4.4. Zoom sur l'acquisition nécessaire de nouvelles compétences	70
4.5. Bilan	77



<b>B. LES GRANDES PISTES D'ÉVOLUTION</b>	<b>78</b>
<b>V. Vers une entreprise accueillante</b>	<b>80</b>
5.1. De la nécessaire mise en place d'une entreprise accueillante	81
5.2. Les fondements de l'entreprise accueillante	83
5.3. L'objectif d'optimisation de la relation clients	85
5.4. Un management qui prend en compte la complexité de l'accueil	89
5.5. La qualité de gestion et d'organisation de l'entreprise	95
5.6. L'inscription dans un territoire touristique	104
<b>VI. Pour la définition d'un socle commun de compétences</b>	<b>107</b>
6.1. De la nécessité d'un système global de compétences autour de l'accueil	108
6.2. Le schéma global du système des nouvelles compétences nécessaires à l'accueil	110
6.3. La question du savoir être et du savoir faire	111
6.4. Les contours du socle commun de compétences	114
6.5. Les modalités pédagogiques associées	115
6.6. Les bénéfices attendus pour la destination	120
<b>VII. Les attentes vis-à-vis du CRT</b>	<b>122</b>
7.1. Le constat d'une implication forte et efficace	123
7.2. Un niveau d'attentes élevé	124
<b>VIII. Pour une évolution radicale de l'apprentissage linguistique</b>	<b>133</b>
<b>C. ENRICHISSEMENTS APPORTÉS PAR LES ATELIERS DE FINALISATION</b>	<b>135</b>
<b>IX. Les outils de l' "Entreprise accueillante"</b>	<b>136</b>
9.1. Une vision partagée d'un « système global d'accueil » en Ile de France	137
9.2. Des outils pour construire 4 piliers de l'entreprise accueillante	138
9.3. Actions prioritaires définies	144
<b>X. L'Atelier « Socle de compétence »</b>	<b>146</b>
10.1. Le socle des compétences transversales	148
10.2. Deux scénarios d'acquisition non exclusifs	149
10.3. Arrimage du socle accueil Ile de France aux dispositifs de formation existants	150
10.4. 3 logiques d'action	151
10.5. Les questions à approfondir	146
10.6. Les éléments d'accompagnement du projet	155
10.7. La stratégie d'action	156
<b>ANNEXE :</b>	<b>157</b>
1. Listing des interviewés	158
2. Verbatims illustratifs des compétences attendues du socle	160



## Une étude qui a été motivée par plusieurs constats :

### 1.1. Les formations professionnelles n'atteignent plus aujourd'hui leurs objectifs

- 50% des diplômés du secteur trouvent un emploi en dehors de celui-ci. Cela pose plusieurs questions quant à :
  - la qualité de l'orientation initiale
  - la qualité du contenu des formations et leur capacité à conforter les choix et/ou susciter une réelle envie vis à vis du secteur
- 50 000 emplois restent non pourvus en CHR : un problème majeur si l'on considère la dynamique touristique de la destination et un paradoxe au regard de la désertion de nombreux jeunes diplômés
  - ainsi on constate un manque d'attractivité initial de la filière (en particulier CHR) et de ses formations
  - de vraies difficultés à pérenniser les vocations (turn over très élevé) et l'émergence d'une fragilité sociale des emplois liés au tourisme (trop faibles rémunérations, professionnalisation insuffisante)
- De fait, les professionnels du secteur se font l'écho d'une inadéquation entre les formations délivrées et leurs besoins. Certains ont du créer leurs propres académies, écoles de formation interne (cf Euro Disney et Accor)

### 1.2. Elles présentent d'importants écarts d'adéquation avec les besoins

- Les formations se trouvent face à de nouveaux impératifs auxquels elles n'ont pas su répondre au fil du temps : intégration des nouvelles technologies et donc de nouvelles organisations du travail, développement d'un tourisme multiculturel et donc de nouvelles approches client, segmentation de l'activité et des métiers (p.e tourisme de loisir versus tourisme d'affaires)...De fait, les transformations des activités d'accueil et de leurs conditions d'exercice affectent les compétences requises pour les exercer notamment en termes de communication, de langues étrangères, de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), etc.
- Des employeurs, eux mêmes soumis à de fortes contraintes et une vive concurrence, se sentent insuffisamment soutenus dans cette approche et ont du mal à gérer correctement la formation continue, l'apprentissage
- La filière propose de nombreux métiers très peu valorisés (en particulier au niveau V), tant au niveau statutaire que financier. Un manque de valorisation qui va se ressentir chez les prescripteurs dans leurs missions d'information, chez les parents des jeunes, chez les jeunes eux-mêmes



Les jeunes s'inquiètent des contraintes des métiers de l'accueil et du tourisme (réelles ou supposées), et ce d'autant plus

- qu'ils connaissent mal les filières de formations, que celles-ci leur paraissent peu attractives
- que les relations employeurs sont trop souvent anticipées sur un mode conflictuel
- qu'ils se projettent insuffisamment valorisés, sans réelle possibilité de faire valoir leurs compétences personnelles et développer un parcours professionnel satisfaisant

### 1.3. Un diagnostic partagé : les notions de services et d'accueil sont aujourd'hui au cœur des faiblesses du dispositif de formation actuel

- Un constat transversal à l'ensemble des métiers de l'accueil et qui s'illustre très bien dans les métiers de la restauration où l'on considère aujourd'hui que la maîtrise des techniques de service ne génère de la satisfaction client que si elle s'accompagne d'un accueil de qualité avec des savoir faire en matière de communication, de relationnel client. L'opérationnel semble avoir trop longtemps primé sur le relationnel
- Les attentes des clients ont évolué, voyageurs à travers le monde, leur capacité à comparer est grandissante et leur niveau d'exigence a largement augmenté
- De fait, aujourd'hui, les métiers de services à la personne et tout particulièrement de l'accueil, plus que d'autres nécessitent du « sur mesure »

Il apparaît clairement qu'aujourd'hui **le client doit être mis au cœur du dispositif de l'accueil et du service** et que pour ce faire, c'est tout un ensemble d'attitudes et comportements qui est à acquérir de façon à savoir gérer les situations relationnelles multiples, voire conflictuelles qui peuvent voir le jour avec les clients/visiteurs

Et enfin, la faiblesse du niveau de pratique des langues étrangères accentue le handicap relationnel : la formation à l'expression et la compréhension orale est depuis longtemps défailante

### 1.4. Pourquoi est-ce un enjeu essentiel aujourd'hui ?

Parce que, à travers ces difficultés, **c'est la qualité même de l'accueil touristique en Ile de France, qui est impactée**. Avec des conséquences qui peuvent être désastreuses pour la première destination touristique du monde (62M de nuitées), si l'on considère la vive concurrence actuelle entre les bassins touristiques

Ainsi, il est impératif de savoir **renforcer et maintenir le désir** de séjourner dans la destination Paris Ile de France : « **le maintien de la position de leader passe par la capacité d'innovation et d'Excellence en matière de service et d'accueil** ». Un enjeu qui incite à repenser la notion d'accueil dans la formation au sein de l'ensemble des branches concernées par le tourisme



## A. Objectif principal

Identifier **les besoins en formation** et faire **des propositions opérationnelles d'offres de formations tant publiques que privées** pour :

- Optimiser **la professionnalisation des métiers et de leurs parcours**
- Développer une véritable **culture du service**
- **Et in fine, changer la perception des métiers** auprès des jeunes, des parents et plus globalement auprès de l'ensemble de la population

## B. Objectifs détaillés

### 1. Effectuer un état des lieux des lignes de force et des points faibles des métiers de l'accueil touristique en Ile de France.

Un état des lieux très complet qui prendra en compte l'ensemble des métiers actuels inclus dans le périmètre de l'étude.

Effectuer un tel état des lieux pose à notre avis plusieurs questionnements :

- Quels sont les savoir faire, savoir être requis pour offrir **une bonne qualité d'accueil et un plus d'hospitalité dans les différents métiers** ? Quels sont les attentes et besoins de visiteurs clients qui ont pu être répertoriés ?
- Quels sont les points forts et points faibles constatés au regard de ceux-ci ?
  - la capacité à accueillir : savoir être, échanger,
  - la connaissance linguistique pour communiquer, partager
  - la gestion du stress, des conflits et situations de crise
  - le savoir orienter, la compréhension des besoins
  - l'aptitude à gérer les différences culturelles
  - la compréhension des différentes missions accueil de chacun au sein d'une équipe...
- Ces forces et faiblesses sont-elles différentes selon les cas de figure de formation du salarié ?
  - Formation initiale ou continue
  - Privée ou publique
  - Propre à l'entreprise
- Et les conditions d'exercices du métier ? (taille de l'établissement, formation de l'encadrement...)



## 2. Analyser et mettre à jour les besoins des entreprises en matière de métiers de l'hospitalité en Ile de France

Une analyse qui doit repérer les besoins spécifiques des groupes/entreprises, par métier et niveau de qualification, dans les différentes branches, avec :

- **L'analyse des évolutions métiers** (missions/compétences).
  - Quelles sont les grandes tendances repérées, avec quels impacts métiers selon les niveaux de qualification? (évolution plus ou moins rapide vers le service aux dépens de l'opérationnel, nécessité d'une compétence web, segmentation des savoir faire...Le focus étant prioritairement porté sur les niveaux IV et V)
  - Quelles incidences à court, moyen et long terme dans la définition des profils métier qui seront recherchés ?
  - La définition même des métiers au contact avec les clients touristes, est-elle bien cohérente avec les besoins actuels et l'évolution des missions des métiers du tourisme ?
- **L'exploration des pratiques de substitution aux formations existantes** (type académie..), pour répondre à quels besoins ? Avec possiblement, l'**identification de nouveaux métiers** qui ne seraient pas encore couverts par des formations spécifiques

## 3. Analyser l'offre de formation initiale et continue

- l'analyse des besoins, des forces et faiblesses des métiers de l'hospitalité aujourd'hui en Ile de France et devra répondre aux objectifs suivants :
  - **Mesure des écarts entre les formations proposées et celles effectivement suivies/réalisées au sein de chaque branche pour accéder aux métiers concernés par l'étude.**
  - **Etude du poids respectif de la formation continue, de l'apprentissage et de la formation initiale.**
  - **Evaluation de l'offre de formation initiale**, avec en particulier : l'offre BEP et CAP scolaires/apprentis (près de 70% en HCR sont non bacheliers), et secondairement les Bac pro, BTS et formations supérieures
  - **Evaluation de l'offre de la formation continue**, avec en particulier :
    - L'exploration des circuits courts : les CFA hors les murs
    - Les contrats de professionnalisation et d'apprentissages
    - Les CQP
  - **Etude des formations élaborées en interne via les « Académies »**
  - **Etude des possibilités offertes en termes de parcours professionnels.**



#### 4. Elaborer des propositions de formation

4 préoccupations majeures quant à cette élaboration

- Répondre aux besoins réels, ce qui nécessite en amont une remise à plat ambitieuse, à la hauteur des enjeux
- Se fixer une exigence de professionnalisation, porteuse de satisfaction pour le touriste et valorisante/plus attractive pour l'intervenant.
- Développer une véritable culture du service, compte tenu des difficultés spécifiquement françaises et de la spécificité des visiteurs de Paris Ile de France.
- Bien garder à l'esprit le rôle majeur de l'encadrement, des tuteurs dans le cadre de la formation continue et plus largement la valeur d'exemple de leur propre comportement



### 1. Une phase de lancement avec le CRT et le Comité de Pilotage courant janvier 2012

- Valider/préciser la méthodologie dans la démarche et les outils
- prendre connaissance d'études et travaux déjà à disposition au CERT
- Validation du champ d'investigation et du plan d'échantillon
- Structuration des guides d'entretiens

### 1. Une exploration terrain à base d'entretiens et réunions de groupe de janvier à Mars 2012

- Au sein de 4 branches principales retenues, des interviews longues durée en face à face de :
  - Responsables de formation et directeurs d'académie dans les grandes entreprises du tourisme en Ile de France
  - Responsables de l'accueil client (grand groupes)
  - Managers en PME et responsable TPE
  - Formateurs au métiers de l'accueil
  - OPCA
  - Jeunes en formation initiale/continue (focus groupes)

### 2. 2 temps de restitution au Comité de Pilotage : en mars et mai 2012

- Synthèse premiers résultats : l'état des lieux, l'analyse des besoins et attentes...
- Présentation des pistes émergentes et premières préconisations de formation (selon les circuits, les branches, avec quel niveau de transversalité, de potentiel de parcours professionnels...)
- Interactions avec le Comité, questions, enrichissements, points à approfondir...

### 3. 2 ateliers de finalisation des préconisations majeures de l'étude : mai 2012

- 2 thématiques clés issues de l'étude :
  - Comment bâtir un socle de compétence transversal aux métiers de l'accueil et du tourisme
  - Comment définir les fondements d'une entreprise véritablement accueillante en Ile de Fra

### 4. Restitution finale au Comité de Pilotage

Listing des interviewés en annexe

**38 entretiens (1h 30 – 2H) et 4 entretiens de groupes de jeunes et formateurs**

**1. Hébergement**

- Hôtellerie homologuée (indépendante ou en chaine)
- Hôtellerie non homologuée

**8 entretiens**

**2. Restauration**

- Restauration
- Restauration rapide
- Chaines et cafétéria

**6 entretiens**

**3. Transport**

- Transport aérien : personnel d'accueil
- Transports publics urbains
- Taxis parisiens

**6 entretiens**

**4. Loisirs : Espaces de loisirs, d'attractions et culturels**

- Parcs d'attraction, parc à thème, zoos...
- Musées, sites, monuments historiques, palais nationaux
- Evènement et salons
- Excursions
- Shopping

**18 entretiens**

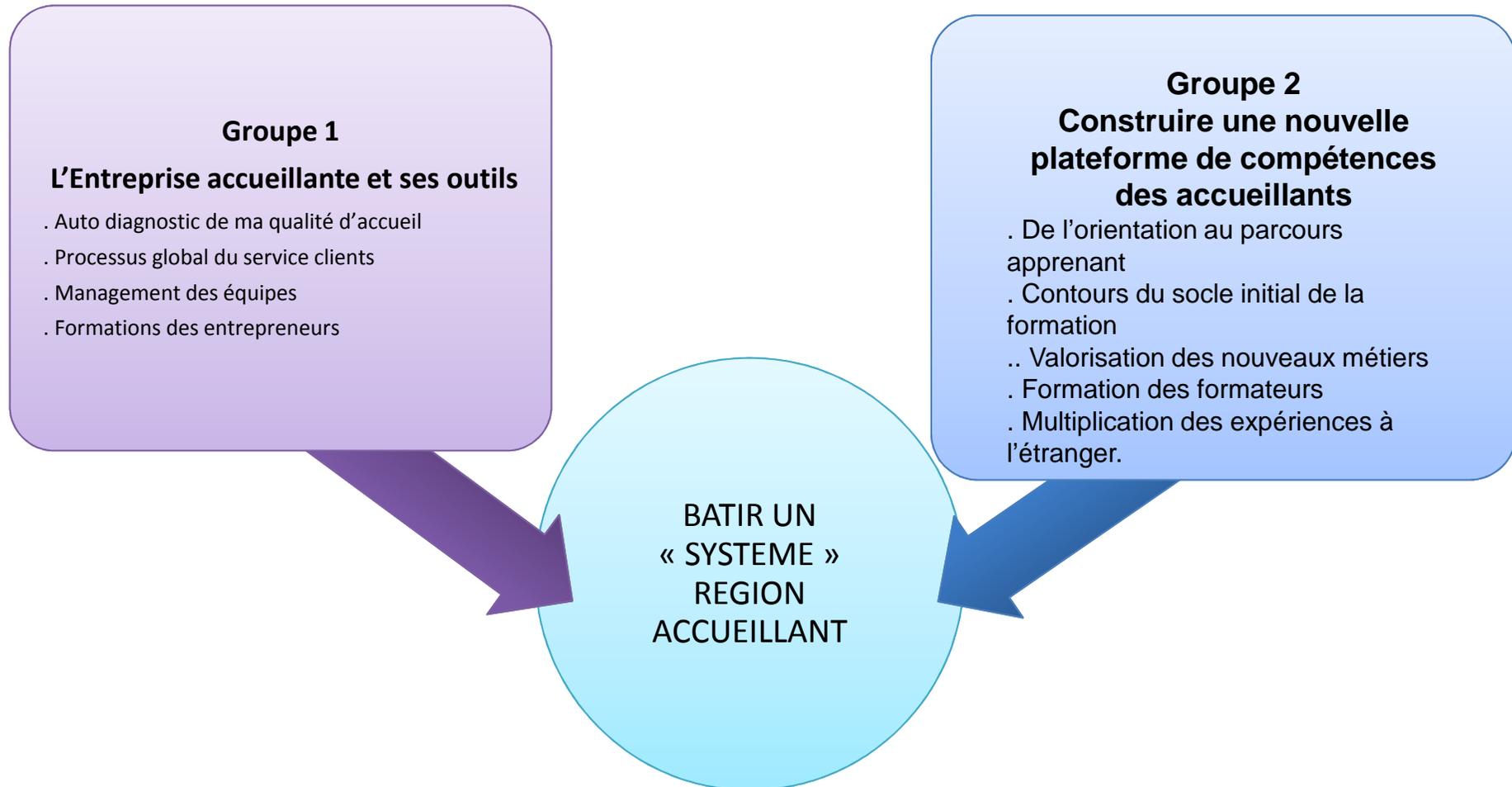
**38 Entretiens entreprises + formateurs + OPCA : AFPA, FAFIH, SYNHORCAT,**

**+ 2 entretiens de groupes réalisés à la CCIP :**

- Jeunes de l'école Ferrandi (5 participants)
- Formateurs issus des organismes suivants : CCI Seine et Marne /CFA UTEC,CCI Essonne /Faculté des Métiers (2pers), CRCI Paris Ile de France (2 pers), CCI Versailles – Val d'Oise /CFA Pierre Salvi

**+ 2 entretiens de groupes à Euro disney: jeunes et formateurs**

## 2 ateliers de finalisation en mai 2012





# A - L'ETAT DES LIEUX



## - 1 – La problématique de l'accueil et ses enjeux

- 1.1. Une prise en compte partagée de la problématique de l'accueil
- 1.2. ... pour autant, de nombreux points de résistance apparaissent
- 1.3. Les soubassements historiques et socioculturels qui éclairent la problématique
- 1.4. Des exemples issus de destinations étrangères qui illustrent la nécessité d'accéder à un accueil beaucoup plus qualitatif
- 1.5. De la nécessité de ré-enchanter le séjour touristique en Ile de France
- 1.6. De l'accueil à l'hospitalité

## 1.1 – Une prise en compte partagée sur la problématique de l'accueil...

- L'ensemble de nos interviewés a clairement intégré les enjeux économiques du tourisme en Ile de France. La situation concurrentielle accrue où se trouve la destination, le challenge posé par l'arrivée de nouvelles nationalités de visiteurs, avec au cœur de cet enjeu, la qualité de l'accueil.

*" ce qui fera la différence, c'est d'abord la qualité de l'accueil"*

Aujourd'hui, on perçoit bien la recherche de pratiques plus vertueuses même si les réponses apportées sont différentes selon les tranches, la taille des entreprises, leur contexte d'implantation. Un plus de mobilisation qui passe par :

- La multiplication des programmes de formation continue
- La multiplication des enquêtes de satisfaction (visites mystères...)
- L'évolution des pratiques de management et de nouvelles organisations de travail
- La recherche d'une prise en compte de la diversité socioculturelle des cibles, le développement de nouveaux services et offres (surtout dans les grandes structures)

Cette recherche de professionnalisation accrue est partagée même si elle va dans les faits se traduire de manière très inégale entre les entreprises (impact des cultures de branches et tailles d'entreprises) et qu'elle se heurte, comme on va le voir, à de nombreux points de résistance.

## 1.2 – ... pour autant de nombreux points de résistance apparaissent

À différents niveaux :

### Dans la société française

L'importance de l'enjeu n'apparaît pas intégré

- Paradoxalement la vocation touristique de la France n'est pas véritablement intégrée. Elle n'est pas conscientisée (au delà des professionnels) comme un secteur économique à développer, ni comme un processus professionnel d'envergure.
- Le touriste / visiteur est lui-même peu valorisé, non reconnu dans sa singularité (il reste étranger). La notion d'accueil est peu présente au sein de la société française même.
- Les métiers du tourisme sont méconnus et le secteur étrangement peu attractif. La prescription vers ces métiers se fait souvent par défaut
- L'offre de formation/qualification éclatée dans une logique de branches, de filières, d'organismes de formation, reste peu lisible de l'extérieur.
- Les jeunes s'orientent avec peu de motivation vers les métiers du tourisme où conditions de travail, manque de perspective de carrière occultent l'intérêt du contenu d'un travail relationnel.

### Sur le terrain quotidien des entreprises

Les entreprises se heurtent à des difficultés récurrentes quant aux fonctions d'accueil humain

- Problèmes de recrutement : *"il y a peu de candidats qui ont les bons profils", "peu parlent suffisamment l'anglais", "pas assez formés à échanger avec les clients"*
- Problèmes de comportement : *"un manque d'attention à l'autre", "le sourire ne reste pas", "j'ai encore trop d'agents qui réagissent de façon incontrôlable en situation de stress"*
- Difficulté d'installer les bonnes pratiques dans la durée : *"il faut toujours faire des piqûres de rappel »*
- Sentiment de la perte d'une culture à la française naturellement orientée vers l'accueil « *avant les familles donnaient l'éducation nécessaire aux relations* », « *il faut tout réapprendre, merci, au revoir* »
- Globalement une vision de la fonction accueil portée naturellement par une personne plus que par une organisation. Des solutions aux problèmes insuffisantes et du coup mal ciblées

Bien au-delà du savoir être, souvent mis en cause les résistances à *l'accueil des visiteurs* sont complexes, tout autant d'ordre culturel que professionnel et elles traversent largement la société française.

## 1.3 – Les soubassements historiques et socioculturels qui éclairent la problématique

### ➤ Une incidence historique qui pèse dans la difficile reconnaissance du potentiel touristique par la France

Un système de représentations négatives associé au tourisme



Ambiguïté de la relation à l'étranger

- Volonté de préserver l'image d'une nation forte, d'une puissance industrielle qui considère le tourisme comme une activité mineure, par défaut, signe de faiblesse.

Avec en conséquence, la mise en place de résistances :

- « Arrogance » de l'exception culturelle qui peut faire écran à la culture de l'autre et de ses besoins

*" l'autre est quelque chose par rapport auquel le français se distancie. Il y a tout de suite une distance surtout s'il est étranger. Les USA c'est totalement l'inverse, mais c'est leur culture de peuple pionnier. Ils vont venir vous voir tout de suite pour dire : est-ce que je peux vous aider" (ADP)*

*" nous avons trop tendance à juger par rapport à notre culture" (Lirgrama)*

*" on a notre idée de l'accueil à la française mais entre ce qu'on donne et ce que le client perçoit, il y a une différence..." (Brasserie Mollard)*

*" on aime le client mais celui qu'on a choisi !" (VMIH)*

- Surévaluation des nuisances qui peuvent être liées au tourisme (contraintes d'aménagements urbains, cars...)
- Un secteur pas estimé à son juste niveau d'enjeu national (Cf. impact en termes de devises et métiers)

Et dans les faits aujourd'hui, un État frileux, en distance vis-à-vis de l'activité touristique, avec une médiatisation du refus d'une "France Parc d'attraction" quand de leur côté les Etats Unis affichait une ferme volonté de reconquête du secteur (cf. discours de B. Obama - janvier).

### 1.3 – Les soubassements historiques et socioculturels qui éclairent la problématique (suite)

#### ➤ Des métiers dévalorisés

Perception médiocre  
des métiers de  
l'accueil

- Dévalorisation de la notion de service par rapport au "client roi", vécu comme sur le registre personnel comme une servitude relationnelle et non comme une posture marketing « orientée client »..

*" je pense qu'en France, contrairement à d'autres pays comme les USA, l'accueil c'est considéré comme quelque chose de pas noble. Ça remonte à la Révolution française. L'accueil c'est être au service d'une forme de servilité" (Aéroports de Paris)*

D'autant plus qu'en France la reconnaissance passe d'abord par le statut selon une « logique de l'honneur »

*" on est resté dans la logique de l'honneur<sup>(1)</sup> et du statut" (Eurodisney)*

Avec, en conséquence la tentation de l'arrogance et le rapport de force

*" on est dans un rapport de classe alors qu'aux USA, la relation est immédiate" (ADP)*

*" pour un bon accueil, il faut une petite dose d'humilité. Et quand vous avez cette petite dose d'humilité, vous avez peut être une chance de satisfaire le client. Mais si vous ne l'avez pas, cette petite dose de « peut être que je ne fais pas ce qu'il faudrait faire pour satisfaire le client »...mais ça ce n'est pas très français" (Brasserie Mollard)*

- Manque de reconnaissance de la difficulté de ces métiers, qui pourtant nécessitent des compétences et savoir-faire complexes (pro-activité, anticipation, connaissance de l'autre, gestion de conflits...). Avec en conséquence (parmi d'autres, un déficit de cohérence dans les orientation initiales vers ces métiers.

(1)

« Philippe d'Iribarne » la logique de l'honneur » Le Seuil Paris  
Acme pour le CRT

### 1.3 – Les soubassements historiques et socioculturels qui éclairent la problématique (suite)

#### ➤ Une difficulté à vivre et investir la posture d'accueil

Des résistances individuelles qui sont amplifiées par le manque de reconnaissance de la filière

- Prise en compte de la **relation d'échange** avec l'autre (une relation de type client/fournisseur plus prégnante que celle de don / contre don plus opérante dans l'accueil)
- Gestion difficile de la frontière entre le privé et le public (avec en France, un fort attachement à la préservation de sa sphère privée). Tendance à accentuer la distance symbolique avec son interlocuteur
- Les attentes liées à l'accueil "*dire bonjour, sourire, porter les valises, accéder aux demandes d'accompagnement / d'aide*" vécues comme serviles, obligeant à investir une posture passive, dite "féminine" qui peut être mal vécue<sup>(3)</sup>.
- Les déficits linguistiques sont difficilement dépassés : craindre de perdre la face ➔ la parole se libère difficilement



Redonner de la fierté à la filière et ses acteurs

Nécessité de faire bouger en profondeur l'ensemble des **représentations et des systèmes de projection** au cœur des jeux d'acteurs présents dans le tourisme et l'accueil

- Travailler sur les représentations collectives liées au tourisme au plus haut niveau de l'État
- Clarifier le rapport tourisme / étranger
- Reconnaissance de la complexité de ces métiers et de leur place cruciale dans le dispositif d'accueil
- Favoriser par le management, le dépassement des craintes et frustrations
- Passer d'une vision d'un savoir-être » naturel à un savoir-faire que l'on peut dès lors acquérir et développer

### 1.3 – Les soubassements historiques et socioculturels qui éclairent la problématique (suite)

- **Verbatims illustratifs**

*" c'est assez paradoxal en France. On est un pays où on a justement des écoles hôtelières, des formations... qui vont commencer en BEP, en CAP.... hyper pointues en cuisine, en sommellerie, en hôtellerie... ou même dans les cursus bancaires, les formations, c'est énorme. Donc, on se dit qu'il y a une grosse culture de la formation initiale assez pointue et en même temps, lorsqu'on écoute les clients et le service rendu par les gens au service, on se dit : on ne sait pas accueillir. Comme si les services en France c'était dévalorisant, vécu comme étant servile" (Académie des services)*

*" moi, ce qui me marque dans l'accueil en Ile de France, c'est que nous sommes la première destination mondiale en ayant un service limite. Et je pense que les gens qui sont dans le service ne réalisent pas ça. Ils ne réalisent pas qu'ils sont porteurs de ça mais ce qui leur pend au nez... Je pense que tant que les professionnels du tourisme ne le réalisent pas ... Dans les filières, déjà le tourisme c'est compliqué, on n'a pas de ministère du tourisme, on est le 1<sup>er</sup> pays touristique et on n'est même pas tous regroupés dans une même filière, donc ce n'est pas simple. On a un secrétaire d'état au tourisme mais il doit être rattaché à Bercy, il me semble alors que dans le tourisme, on a des passerelles à avoir avec la culture alors que c'est un autre ministère, quand les gens viennent en France, ils viennent pour du shopping ou pour la culture, je ne dis pas qu'un ministère résoudrait tout mais au moins on partagerait les enjeux" (Galeries Lafayette)*

## 1.4 – Des exemples de bonnes pratiques issus de destinations étrangères illustrent la nécessité d'accéder à un accueil plus qualitatif

- Les références étrangères en matière d'accueil et de services évoquées tout au long de l'étude, avec le plus souvent, un effet de mise en perspective défavorable à l'Ile de France

*" l'éternelle référence, c'est le taxi londonien. Il a une particularité : 3 ans de formation derrière lui. Ici, c'est 3 mois" (G7)*

*" les américains sont super accueillants, super aimables. Ici, on a un salaire garanti, que je sourie ou pas, je suis payé. Ils m'ont expliqué « mon seul salaire, c'est le pourboire que vous me laissez ». Ici , « si t'es pas content, tu me vires ». La protection du salarié a probablement plus ou moins une influence sur sa capacité à faire revenir le client. Je le vois, les extras sont meilleurs que mes gars"*

*" en Suisse sur des hôtels restaurants, le professionnalisme des gens faisait toute la différence" (Citotel)*

*" l'Autriche, ils sont plus proches de leur clients quand vous allez dans un hôtel vous avez vraiment l'impression de faire partie de la famille, c'est un accueil très personnalisé, ils sont plus attentifs, peut-être moins stressés aussi. "*

*" au Japon, c'est le sentiment d'appartenance à l'entreprise qui prime, une certaine notion du collectif qui prime sur l'individualité, le sens de l'intérêt général. "*

*" quand vous rentrez dans un grand magasin au Japon, vous avez une personne à votre gauche et à votre droite qui s'inclinent et vous donnent une formule de bienvenue... Même chose quand vous sortez, même si vous n'avez rien acheté ! Ça en France, on ne l'a pas. Quand vous faites une conversation avec un interlocuteur prestataire américain, très souvent la conversation est orientée vers vous, en quoi puis-je vous aider? Je le remarque moins dans les entreprises françaises. "*

Sans doute une difficulté en France dans la reconnaissance de l'accueil comme un véritable métier, d'où une professionnalisation sous estimée

➔ L'accueil doit prendre encore plus qu'à l'étranger une place importante dans les formations

➔ Les mesures d'accompagnement dans l'entreprise sont également à renforcer

## 1.5 – De la nécessité de ré enchanter le séjour touristique en Ile de France

*" il faut que le rêve soit au rendez-vous", "Paris doit rester une destination mythique, il n'y a plus que ça..."*

*" il faut savoir créer, recréer l'émotion", "pour certains japonais, le vécu émotionnel est si négatif qu'il a fallu créer une cellule de soutien à l'hôpital"*

Ces témoignages d'entrepreneurs de branches différentes sont clefs pour comprendre aujourd'hui les enjeux de la concurrence et indiquent le niveau de l'offre et de l'accueil touristique qu'il va falloir atteindre.

*" on n'a même pas une vraie prise de conscience. On est en train de passer à côté de quelque chose. Il y a eu une présentation d'une chinoise en stage chez nous. Elle nous disait : vue de Chine, l'image de Paris c'est le Nirvana, la capitale de France. Quand on arrive, c'est terrible. Les gens ne sont pas aimables, c'est sale, il n'y a pas d'attention. Les personnes âgées en Chine, on s'en occupe. Elle dépeignait un tableau et elle disait que c'était scandaleux. Le premier contact est décevant pour le chinois. " (ADP)*

*" le tourisme, c'est la mise en marche de rêve en quelque sorte. C'est-à-dire qu'on vend des expériences de visite" (OT-Provins)*

Ainsi, la destination Ile de France est porteuse d'un imaginaire et d'un émotionnel extrêmement élevés pour le visiteur. Le paradoxal décalage dans les réponses apportées et la qualité de l'accueil est très préjudiciable pour l'image de la destination et affaiblit le rôle prescripteur de chacun des visiteurs.

Or, pour créer une expérience émotionnelle positive, l'humain constitue un maillon central, au cœur d'un processus global organisé.

*" l'humain a une place particulière, qu'on ne remplacera jamais par la technologie la plus performante, un bon accueil fait par un humain n'a pas d'équivalent" (Stade de France)*

Alors que les fondements mêmes de l'accueil dans la destination peinent à être acquis, les attentes sont déjà très au-delà.

### 1.5 – De la nécessité de ré enchanter le séjour touristique en Ile de France (suite)

- Un ré enchantement qui n'apparaît possible que s'il y a une continuité dans la qualité de l'accueil et ce, dès l'arrivée sur le sol français. Une attente qui démarre de plus en plus tôt en amont du voyage. En effet dès la préparation du voyage, l'émotion est en éveil et devrait être stimulée et ne pas retomber à l'arrivée dans le pays d'accueil..

*" il commence bien plus tôt qu'aujourd'hui et notamment avec la virtualisation, la dématérialisation de l'information, l'achat des billets, on traite les gens qui achètent le billet de chez eux, donc il y a une période plus longue, ce n'est pas uniquement à l'arrivée à la caisse, donc c'est créer une nouvelle forme de relation, avoir des points de rendez-vous qui font monter un peu l'excitation du voyage... donc faire monter cette émotion pour que tout ne repose pas sur le mot, la première l'expression et on s'enlève aussi la pression sur site quand on a déjà préparé le terrain, donc ça se fait dans la continuité et le fait qu'on garde le contact avec le client " (Stade de France)*

*" par exemple ces gens vont arriver aujourd'hui à Roissy, vont-ils être bien orientés ? C'est une vraie prise de conscience de faire passer un bon moment aux gens à partir du moment où ils sont sur le sol français. La prise de conscience et l'attention qui fait que la personne va être contente tout au long de son séjour " ( 4 roues sous un parapluie)*

- Investir émotionnellement le voyage gage de fidélisation et de renforcement de la prescription

*" quand on a vécu un bon moment, souvent on a envie de le revivre! Au-delà de notre société, notre rôle est de faire revenir des gens dans la région et c'est très bien, notre rôle est de nous dire qu'il faut donner envie aux gens de revenir " (4 roues sous un parapluie)*

## 1.6 – De l'accueil à l'hospitalité

- **Le terme d'hospitalité est se substitue de plus en plus à celui d'accueil.** Derrière ce glissement sémantique (plus qu'une reprise du terme anglais), il s'agit du signe de l'émergence de nouveaux savoir-faire attendus qui vont bien au-delà des gestes de base attachés classiquement à l'accueil (**SBAM**: **S**ourire, **B**onjour **A**urevoir) ou autres signes d'accueil formels. Il s'agit de faire véritablement évoluer les modalités de "réception du client". L'hospitalité est à la fois un plus de services et un plus de professionnalisme.

- Une manière plus personnalisée, plus respectueuse

*" l'hospitalité a une dimension plus chaleureuse, plus humaine, plus adaptée à la personne qu'on a en face, ce que j'appelle la personnalisation : un indien n'aura pas les mêmes besoins qu'un espagnol, l'hospitalité demande de tenir compte des habitudes de consommation de chacun, par exemple en termes de nourriture ou de produits en vente dans nos boutiques" (Tour Eiffel)*

*" le terme d'agent est épouvantable. J'aime bien le terme d'hospitalité. Ça renvoie un peu à l'empathie et au don. L'hospitalier, c'est celui qui accepte l'autre chez lui et qui lui donne sa table. C'est une notion de respect de l'autre " (ADP)*

- Avec un plus d'attention et de services

*" il faudrait s'inspirer de ce terme d'hospitalité pour des clients entreprise parce que derrière ce terme d'hospitalité c'est bien la somme de services que l'on peut proposer à un client dans une seule expérience" (Stade de France)*

*" je sais qu'il ya des formations d'hospitality management, c'est un terme un peu dérivé de l'anglais, j'aime bien le mot réception plutôt, on parle du marché réceptif, on accueille, on réceptionne, on offre tous les services, on ne se contente pas de dire bonjour et d'ouvrir la porte de l'ascenseur, il faut que ça aille au-delà" ( La tour Eiffel)*

- En faisant valoir l'esprit particulier du lieu, la notion d'hôte

*" ça demande des gestes, et aussi une conception de la relation au client. Notre client nous l'appelons invité. C'est un guest. Ce n'est pas quelqu'un qui paye mais quelqu'un que nous accueillons et qui est notre invité. Ça veut dire qu'il est traité avec beaucoup d'égards, de vrais égards... "*

*" finalement c'est vraiment la notion d'hôte, la maîtresse ou le maître de maison, comprendre la difficulté d'un primo visiteur, dès le moment où il franchit le jardin dans un sens jusqu'à sa sortie "(Musée du quai Branly)*

- Et surtout une posture professionnelle qui fait passer du desk à la vie dans l'établissement

*" on parle 'hospitalité parce qu'on parle de la capacité à être un hôte. Pas l'hospitalité à la française, ça n'a rien de charitable. C'est un savoir faire professionnel. "Cette politique d'hospitalité et d'accueil est générale à l'ensemble de la société, quel que soit le rôle qu'on va jouer dans l'entreprise (Disney)*

**Hospitalité : un accueil enrichi, créateur d'un plus émotionnel positif associé à l'expérience (V2 annexe)**

## 1.6 – De l'accueil à l'hospitalité (suite)

- Verbatims illustratifs complémentaires

*" l'accueil signale les premières minutes de la course, alors que l'hospitalité, c'est ce qu'on appelle les services à bord. Ça ne paraît pas grand-chose : poser une question ouverte au client au bout de 5 mn, pour savoir si tout va bien, c'est essentiel dans la qualité perçue. " (Taxi G7)*

*" l'hospitalité est un sujet dont on commence à parler aux bateaux parisiens, l'année dernière on s'est tous réunis pendant une journée en formation pour parler d'hospitalité. C'est en train de se mettre en place, on a souhaité engager des formations sur l'hospitalité, on a voulu le faire sous forme d'ateliers, de mises en situations, on a écrit des scénarii en fonction d'évènements qui se sont passés au sein de bateaux parisiens entre des clients et des collaborateurs, en fonction des situations donner des solutions pour palier à des problèmes rencontrés. " ( Bateaux parisiens)*

*" c'est la **notion de recevoir**. C'est le sentiment qu'on est content de vous voir, ça, c'est l'hospitalité. Ça veut dire qu'on est ravi de vous voir chez nous et on va tout mettre en œuvre pour que vous passiez un bon séjour chez nous. Pour moi, accueil et hospitalité, c'est un ensemble. Les termes des professionnels de l'accueil a évolué aussi, on est passé d'agent d'accueil et maintenant c'est conseiller en séjour, c'est autre chose... apporter cette notion d'hospitalité, c'est vrai que ça correspond bien à ce qu'attendent les visiteurs puisque les visiteurs veulent avoir le sentiment qu'ils sont les bienvenus dans un endroit, donc c'est une notion très importante"*

*" c'est le plaisir d'accueillir quelqu'un, de faire en sorte de transformer les visiteurs en invités. Et de tout faire pour qu'il soit content, pour lui montrer qu'on est content de l'accueillir. Que ce soit personnalisé. Et, ça crée un environnement favorable à la consommation du territoire (OT Provins)*



## 1.6 – De l'accueil à l'hospitalité (suite)

### ▪ Quelques bémols néanmoins :

- Une notion qui, au plan sémantique peut être porteuse de confusion. Fait-on référence au "management hospitality" ou à un autre concept ? Est-ce un terme spécifiquement dédié à de l'accueil en hôtellerie, maisons d'hôtes...?
- Une notion pas toujours bien accueillie en CHR que ce soit chez les formateurs ou chez des entrepreneurs

*" l'hospitalité, on l'a ou on ne l'a pas, c'est ce que les gens étrangers au pays ressentent..." (Cityrama)*

*" le mot hospitalité, ça ne me parle pas, ce n'est pas l'hospitalité, c'est un accueil à la française. Donc, on n'en a pas besoin, c'est suffisamment complet "accueil à la française" (restaurateurs)*

*" l'hospitalité, on est dans le don de sa personne, on dépasse les limites du professionnel" (formateur)*

Une terminologie qui vient heurter des résistances de fond

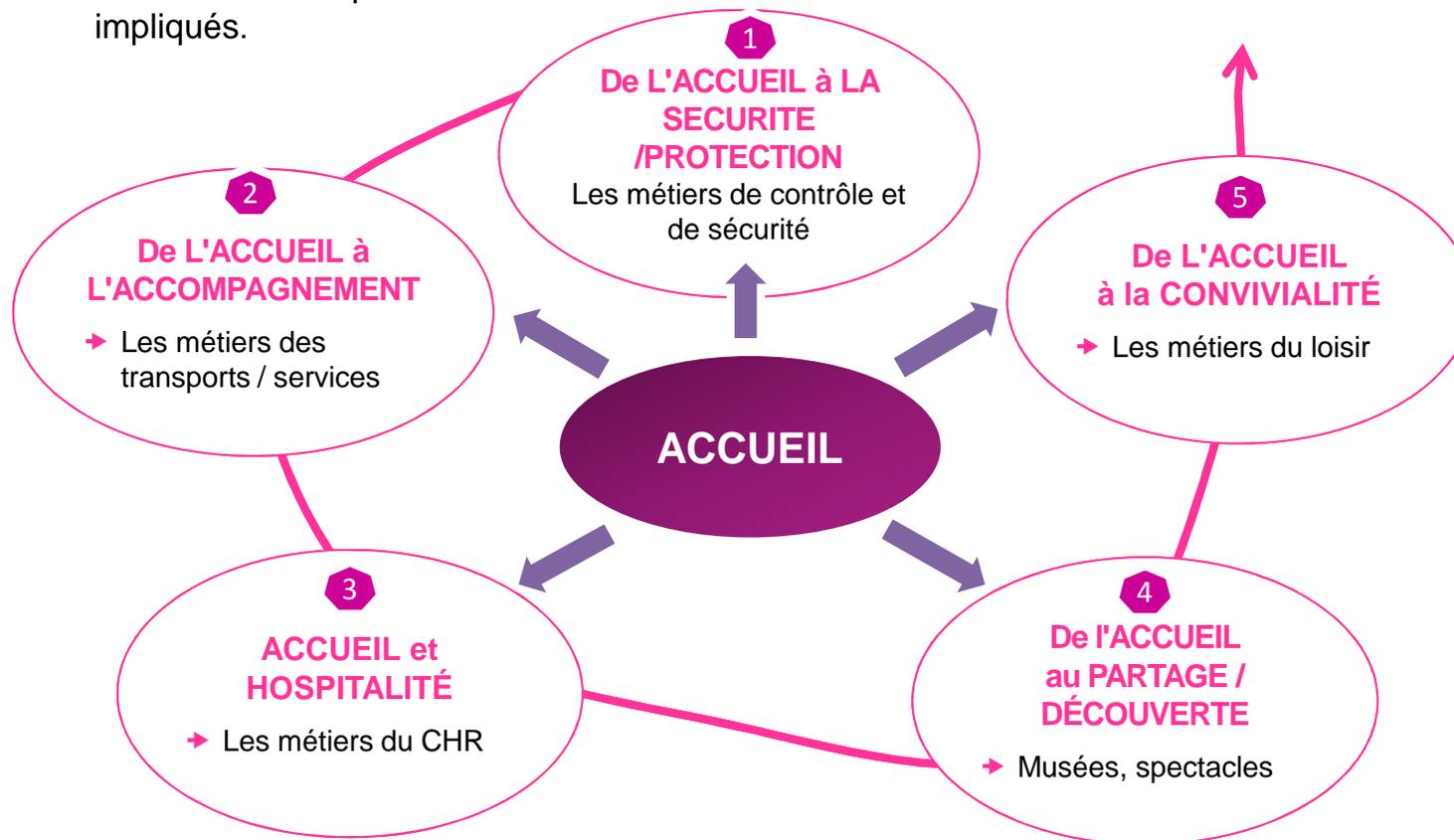


Hospitalités, terme souvent repris en interne par les entreprises n'est pas suffisamment rassembleur pour devenir générique de l'ensemble des fonctionnalités et des des formations à l'accueil dans le tourisme.

Marqueur d'une progression dans l'offre de service, il est néanmoins, un référent intéressant dans le sens où il transcende la notion d'accueil et oblige à un changement de référentiel professionnel.

1.6 – De l'accueil à l'hospitalité (suite)

- **Notre préconisation vers un accueil enrichi** : affiner la notion générique d'accueil par une segmentation plus fine, en fonction des territoires d'implication dans la chaîne du tourisme. Cela permettrait d'enrichir la fonction accueil à travers les multiples facettes des différents moments de son exercice et de mieux cerner ainsi les savoir faire impliqués.



La " transcendance " de la notion d'accueil peut s'enrichir selon les 5 moments de la chaîne du tourisme et s'exercer dans des registres différents selon les secteurs / branches

➔ Dans tous les cas, **c'est un plus de service et de relationnel** qui est donné à l'accueil. Une manière de donner un professionnalisme ciblé et un plus d'enchantement à chaque étape. Il nous paraît intéressant d'enrichir le champ sémantique en fonction des différentes branches/métiers du tourisme



## - 2 – Recrutement et formation : une équation difficile

- 2.1. Des difficultés de recrutement aux mécanismes de contournement
- 2.2. Des doutes et incertitudes vis-à-vis des formations diplômantes actuelles
- 2.3. Les freins et leviers vis-à-vis de l'alternance
- 2.4. Des possibilités d'évolution et des passerelles encore trop limitées
- 2.5. De la nécessité d'une remise à plat des formations existantes

## 2.1 – Des difficultés de recrutement aux mécanismes de contournement

### 1. Des besoins quantitatifs importants non couverts

- Avec un flux issu des formations insuffisant pour les besoins de recrutement exponentiel à couvrir dans les prochaines années qui pourraient atteindre plusieurs milliers de recrutements par an toutes branches confondues
  - « nous avons un besoin de 700 personnes pour le recrutement de palaces parisiens, que nous n'avons pas trouvé en France »

### 2. Des difficultés de recrutement plus ou moins élevées selon les branches mais partagées par tous

- Soit par manque de réponses aux offres d'emploi et là, se pose prioritairement la question de l'image et des conditions de travail de la branche
  - " depuis 2002, vous passez une annonce, vous avez 200 CV, vous les parcourez, 50 vous intéressent, vous envoyez 50 demandes de RDV, vous en avez 3 avec lesquels vous arrivez à conclure un entretien, et 90 % des RDV que vous avez pris, les gens ne sont pas là. Quand vous avez un RDV, vous êtes déjà content, peut être que je vais avoir quelqu'un, malheureusement vous êtes obligé de faire l'impasse sur les qualités que vous souhaitez pour avoir un gars." (Brasserie Mollard)
- et / ou par manque de formation et de compétences acquises adaptées aux métiers
  - " les besoins sont immenses, rien que pour Disney on va avoir **besoin de 3000 personnes** et je ne vois pas qui va les former... donc une fois encore ça va être Disney seul qui va faire les choses, il y a un vrai problème, il faut qu'on trace des pistes dans les 2 sens les titres et les structures"

## 2.1 – Des difficultés de recrutement aux mécanismes de contournement

- Avec, prioritairement la question de la formation initiale parce qu'en l'occurrence les candidatures spontanées sont considérables

*" il y a deux ans on a eu 220.000 cv en ligne. Et cette année qui est une mauvais année on en a eu seulement 120000 ! La question n'est pas comment on attrape des jeunes ? On les attrape pas, ils courent, ils viennent ! Mais leurs compétences sont elles adaptées ?" (Eurodisney)*

- De la même manière, ADP récolte par exemple de nombreuses candidatures spontanées

### Avec, de manière transverse et récurrente la question de la langue

- Minimum requis l'anglais
- Fréquente demande du trilinguisme

Cette question est d'autant plus complexe que l'on se situe dans des contextes de rémunération assez moyens et des conditions de travail (horaires, vacances, ..) impactant fortement la vie privée

*» On doit trouver des personnel qui n'ont pas des salaires exorbitants, il faut dire les choses telles qu'elles sont, qu'il faut faire travailler le week-end et pendant les vacances scolaires. On travaille tout le temps on est tout le temps ouvert et sans pause de midi. C'est en continu. Avec des soirées parfois également travaillées. Et un salaire qui est ce qu'il est. Et donc ce n'est pas évident de trouver toutes les personnes qui ont les diplômes, qui parle de trois langues..." (Ot Provins)*

**Les connaissances linguistiques sont le premier filtre à l'embauche dans une majorité des emplois proposés.**

**Un facteur d'inadéquation sur le marché de l'offre et de la demande qui mériterait d'être une « cause nationale » ! Étant l'écart entre le besoin massif à très court terme et le temps nécessaire à l'acquisition d'une langue.**

### 3. Les entreprises du secteur tourisme ne bénéficiant pas d'une image attractive, se trouvent particulièrement démunies face à ces tensions de recrutement.

*" Comme on attire insuffisamment, en Ile de France nos hôteliers passent par des bureaux de placement, les bureaux de placement connaissent en général leurs clients sinon il y a Pôle Emploi et là... ce n'est pas simple: manque de rapidité, pas la personne adéquate..." (UPIH)*

*" Pôle Emploi n'est pas adapté suffisamment à nos besoins. Ils ne connaissent pas nos métiers de l'hôtellerie" (Auberge de la Terrasse)*

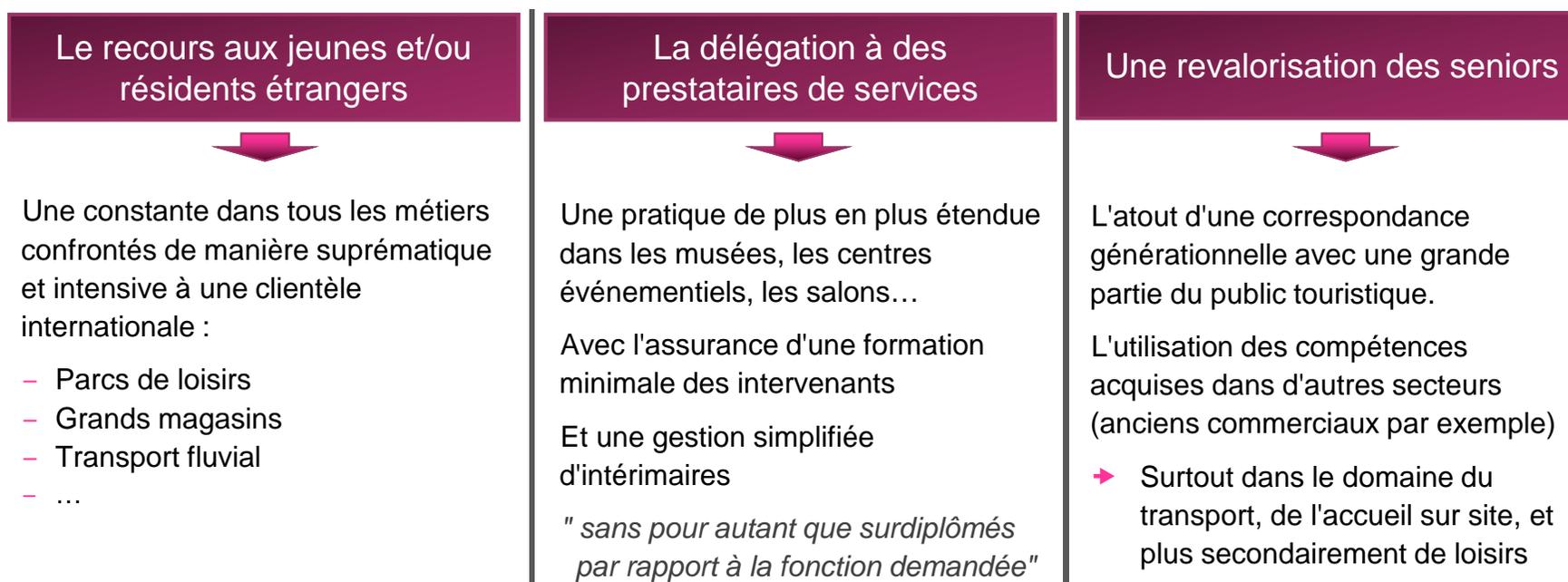
On notera que toutes les entreprises travaillent aujourd'hui à l'animation et dynamisation d'un réseau propre (direct ou indirect) pour les irriguer constamment en flux de personnel, et ce, quel que soit leur niveau d'attractivité

*" on a des difficultés surtout concernant le côté house keeping et restaurant, cuisine, service, c'est pour ça que c'est bien d'avoir cette association RESEAU France qui fait le relais et cumule les CV pour ensuite les distribuer selon les établissements" (Citotel)*

*" Pôle emploi et tous les contacts touristiques, on fait marcher le réseau, il y a beaucoup de candidatures spontanées et on est entrain de tisser des liens avec des écoles de langue, des écoles de tourisme et depuis quelques années on prend des alternants à partir du niveau BTS et ça va jusqu'au master." (Cityrama)*

*" on est en lien avec 130 écoles, universités... On prend beaucoup dans les écoles hôtelières, le bac pro hôtellerie-restauration et puis en dessous aussi" (Disney)*

#### 4. Pour pallier ces difficultés, plusieurs stratégies de contournement du marché des jeunes issus des formations initiales



**Des profils loin des standards initiaux de formation de l'accueil**

## 2.1 – Des difficultés de recrutement aux mécanismes de contournement

4. Pour pallier ces difficultés, plusieurs stratégies de contournement du marché des jeunes issus des formations initiales

### Verbatims illustratifs par rapport au recours aux étrangers

" dans le recrutement aux Galeries on essaie aussi d'être international, j'ai une trentaine d'employés asiatiques, j'ai du personnel russe, chinois, coréen, hongkongais, mongol, j'ai une grande diversité. J'ai 120 personnes qui travaillent avec moi, j'ai 80% d'étrangers, je peux prendre beaucoup d'étudiants, ce sont des contrats ou les étrangers peuvent travailler jusqu'à 21h/semaine avec un titre de séjour étudiant, ça j'en ai beaucoup, j'ai des étrangers mariés avec des français" (Galeries Lafayette)

" tout le monde ne vient pas des mêmes milieux. On a plus de 30 nationalités et 50 métiers ici donc on a une multitude de cultures différentes. On peut très bien avoir travaillé avant dans une entreprise moins exigeante donc il faut un temps d'adaptation aux exigences des bateaux parisiens" (Bateaux parisiens)

" ça peut être l'étranger qui apporte son savoir en connaissance des langues et qu'on va utiliser si il y a un sens du commerce, de l'humain et du client. On va l'adapter facilement. Les étrangers, c'est souvent ceux qu'on trouve en premier sur le marché de l'emploi. Il y a beaucoup de gens des pays de l'est qui viennent s'installer pour du moyen ou du long terme. Le problème c'est qu'en France, on ne parle pas bien les langues. Et mon premier critère c'est la connaissance de l'anglais. Ils n'ont pas de formation particulière mais ils veulent bosser, ils veulent tout faire. Avec leurs collègues, ça ne se passe pas trop mal en règle générale. Et ils ont une autre culture et le mélange des cultures, ça apporte beaucoup." (UMIH)

" on a aussi beaucoup d'étrangers qui viennent et quelles sont les caractéristiques de ces jeunes étrangers: l'aptitude aux langues qui est fondamentale. On fait des grosses sessions de recrutement à Berlin, Munich, Rome... je vous l'ai dit l'autre fois on est même allés à Talin (dans les pays de l'est). Et là ce sont des gens qui sont parfois très formés mais qui ont besoin de faire un break à un moment de leurs études, ou qui ont le désir de voyager ou de se mêler à d'autres cultures. On est ici quand même dans le plus grand rassemblement de jeunes de toute l'Europe pour les métiers de premier contact avec le public" (Disney)

- Une hétérogénéité des cultures enrichissante dans chaque métier

**MAIS**

- Comment inciter et aider les jeunes français à avoir ce même type d'expérience de formation linguistique sur le terrain ?

## 2.1 – Des difficultés de recrutement aux mécanismes de contournement

4. Pour pallier ces difficultés, plusieurs stratégies de contournement du marché des jeunes issus des formations initiales

### Verbatims illustratifs par rapport au recours à un personnel surdiplômé possédant les compétences transversales recherchées

" ensuite je regarde les études, si ce sont des études de langue, traduction, histoire, lettre... parce que ce sont des gens plus ouverts au niveau culturel et qui ont plus de culture, des personnes plus humaines, plus proches des autres, c'est un autre critère" (Open Tour)

" le problème c'est que dans l'enseignement français, quand vous sortez du lycée, les gens ne parlent pas un anglais suffisant. Donc il faut taper dans une licence." (ADP)

" nous recrutons des gens qui ont des formations plutôt universitaires. Je ne suis pas DRH mais dans les agents-co que j'avais, il y en avait qui avaient des licences. Je pense qu'il y a des fonctions sur l'aéroport qui sont des fonctions de contact avec le client qui ne sont pas des fonctions qui exigent un bagage intellectuel du type licence, c'est peut-être du bac ou du BTS mais le passage obligé c'est la maîtrise des langues. Et ça, c'est un vrai problème" (ADP)

" je prends des gens qui parlent 3 langues minimum et tant mieux si elles ont des langues en plus". (Open Tour)

• **Des pratiques qui, logiquement, augmentent le turn over, les possibilités de progression au regard de la formation initiale étant très faibles**

(hormis dans quelques très grandes entreprises)

- **Comment valoriser les compétences transversales ( culture de l'accueil, langue, gestion de la relation...) plus recherchées que les compétences strictement techniques**
- **Comment élaborer un cercle plus vertueux ?**

## 2.1 – Des difficultés de recrutement aux mécanismes de contournement

4. Pour pallier ces difficultés, plusieurs stratégies de contournement du marché des jeunes issus des formations initiales

### Verbatims illustratifs par rapport au recours à la sous-traitance. Et ce, avec des exigences plus ou moins élevées posées par l'entreprise

" c'est presque plus facile de travailler avec des équipes prestataires qu'avec des collaborateurs. Aujourd'hui tout est normé des le départ et c'est plutôt respecté, c'est toujours plus simple quand on travaille avec des agences d'hôtesses qui ont l'habitude de travailler dans le haut de gamme, dans le luxe que quand on travaille avec des boites d'intérim qui ont plutôt affaire à de la manutention, il faut être un peu plus vigilant avec des boites moins spécialisées mais on est obligé de ratisser tellement large...." (Stade de France)

" nous, on pourrait l'intégrer dans nos appels d'offres. On renouvelle régulièrement les contrats de nos prestataires, de la même manière on réfléchit à intégrer des critères liés au développement durable ou à la qualité, on pourrait imaginer d'intégrer un critère sur le savoir faire en terme d'accueil. Par exemple, on est en train de travailler sur les vêtements de travail, pour essayer de les tourner accueil. L'idée du programme c'est de le tourner vers nos prestataires." (VIP)

" en l'état actuel des choses, il y a trop de disparités entre les profils qu'on rencontre chez les prestataires et le personnel VIP Paris." (VIP)

- **Une extension du recours à la sous-traitance qui focalise sur leur process de formation et recrutement spécifique :**
  - **Avec, soit un plus d'adaptation aux besoins de l'entreprise et ses contraintes de fonctionnement et d'image** (→ recrutement de surdiplômés)
  - **Ou, à l'inverse, des recrutements de personnes sous-diplômées avec un minimum de formation ad hoc**

## 2.1 – Des difficultés de recrutement aux mécanismes de contournement

4. Pour pallier ces difficultés, plusieurs stratégies de contournement du marché des jeunes issus des formations initiales

### Verbatims illustratifs par rapport à l'apport des seniors

*" j'aime beaucoup ce qui est fait en Angleterre au niveau des seniors, il peut y avoir une dérive parce que ce sont souvent des chômeurs qui n'ont pas assez pour vivre et qui sont obligés de faire des petits jobs mais il y a beaucoup de visites, d'accueils, de services rendus par des seniors, c'est un service qui a un prix, ce sont des volontaires mais j'ai assez apprécié ça, il ne faut pas tomber dans la précarité ni dans la dérive mais ce n'est pas pour ça qu'il ne faut pas le faire. En Angleterre tout est hyper marché à tous les niveaux de la société et des événements de l'aéroport au stade. Le problème en France est qu'il y a toujours un côté traditionaliste, on est toujours un peu dans le passé" (Stade de France)*

*" nous constatons aussi qu'aujourd'hui, on est senior à plus de 45 ans, et nous avons beaucoup d'anciens cadres, la cinquantaine, qui n'ont pas toujours la volonté pour refaire une carrière, ils viennent dans le taxi. Et ils sont à la recherche, justement de ce genre de contact. Nous faisons salle comble avec ce type de profil : ils ont de l'aisance, des facilités, et ils sont un peu, aujourd'hui, non pas en dilettante, mais avec un certain recul vs la vie qui en font de bons profils. Le spectre de réception des profils est très large et c'est très bien." (Taxi G7)*

(Des pratiques valorisées également par le SNELAC)

**Les seniors, souvent motivés et porteurs de compétences et de valeurs intégrant plus facilement les contraintes métiers** (eux-mêmes ayant moins de contraintes familiales) **mais nécessitant des formations d'appoint et ayant parfois des difficultés à faire bouger leurs propres référents.**



- **Des difficultés de recrutement qui posent, de façon criante, la question de la formation initiale et des connaissances linguistiques.**
- **Un décalage entre les besoins quantitatifs et qualitatifs importants et le rythme des formations initiales pas calibré au rythme des recrutements attendus.**
- **La constitution de réseaux parallèles pour tenter de drainer des flux continus**
- **Des mécanismes de contournement et d'adaptation qui font recruter des personnes d'horizons très hétérogènes et posent alors la question des formations continues et d'adaptation aux nouvelles spécificités des métiers du tourisme**

## 2.2 – Des doutes et incertitudes vis-à-vis des formations diplômantes actuelles

- **La formation initiale se dévalorise car rarement une garantie d'adéquation aux besoins**

Un milieu où finalement l'expérience terrain va primer sur la qualification.

" en fonction des structures où ils ont travaillé avant, on peut s'imaginer... **ils ont tous CAP, BEP. Ça ne veut trop rien dire.** C'est la façon dont la personne va vous expliquer ce que c'est qu'un accueil, un service, une préoccupation client que vous allez savoir s'il a le potentiel pour bien accueillir ou pas. **On s' imagine plus que s'il a travaillé dans tel ou tel établissement, il devrait avoir telle ou telle compétence.** Mais c'est devant le mur qu'on voit le maçon." (Brasserie Mollard)

" moi, ce qui m'intéresse avant tout, mettons **même un apprenti, je demande le bulletin scolaire. Et je regarde les notes de français anglais et mathématiques.** Même en CAP. C'est la première chose qui m'intéresse. Et même **les bacs pro ce n'est pas forcément des bons atouts, bac pro ça ne veut pas dire grand-chose.** Une langue étrangère au moins, si vous n'avez pas de langue étrangère il faut faire un autre métier ou alors vous allez devenir comme on dit vulgairement chez nous « un loufia » point à la ligne. Mais ce n'est pas le but." (Auberge de la terrasse)

" **BTS tourisme c'est trop formaté**" (Cityrama)

" je crois aussi qu'un des facteurs de cette déperdition c'est le **manque d'adéquation entre ce qu'on enseigne aux jeunes à l'école et ce qui est nécessaire aujourd'hui sur le terrain** pour pouvoir valoriser ses compétences professionnelles" (Hôtel du sauvage)

" vous serez mieux accueilli si vous avez fait un **CAP** que si vous avez fait un bac pro sans être passé dans une entreprise. **L'expérience est plus importante que**

Outre les problèmes linguistiques, des formations insuffisantes, ne se renouvelant pas assez vite pour pouvoir s'adapter à la réalité du terrain

- **Avec, en revanche, des aprioris plus positifs aujourd'hui des approches CFA et plus encore de CFA hors les murs**

" dans l'ensemble, **ce qui est donné au CFA me semble dans la bonne logique des choses dans le service au client.** En cuisine je trouve que le niveau baisse beaucoup. Au niveau de l'accueil, je trouve qu'il y a un manque de rigueur. Mais pourtant dans les CFA c'est quand même très sévère. Mais je trouve que quand les élèves arrivent, c'est plus du tout dans le même contexte. Et là c'est un petit peu dommage. C'est toujours l'école... et là on n'est plus à l'école. Moi je dis, **un CFA ce n'est pas une école. Ce doit être l'antichambre du métier.**" (Auberge de la terrasse)

" **on a travaillé avec beaucoup d'écoles donc maintenant on a réduit nos contacts,** il y a des écoles avec lesquelles ça se passait plus ou moins bien, c'est en fait un problème de présélection des candidats, des étudiants, on travaille aujourd'hui avec 2 écoles de tourisme en alternance : CFA Stephenson et l'UFT rattaché au DRAC" (Cityrama)

" **il faut regarder aujourd'hui ce que fait le SNELAC avec son projet de CFA hors les murs qui devrait donner lieu à des validations professionnelles comme agent de loisir.** C'est important car on a **besoin à la fois de titres et de structure**" (Disney)

Une attente forte/urgente de structure de formation plus souple dans l'élaboration des contenus de formation et qui permettrait de mieux s'adapter aux besoins et contraintes d'une branche

- **Exemples du CFA du métiers du tourisme, une réponse territoriale pilotée conjointement par les professionnels, les branches et les organismes de formation**

*" le CFA des métiers du tourisme est né en 2004, on est 5 partenaires de formation membre fondateur, il a été créé sous l'impulsion de la région Ile de France. Les membres fondateurs sont l'INFA , le CFA Stephenson, le CFA UTEC, Chambre de commerce du 77, la CCI du 91 avec l'université des métiers de l'Essonne et la FTFTIM qui nous a rejoint en 2007, nous sommes un CFA hors les murs c'est-à-dire que nous avons créée une association gestionnaire et des professionnels ont été associés à ce CFA vu qu'il n'existe pas d'apprentissage sans entreprises. Le CFA forme 400 apprentis à l'année, ça va du niveau BAC au niveau BAC + 5, tout ce qui est BTS licence et master et à nos cotés présents dans les membres actifs nous avons des professionnels du tourisme en partant de la branche des agents de voyage donc le SNAB, la présidente du CFA des métiers du tourisme et la responsable de formation Thomas Cook, nous avons aussi Carlson, Avis, des acteurs locaux comme Seine et Marnes tourisme. C'est un CFA qui fonctionne bien, on est sur les métiers du territoire, d'agents d'accueil, tour opérateurs, beaucoup de tourisme d'affaire et événementiel également et toutes les licences et les masters sont en partenariat avec les universités: l'UPEC pour une partie d'entre elles, Marne la Vallée pour une autre partie et la Sorbonne".*

*" on a cette structure qui réunit 5 acteurs reconnus sur le territoire en Ile de France qui dispensaient déjà des formations en tourisme, nous avons entre 80 et 90% de taux de réussite aux examens et surtout nous faisons de l'insertion professionnelle des jeunes, c'est surtout ça l'apprentissage, on est à 75% d'intégration professionnelle à la sortie de la formation et également sur nos masters en tourisme d'affaire, événementiel et territorial , on a de très bons taux d'insertion ".*

## 2.3 – Les freins et leviers vis-à-vis de l'alternance

- **Quels que soient les secteurs, les métiers, l'alternance paraît à la fois :**
    - Indispensable pour accéder à une véritable professionnalisation
    - Complexe à mettre en place (d'où des difficultés de placement)
  - **La complexité de mise en place tient à plusieurs paramètres**
    - Les rythmes imposés par l'alternance ne sont pas toujours en phase avec ceux de l'entreprise
      - " par rapport aux écoles il y a aussi le rythme d'alternance qui fait que parfois ça ne peut pas coller avec notre organisation. Le bon rythme c'est plutôt 3 jours en entreprise et 2 jours en école où inversement"(Cityrama)*
      - " pour l'accueil je ne suis pas partante pour l'alternance parce que ça n'a pas une continuité sur le poste ce qui est important surtout au début, après quand ils sont rodés pourquoi pas mais pas au départ et pas sur l'accueil" (Hôtellerie de luxe)*
      - " les BTS sont des formations assez courtes, nous, petite structure, pour tout ce qui est accueil, nous ne prenons jamais personne en alternance c'est absolument impossible compte tenu de la taille de notre société. Si quelqu'un réserve pour le lundi et que c'est une personne qui n'est plus là le mardi qui prend la réservation, ça ne va pas le faire, on n'est pas assez bien rodés pour gérer une perte d'information et il faut des stages de longue durée, l'idéal c'est 6 mois et au minimum 4 mois, un stage d'1 mois ne sert absolument à rien " (4 roues sous un parapluie)*
- (Nous posons ici les problèmes. Ce n'est pas une remise en cause de l'alternance mais une recherche de son optimisation).*

### 2.3 – Les freins et leviers vis-à-vis de l'alternance

- Un manque de cohésion et de confiance entre le monde de l'entreprise et l'école

*" un gamin qui démarre en apprentissage chez nous : tous les CFA font la même erreur : la première semaine, sous prétexte qu'il y a peut-être certains employeurs qui abusent du droit du travail, le même on lui inculque le droit du travail et toutes les obligations de son patron. Qu'est-ce qu'on fait là ! On met dans l'esprit du même dès la première semaine un rapport suspicieux vis-à-vis de son employeur alors que ce qui fera la vraie valeur d'un apprentissage. C'est la qualité de la relation avec le maître d'apprentissage" (Hôtel le Sauvage)*

*" il faut aussi que le corps professoral à un moment soit ouvert sur le milieu de l'entreprise, les gens qui vous forment à l'entreprise sont des gens qui n'y ont jamais mis les pieds donc c'est quand même compliqué, quand vous passez de l'autre côté, de comprendre ce qu'on a essayé de vous expliquer "*

- Des contraintes en disponibilité importantes pour l'entreprise

*" ça demande quand même un suivi de la part de l'entreprise, ça demande un accompagnement, il faut quelqu'un qui le suive, un maitre de stage, ça prend du temps, quelqu'un de 18 ans qui arrive dans la boîte il ne peut pas remplacer quelqu'un qui a 35 ans, il faut l'aider, l'accompagner, expliquer, manager, lui accorder du temps... On travaille toujours avec l'école Stephenson parce qu'on considère ça comme une pépinière, ce sont des gens que l'on prend, l'objectif c'est qu'après nous sommes une boîte qui recrutons, il y a des gens que nous avons gardé... " (Galeries Lafayette)*



**D'où l'attente renforcée d'un accompagnement facilitant de la part de l'école**



### 2.3 – Les freins et leviers vis-à-vis de l'alternance



- **L'alternance, un formidable moteur à l'insertion, à assouplir et mieux accompagner pour en favoriser le développement.**
- **Un mode d'apprentissage dont les contours gagneraient à être élargis et assouplis :**

- Alternance et étendue des expériences étrangères, en utilisant les réseaux étrangers des grandes structures / grandes entreprises par exemple
- Possibilité d'extension quant à leurs bénéficiaires

*« il faut ouvrir à des personnes qui ne sont pas dans le cursus, leur donner des durées de formation différentes, 3 mois de formation puis 3 mois en entreprise puis retourner en formation, que ça s'étale sur plusieurs années, une alternance plus souple » (Citotel)*

- Alternances complémentaires entre plusieurs entreprises présentant une forte saisonnalité dans leur activité

*" j'aime l'idée d'apprentissage dans plusieurs entreprises. Nous, par exemple, passé octobre, on n'a pas beaucoup de travail, pourquoi ne pas trouver une entreprise qui pourrait prendre la personne, qui lui apporterait une autre expérience d'accueil ? Il est anormal que les étudiants n'arrivent pas à trouver l'entreprise. Les étudiants sont obligés d'arrêter leur BTS parce qu'il n'y a pas d'entreprise pour les accueillir. C'est un problème. Moi, je trouve que l'alternance est une bonne chose" (OT de Provins)*

**Offrir la possibilité de développer les multi expériences d'alternance au sein d'un même cursus** (dans des contextes et objectifs bien précis pour éviter toute précarisation des contrats)



## 2.4 – Des possibilités d'évolution et des passerelles encore trop limitées dans les métiers et entre les branches.

- De la mobilité essentiellement à l'intérieur des grands groupes ou des grandes entreprises

*"pour les personnes surdiplômées il y a une filière créée pour les agents-co. Quand ils sont passés par là ils peuvent devenir animateurs d'agents-co. Ensuite ils peuvent postuler sur d'autres fonctions comme de l'encadrement d'équipe. Il y a d'anciens agents-co qui ont fait une belle carrière. Il y en a un qui vient d'arriver à la Maison de l'Environnement." (ADP)*

*"dans notre groupe on est dans l'accueil touristique mais il y a énormément de métiers, ça va de l'accueil client en agence à la réservation, la planification, le marketing, le commercial et les postes d'encadrement, de responsabilité, les chauffeurs guides, les accompagnateurs... nous ne sommes pas une multinationale mais il y a des possibilités" (Cityrama)*

*"chaque entreprise met en place des bilans de compétence qui permettent, à travers l'entreprise de pouvoir les faire évoluer" (Cityrama)*

- A l'inverse de réelles difficultés dans les TPE

*" il y a le DIF qui est là pour ça si vous voulez carrément changer de secteur d'activité, vous avez le FONGECIF, la VAE pour monter les échelons, il y a beaucoup de possibilités mais dans une petite entreprise il est plus difficile de monter les échelons alors que dans une grande entreprise il est plus facile de passer à un poste supérieur. Avec la VAE vous pouvez tout faire, normalement un chef d'entreprise doit tous les ans avoir une conversation avec son personnel pour savoir ce qu'il veut faire." (UPIH)*

**Pour redonner de la fluidité dans les carrières en particulier pour les employés de TPE, nécessité impérieuse de:**

- **Sortir d'une logique verticale**
- **Ouvrir des passerelles inter branches, inter secteurs d'activité , inter métiers**
- **Créer des synergies d'action transversales ( recrutement, formation, communication)**



#### 2.4 – Des possibilités d'évolution et des passerelles encore trop limitées

- Aujourd'hui peu de passerelles existent et les parcours trans-branches se font essentiellement sur la base des acquis obtenus au sein de grandes structures reconnues pour leur investissement en formation et la qualité de leur pratiques de formation interne



- **Intérêt de créer un collectif tripartite (entreprises/branches/organismes de formation) ayant pour objectifs:**

- ✓ d'élaborer des scénarii d'évolution de carrière trans-branches
- ✓ de repérer des métiers transversaux qui constitueraient des « passeports » favorisant le décloisonnement et la circulation des compétences dans le secteur (accueil, sécurité, management, vente,...)
- ✓ de faciliter/accélérer les flux de recrutement,
- ✓ de favoriser la transversalité de certains apprentissages professionnels communs
- ✓ de créer une GPEC du secteur

- **Importance d'un dispositif de formation trans-branches et trans-métiers**

- ✓ Construction de parcours de formation initiale reconnus par toutes les branches
- ✓ Synergie et mise en commun de programmes de formation continue
- ✓ VAE dynamique

- **Intérêt des possibilités d'ouverture hors univers touristique: les métiers de la vente du management, les métiers du service à la personne...**

## 2.5 – De la nécessité d'un réajustement des formations existantes

- **Les acquis professionnels plus valorisés que les références académiques.**

On constate aujourd'hui lors des recrutements, une dévalorisation des références diplômantes, et par contre une valorisation de la signature de certaines formations internes, de fait :

- Soit, les entreprises sont suffisamment importantes pour créer leur propre parcours de formation (Disney, SNCF...) ou s'organiser au niveau de la branche pour créer de nouveaux cursus (SNELAC)
- Soit, elles s'appuient sur les parcours professionnels et les formations, savoir-faire acquis précédemment, en office de tourisme, chez Disney, dans quelques grands groupes reconnus comme Accor, les Bateaux parisiens...

*" quand quelqu'un a fait plusieurs saisons aux bateaux parisiens par exemple c'est un gage" (Cityrama)*

*" on ne peut pas généraliser, mais si une personne vient de l'office de tourisme je pense que je peux lui faire confiance mais je ne vais pas me mouiller pour les autres, ça dépend plus de la personne en elle même. En général les gens qui ont travaillé chez Disney sont assez dynamiques ce que je recherche aussi et en général elles ont un bon sens de l'accueil, l'office de tourisme et Disney sont des références" (Open Tour)"*

*" les gens qui viennent de Disney sont intéressants parce qu'il y a la culture Disney de l'accueil et le fait qu'ils parlent souvent plusieurs langues, ils font un recrutement international reconnu" (Bateaux parisiens)*

*" on a eu des stewards et des hôtesse de l'air, je pense que tout est très précis dans l'aérien ce qui est une bonne école pour nous, sur le côté excellence c'est important" (4 roues sous un parapluie)*

## 2..5 – De la nécessité d'un réajustement des formations existantes

- On constate aujourd'hui lors des recrutements, un manque de pertinence associé aux références diplômantes, de fait :
  - Soit, elles s'en remettent à des méthodes « intuitives »

*" c'est au feeling, commencer par l'entretien et c'est au pif, c'est notre instinct, on recherche des gens qui ont du peps, après il y a 1 mois d'essai, il faut laisser aux gens le temps d'apprendre le métier. Moi je les teste en situation, pour l'accueil je leur demande, face à un client qui fait une grosse colère comment ils réagissent et là il y a des réponses qui vont me laisser penser que la personne saura réagir en cas de litige ou pas" (Cityrama)*

*" les critères de diplômes ne sont pas prépondérants, on va d'abord aller sur des diplômes liés au tourisme mais les personnes qui n'ont pas ces diplômes peuvent très bien arriver à un poste, ça va surtout être lors de l'entretien, la façon d'aborder l'entretien, si ce sont des gens ouverts, souriants, s'ils semblent capable d'être ouverts sur l'autre et c'est ce qui va être déterminant pour être retenu derrière. Il y a aussi des critères techniques tels que la maîtrise de l'anglais ou d'une 2e voire d'une 3e langue en fonction des métiers mais pour la partie accueil c'est ça qui va être déterminant, c'est le comportement de la personne, le diplôme ne primera pas si la personne a ces qualités" (Bateaux parisiens)*
  - Soit, elles vont pouvoir profiter de la situation d'apprentissage pour juger de la pertinence de recrutement



**Il faut constater:**

- La proximité des problèmes rencontrés d'une branche à l'autre dans la qualité des formations initiales (les prérequis sont trop souvent absents)
- Les inégalités dans les potentiels de recrutement et de formation interne entre les TPE et les grands groupes (du point de vue de la petite entreprise)
- Les niveaux d'enrichissements différents apportés selon le type d'entreprise où s'effectue l'alternance (du point de vue de l'étudiant)

**Face ce tronc commun de problématiques, et les inégalités constatées, il semble opportun d'apporter des réponses en formation plus convergentes, plus homogènes en amont, plus en phase avec les besoins initiaux.**



## 2.6. Points ESSENTIELS

### ◆ Le constat d'une **évolution des besoins et des attentes** des visiteurs.

- **Une multiplication des cibles** qui correspond à un ensemble de mutations du secteur et des profils de clientèles associées
- Au sein de chaque cible, **une nouvelle typologie de visiteurs** qui se caractérise par des besoins et attentes très différenciées selon les différentes étapes du voyage/du séjour

**Cette complexification du marché touristique** tend à modifier les problématiques accueil, nécessitant un ajustement tant au niveau humain, technologique, qu'à celui de l'organisation des entreprises.

### ◆ Le constat d'une **difficulté à apporter les bonnes réponses en compétences accueil via le recrutement et la formation actuelle**

- **Un diagnostic souvent sévère sur les jeunes issus des filières de formation, arrivant sur le marché du travail, avec en conséquence, la tendance des entreprises à élaborer des solutions individualisées :**
  - Création d'Académies, de centres de formation intégrés, DSP, recours à la sous-traitance, automatisation, recrutement de surdiplômés, d'étrangers multilingues, séniors....
- **Un décalage** entre les cursus, les modes d'apprentissage et les compétences attendues (ex: l'enseignement des langues).
- **Une offre sur l'accueil en deçà** des besoins tant quantitatifs que qualitatifs



## 2.6. Points ESSENTIELS

- ◆ **Le constat de recrutements exponentiels à couvrir dans les prochaines années :** plusieurs milliers de recrutements par an toutes branches confondues.
- ◆ **Le constat d'impératifs considérables en formation continue** pour faire monter le niveau de l'accueil au regard des attentes des visiteurs et des nouvelles exigences qualité.
- ◆ **Le constat d'un secteur qui valorise la formation-initiation** à la qualification et aux diplômes, et doit innover en matière d'offres pédagogiques
- ◆ **Le constat de métiers qui s'enrichissent et se sont complexifiés :**
  - plus de pression, d'implication émotionnelle, plus de savoirs, plus d'engagements attendus par l'entreprise.
  - Un rôle avec une épaisseur qui va au-delà du Sourire/bonjour/merci/au revoir
  - Une nécessaire poly-compétente, qui constitue une articulation centrale du système touristique



N



L



N



T

S

## 2.6. Points ESSENTIELS

### PISTES de REFLEXION

Face à un tronc commun de problématiques, ne devrait-on pas :

Pouvoir apporter des réponses en formation plus convergentes, plus homogènes en amont, plus en phase avec les besoins initiaux ?

**Créer un collectif d'entreprises ayant une approche GPEC trans-branches** (analyse (besoins de compétences recrutement et formation) **et élaborant des passerelles de carrière à travers certains métiers transversaux communs au secteur du tourisme** (vente, management, accueil, sécurité,...)

**Favoriser les apprentissages par alternance en développant des multi expériences d'alternance au sein d'un même cursus (dans des contextes et objectifs bien précis pour éviter toute précarisation des contrats)**



## 2.6. POINTS ESSENTIELS

Face à un fort consensus sur les constats de décalage entre les offres de qualifications et les besoins qualitatifs et quantitatifs des professionnels dans tous les métiers et l'urgence de l'attente de solutions opérationnelles à court terme, il a semblé nécessaire de réorienter l'objet de l'étude :

- en travaillant plus essentiellement sur les besoins de compétences,
- en pensant la nécessité de transversalité et d'articulation exprimées par les professionnels

Plus que sur l'évaluation des cursus qui impliquent le circuit long des certifications<sup>1</sup> et de nombreux opérateurs et parties prenantes de la formation qualifiante.

<sup>1</sup> Validation Copil du 12/04/2012



## - 3 - L'évolution des clientèles et leurs attentes

- 3.1. Une multiplication des cibles de clientèles
- 3.2. L'évolution des besoins et attentes
- 3.3. Zoom sur des exemples de disparités culturelles

## 3.1 – Une multiplication des cibles de clientèles

- Une multiplication des cibles qui correspond à un ensemble de mutations dans les profils de clientèles

1<sup>er</sup> niveau de  
segmentation  
visible

- ➔ Accessibilité aux séjours touristiques de nouveaux continents et pays
- ➔ Renforcement des cibles professionnelles
- ➔ Croissance régulière de la clientèle post familiale
- ➔ Prise en compte progressive des contraintes des porteurs de handicaps et donc augmentation de leurs séjours et déplacement

- Mais qui se démultiplie avec, au sein de chaque cible, des typologies de visiteurs qui se caractérisent par des besoins et attentes différenciées aux différentes étapes du voyage

2<sup>ème</sup> niveau de  
segmentation  
complexe à gérer

- ➔ Plus ou moins autonomes
- ➔ Plus ou moins curieux
- ➔ Plus ou moins aptes à intégrer les codes du pays d'accueil (récepteur)
- ➔ ...

### 3.1 – Une multiplication des cibles de clientèles (suite)

#### ➤ En termes de nationalité

Une évolution très rapide, avec en dernier lieu, l'arrivée des chinois, que l'ensemble des interlocuteurs / entreprises interviewées intègrent progressivement

*" on a russe, japonais, néerlandais, espagnol, italien, anglais, allemand..." (Château d'Auvers sur Oise)*

*" en 2011, la Tour Eiffel a accueillie un peu plus de 7 millions de visiteurs du monde entier, à 75-80 % d'étrangers. Au niveau de la clientèle en 2011, en général c'est l'Europe : à égalité l'Espagne et les USA, ensuite l'Italie, Royaume Uni et le Brésil (5 % de notre fréquentation)" (Tour Eiffel)*

*" on reçoit, je vous l'ai dit, tout l'Europe, l'Afrique du Nord et le Moyen Orient" (Disney)*



Dans chacune des branches, des mesures d'adaptation sont ou commencent à être prises : annonces en chinois dans les aéroports, menus multi langues, audio guides, applications de visites multi langues... hôtesse tri-quadrlingues...

Elles sont aujourd'hui essentiellement d'ordre linguistique mais n'ont encore que rarement intégré les approches culturelles (or cela va apparaître comme une dimension clef de l'accueil dans les prochaines années)

### 3.1 – Une multiplication des cibles de clientèles (suite)

➤ En termes d'âge, contexte familial, situation de handicap

*" même physiquement, il est clair qu'aujourd'hui où tous les établissements travaillent beaucoup sur les publics éloignés ou empêchés, c'est-à-dire les personnes handicapées, vieillissantes ou ayant des problèmes, comme aujourd'hui il y a une réelle offre, ces publics vont évidemment venir de plus en plus" (Quai Branly)*

*" chez nous, on sait que le premier public c'est l'enfant, c'est lui le prescripteur" (Eurodisney)*

➤ Dans l'objet du déplacement

*" quand on segmente cette population, la majorité ce sont des visiteurs, il y a aussi des professionnels, exposants et organisateurs. En majorité des gens qui viennent de l'île de France, mais nous avons aussi un volet international de plus en plus élevé, d'où la création du pack accueil avec le CRT et l'Aéroport de Paris" (VIP)*

➤ Dans la manière de vivre les différentes étapes du déplacement

*" on a identifié deux grandes catégories de clients, ceux qui sont "baladeurs", qui vont flâner, s'adapter à l'offre qu'ils vont découvrir au fur et à mesure, et les "transumers", eux veulent tout compris, pour eux, tout doit être calé, organisé, prévu à l'avance. Et l'un et l'autre, on ne peut pas les traiter de la même manière, il faut savoir s'adapter" (Stade de France)*

Nécessité d'un travail de segmentation des cibles pour savoir s'y adapter et les accueillir de manières adéquates

### 3.1 – Une multiplication des cibles de clientèles (suite)

- Des cibles qui n'hésitent pas à faire connaître leurs satisfactions et insatisfactions directement sur la toile

Un point initié par les commentaires attendus des sites de réservation en ligne des hôtels et chambres d'hôtes mais qui, progressivement, s'étend à l'ensemble des composantes d'un voyage et peut avoir des conséquences dévastatrices pour une entreprise.

*" aujourd'hui, le client a une grande liberté de parole à travers tous les commentaires qu'il peut laisser ici ou là"*

*" aujourd'hui, laisser un client mécontent dans la nature, c'est hyper dangereux. Ce n'est plus des remarques qui sont faites juste autour de soi, ça sort sur internet et ça peut aller très vite et faire très mal, c'est pour ça qu'il faut être très attentif" (4 roues sous un parapluie)*

Plus de vigilance et de réactivité dans tous les métiers de l'accueil



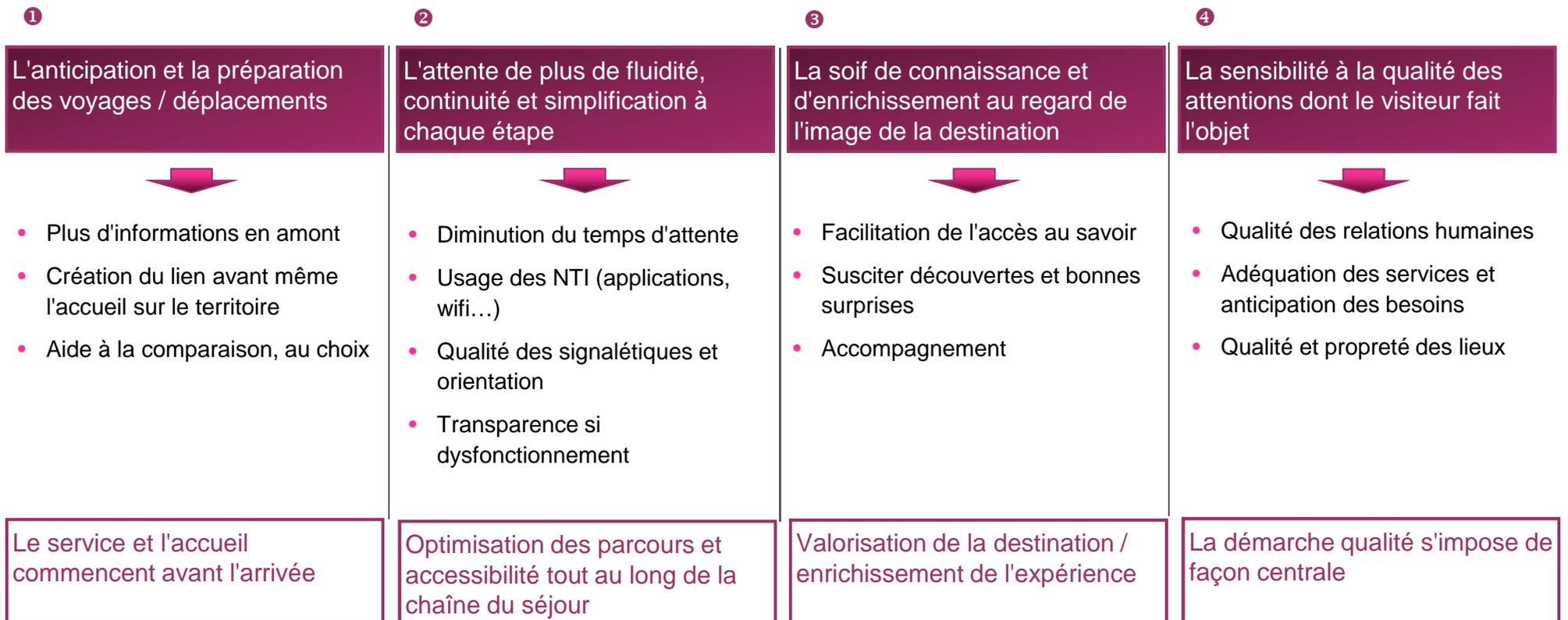
- **L'attention à la satisfaction doit d'autant plus être renforcée**

*" celui qui est à la réception est en contact direct avec le client. Il ne faut pas qu'il hésite à demander au client s'il a bien dormi, s'il a passé un bon moment. C'est d'autant plus important que le client vous note aujourd'hui sur le net, sur Expedia"*

- **Ainsi, la nécessité d'un nouveau savoir-faire et compétences métiers** (suivi des sites où arrivent les commentaires, attention à la satisfaction client sur l'ensemble de la chaîne, de son accueil, séjour, capacité à offrir une compensation immédiate)

## 3.2 – L'évolution des besoins et attentes

- L'émergence de nouveaux comportements et attentes de la part des clients qui tendent à modifier sensiblement les problématiques accueil, tant au niveau humain, technologique, qu'à celui de l'organisation de l'entreprise



### 3.2 – L'évolution des besoins et attentes (suite)

- Verbatims associés

#### 1. L'anticipation du déplacement : le service et l'accueil commencent avant l'arrivée

*" on se rend compte qu'avec les technologies, il y a de plus en plus de touristes qui sont capables de se débrouiller et de savoir dans le détail, voire aussi bien, voire mieux, ce qu'il faut faire ou les bons plans. Ils voient donc arriver des japonais qui disent, moi je veux tel bus ou tel bon plan parce qu'ils se sont renseignés sur internet et sur les forums et autres Tripadvisor. Et, il y a peut-être quelque chose à créer de ce côté-là en termes de lien. Voir comment un représentant du CRT peut rentrer en contact avec les futurs touristes. Quand ils sont dans leur pays, qu'il y ait déjà un lien. On est dans un monde où, de par les nouvelles technologies, les clients peuvent plus facilement comparer les produits et donc, la différence, elle se fait par le service et la qualité de la relation (Académie du service)*

L'anticipation, un moment clef, porteur aussi de sécurisation et de réassurance



#### Les réservations en amont, une opportunité pour créer du lien

*" une exigence par rapport à une promesse, on le constate surtout depuis que l'on vend les billets sur internet, ces visiteurs là, on les touche plus que les autres parce que d'abord, ils s'identifient, ils nous posent des questions sur comment récupérer son billet et que ce passe-t-il si je le perds, c'est pour cela qu'on a mis en place ce 0800, qui est analysé de près régulièrement" (Tour Eiffel)*

Nécessité de créer des liens centrés sur la logique client, corrélés à une offre globale de service allant au-delà de sa propre entreprise



Chacun est ambassadeur de la destination dès la prise de contact  
Dépasser les logiques par opérateurs pour proposer une offre plus ouverte qui tient compte de la chaine globale du tourisme grâce aux outils de NTIC/CRM

### 3.2 – L'évolution des besoins et attentes (suite)

- Verbatims associés

#### 2. L'attente de plus de fluidité, continuité et simplification à chaque étape

" ils veulent qu'on leur facilite la vie, qu'on facilite les accès et qu'on utilise des outils modernes : e-ticket, avoir les informations dans son téléphone et plus dans une brochure qui pèse je ne sais combien" (La Tour Eiffel)

" pour moi, l'attente c'est qu'on puisse acheter son billet sur le net, sur le téléphone, arriver, check er, passer. Ne plus attendre. On attend assez la semaine, ils n'ont pas envie" (Château d'Auvers sur Oise)

" une part des checkings commence à se faire sur bornes dans les hôtels à forts passages"

" pour réceptionner les informations"

" on le constate, s'il y a des travaux ou quelque chose qui se passe sur un ascenseur, ils veulent savoir, dans tous les travaux que l'on va faire ces prochaines années, on va mettre en place une information externe concrète sur Internet avant, avec des applis et sur site par un brief pour notre personnel, tout expliquer, oui, là on construit un échafaudage, c'est pour telle raison et voilà ce que ça va donner après, beaucoup plus impliquer le visiteur dans la vie de la tour, sa modernisation, son évolution" (Tour Eiffel)

Fort enjeu de la gestion des flux pour une destination qui reçoit annuellement des milliers de touristes. Avec des enjeux de signalétique, orientation, anticipation...

Réponse aux besoins de transparence

Autant de signes de la modernité de la destination, de sa capacité à gérer un tourisme massif

### 3.2 – L'évolution des besoins et attentes (suite)

- Verbatims associés

### 3. La soif de connaissance et d'enrichissement au regard de l'image de la destination

*" pourquoi le tourisme parisien se développe-t-il autant ? C'est parce que les gens ne veulent plus de tourisme farniente mais ils cherchent de plus en plus à enrichir leurs connaissances dans tous les domaines donc il faut que l'on s'adapte à ça" (Tour Eiffel)*

*" il y a beaucoup plus d'impatience, il y a besoin de savoir, d'être informé sur tout"*

*" la curiosité est grandissante, on veut à la fois visiter les grands lieux mais aussi avoir accès à un Paris plus secret..."*

Chacun des acteurs, aux différentes étapes, peut être porteur, d'une part de l'histoire passée et présence de la destination

Une aspiration qui se doit d'être déclinée sur l'ensemble des cibles (et qui l'est de plus en plus dans les grands musées nationaux, les tours operators, les taxis...)

*" on retravaille sur tous les handicaps, on se dit qu'il pourrait y avoir des commentaires audio avec des descriptions pour les non-voyants. Pour les handicaps mentaux, il y a plein de choses à faire en termes de construction et de matériaux, en termes de couleurs, de matières, de formes.*

*" pour les malentendants, mettre des plaquettes avec les monuments en braille et mettre en place des écrans avec des commentaires diffusés, tout ça est à l'horizon fin 2012 et avec comme objectif d'obtenir le label tourisme et handicap" (Bateaux Parisiens*

Une réflexion à mener pour l'ensemble des cibles (et aux différentes étapes)

### 3;2 – L'évolution des besoins et attentes (suite)

- Verbatims associés

#### 4. La sensibilité à la qualité des attentions dont le visiteur fait l'objet

##### ➤ Au plan humain

" le client a plus besoin de disponibilité de la part de l'exploitant, ce qui ressort à travers nos audits, c'est que ce qui fait le point fort de Citotel, c'est vraiment l'accueil convivial et qu'il y a beaucoup d'échanges entre le client et l'exploitant, c'est cette proximité entre le client et l'exploitant qui est notre point fort."(Citotel)

" l'humain a une place particulière, on a du mal à le remplacer en matière d'accueil, la technologie la plus performante n'aura jamais cette chaleur et cette convivialité qu'a l'humain et l'humain bien formé, je préfère une machine à un humain très mal formé mais par contre, un bon accueil fait par un humain n'a pas d'équivalent, je pense que c'est important, même pour des questions de coût, de ne pas trop faire l'impasse sur l'humain surtout sur des sites comme ici où on est bétonné de partout en milieu urbain au milieu de la foule..."(Stade de France)

" on a 97% de satisfaction de nos visites depuis 5 ans d'affilé et on a une note de 8,7/10 c'est surtout grâce au travail de nos guides"(Stade de France)

La qualité de l'accueil et de la prise en charge humaine demeurent irremplaçables

##### ➤ Comme à celui de la qualité de l'environnement

" on va simplifier et utiliser de nouveaux matériaux pour avoir une meilleure hygiène dans les chambres. C'est une très grosse demande de la clientèle. Il y a beaucoup de chaînes hôtelières qui se tournent vers le parquet ou parquet moquette qui sont plus faciles à nettoyer et plus sûrs en termes d'hygiène. Les pantoufles dans mes chambres d'hôtel ont avant tout un but d'hygiène."(UMIH)

"on est en train de retravailler l'ambiance de tous les sas d'accueil et de réception"

L'hygiène et la propreté se révèlent comme un point de crispation important sur la destination aujourd'hui

Des attentions qui permettent de porter 3 valeurs clés de l'accueil : le respect, la disponibilité de l'autre la qualité de l'environnement.

## Bilan

- 1 Une montée des exigences corolaires à l'augmentation des déplacements et la familiarisation avec les nouvelles technologies d'une clientèle hyper informée et habile sur les réseaux sociaux (→ capacité à mieux préparer, évaluer les destinations)



*"on va avoir des clientèles avec des niveaux d'exigence de plus en plus élevés. Les gens voyagent de plus en plus et dans d'autres pays, le niveau d'hospitalité est meilleur qu'en France donc il va falloir qu'on élève notre niveau de façon générale." (Aéroports de Paris)*

- 2 Nécessité d'une optimisation de l'organisation, de l'aménagement spatial, de la signalétique et des services offerts par les différentes structures d'accueil ainsi que l'articulation entre elles.



- 3 Et surtout, d'une montée en puissance dans la connaissance des différentes cibles et cultures pour mieux les servir et les accueillir

*" ce qui nous paraît poli pour un occidental ne l'est pas forcément pour un chinois. Il attend autre chose de nous. On a l'impression de faire bien alors que ce n'est pas forcément le cas. Donc pour le futur, il y a cette notion de trading général car toutes les destinations touristiques vont être comparées entre elles. Il ne suffit pas qu'on progresse mais qu'on progresse plus vite que les autres pour les rattraper. Et il y a cette notion d'adaptation à des clientèles qui ont des attentes différentes des attentes traditionnelles qu'on peut connaître" (Aéroports de Paris)*

*" les gens n'ont pas tous les mêmes attentes : dans un groupe de 30 personnes, il va y a voir 30 désirs différents auxquels il faut répondre"(Bateaux parisiens)*

*" pour recevoir comme un guest. Le client, on va essayer de le connaître attentivement. Connaître les segments de clientèles et on va essayer d'anticiper ce qu'il peut souhaiter. Et l'anticipation, ça demande effectivement de la connaissance du segment, de la connaissance de la clientèle et de la subtilité dans l'approche parce qu'on a toutes les nationalités."(Disney)*

### 3.3 – Zoom sur des exemples de disparités culturelles

*" on ne peut pas accueillir pareillement un japonais, un américain ou un européen, en France on n'est pas assez sensibilisé au fait d'avoir un accueil personnalisé par type de clientèle" (Bateaux Parisiens)*

Nous avons recueilli ici quelques exemples apportés par nos interlocuteurs pour illustrer les avantages / les offres pour une meilleure connaissance des disparités culturelles

*" les clients japonais sont très sévères sur l'accueil, ils ne disent rien sur place mais par contre, ils vont rapporter à leur opérateur et coûte plus cher"(Bateaux parisiens)*

*" la culture japonaise on commence à la connaître, on donne une carte de visite des 2 mains, on leur donne des petits cadeaux, on est vraiment à leur service... on sait qu'il ne faut pas les toucher »*

*« certains clients ont l'habitude de dormir sous des couettes, d'autres des polochons, d'autres des oreillers plats. A un moment, il faut un arbitrage. On se doit d'être de plus en plus internationaux, et accueillir tout type de clientèle. Par exemple, les japonais veulent 2 lits. Et même pendant la nuit, ils changent de lit. Ils veulent des lits jumeaux. C'est des choses qu'on a par habitude, par connaissance du client et ça serait bien que ça soit mis à plat"(UMIH)*

*" ça dépend de la culture et de l'origine du client. Il y a des nationalités plus dures à gérer que d'autres, les hindous par exemple, c'est difficile, leur culture est tellement différente de la nôtre qu'ils ont du mal à comprendre le fonctionnement ici. Nous avons eu des cas où le client arrive, nous pose une question puis il nous envoie sa femme qui pose la même question, puis ses enfants pour la même question. Ils ont des difficultés à comprendre même en expliquant de façon différente et ils ont besoin de beaucoup d'attention. Ce sont les indiens et les pakistanais" (Orientour)*

Attention, des écarts de comportements ou de services sur des cibles très sensibles peuvent être extrêmement préjudiciables à la destination et écorner son image

(Cf. consultation à l'hôpital spécifique aux japonais)

Besoin d'une meilleure connaissance des habitudes culturelles pour mieux anticiper les services proposés.

### 3.3 – Zoom sur des exemples de disparités culturelles (suite)

" on a aussi pas mal d'australiens qui restent plus longtemps et même s'ils ont hyper bien préparé leur séjour, ils connaissent très bien et ils vont avoir des attentes très précises, ils ont déjà bien potassé tous les guides et ils sont hyper curieux et veulent en voir un maximum en un minimum de temps"(4 roues et un parapluie)

" le problème des asiatiques c'est qu'ils mangent à toute heure, évidemment s'ils veulent ils peuvent aller dans le 13<sup>ème</sup>. On a peut-être une étude à faire, ça peut être le conseil régional qui la fait, c'est connaître tout ce que voudraient trouver les étrangers de chaque pays, les allemands mangent des saucisses par exemple le matin, en même temps, on ne peut pas demander à une brasserie de faire des saucisses le matin s'ils n'ont que 2 allemands, ce n'est pas facile..."(UPIH)

" la Chine pour le petit déjeuner, c'est assez particulier, il faut se préparer, ça marche beaucoup avec des soupes, des sachets donc quand on n'y est pas préparé ça surprend un peu"(Citotel)

" chaque nationalité a ses différences. Les allemands vont être assez pointilleux sur les superficies, sur les parkings sécurisés, l'italien, c'est aussi plus la proximité et pouvoir lui conseiller les choses à découvrir dans la région et le français ce sera l'ensemble, le petit déjeuner et la qualité de la chambre... Les allemands n'ont pas l'habitude d'avoir des superficies comme ici, dans les hôtels en Autriche et en Allemagne, tout est grand, pas seulement la chambre !"(Citotel)

"... un russe, par exemple, n'est pas quelqu'un de souriant, c'est quelqu'un d'assez "rentre dans le lard", ils ont un accueil assez glacial : ce n'est pas parce qu'il vous demande la note sans vous dire merci ou bonjour qu'il vous snobe, vous allez à Moscou, vous demandez un renseignement en disant merci et s'il vous plaît, ils ne vous répondent pas, alors que si vous êtes péremptoire, ils vous répondent, c'est une question culturelle, il faut juste admettre que vous n'aurez pas les mêmes réactions, c'est ce que l'on explique et ce qui est difficile en France, c'est qu'on est toujours dans le jugement, on ne sait pas s'adapter à temps" (Galeries Lafayette)

Attentes d'outils et de dispositifs **mutualisés** pour couvrir les disparités qui concernent toutes les branches et leurs entreprises, à toutes les étapes de leur relation client

La tension entre la proposition d'une norme internationale de qualité mais qui banalise la relation ou l'hyper individualisation des offres tout en conservant le « made in France »

### 3.3 – Zoom sur des exemples de disparités culturelles (suite)

*" il faut savoir décrypter le monde qui nous entoure et vient vers nous" (Galeries Lafayette)*



Nécessité de:

- Mutualiser ce qui se fait par chacun de manière empirique pour élaborer des offres de formation ad hoc partagées
- Favoriser la mixité culturelle dans les équipes
- Apporter des outils d'aide aux entreprises (et pas seulement les PME), de connaissance des standards internationaux et nationaux
- Idée d'élaborer un site collaboratif sur l'accueil des différentes nationalités / cultures ?

*" je suis en train de mettre en place des fiches pour aider les gens par nationalité, les attentes de chaque nationalité, on a un stagiaire chinois pendant 4 mois et je lui ai demandé une étude sur la clientèle chinoise pour qu'on puisse comprendre cette culture complètement différente de la nôtre mais aussi très différente de la japonaise, ils n'ont pas les mêmes attentes, ils n'ont pas la même façon de voir les choses, ils ne se comportent pas du tout de la même façon"*

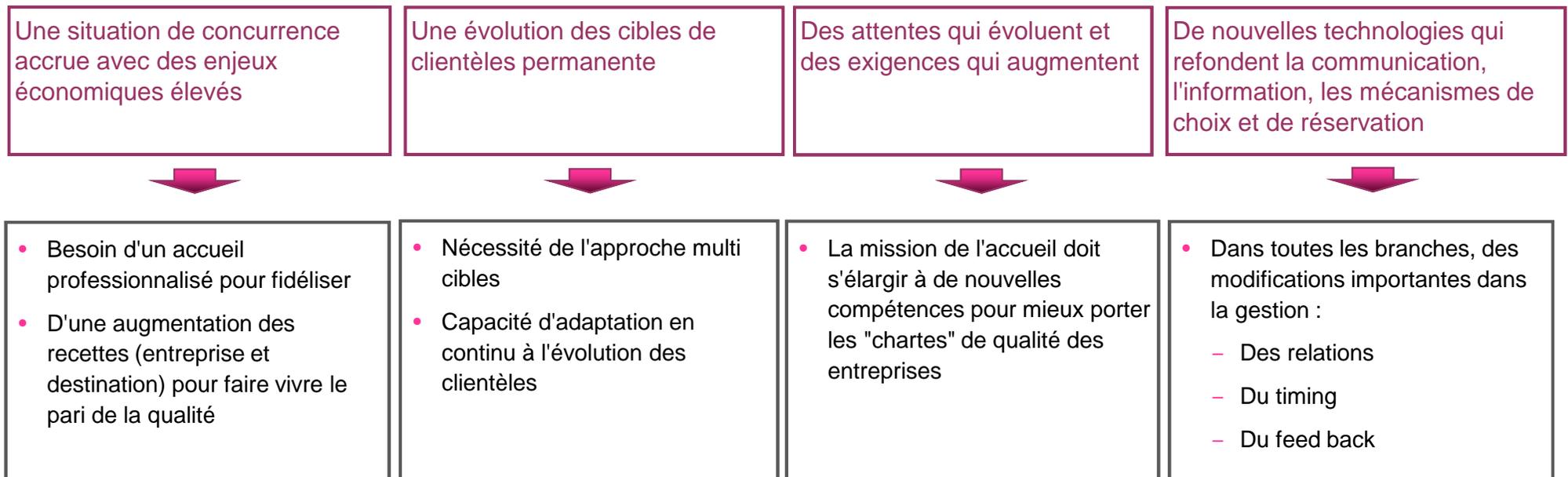


## - 4 - L'évolution des métiers de l'accueil

- 4.1. Une mutation incontournable
- 4.2. L'accueil au cœur de l'évolution de la relation client
- 4.3. L'accueil au cœur de l'évolution à la relation d'entreprise
- 4.4. Zoom sur l'acquisition nécessaire de nouvelles compétences
- 4.5. Bilan

## 4.1 – La mutation incontournable

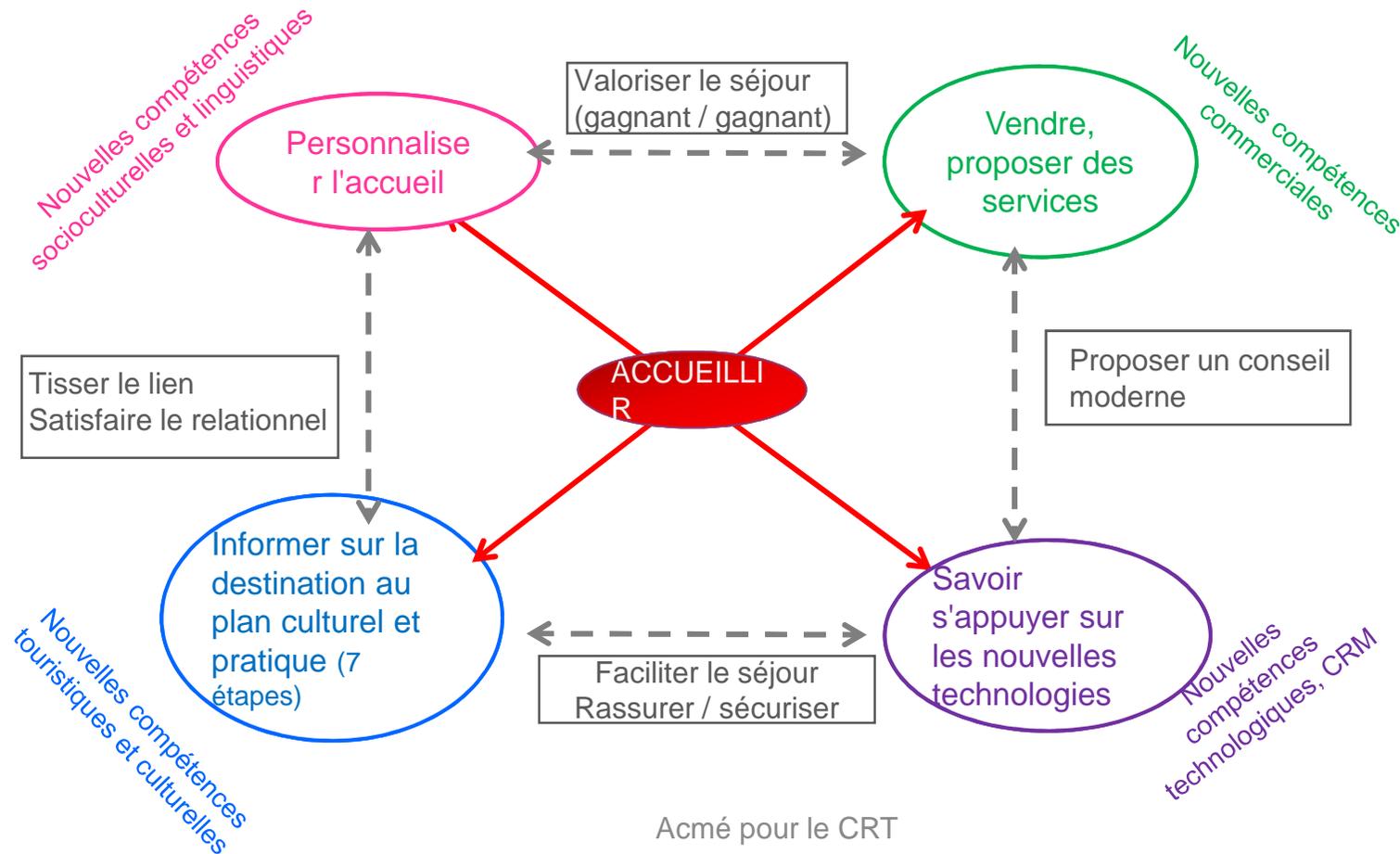
- Des métiers fortement impactés par l'évolution du contexte



Des métiers traditionnels qui se doivent d'évoluer et de s'adapter dans la relation client / accueillant, mais aussi dans la relation à l'entreprise employeur. Des métiers non qualifiés qui portent pourtant la relation client devenue le point central de l'efficacité des entreprises.

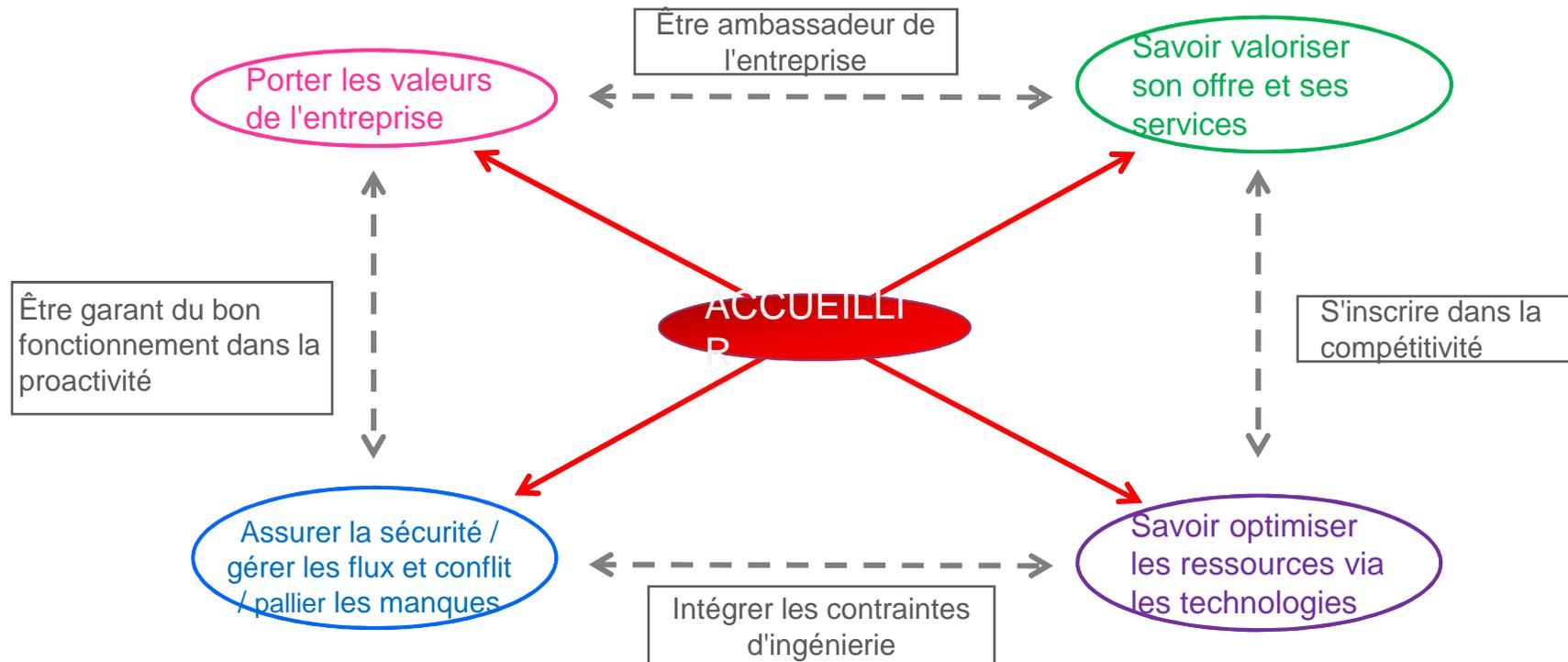
## 4.2 – L'accueil au cœur de l'évolution de la relation client

Les entreprises du secteur du tourisme n'échappent pas au mouvement actuel d'« organisation orientée client ». Elles devraient en être le fer de lance car c'est le fondement même de leur action. Dès lors de nouvelles compétences plus élargies doivent permettre d'occuper le territoire central de la relation client, comme par ex : des compétences socioculturelles sans cesse renouvelées pour permettre aux personnels d'être en empathie avec chaque cible et y adapter son comportement, des savoirs faire commerciaux afin de proposer des conseils et des services qui vont au-delà du premier achat. Enfin pour faciliter et rassurer le séjour, des connaissances sur l'offre touristique régionale et son actualité sont indispensables . Et bien sûr la maîtrise des nouvelles technologies pour être en phase avec les pratiques avérées des clients.



## 4.3 – L'accueil au centre de l'évolution de la relation à l'entreprise

Pour suivre l'évolution liée à la relation client, l'ensemble des personnels de l'entreprise doit être impliqué dans la fonction accueil. Celle-ci requiert une posture particulière d'engagement personnel qui demande à être éclairée, managée et reconnue. Chacun au sein de l'entreprise doit en effet porter les valeurs pour en devenir l'ambassadeur, maîtriser les règles de sécurité afin d'être garant de la gestion des flux évitant tout risque de conflit, optimiser les ressources et technologies afin de valoriser les offres de service.



## 4.4 – Zoom sur l'acquisition nécessaire de nouvelles compétences

➤ La fine connaissance des différentes cibles

*" les adaptations à des marchés spécifiques, aller au-delà de la langue mais sur des façons de vivre, de la culture, des habitudes" (Tour Eiffel)*

La connaissance des cibles : la clef d'entrée des métiers du tourisme de demain

➤ L'aptitude à s'inscrire dans une démarche de service différenciante pour l'entreprise et signe de reconnaissance pour le client

*" on a vu ce tournant : qu'il faut mettre en place une segmentation de l'offre, essayer de répondre au plus près des besoins de nos clients, multiples, et essayer de donner de plus en plus de facilité et dans l'exercice du chauffeur taxi : une assistance et plus d'offres offertes aux clients utilisateurs" (Taxi G7)*

*" peut-être qu'il y aura des touristes qui viendront prendre des cours de cuisine française dans leur langue, si on est malin on peut faire ça, une semaine de visite touristique puis une semaine de visite technique" (UPIH)*

*" les évolutions, c'est aussi le développement des services. Nous, par exemple, on travaille sur l'accueil des motos. Alors que tout le monde les fout dehors. C'est des services à développer. On est dans des tendances où on achète des services, on voit bien... les applications... on est dans cette tendance là qui est très forte, donc d'apporter les services dont ont besoin les différentes clientèles et la qualité de ces services. Et donc, dans le sens d'un accueil vraiment personnalisé, le visiteur qui vient doit être seul au monde, il n'y a que lui qui existe" (OT Provins)*

*" des visites guidées, ça c'est le domaine du réalisable et c'est réalisable à terme. On y pense, on se rend compte qu'il y a des besoins, des clients qui veulent ce genre de choses, des clients de passage à Paris, qui auraient 3 h à tuer, pourraient vouloir ce type d'offre. C'est une clientèle spécialisée mais qui demande du service spécialisé (G7)*

Une mise en place qui va nécessairement se répercuter sur les savoir-faire, générer de la polyvalence...

#### 4.4 – Zoom sur l'acquisition nécessaire de nouvelles compétences (suite)

##### ➤ L'acquisition de savoir-faire marketing et commerciaux

" le réceptionniste des temps modernes, c'est un vendeur qui fait du marketing, il ne fait pas uniquement de l'accueil. C'est peut-être plus enrichissant. On va gommer une certaine partie de ce qui était donné au client et on va répondre à d'autres"

" l'upsiding c'est ce qui nous permet de faire plus de chiffre d'affaires que celui qu'on a vendu sur internet. Je prends l'exemple d'un japonais qui a pris un séjour à Paris pour le voyage de noce. La réceptionniste va accompagner le client. On va trouver un biais pour vous montrer une chambre qui a vue sur la Tour Eiffel et on va vous montrer votre chambre. Le mari va demander si ça fait une différence de prendre l'autre. C'est 90 euros en plus et il la prend. C'est de la vente, le personnel est formé à ça" (UMIH)

" vous connaissez votre environnement, vos collègues, vous savez à combien ils font leurs chambres, vous allez anticiper. Vous allez les faire à tel ou tel prix. Au fur et à mesure que vous vous rapprochez de la date, vous variez votre curseur en fonction du remplissage. Les réceptionnistes doivent connaître ça. Donc on a des outils de vente, internet qui sont des comparateurs. Je sais le prix de 10 hôtels autour de mon hôtel pour savoir si je suis dans le prix ou pas. Ça s'appelle la Right Tiger" (UMIH)

" on est en plein dans le marketing. Le métier de réceptionniste est devenu un vrai métier différent de ce qu'il était. Quand on vous parle du yield management On en fait depuis longtemps" (UMIH)

" il y a peut-être un manque, c'est que, quand on est guide, on a l'impression que c'est un peu impoli de vouloir vendre autre chose, dans d'autres pays, à l'extrême dans les pays du Maghreb où on négocie tous, dans notre culture, on n'est pas à l'aise quand on est guide, pourtant, pour les exploitants du site, le guide est le meilleur levier, il crée une relation avec le client, c'est le seul à avoir cette relation là mais on a du mal à les emmener sur de la vente" (Stade de France)

- La modernisation de l'approche client même au sein des TPE nécessite de nouvelles compétences
- Un développement parallèle à la diminution d'autres tâches :  
enregistrement des clients, par exemple
- Des résistances impactantes pour les personnes issues du tourisme réceptif

#### 4.4 – Zoom sur l'acquisition nécessaire de nouvelles compétences (suite)

##### ➤ L'évolution des compétences technologiques

*" on parlait du multimédia, comment voulez vous que le personnel d'accueil ne s'adapte pas au multimédia alors que déjà aujourd'hui nos billets sont dématérialisés donc demain ce sera encore plus ça, ce sera l'évolution des générations futures" (Musée du Quai Branly)"*

*" on a des applications e.Phone... il y a beaucoup d'expériences partout, il y a de grosses réflexions... à un moment le pauvre visiteur ne sera pas nécessairement en mesure d'utiliser tous les outils et nous on sera tous équipés de téléphones portables complexes, ce sera le rôle des agents d'accueil de savoir aider sur les éléments de base pour expliquer comment ça marche comme on le fait aujourd'hui avec les audio guides, une future compétence multimédia 1<sup>er</sup> niveau et connaissance de ce qui est au musée comme ils doivent connaître à minima les œuvres présentes, ils devront connaître les dispositifs que nous développeront donc ce sera au prestataire d'intégrer ces éléments" (Musée du Quai Branly)*

*" le métier de l'accueil a beaucoup changé parce qu'il y a beaucoup d'automatisation concernant les réservations donc c'est bien maîtrisé après il faut gérer les plannings. Il y a une époque où le réceptionniste accueillait le client et commercial allait chercher le client, maintenant avec le web, le réceptionniste accueille le client qui a juste besoin des clés, depuis 5/6 ans, ça a pas mal changé" (Citotel)*

*" toute la gestion des sites de réservation doit être aussi maîtrisée"*

- Les nouvelles technologies, une tendance lourde qui pèse sur quasiment toutes les branches
- Un registre qui devrait être plus favorable aux jeunes générations

#### 4.4 – Zoom sur l'acquisition nécessaire de nouvelles compétences (suite)

➤ L'acquisition de nouvelles connaissances patrimoniales et événementielles concernant la destination

*" avant, ça existe depuis un an et demi parce qu'on trouvait que les chefs de rang n'avaient pas assez de compétences historiques sur les monuments de Paris, ça, ça fait partie. Quand vous faites une croisière sur la Seine en déjeunant, vous vous attendez à avoir un minimum d'information. Est-ce que ce n'est pas plus sympa d'avoir un échange avec un être humain plutôt qu'avoir un casque sur la tête? " (Bateaux parisiens)*

*" les visites d'autres sites liées aux collections du musée d'Orsay parce que accueillir ici c'est aussi orienter ensuite après la visite pour prolonger la visite vers un autre lieu, c'est un positionnement que l'on a tous dans la maison, inscrire le musée dans un réseau d'autres sites autour des collections 19e. On n'est pas là pour prendre les visiteurs et les garder le plus longtemps possible, au contraire, Paris est une ville 19e, très très riche et il y a aussi une question de valorisation du métier, ça me semble fondamental" (Musée d'Orsay)*

*" avoir un contact avec le chauffeur pour comprendre ce qui se passe dans l'environnement : d'avoir des indications, une coloration touristique, qui permet de dire plus que "it's the Eiffel Tower" et donc peut être une petite formation touristique. C'est déjà d'actualité pour une grande partie de notre flotte, puisque 50 % de la flotte a suivi la formation et est capable de donner des infos sur les monuments et autre, mais ce n'est pas toujours leur tasse de thé" (G7)*

Un rapport avec la destination qui doit d'être plus largement investi.

Avec un plus de curiosité et de transmission de l'information de l'actualité événementielle quotidienne

L'idée d'un accueil local pour un séjour global

#### 4.4 – Zoom sur l'acquisition nécessaire de nouvelles compétences (suite)

##### ➤ La capacité à porter les valeurs de l'entreprise

*" on a un métier qui a beaucoup évolué sur les trente dernières années. Les cuisiniers sont devenus des communicants, dans bien des cas, les gens vont au contact du client alors que ce n'était pas le cas avant. Ce qui veut dire qu'on exige aussi de ces jeunes-là une compétence complémentaire de communicant. D'être bien dans sa peau pour être capable d'aller vers le client et vendre son métier. Et ça, ce n'est pas à la portée de tout le monde. Il faut avoir ça en soi" (Hôtel le Sauvage)*

*" le serveur qui va travailler chez moi ou chez un autre, devra s'adapter parce que chaque entreprise a une façon de travailler qui lui est propre avec une clientèle différente, des plats différents..."*

*" quand on est dans la cuisine d'assemblage, le serveur a encore plus un rôle relationnel"*

*" c'est pouvoir porter un uniforme aux couleurs de l'entreprise, s'il le faut"*

Un plus d'implication nécessaire, qui sera fortement dépendant du management



Un point qui, comme la vente, va se révéler particulièrement différenciateur

*" chez nous, on sent bien que le personnel ne se sent pas prêt à être notre ambassadeur"*

#### 4.4 – Zoom sur l'acquisition nécessaire de nouvelles compétences (suite)

##### ➤ Plus de mobilité et de proactivité dans l'accueil et la médiation culturelle

" le groupe Accor Pullman a créé un nouveau métier, ce n'est pas concierge mais c'est là première personne que vous rencontrez quand vous arrivez dans l'hôtel, vous passez la porte et vous avez quelqu'un qui vous attend avec une écharpe orange et qui va tout de suite vous orienter avec soucis de prise en charge immédiate"

" j'ai vu ça au musée d'Orsay ou j'étais dans la queue avec un enfant, on est venu vers moi et on m'a dit : passez par là, l'enfant est petit", venir au devant et non pas attendre que l'on s'adresse à la personne, identifier les personnes qui ont besoin d'aide, les visiteurs sont très sensibles à ça"

" on avait ces agents statiques et des personnes qui faisaient de l'accueil, à un moment donné on se pose légitimement la question de pourquoi ne pas avoir des personnes qui pourraient tout faire et valoriser les personnes présentes sur le plateau et devancer des problématiques très simples, quand vous arrivez devant le château de la reine, vous avez quelqu'un qui ne vous dit pas un mot, les nôtres vous disent des mots et vous aident et vous orientent " (Musée du Quai Branly)

" accueil culturel, on a des hôtes culturels, on voudrait l'amplifier, ce sont des personnels qui ont des connaissances spécifiques en matière historique et/ou culturelle. Dans toutes nos futures installations, on en aura beaucoup en libre accès : l'histoire de la tour Eiffel, les tours dans le monde, le cinéma et la tour Eiffel... donc ces personnes là sont à disposition des visiteurs pour compléter comme un vrai guide spécialisé des éléments précis de la visite" (La Tour Eiffel)

" pour les surveillants médiateurs, dans l'idéal, ça rendrait le travail plus intéressant, après il y a toute une partie des agents en salle qui ne veulent pas faire autre chose et certains, sans que ça soit une mission qui leur soit assignée, renseigne volontiers les visiteurs et discutent avec eux, il y a une grande majorité des agents qui sont très très cultivés et qui sont capables d'avoir une discussion très poussée sur telle ou telle peinture" (Musée d'Orsay)

Une attitude pro active  
comme réponse pour  
l'entreprise à la difficile  
gestion des flux, au besoin  
de prise en charge  
immédiat, mais aussi à la  
diversité des attentes des  
visiteurs

#### 4.4 – Zoom sur l'acquisition nécessaire de nouvelles compétences (suite)

➤ La connaissance de l'ensemble des étapes du séjour touristique et des besoins associés

*" nos guides qui ont vraiment une formation dédiée tourisme ont la bonne approche, ils connaissent le marché, ils savent ce qu'est un touriste, donc il n'y a aucun souci" (Stade de France)*

*" savoir accueillir le client "bonjour madame, bonjour monsieur", lui donner sa clé, "est-ce que vous avez besoin de quelque chose, est-ce que vous avez besoin du wifi..." quand le client descend, lui dire ce qu'on peut faire dans la ville, aider pour la location de la voiture... ça, c'est le métier, c'est la connaissance. Si vous n'avez pas la connaissance de la ville ou du produit du terroir que vous avez autour, vous ne serez pas très performant. La connaissance du produit à vendre. Mais, je parle en termes logistique autour" (Auberge de la Terrasse)*

Avec une compréhension de l'ensemble du contexte du séjour du visiteur et donc de ses besoins / craintes...



Une compétence qui implique une vision globale de l'ensemble du séjour et un décloisonnement de chacun des métiers au sein même de l'entreprise, des branches.

## 4.5 – Bilan : un redéploiement qui s'effectue dans 4 registres clefs



*" les métiers de l'accueil s'inscrivent désormais dans le système global de l'accueil d'une destination "*

Cette plateforme transversale existe dans une majorité des métiers de l'accueil au-delà des compétences métiers spécifiques requises dans chaque branche ou chaque entreprise.



## B. LES PISTES D'EVOLUTION



En réponse aux constats élaborés dans la première partie du rapport, deux préconisations majeures :

### 1. Pour les entreprises : une « organisation accueillante »

- L'accueil doit s'inscrire dans un **système dynamique** déjà optimisé, **piloté par la satisfaction client** à tous les niveaux de l'entreprise.
- **Le management** (à former) devient un acteur fondamental de l'accueil
- Tous les personnels font partie de la fonction accueil et en portent la culture

### 2. Pour les personnes: un socle de compétences transversales commune au secteur du tourisme

- Répondant à l'attente des parties prenantes d'une **professionnalisation de l'accueil plus globale, transversale** avec un **socle de compétences** nécessaire à l'ensemble des métiers du tourisme, donc trans-branches et trans-métiers
- **Un socle** qui favorisera la **polyvalence**, élargira **la mobilité entre les métiers et entre les branches** et sur lequel pourront s'ancrer les formations spécifiques métiers et propres aux différentes cultures d'entreprise



## - 5 – Vers une entreprise accueillante

- 5.1. De la nécessaire mise en place d'une entreprise accueillante
- 5.2. Les fondements de l'entreprise accueillante
- 5.3. L'objectif d'optimisation de la relation clients
- 5.4. Un management qui prend en compte la complexité de l'accueil
- 5.5. La qualité de gestion et d'organisation de l'entreprise
- 5.6. L'inscription dans un territoire touristique

## 5.1 – De la nécessaire mise en place d'une entreprise accueillante

1. L'analyse a montré que la qualité de l'accueil n'est pas limitée au premier contact et ne peut donc plus aujourd'hui reposer sur les seules compétences des accueillants aussi excellentes soient-elles
2. Les attentes vis-à-vis de l'accueil (et qui plus est, quand on parle d'hospitalité) sont devenues si complexes que c'est un véritable **système accueillant** que l'entreprise doit mettre en place. . En tant qu'offre de service cruciale, elle doit être portée par une organisation spécifique, qui structure une chaîne complexe liant l'accueil aussi bien au marketing, qu'au commercial, qu'à la sécurité ou à la logistique. Dans ce système l'accueillant tient une place importante mais au même titre que d'autres facteurs comme la qualité de l'environnement de l'accueil par exemple.
3. À travers les entretiens, les entreprises les plus exemplaires en matière d'accueil ont su réaliser un maillage étroit entre : les valeurs de l'entreprise, le processus d'accueil mis en place, les compétences à l'accueil proprement dites, le suivi des clientèles, de leur profil, leurs attentes, leur niveau de satisfaction mais également la qualité de la tenue de la chambre, la propreté, ...
4. Clairement, l'accueil humain n'est plus la seule « brique » de l'accueil. Ni la seule porte d'entrée. L'accueil est un système d'organisation spécifique. Global, dynamique il est sans cesse optimisé dans l'objectif de la satisfaction client. Les compétences d'accueil étant alors partagées par tous les personnels de l'entreprise et du secteur et pas uniquement .

5.1 – De la nécessaire mise en place d'une entreprise accueillante

5. Par ailleurs, c'est grâce à son système "accueillant" et ses mécanismes de réputation / adaptation intégrés que l'entreprise pourra réagir de manière fine aux variations des flux, des clientèles...



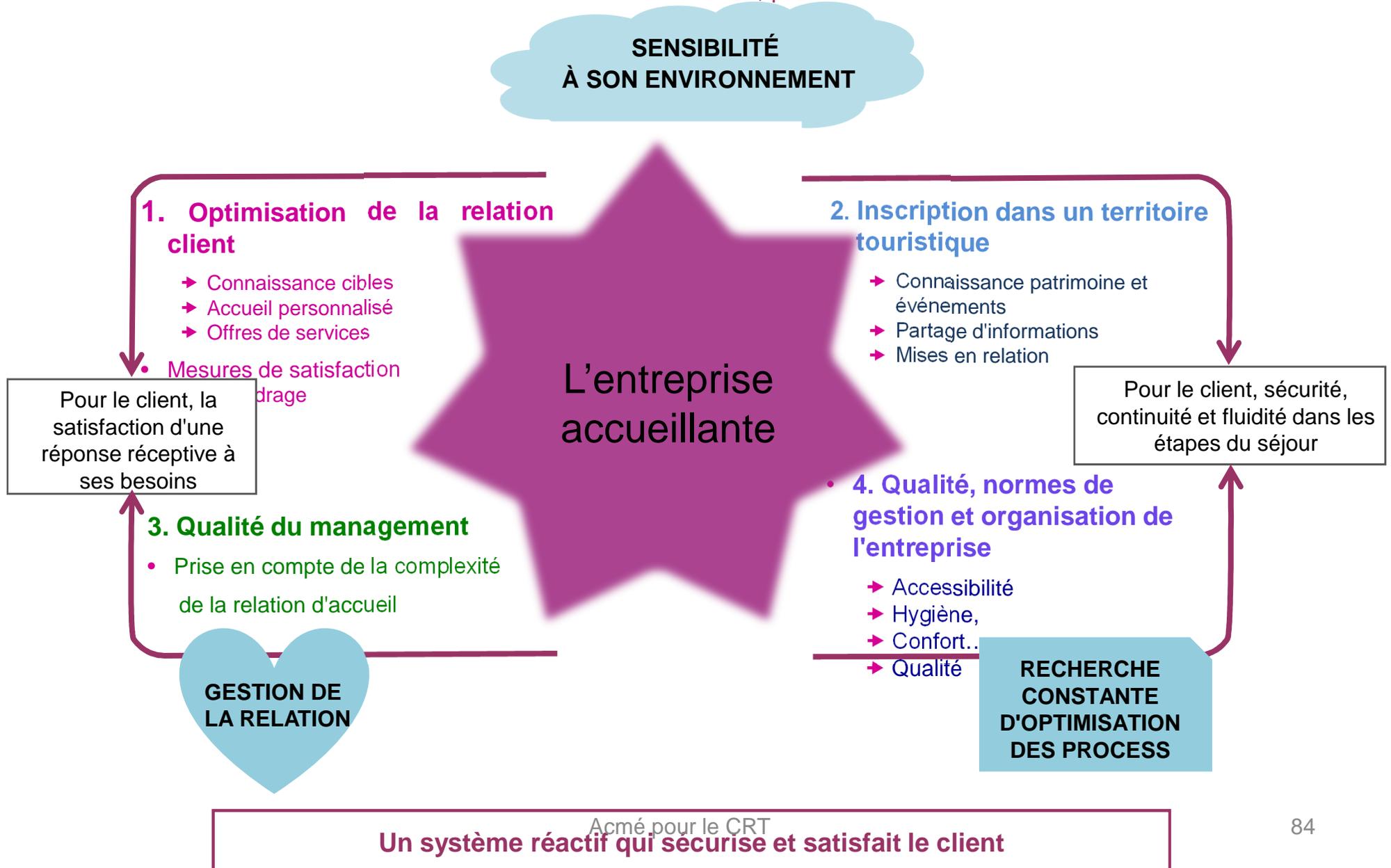
- Les entreprises doivent se constituer en plateformes de mobilisation pro active apportant une structure et un ensemble de process favorables à l'optimisation de l'accueil, à la fois :
  - pour l'accueillant
  - et pour le client
- L'entreprise accueillante est une réponse nécessaire à la complexité des mécanismes en jeu aujourd'hui dans l'accueil. Facteur-clé dans les processus de qualité de service dont les offres touristiques sont une des incarnations .

## 5.2 – Les fondements de l'entreprise accueillante

- L'entreprise accueillante est une organisation dynamique, ouverte, capable de réajuster ses réponses en fonction de l'évolution de son environnement, de ses clients, voire de situations non prévues. Elle doit donc bénéficier d'un pilotage spécifique et réactif, porté par un management particulièrement attentif aux équipes.
- Elle vise un haut niveau de satisfaction client avec en conséquence un bénéfice de fidélisation ou prescription de l'entreprise et à travers celle-ci la destination. Une satisfaction qui s'appuiera tant sur ses standards qualité que sur la personnalisation de son accueil et de ses services
- L'entreprise accueillante s'inscrit nécessairement dans un territoire (celui de la destination touristique initiale) avec lequel, elle doit pour le client, rester en interaction / capacité à aider, informer sur les autres étapes du séjour touristique.
- L'entreprise accueillante s'appuie ainsi sur **4 piliers** pour que tous ses salariés se comportent comme des hôtes :

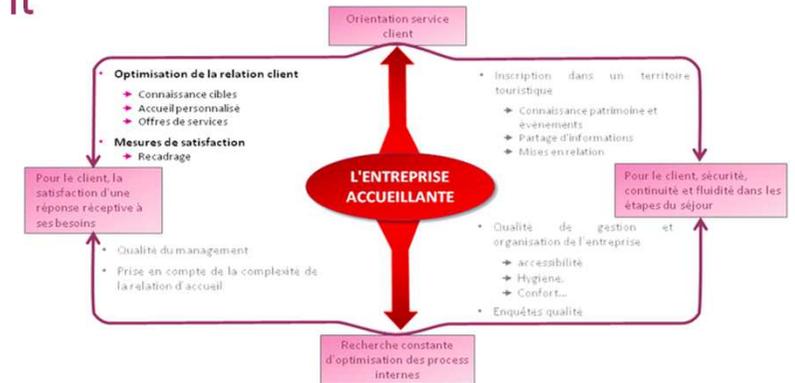


Passer d'un monde centré autour de traditions à un monde ouvert, perméable à son environnement



## 5.3 – L'objectif d'optimisation de la relation client

- Optimisation de la relation client
  - ➔ Connaissance cibles
  - ➔ Accueil personnalisé
  - ➔ Offres de services
- Mesures de satisfaction
  - ➔ Recadrage



- Pilier majeur de l'entreprise accueillante, cet objectif nécessite avant tout une connaissance et une compréhension extrêmement fine des clientèles. Avec ensuite, un travail marketing pour élaborer les process d'accueil adaptés, les offres de services et produits.
- Un objectif indissociable d'un travail de suivi et de mesure de la satisfaction

• Approfondissement des cibles de clientèle

- Par nationalité,
- Typologie de comportements et besoins
- Critères sociodémographiques

• Création de services ad hoc  
• Attentions personnalisées

- Dans la première prise de contact
- À toutes les étapes

• Élaboration d'un cahier des charges process d'accueil

- Au global (Cf. identité du lieu)
- Et par cible

**Un ENJEU MAJEUR** compte tenu de l'évolution très rapide des clientèles et de leurs attentes.

**Un MANQUE D'OUTILS DE VEILLE ET D'AIDE À LA CONNAISSANCE** bien souligné aujourd'hui

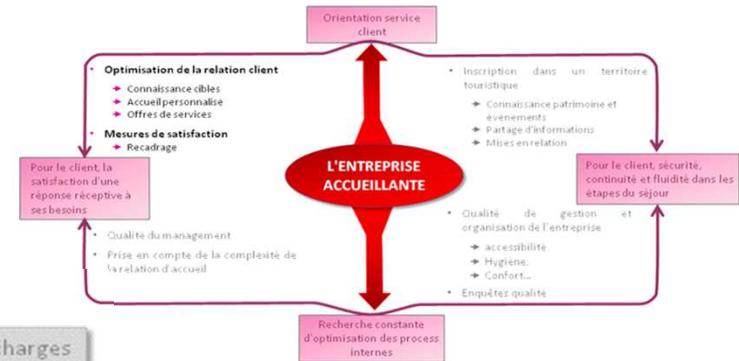
• Recadrage en termes produits, services, modalité de l'accueil

- Enrichissement des infos - Benchmark
- Groupes de travail interne
- Evolution constante de l'offre, des plus différenciants
- Benchmark

• Suivi et évaluation de la satisfaction

- Questionnements clients
- Clients mystères
- Retour sur le W02

### 5.3 – L'objectif d'optimisation de la relation client (suite)



" est-ce que l'on accueille une clientèle japonaise de la même façon qu'une clientèle française, je ne crois pas. Donc, il faut former. Il y a des maladroites par exemple en accueil de japonais à ne pas commettre. Ce genre de services, cela va assez loin. Les hébergeurs doivent en tenir compte également. Pas seulement dans le palace. La petite chambre d'hôte qui va recevoir un couple de japonais ou d'américains, il faut qu'ils tiennent compte de la provenance. Pour mettre en place, peut-être... pas le même petit déjeuner... la différence se fera là" (OT Provins)

" c'est plus lié à la clientèle affaire, qui veut une estimation précise des temps de transport, et par exemple : mettre des taxis avec bornes wifi, on l'a mis en place très vite et ça remporte un grand succès, sur la clientèle étrangère. Parce qu'aujourd'hui, il coûte très cher d'avoir un abonnement par pays, donc nous avons des hop spot gratuits, pour consulter pendant la course, ses mails, ses rendez-vous, c'est déjà une chose qui marche bien" (VIP Paris)

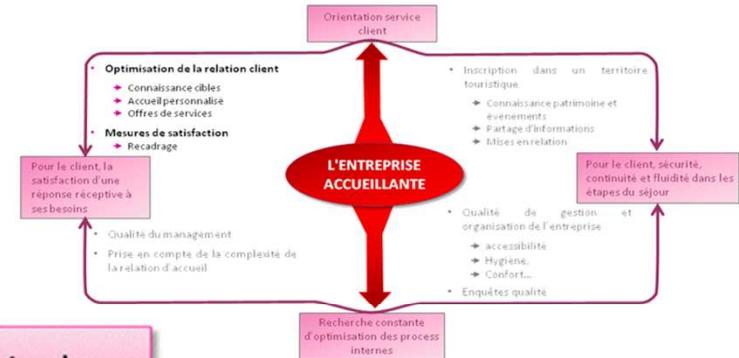
" le fait le soir d'attendre qu'une cliente seule soit entrée dans son immeuble avant de partir est un geste apprécié" (G7)

" on a mis en place en novembre, une flotte de 800 véhicules équipés de rehausseurs enfants, soit pour les parisiens sans voiture, soit de passage, on peut mettre à disposition un ou deux rehausseurs pour accepter en sécurité des enfants dans les taxis" (G7)

" maintenant, on travaille sur les motards. Les motos, c'est tout bête, ils ont un pouvoir d'achat. Ils arrivent avec leur casque, leur gros blouson, il faut leur proposer des consignes pour mettre leurs affaires. On a fait un sondage, ils ont dit s'il y a ça, Provins, on viendra. C'est un service important pour eux parce que pour eux, ce n'est pas pratique. C'est basique. Maintenant, on se dit, les motards, finalement, même s'ils font du bruit, ce sont des cadres supérieurs... ils viennent, ils visitent les musées et les spectacles, ils font des dépenses..." (OT Provins)

- Un travail en finesse
- Une réflexion approfondie sur CHAQUE clientèle cible

### 5.3 – L'objectif d'optimisation de la relation client (suite)



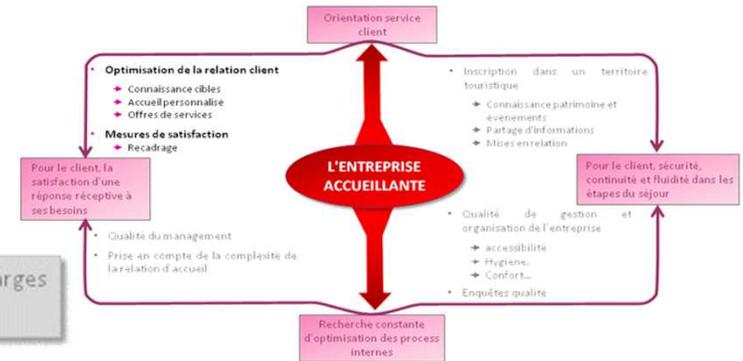
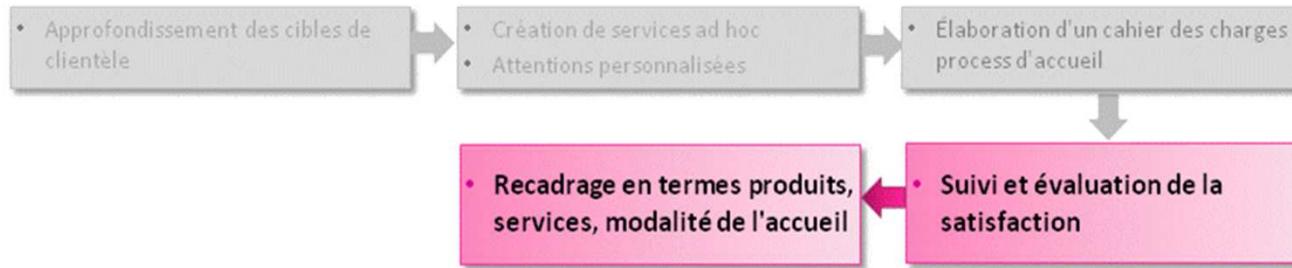
" d'abord, on définit en interne ce qu'est un bon accueil. Un bon accueil correspond à des critères. Autant la qualité est difficile à cerner, mais quand on s'y penche, c'est quelque chose de très précis la qualité. Il y a des critères qui sont définis en interne, qui sont traduits en fiche de poste. Une fois les critères définis et écrits noir sur blanc, les personnes chargées de l'accueil ont une charte d'accueil et on essaye de former le personnel à cette charte de façon à ce qu'il puisse la restituer au mieux" (Brasserie Mollard)

» L'accueil interne et externe c'est aussi important. La personne en contact direct avec le client, doit être capable de s'adapter, de sourire, d'avoir une certaine courtoisie, d'anticiper les désirs, les besoins... Elle le fera d'autant mieux qu'en interne elle est confrontée aussi à d'autres personnes qui ont la même réaction... Effectivement elle va réagir de la même façon. Alors que s'il y avait une trop grande différence entre l'interne et l'externe, on n'y arriverait pas" (Disney)

" c'est pouvoir accéder à la demande du client, s'il n'y a pas de langue commune entre l'équipe et le client. Ici, on ne parle pas japonais. Alors, on essaye, on a l'habitude. J'en ai qui sont plus fins dans mon équipe. Un japonais va montrer une photo et quand on ne sait pas trop, on lui amène le plat avant qu'il ne commande : un tourteau, une étrille, une crevette rose. Nous, il nous montre un mot en japonais, on n'hésite pas à amener le client au banc d'huîtres ou le banc d'huîtres au client" (Brasserie Mollard)

- Des critères qui s'appuient nécessairement sur le **profil des cibles et l'image / le positionnement recherché**
- Des process qui vont viser à une **continuité et homogénéité de l'accueil**
- Tout en préservant la capacité de chacun à **prendre des initiatives, être créatif** dans la résolution des difficultés (Cf. rôle du management)

### 5.3 – L'objectif d'optimisation de la relation client (suite)



" nous avons une dizaine de personnes en support, pour décrypter les traces informatiques laissées, traiter les réclamations et nous nous faisons forts de traiter toutes les réclamations transmises par courrier ou oral. Nous avons un service relation client (10 personnes) qui traite un millier de réclamations, parfois simples, parfois non, ça démontre notre implication et les moyens mis en place : presque 50 personnes pour le maintien et le suivi de service" (Taxi G7)

" on a des outils, des fiches de satisfaction des clients. Et on les analyse. On a des comptes-rendus de clients et on fait le point avec les chefs de service régulièrement. On voit comment on peut rectifier le tir avec les chefs de service. Je passe dans chaque établissement et on fait le point sur tous les points avec les directeurs pour voir comment ils ont procédé pour améliorer leur situation" (UMIH)

" tout ce qui est recueilli dans les enquêtes mais aussi par le personnel, on en tient compte" (La Tour Eiffel)

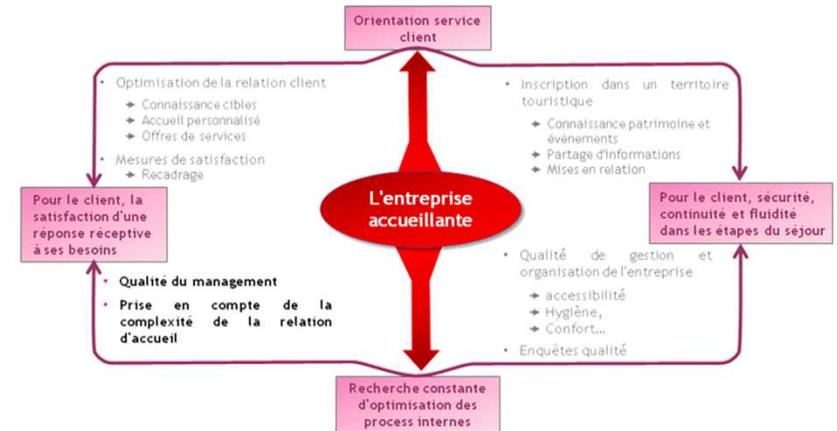
" aujourd'hui, le client a la liberté de parole à travers tous les commentaires, il a la possibilité de laisser des commentaires sur son ressenti, concernant sa nuitée, ce qui permet à l'hôtelier de pouvoir rectifier beaucoup plus rapidement si quelque chose ne va pas sur la nuitée ou le petit déjeuner par exemple" (Citotel)

" Accor a beaucoup investi sur Trip Adviser. Les gens laissent des commentaires. Ils ont demandé à tous les directeurs d'hôtels de voir ce que les gens disent de leur hôtel. Ensuite, ils demandent de répondre. Quand il y a un mauvais commentaire, c'est le directeur qui va sur Trip Adviser et qui donne la réponse à ce qui a été dit. Et maintenant, pour montrer ce côté-là, on est attentif à ce que vous dites et ce que vous remontez. Si vous allez voir sur le site d'un hôtel Accor, il y a un lien pour aller voir sur Trip Adviser. Donc, c'est chaud !" (Académie du service)

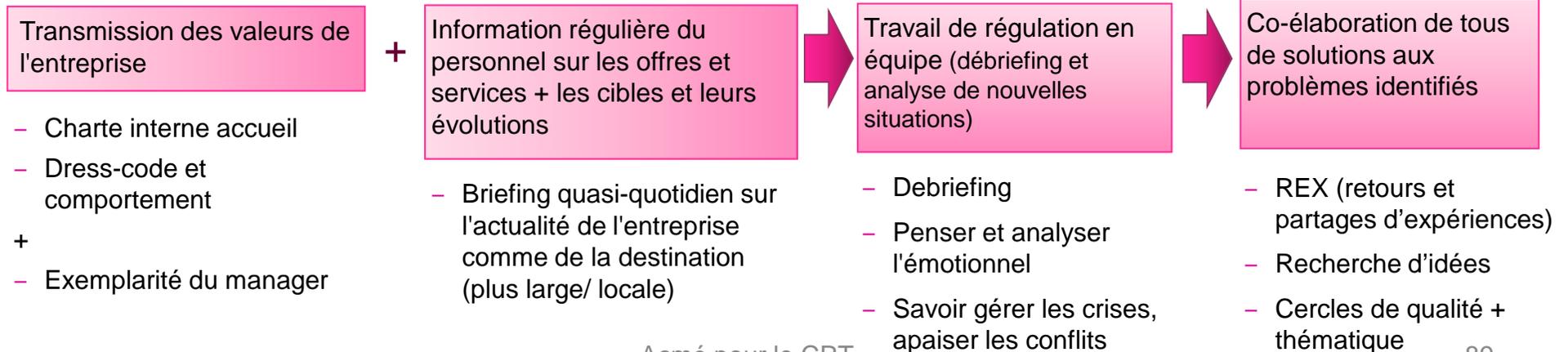
- Les sources d'information pour l'évaluation de la satisfaction sont multiples
- Leur suivi régulier implique en retour beaucoup de capacité réactive...  
... et un management **vigilant**

## 5.4 – Un management qui prend en compte la complexité de l'accueil

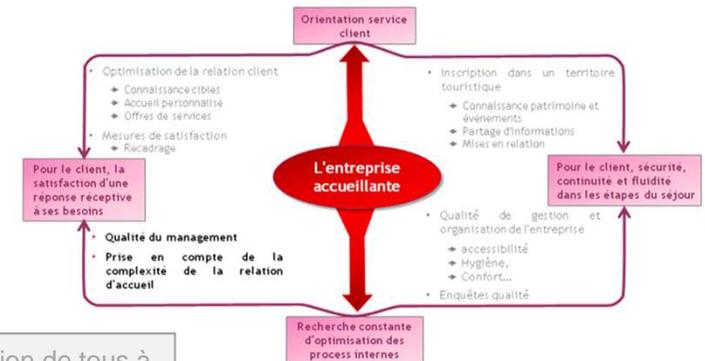
- Qualité du management
  - ➔ Partage des valeurs de l'entreprise
  - ➔ Coordination et régulation des interactions en jeu dans la relation d'accueil
  - ➔ Formation continue
  - ➔ Valorisation



- La complexité des composantes et interactions en jeu dans l'accueil nécessitent un management particulièrement attentif à la charge qui repose sur les accueillants.
- D'où l'importance d'une grande clarté dans les réponses et les attitudes des accueillants vis-à-vis des clients (connaissance des procédures internes) et travail continu de repérage des situations nouvelles et des actions à mener / réactions à avoir en conséquence



## 5.4 – Un management qui prend en compte la complexité de l'accueil



" à partir du moment où on est sur le domaine Louvre, il y a une identité Louvre. Et ça essaime dans tous les services, auprès de chaque agent. Y'a un encadrement pour faire que les attitudes non souhaitées soient corrigées, on explique, c'est le rôle de l'encadrement" (Musée du Louvre)

" Nous avons plusieurs critères liés à l'image, une tenue impeccable, un uniforme impeccable selon la fonction, chaussures cirées, vêtements propres, hygiène corporelle impeccable, cheveux entretenus, pour les filles légèrement maquillées, pas de maquillage extravagant, des boucles d'oreilles discrètes, montres et bijoux discret, ne pas mâcher de chewing-gum, ne pas manger, ne pas téléphoner, ne pas porter de lunettes de soleil, ne pas avoir un discours personnel quand on est en contact avec les clients, ne pas raconter sa vie, avoir uniquement des conversations professionnelles" (Bateaux parisiens)

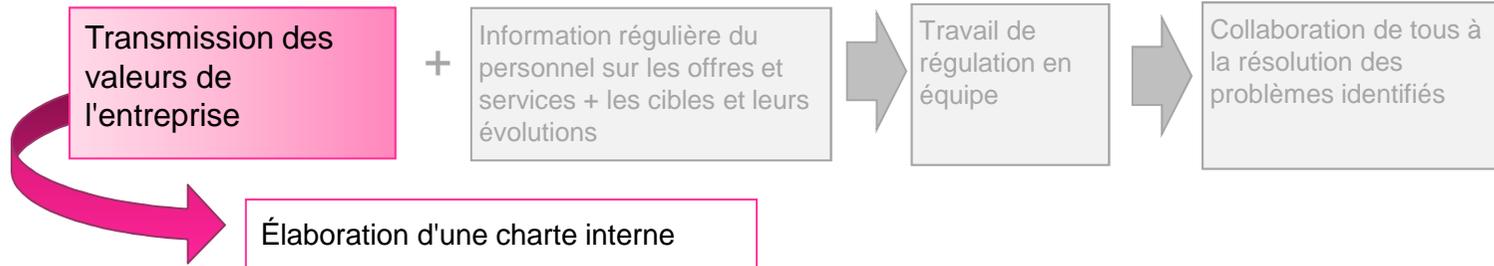
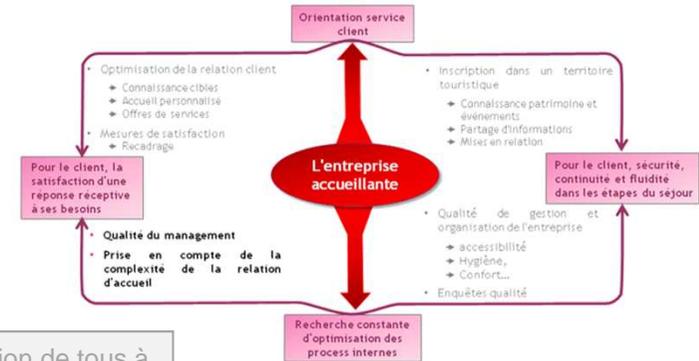
" On a une formation initiale et les chauffeurs signent une charte. On a développé des valeurs où on a les mots accueil, excellence, responsabilité, partage, authenticité et passion, sur ces 6 points là, le chauffeur est sensibilisé" (4 roues et un parapluie)

» Pour la partie minibus, on a un manuel dans lequel le dress-code est indiqué, ils savent ce que l'entreprise attend d'eux à ce niveau là et à tous les niveaux d'ailleurs, ils sont face à une clientèle qui paie cher, parfois certains paient 200 €, les clients sont dans des hôtels 3-4 étoiles, donc ils attendent du service et le service ça passe évidemment par bonjour, par le fait de parler leur langue mais aussi par la tenue vestimentaire qui est aussi une forme de respect et on a été agréablement surpris par les efforts fournis. Même dans les bureaux, au téléphone, les gens sont plutôt très bien habillés" (Cityrama)

La classification sur les valeurs de l'entreprise, le type d'accueil attendu permettra aux employés chargés de l'accueil d'endosser avec d'autant plus de facilité leur rôle.

**NB** : aujourd'hui, une notion parfois encore mal intégrée (Cf. refus de porter un uniforme dans certains musées ou grandes entreprises)

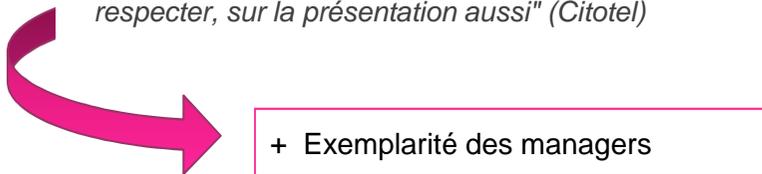
### 5.4 – Un management qui prend en compte la complexité de l'accueil



" on va construire une charte d'engagement qualité. Dans cette charte, auprès des différents publics, on a déjà commencé à identifier une vingtaine de thèmes sur l'année, en quoi peut-on mieux accueillir les publics. On va repartir dans une dynamique, groupe de travail multidisciplinaire, parce que c'est l'approche qui a donné de bons résultats, plutôt que la formation par un intervenant extérieur" (VIP)

" sur la partie accueil je pense que ce serait plutôt sur la partie learning qu'il faudrait insister. Les 10 points à respecter pour le bon accueil par exemple ou la charte de bon accueil, les choses qu'il faut absolument respecter, sur la présentation aussi" (Citotel)

Au-delà de la carte : les critères et objectifs partagés + les process à mettre en œuvre par tous



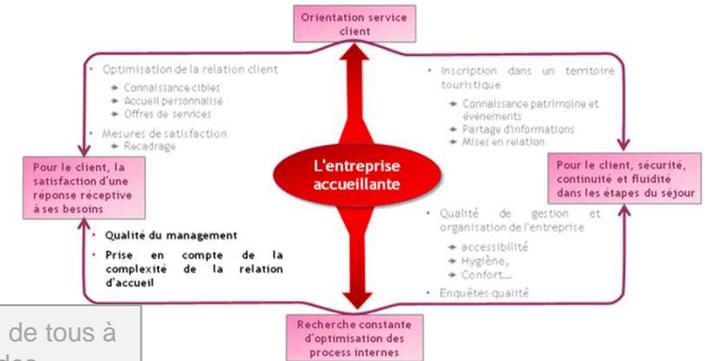
" alors, on essaye de définir une charte de service, une charte qualité. Et on commente les résultats , on travaille sur les résultats, beaucoup de formations" (Brasserie Mollard)

" on a fait beaucoup de progrès, on ne peut pas dire que ce soit généralisé, c'est le chef d'entreprise qui doit impulser le sourire, si le patron ne dit pas bonjour le salarié ne le fera pas non plus" (UPIH)

" sur l'échange et la rencontre, c'est fait maison, c'est nous au bureau qui insufflons l'esprit dans lequel on a envie que ça se fasse" (4 roues sous un parapluie)

Une exemplarité particulièrement sensible en CHR

#### 5.4 – Un management qui prend en compte la complexité de l'accueil



" on a des réunions d'équipes, des briefs quotidiens pour certains agents. On doit être continuellement informé : de l'offre de nouveauté dans la programmation, mais aussi de l'arrivée probable de public de nationalité russes" (Musée du Louvre)

" quand on arrive aux bateaux parisiens on a une journée d'intégration où on nous présente tous les produits, on nous donne les grandes clés, comment est structuré le site donc on doit pouvoir aider le client même si on ne vend pas ce produit là spécifiquement, avec le sourire, la courtoisie et le savoir être" (Bateaux parisiens)

" Les agents bougent dans le musée qui est doté d'un théâtre, d'une médiathèque, d'un cinéma, d'un jardin, d'un théâtre à l'extérieur et donc ils peuvent être le soir au théâtre et le matin sur le plateau, il ne suffit pas de les former à la salle des tableaux du 18e siècle, on a 3 spectacles par semaine qui changent en permanence, ils doivent donc connaître un minimum d'éléments de langage pour s'adresser au public ou si le public leur pose des questions" (Quai Branly)

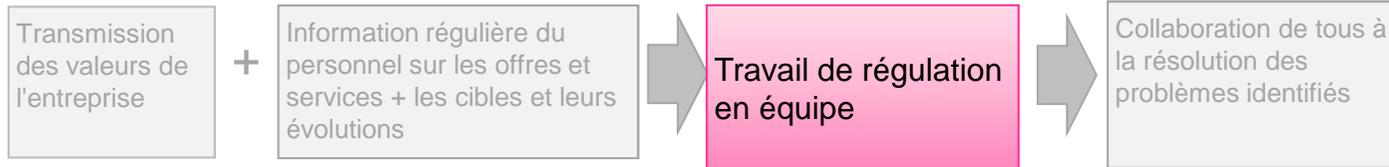
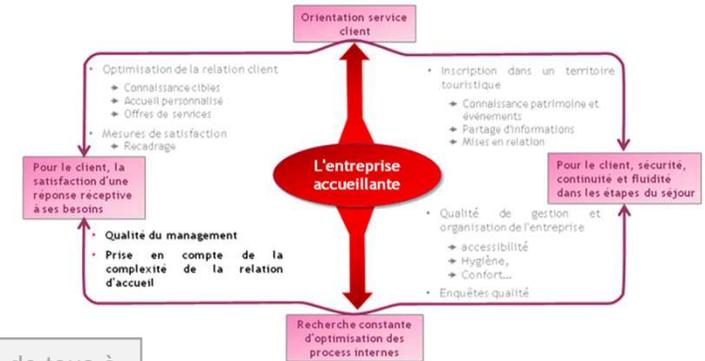
- Une information en amont, dès l'entrée dans l'entreprise et réactualisée régulièrement
- Une information qui peut être plus ou moins approfondie sur l'ensemble de l'offre (tendance montante) voire d'autres entreprises en réseau dans la destination

+ Formation sur les cibles, leurs attentes, leurs évolutions

" j'ai introduit la notion d'accueil aux personnes handicapées, j'insiste beaucoup sur ce point. On a développé des tournées avec l'APF et l'Institut Valentin pour des personnes mal voyantes pour comprendre quelles sont les difficultés lors des parcours. On en a tiré une étude qui nous montre une typologie d'obstacles qui peuvent être matériels ou humains, nous sommes en train de travailler sur un guide de pratiques, avec l'aide du CRT, sur l'accueil de ces publics. Dans ce sens, vous parlez de la conciergerie, je les ai sensibilisé à cet aspect là, je suis rentré moi-même en fauteuil roulant pour voir comment on était accueilli, est-ce qu'on a les bons réflexes face à un public handicapé ?" (BIP Paris)

Une formation, information continue qui peut toucher à tout type de cibles identifiées

#### 5.4 – Un management qui prend en compte la complexité de l'accueil



" je fais des réunions d'équipes le matin et le soir. Des debriefings pour les remettre dans le rôle. Je fais des challenges par semaine..." (Resto 8)

" il y a aussi d'autres choses, on écrit des "journaux de bord", c'est de l'information pour que tout le monde ait le même niveau d'information. Un point développement durable, l'hospitalité, les nouveaux embarcadères, il y a plusieurs thèmes abordés. Il y a le journal de bord mais tous les vendredis, on a un flash info de toutes les actions DRH, marketing, commerciale, tourisme qui ont lieu aux bateaux parisiens et c'est affiché sur tous les embarcadères" (Bateaux Parisiens"

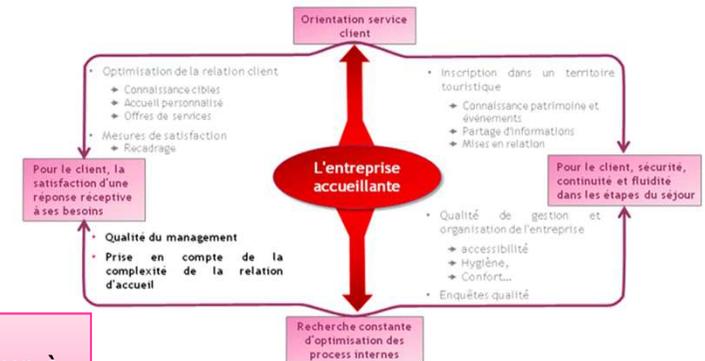
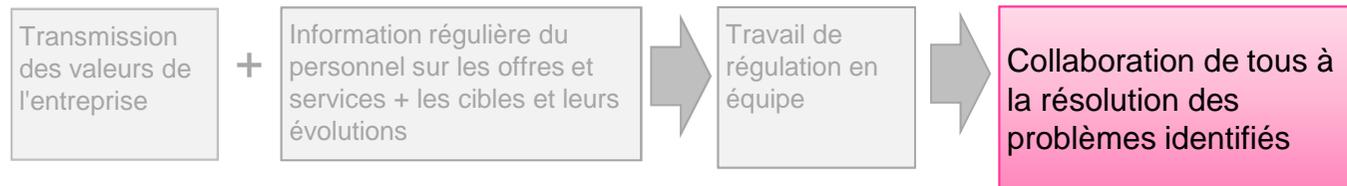
" en fonction des difficultés rencontrées, on peut aussi inciter à la réalisation de formation avec jeux de rôle, pour apprendre à mieux gérer les situations conflictuelles, ses propres émotions"

" Les points d'information réguliers, les débriefings, ils sont révélés au cours de nos entretiens comme des indicateurs fortement corrélés à la qualité de l'accueil global d'une entreprise"



Pour permettre l'élaboration d'une prise de distance avec les situations / les clients et donc une meilleure régulation des émotions sollicitées par ces situations (les siennes comme celles des clients)

#### 5.4 – Un management qui prend en compte la complexité de l'accueil



" nous partons des études. La méthodologie est simple, on prend thème par thème les points négatifs relevés dans les études et ensuite, c'est un brainstorming qui met en jeu une personne des opérations, une personne de la technique, du commercial, de la communication et on essaie de trouver des solutions simples"

" Les personnes qui participent à ces ateliers sont celles qui sont sur le terrain ou pas. C'est souvent un mélange des deux, c'est ça la richesse. Ils arrivent à voir que la personne qui travaille au siège partage le même niveau de questionnement sur le même sujet, elle va se sentir appuyée. Si elle voit qu'il y a une personne de la communication par exemple qui est prête à développer un dépliant pour atteindre l'objectif ou une signalétique, c'est plus mobilisateur, la personne qui est sur le terrain voit qu'elle a la réponse à son problème, à quoi elle est confrontée quotidiennement" (VIP Paris)

" c'est une des approches, l'approche du cercle de qualité"

**Un travail au quotidien ou régulier de résolutions de problèmes qui est le garant de la capacité et de la souplesse d'adaptation de l'entreprise aux nouveaux besoins émergents.**

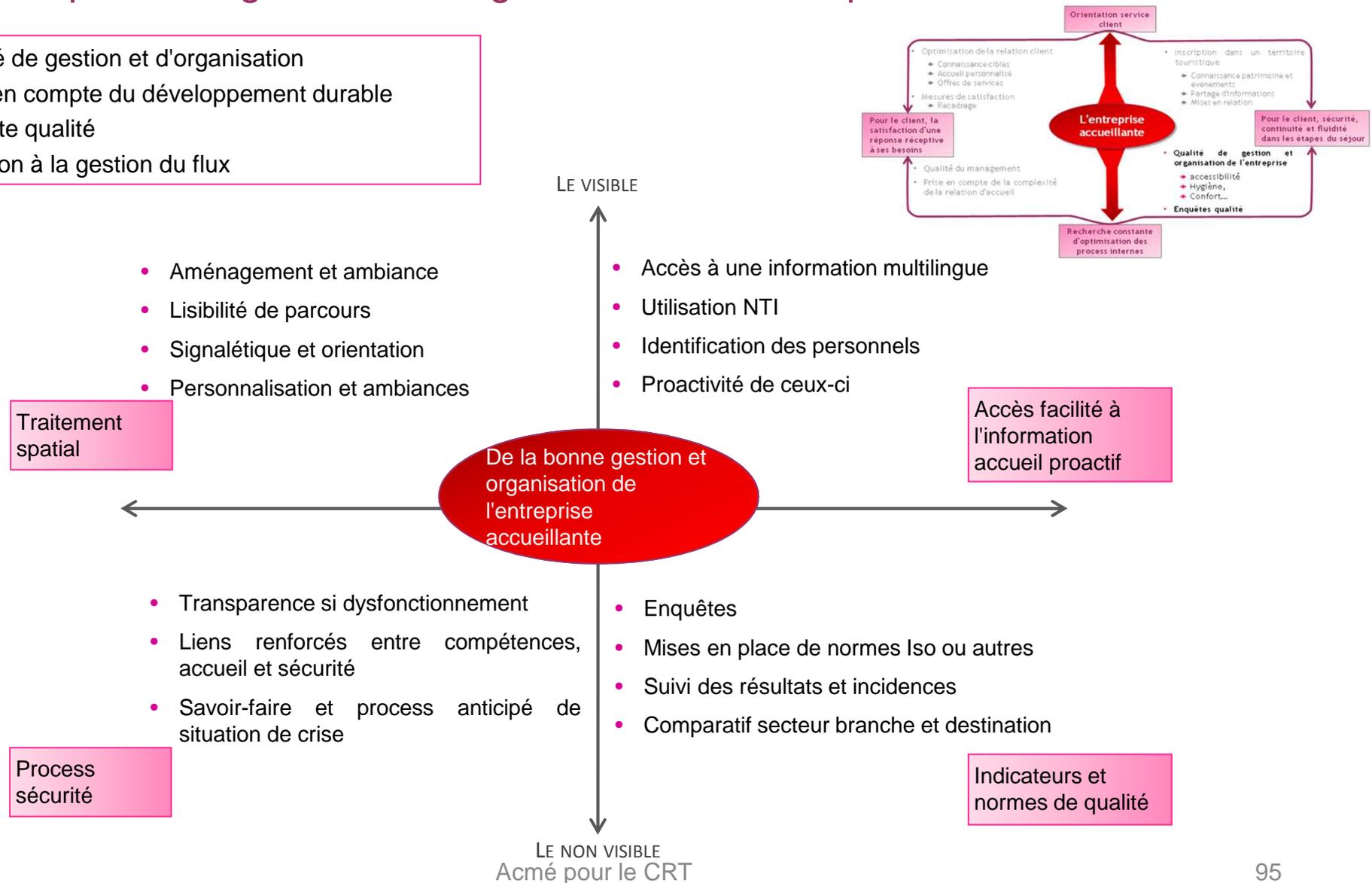
#### BILAN

Un management qui passe par une animation en proximité des équipes, qui peut se révéler à la limite du coaching individuel en fonction des réadaptations qui peuvent se révéler nécessaires ➔ importance de la compétence globale des managers (à la fois coacher, former, contrôler, transférer valeurs, informer, favoriser innovation et clarifier les objectifs poursuivis.)

Acmé pour le CRT

## 5.5 – La qualité de gestion et d'organisation de l'entreprise

- Qualité de gestion et d'organisation
- Prise en compte du développement durable
- Enquête qualité
- Attention à la gestion du flux



## 5.5 – La qualité de gestion et d'organisation de l'entreprise (suite)

### Un accès facilité à l'information avec un accueil proactif du client

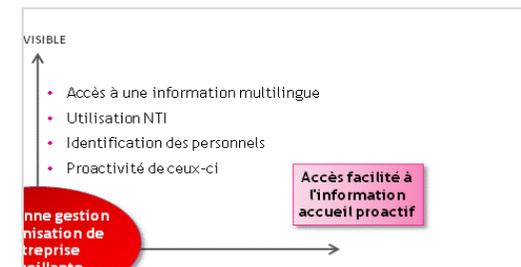
- Que ce soit pour une première prise de contact ou en cours de séjour

"*toujours sur la même méthode, on travaille sur notre site internet en amont de la venue sur site avec une chance, c'est de travailler sur de la billetterie dématérialisée qui nous permet d'avoir un support de communication avec nos spectateurs notamment, on les informe dès l'achat du billet sur l'ensemble des moyens de transport, services qu'on peut leur proposer et le déroulé de la soirée, on leur donne un certain nombre de conseils*" (Stade de France)

"*on a un dispositif, c'est un outil d'aide à la visite personnalisé sous forme d'appli que vous pouvez télécharger sur site et qui vous permet d'avoir toutes les informations sur le site, tout le contenu historique... ça remplace l'audio guide qui n'était pas facile à mettre en place chez nous pour des raisons de multiplicité des points d'entrée et de sortie, donc cette nouvelle appli qu'on a lancée cet hiver est plus pratique, il y a des panneaux partout, vous pouvez vous connecter là où vous voulez visiter et c'est vendu moins cher que l'audio guide, c'est à 2€*" (Tour Eiffel)

"*sur certains évènements où on a une population un peu plus âgée qui n'a pas trop l'habitude de se déplacer, sur les opéras par exemple, on rajoute du personnel sur le parvis, sur le système de la conciergerie, ils sont connectés à une hotline et sont là pour répondre à toutes les questions*" (Stade de France)

"*certaine attitude par rapport au public. Je prends un exemple, quand vous vous baladez dans le Palais des Congrès, il est complexe en termes de circulation, des gens se perdent. Il y a des investissements qui ont été faits en termes de signalétique, les gens ont du mal à se repérer entre côté Paris, côté Neuilly, Concorde, Porte Maillot, c'est un site qui est en plus à différents niveaux. J'encourage beaucoup les équipes à aller au devant des visiteurs, il faut aller de manière proactive vers eux*" (VIP)



- La prise de contact en amont devient en fait le premier temps de l'accueil, où se crée le premier lien
- Avec, dans le cas des sites à fort trafic, une aide à la gestion des flux (et donc plus de satisfaction car moins d'attente, plus de fluidité)
- Une proactivité qui est couplée à une mobilité du personnel au sein de l'équipe (diminution des postes,)

## 5.5 – La qualité de gestion et d'organisation de l'entreprise (suite)

### Un accès facilité à l'information avec un accueil proactif du client

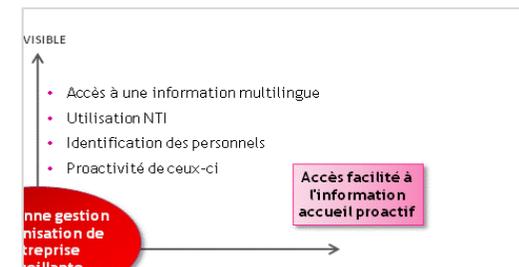
- Avec un personnel facilement identifié

*" Pensez-vous que pour l'accueil c'est mieux en uniforme et pourquoi?"*

*Oui parce que on a tellement de monde, si vous voulez identifier une personne à qui demander une information, c'est important, on a un badge aussi dont le port n'est pas obligatoire, moi je le mets systématiquement quand je vais sur la tour, ça permet d'expliquer pourquoi nous, on prend l'ascenseur de service alors que le visiteur n'a pas le droit à l'ascenseur de service, du coup les visiteurs nous demandent aussi parfois des informations, pour le visiteur l'identification est très importante, dans les boutiques ou les points de restauration le personnel a aussi un signe distinctif, ce n'est pas forcément un uniforme complet, ça peut être une casquette, une petite veste, au restaurant évidemment le personnel est en uniforme  
Le personnel d'entretien, dans les WC a aussi un uniforme depuis peu, qu'elles ont aussi choisi" (La Tour Eiffel)*

*" on les a amenés à Eurodisney en séminaire pour leur montrer que tout le monde a un badge. Qu'il y a des gestes élémentaires qui sont faits même par la direction, comme par exemple ramasser des papiers par terre. L'identification du personnel sur les sites. Nous, ce qu'on aimerait au niveau de la direction, c'est que les gens aient des vêtements identifiés, un badge avec le nom de la personne, pour créer une relation de disponibilité, ne serait-ce que par l'identification vis-à-vis du public. C'est très difficile à mettre en place." (VIPARIS)*

*"on travaille avec des uniformes bien identifiés, des couleurs vives, des fonctions précises, c'est toujours difficile d'émerger au milieu de 80.000 personnes mais il n'y a pas eu de demandes particulières, ce sont des plus que nous avons remarqués" (Stade de France)*



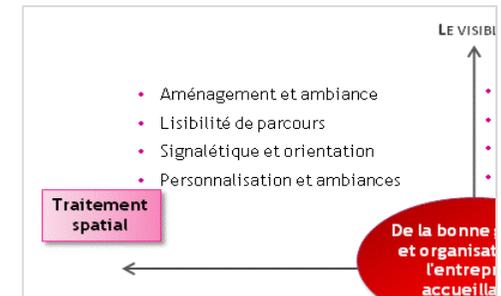
Facilité d'identification mais aussi "costume de scène".

L'uniforme ou son substitut, via le signe de reconnaissance, facilite la prise de distance nécessaire au bon exercice de l'accueil

## 5.5 – La qualité de gestion et d'organisation de l'entreprise (suite)

### Un traitement spatial optimisé

- Signalétique
- Orientation
- Confort
- Ambiance



"que l'accessibilité soit simple. Par exemple, nous, on n'a pas l'accueil à la gare. Vous vous imaginez arriver en train à la gare de Provins ! Arrivé à la gare, vous faites quoi, comment vous y allez...? C'est assez terrible. On est sur un projet de pôle accueil à la gare. On travaille là-dessus sur les navettes et la signalétique. Dans les domaines de l'accessibilité, c'est la signalétique, les ambiances urbaines, c'est toutes ces choses-là qui font partie des impressions d'un visiteur lorsqu'il arrive. C'est l'accueil dans les différents établissements de la ville, dans les restaurants" (OT PROVINS)

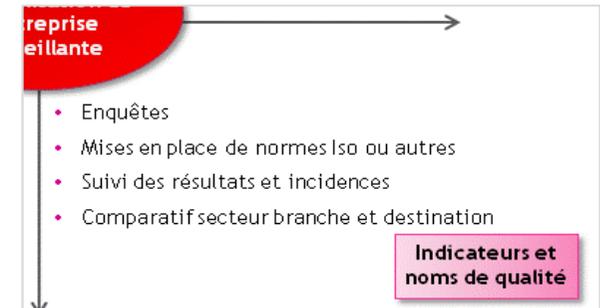
"si sur le point d'accueil, vous devez pouvoir accéder à des informations, il faut des magasins connectés wifi, de la géo-localisation, si tout est bien fait vous avez plus de facilités à trouver tout seul, si à l'entrée du magasin vous avez un plan en 3D et que vous tapez manteau, vous devez pouvoir trouver vous-même le rayon, ce qui n'empêche pas le contact" (Galeries Lafayette)

Repères spatiaux =  
sécurisation

- **Signalétique, aide à l'orientation** jouent un rôle important dans le sentiment d'accueil des visiteurs car apportent un premier niveau de sécurisation, indispensable pour être disponible à la découverte de l'environnement, du lieu.
- Au-delà, les aménagements de confort et d'ambiance doivent renforcer le sentiment de bien-être.

## 5.5 – La qualité de gestion et d'organisation de l'entreprise (suite)

### Des normes et indicateurs de qualité



*" il y a l'image de la personne et aussi l'image du site, avoir un environnement propre et bien rangé, ça va de l'arrivée du client jusqu'à son départ, si on doit aller d'un bateau à un autre et qu'il y a un papier sur le quai, chacun doit ramasser le papier, on est très sensible à ce genre de chose" (Bateaux Parisiens)*

*" il n'y a pas que l'accueil humain, il y a l'accueil en termes de service et de qualité, ça commence par un lieu propre, sécurisé. C'est la pyramide de Maslow" (VIP)*

*" après, on se donne les moyens sur tous les produits, on mesure la qualité perçue, on vérifie si les référentiels sont respectés ou pas, donc, on a aussi beaucoup d'outils managériaux qui nous permettent de mettre en place les actions et de les suivre sur le long terme" (Bateaux Parisiens)*

Hygiène, propreté, respect des normes environnementales, des paramètres qui s'imposent comme standards internationaux



Nécessité d'un suivi régulier dans les grandes comme dans les petites entreprises. Intérêt de la cohérence de la qualité au sein de la destination.

## 5.5 – La qualité de gestion et d'organisation de l'entreprise (suite)

### Des nouvelles procédures par rapport à la sécurité

" un grand sujet que l'on traite sur le terrain, c'est la signalétique, pour le coup, c'est important pour le visiteur, même si c'est technique, on a une dimension sécurité très importante, expliquer pourquoi ils ne peuvent pas laisser leur sac... l'information sur le temps d'attente" (Tour Eiffel)

" ça peut être anxiogène pour certaines personnes d'être sur un site où il y a du monde, de la chaleur, du bruit. Nous essayons de trouver des solutions par rapport à ça. Avec une orientation plus fluide, on travaille énormément sur tout ce qui est signalétique sonore, olfactive. Le 2<sup>ème</sup> étage : besoin physiologique, sécurité" (VIP Paris)

" dans le cadre d'événementiels ce sont des produits spécifiques de prestations de service, pour gérer des arrivées/départs de personnes, pour des manifestations ou des expositions, cela nous permet de pouvoir organiser au mieux des sorties et entrées, d'assurer des flux logistiques de ces personnes qui vont aux manifestations avec plus de sécurité" (Stade de France)



- Un travail "invisible" mais qui sera essentiel dans le ressenti final
- Une préoccupation majeure de toute entreprise gérant des flux importants



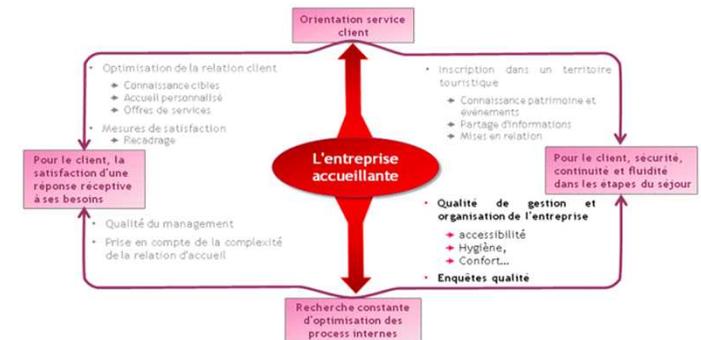
Les process doivent pouvoir être appliqués par des managers et/ou un accueillant ayant bien intégré cet objectif primordial



- Chacune des composantes évoquées dans l'organisation de l'entreprise constitue un **maillon important de la qualité perçue** en termes d'accueil.
- Avec l'ébauche, en arrière plan, de ce qui pourrait être le niveau de standard attendu pour l'accueil en Ile de France
- Outre les enquêtes "qualité" de **nombreux outils** devraient être mis à disposition des entreprises pour leur permettre **d'accéder à un plus d'excellence**
  - Autodiagnostic
  - Référents par branche
  - Benchmark
  - Audit et modélisation des nouveaux modèles d'organisation accueillante
  - Formation spécifique des managers
  - Accompagnement communication, marketing des services,
  - Connaissances des enjeux et de la cartographie de l'économie touristique en IdF  
( les acteurs, les offres, les bonnes pratiques, les nelles compétences....)

## 5.5 – La qualité de gestion et d'organisation de l'entreprise (suite)

- Qualité de gestion et d'organisation
- Prise en compte du développement durable
- Enquête qualité
- Attention à la gestion du flux



### Zoom sur la gestion des flux

- La gestion des flux importants est un challenge considérable pour tous les sites à fort passage et ce, d'autant plus qu'à terme, on attend une augmentation du nombre des visiteurs en Ile de France. On retiendra quelques facteurs convergents pour faciliter les contextes de grands trafics de clientèles.

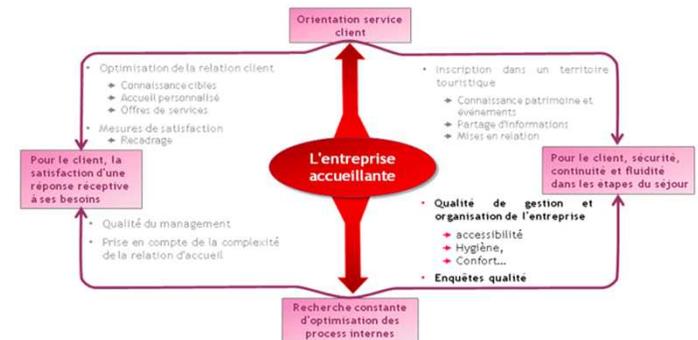
<p>La gestion en amont du visiteur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Billet,</li> <li>- Horaires,</li> <li>- Reconnaissance anticipé du lieu / contenu...</li> </ul>	<p>La qualité de l'orientation via la signalétique</p> <p>+</p> <p>Recours humains et technologiques</p>	<p>Un personnel itinérant et proactif</p> <p>+</p> <p>Capacité à gérer les situations de crise, prendre des décisions rapides</p>	<p>Utilisation des nouvelles technologies Smartphone et applications pour donner un plus d'autonomie au visiteur</p>	<p>Segmentation accrue de cibles pour maintenir un traitement personnalisé (groupe / individuel, VIP, différentes nationalités...)</p>
---	--	---	--	--



Les flux impactants constituent un contexte très particulier de la gestion de l'accueil, qui devrait faire l'objet d'une formation spécifique des accueillants (réactivité ↗, stress ↗, sécurité / risques ↗ ...)

## 5.5 – la qualité de gestion et d'organisation de l'entreprise (suite)

- Qualité de gestion et d'organisation
- Prise en compte du développement durable
- Enquête qualité
- Attention à la gestion du flux



## Zoom sur la gestion des flux

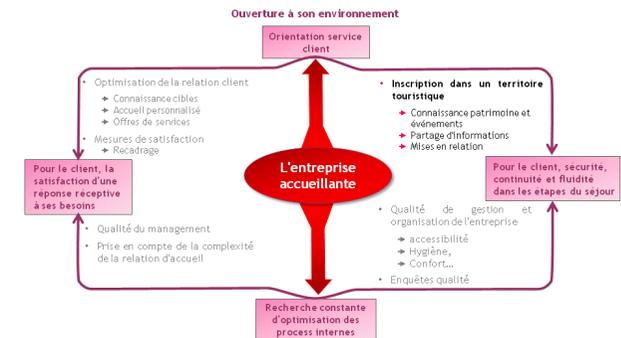
- Quelques verbatims

" on réfléchit à faire des desks dédiés à certains clients, les clients tour operators qui ont déjà payé par exemple, ça va beaucoup plus vite, on récupère le voucher, hop, il monte dans le car, un desk pour le client qui achète une place et éventuellement pour ceux que l'on va chercher dans les hôtels, les clients un peu VIP, leur faire un accueil un peu différents, ils ont déjà payé..." (Cityrama)

" c'est une respiration, ce musée respire avec sa fréquentation, sa programmation, et il faut mettre les deux en relation, mais pas de la même manière : le public du jeudi n'est pas celui du dimanche gratuit, le public scolaire est différent de celui du 4 mars. C'est une affaire collective. Le Musée du Louvre a toute une organisation qui fait qu'on peut avoir des infos sur le type de public, quand ils viennent, c'est une chaîne" (Musée du Louvre)

## 5.6 – L'inscription dans un territoire touristique

" Paris, ce n'est pas one shot. Quand des anglais viennent deux jours, ils n'ont pas vu tout Paris et il faut leur donner envie de revenir" (UMIH)



- Chaque site ou entreprise "visitée" est naturellement inscrit(e) dans un territoire de destination. Il ne constitue qu'une étape du séjour.

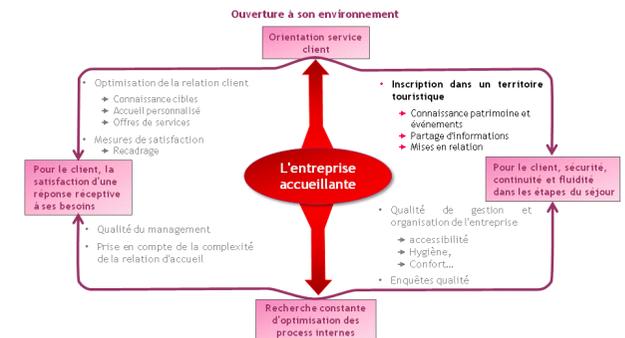
À cet égard, plusieurs aspects militent en faveur d'une plus grande mise en réseau entre les différents sites/étapes du voyage :

- Assurer plus de continuité en fluidité tout au long des étapes du séjour
- Donner un plus d'homogénéité à la qualité de l'accueil
- Renforcer le pouvoir prescripteur de chaque visiteur (au bénéfice de tous les sites)

Avec, en conséquence, pour "l'entreprise accueillante", plusieurs axes à développer :

Mise en réseau avec les autres sites	Connaissance et prescription du territoire	Prise en compte des différentes étapes du séjour
Capacité à informer et orienter sur d'autres sites entreprise	Connaissance patrimoniale	Capacité à aider à la préparation des étapes futures
Partage des bonnes pratiques et solution	Informations sur l'événementiel	Rechercher des solutions si problème

## 5.6 – L'inscription dans un territoire touristique (suite)



Mise en réseau avec les autres sites

Connaissance et prescription du territoire

Prise en compte des différentes étapes du séjour

" on n'est pas encore dans la phase de communication, ce qui est important pour nous, c'est de mettre en place des actions concrètes. On est d'abord dans le faire et ensuite on sera dans le dire. La prochaine étape qu'on est en train de traiter, c'est la transversalité, arriver à partager d'un site à l'autre, les solutions, les bonnes pratiques qui auront été trouvées pour ne pas réinventer à chaque fois la roue" (VIP)

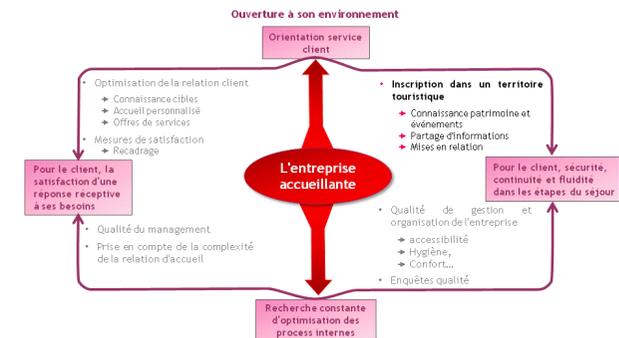
" on regarde partout, on a un service d'études pour voir comment ça se passe dans les autres musées qui n'ont pas la même fréquentation, mais qui ont des méthodes qui nous inspirent, ou au contraire. Mais, pour la vente en ligne, l'expérience de nos collègues étrangers est intéressante. Nous, on est un peu en retard. Mais, en parlant des pros de l'accueil qui peuvent échanger entre eux, oui, on le fait tous, c'est ce qu'on fait avec Atout France sur les workshops dans les grandes villes, mais ça reste entre pros, et voilà" (Musée du Louvre)

" on a le pack accueil qui travail sur l'accueil des visiteurs internationaux en Ile de France. On est partenaire du CRT et ADP pour vraiment prendre en charge les visiteurs du salon et congrès quand ils arrivent aux aéroports, dans les gares, les informer, les orienter. Nous avons des hôtesse qui interviennent dans les terminaux. Il y a des navettes qui partent toutes les demi-heures des aéroports, des gares, pour aller jusqu'au site Paris Expo. Sur site, il y a un service de conciergerie dont la notoriété est encore à développer, mais c'est un service top, vous avez un vêtement, une traduction à faire, un resto à réserver, ils s'en chargent" (VIP)

Une mise en réseau qui peut générer de la réciprocité dans les prescriptions / préconisations de visite mais aussi du partage de bonnes pratiques

Être en capacité d'informer, d'aider sur un grand nombre de composants d'un séjour touristique ou professionnel

## 5.6 – L'inscription dans un territoire touristique (suite)



Mise en réseau avec les autres sites

Connaissance et prescription du territoire

Prise en compte des différentes étapes du séjour

" un visiteur qui arrive à 17h30, on ne peut plus lui vendre un billet, lui dire qu'il peut aller à Orsay, parce qu'il y a une nocturne, etc. ou rediriger les visiteurs, encore une fois, accueillir, c'est avoir les moyens de répondre à une question, et savoir vers qui renvoyer" (Musée du Louvre)

" on n'est pas toujours excellents, y'a des failles. Mais, tous les matins, on a cette info-com que je vais voir, une petite réunion avec un Powerpoint de ce qui se passe dans le musée et à l'extérieur : nos agents peuvent répondre sur les expos passant à Paris" (Musée du Louvre)

" aujourd'hui, on a en carton des projets d'ouverture vers le tourisme et en particulier sur des trajets ou des guides, aujourd'hui, des professionnels de la route sont aussi quelque part des pros du tourisme, des ambassadeurs de la ville, ce qu'on peut développer" (G7)

» Dans les hôtels où il y a une conciergerie, on est là pour conseiller le client : il y a un opéra à Bastille, on lui donne des informations. On ne le laisse pas tout seul avec une plaquette de l'Office du tourisme sur un présentoir et on n'en parle même pas. c'est même des règles fondamentales du bien accueillir, de savoir se comporter" (UMIH)

Chacun est ainsi ambassadeur de la destination dès lors qu'il se trouve en contact direct avec le visiteur



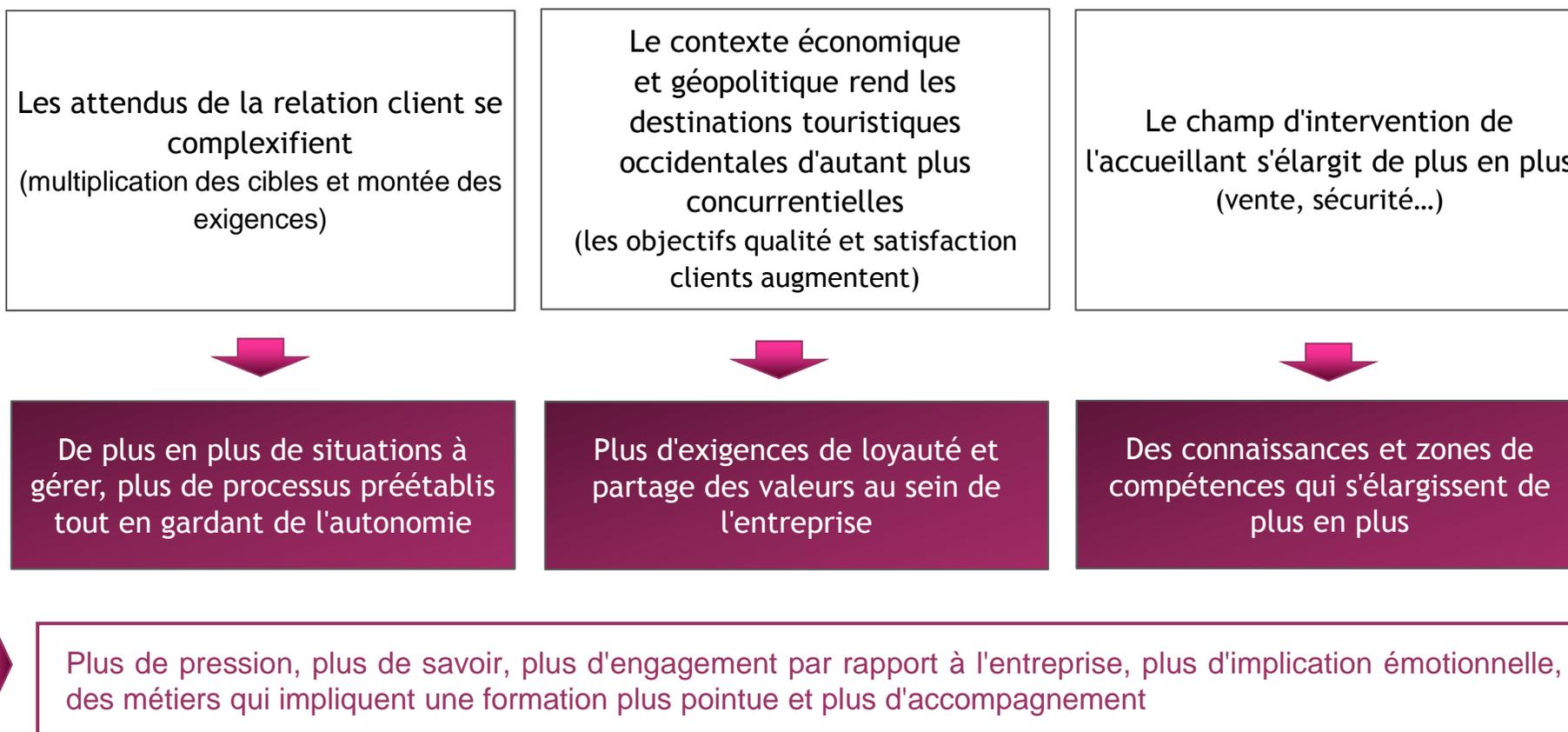
## - 6 – Pour la définition d'un socle commun de compétence

- 6.1. De la nécessité d'un système global de compétences autour de l'accueil
- 6.2. Le schéma global du système des nouvelles compétences nécessaires à l'accueil
- 6.3. La question du savoir être et du savoir faire
- 6.4. Les contours du socle commun de compétences
- 6.5. Les modalités pédagogiques associées
- 6.6. Les bénéfices attendus pour la destination

## 6.1 – De la nécessité d'un système global de compétences autour de la fonction accueil

- Tous les métiers du secteur du tourisme ayant on l'a vu une composante accueil, nécessiteraient aujourd'hui des compétences renforcées, parallèlement aux savoir-faire techniques propres à tel ou tel métier.

En effet :



6.1 – De la nécessité d'un système global des nouvelles compétences autour de l'accueil (suite)

- L'accueil devient **un savoir faire professionnel complexe** qui va au delà du savoir être
- L'accueil est **au carrefour de l'ensemble des fonctions de l'entreprise.**
- L'accueil c'est plus qu'une personne à l'entrée : **c'est une valeur/un engagement partagés** par tous,  
c'est un **système d'organisation complet orienté vers la satisfaction des clients**
- Pour bien fonctionner l'accueil nécessite d'être **régulé quotidiennement par un management spécifique et des outils de pilotage ad hoc**
- L'accueil nécessite aujourd'hui **un ensemble de compétences-clés qui apparaissent de manière transversales quelque soit la branche concernée**

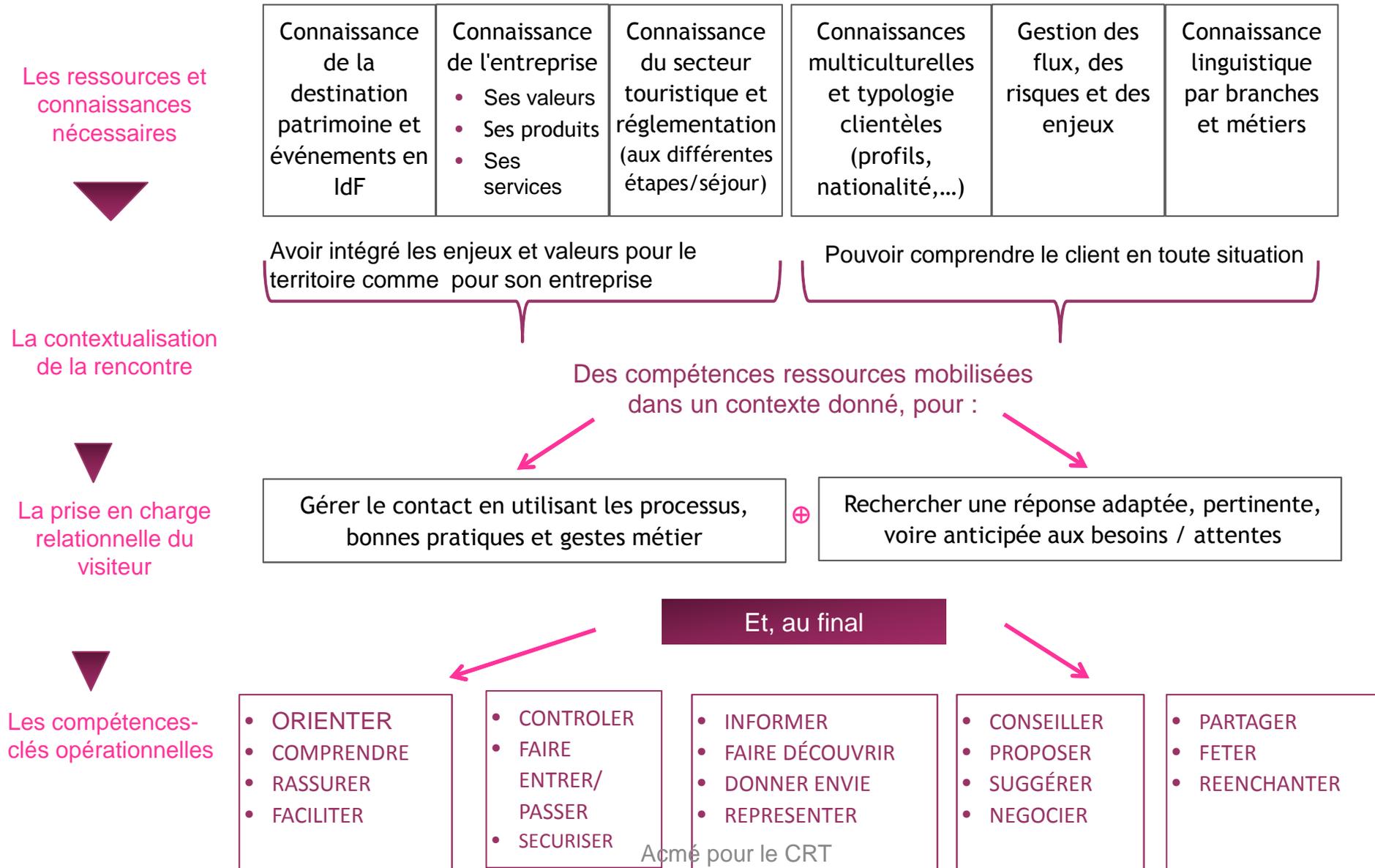


Pour l'accueillant, il ne s'agit plus de s'appuyer simplement sur un ensemble de savoir-être<sup>(\*)</sup> acquis par une éducation antérieure, mais **d'acquérir un ensemble de SAVOIR-FAIRE OBJECTIVABLES**, à la confluence de compétences de différents ordres : techniques, organisationnelles, secteur, clientèle, linguistiques, ...L'ensemble étant mis en dynamique par la structure de l'organisation accueillante.

Ce socle peut être acquis par l'ensemble des personnes du secteur touristique et en constituer le passeport d'entrée. Il peut être approfondi par les personnels directement chargés de l'accueil.

(\*) des risques de l'usage du concept de savoir-être

## 6.2 – Le schéma global du système des nouvelles compétences nécessaires à l'accueil





## 6.3 – La question du savoir être et du savoir faire

« Aujourd'hui on sait former les jeunes aux savoir-faire, mais c'est le savoir-être qui pose problème » un hôtelier

### La question du "savoir-être"

Les métiers de l'accueil occupent une place spécifique dans le monde du travail. Ils se définissent souvent par "un je ne sais quoi que l'on met dans la rubrique savoir-être". (Terme communément employé pour définir un savoir-faire relationnel, c'est-à-dire, des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée. Source : AFNOR)

Or, il est souvent délicat de pouvoir spécifier *ce qui fait que cela se passe bien ou pas*, dans une relation de service. Le recours aux "savoir-être personnels" adossés à une certaine "culture personnelle", paraît une évidence. Or, concrètement, chacun de nos interlocuteurs nous dit que cela ne marche pas et qu'il faut réitérer chaque jour l'apprentissage du fameux SBAM. Se pose alors aux formateurs, la question de **l'instabilité des acquisitions de ces savoir-être**.

**C'est pourquoi nous avons cherché à comprendre comment aborder l'acquisition de types de compétences.**

### La mutation des situations de travail

La plupart des auteurs-chercheurs actuels s'accorde sur les limites du *concept de savoir-être* (intrinsèque à la personne), qui minimise autant le poids du contexte interne (l'organisation de l'entreprise) que celui du contexte externe (les nouvelles attitudes et la diversité des clientèles, l'évolution de la chaîne du tourisme, la géolocalisation, etc., pour comprendre la réalité des situations de travail des métiers de service et d'accueil.

Certains auteurs parlent plus finement de ce « travail invisible » pour tenter de caractériser l'analyse des situations de travail de l'accueil. Il est clair que ces métiers ne se limitent pas à une liste de tâches prédéfinies dans un poste ni à des procédures qui pourraient cadrer l'ensemble des situations de travail. En effet, le travail attendu étant **contenu** dans la réponse d'une personne face à un événement, **il s'agit pour chaque « accueillant » d'être à la fois capable d'inventer des réponses face à un événement ou à une personne dans un environnement donné et, également, d'exprimer la qualité de l'intelligence du problème et de la réponse. Les personnels d'accueil sont, en ce sens, constamment en attente vigilante d'un événement impossible à prévoir.**

Références, entre autres:

- « Mutation du travail: *Objectif Compétence* »: Philippe Zarifian
- « Le management : voyage au centre des organisations »: Henry MINTZBERG
- « Le concept de compétence »: Le Boterf
- « Emotion prescrite au Travail »: Emilie Jeantet
- « Les Savoir-Etre , un angle mort des débats sur la compétence »: Elodie Ségal



### 6.3 – La question du savoir être et du savoir faire

Ces métiers de contact direct avec la clientèle se caractérisent dès lors par la capacité à communiquer, à gérer les émotions et à régler constamment des problèmes inattendus mais également à respecter des normes de qualité, d'hygiène et de sécurité tout en sachant se positionner au cœur d'une chaîne d'autres métiers dont ils doivent gérer les interfaces. Nous pouvons retenir pour ce type de métier, la définition de la **professionnalité** proposée par Blin, qui « repose sur la capacité à identifier et résoudre des problèmes en situation d'incertitude, de stress et de forte implication personnelle » .

Ainsi les compétences professionnelles nécessaires pour tenir ce type d'emploi visent à réunir un ensemble de ressources qui vont permettre aux personnels « accueillants » de « faire face à l'événement de manière experte et pertinente ». **C'est pourquoi nous préférons substituer à la notion de savoir être celle de savoir faire sociaux** (Philippe Carré), **ou savoir agir** (Cereq), **ou compétences transversales** (Le Boterf).

#### Les limites du savoir-être

Les savoir-être, tout autant que les compétences comportementales ou les savoir faire relationnels... disent quelque chose de l'individu, de ce qu'il est, de sa personnalité, de sa culture, ect. Ainsi il y aurait ceux qui les possèdent et les autres et il s'agirait alors de savoir les repérer pour pouvoir les recruter. Et la formation, l'apprentissage n'aurait de fait aucun rôle à jouer.

#### De la compétences en action: objectiver et contractualiser

Ainsi, il serait important dans le cadre du modèle de l'entreprise accueillante de passer d'une notion attachée à la personne à un descriptif de responsabilité déclinée en 3 niveaux complémentaires : mission, rôle et fonction.

Le rôle dit quelque chose de l'entreprise et de ce qu'elle attend, du résultat attendu, à la fois sur le plan quantitatif et sur le plan qualitatif. **Le rôle clarifie le contrat** : obligeant les entreprises à clarifier des objectifs et résultats clairs et mesurables et d'explicitier ainsi la conformité attendue. Libre à l'individu d'accepter ou pas, d'aménager si c'est possible, de l'étendre ou de le réduire.

Cf. Annick Peson Latouche

La **fonction** est le niveau le plus visible, observable, celui de l'activité menée. C'est celui de l'analyse du travail qui observe une séquence de travail. Il est la mise en acte par le titulaire de son rôle et de sa mission.

A l'opposé, la **mission** est le niveau le moins palpable, celui des racines, du sens. La **mission**, qui n'est pas négociée mais imposée par la hiérarchie, légitime l'activité. Elle donne le sens et répond à la question "au nom de quoi", pour quelle finalité. Elle oriente l'action et lui donne son sens, de manière durable. Elle permet de comprendre le pourquoi des objectifs qui sont assignés aussi bien à l'entreprise qu'à l'individu .

Entre les deux, le **rôle** est l'ensemble des comportements d'un titulaire à un poste de travail : le rôle dépend d'un contexte et du caractère de l'individu mais aussi des attentes extérieures; l'espace d'autonomie ou de décision dans lequel chacun recherche la meilleure adéquation entre le rôle attendu par l'environnement, et le rôle perçu.



### 6.3 – La question du savoir être et du savoir faire

## Du savoir-être au savoir-faire, quel objet de formation?

Savoir-être

Savoirs  
comportementaux

Savoirs sociaux,  
relationnels

Savoir-faire

S'il est encore utilisé dans le monde de l'entreprise, le terme « **savoir-être** » n'est aujourd'hui quasiment plus employé dans l'univers de la formation en ce qu'il fait référence à la personne et son identité et ne peut en cela être un objet d'apprentissage ou d'évaluation.

On parle parfois de  
« **savoirs comportementaux** »  
qui renvoient aux attitudes prescrites

...

... Ou encore de « **savoirs relationnels et sociaux** »  
qui sont les comportements adaptés à  
la relation à autrui.

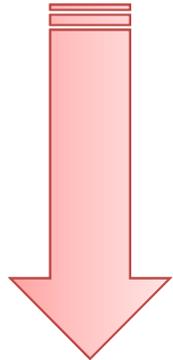
**L'accueil correspond à une diversité de situations singulières et complexes.  
On ne forme pas à un comportement mais à l'ajustement d'un comportement en situation.**

A l'accueil, on peut donc former à l'ajustement de « **savoir-faire** » relationnels, techniques, comportementaux... qui requièrent pour cela d'être structuré autour d'un sens explicite.  
➤ la compétence « accueil touristique » est ainsi un assemblage de ressources (personnelles et collectives) sollicitées par une situation orientées vers le sens de la qualité du service au client



## 6.4 – Les contours du socle commun de compétences

Pour répondre aux principales missions des métiers de l'accueil et de l'hospitalité **5 familles de compétences opérationnelles -clés :**



<ul style="list-style-type: none"><li>• ORIENTER</li><li>• COMPRENDRE</li><li>• RASSURER</li><li>• FACILITER</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• CONTROLER</li><li>• FAIRE ENTRER/ PASSER</li><li>• SECURISER</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• INFORMER</li><li>• FAIRE DÉCOUVRIR</li><li>• DONNER ENVIE</li><li>• REPRESENTER</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• CONSEILLER</li><li>• PROPOSER</li><li>• SUGGÉRER</li><li>• NEGOCIER</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• PARTAGER</li><li>• S'AMUSER</li><li>• FETER</li><li>• REENCHANTER</li></ul>
--	--	---	---	---

- **Des compétences à la confluence de 4 grands registres de connaissances .**
1. Gestion de la **relation client** et de la **qualité du service client**
  2. **Connaissance fine du marché, de la diversité des clientèles et visibilité de l'ensemble des étapes du parcours touristique** (point de vue du client)
  3. **Connaissance de la destination régionale**, (patrimoine, histoire, événements...) et **visibilité sur l'ensemble des étapes du parcours touristique** (point de vue des différents acteurs de la chaîne)
  4. **Intégration et portage des problématiques de l'entreprise: valeur/image de marque, sécurité, qualité, organisation,**



## 6.4 – Les contours du socle commun de compétences

### Un socle des 12 savoirs-faire opérationnels

Cette plateforme transversale existe dans une majorité des métiers de l'accueil au-delà des compétences métiers spécifiques requises dans chaque branche ou chaque entreprise.

1. Développer le sens de l'hospitalité - être un hôte, ouvert à autrui, pro actif, prêt à rendre service, empathique
2. Adopter un savoir faire de conseil, négociier, promouvoir, vendre,
3. Gérer l'image de soi, développer son assertivité, respecter un dress code, maîtriser ses émotions
4. Gérer la diversité des attentes clientèles, diagnostiquer et prendre en charge les besoins individuels, éviter les conflits
5. Communiquer dans une/plusieurs autre (s) langue (s), avec d'autres cultures (inter culturalité)
6. Tenir compte de la diversité, des générations, des handicaps, ...
7. Se repérer dans les étapes d'un séjour touristique et les différents secteurs du tourisme
8. Faire le lien entre les différents acteurs de la chaîne du tourisme (connaître les fonctions, les personnes,..)
9. Connaître les caractéristiques de la destination - patrimoine et événements en IdF, biodiversité, tourisme vert
10. Comprendre les problématiques de l'entreprise: valeurs, identité, image, développement durable, Intégrer les règles de sécurité et de contrôle, de gestion des flux, réglementations,..
11. Maîtriser les nouvelles technologies et leurs usages métiers
12. Coopérer, travailler en équipe solidaire, innover, trouver des solutions en situation



## 6.5 – Les modalités pédagogiques associées

Les fonctions à l'accueil données par les entreprises qui en ont les moyens, le temps et la disponibilité (ce qui exclut majoritairement les TPE) mettent toutes en avant des approches pédagogiques nouvelles loin des standards à caractère scolaire.

- ✓ recours fréquents aux jeux de rôle, réunion de dynamique de groupe (compréhension, accompagnement du visiteur...)
- ✓ observation vidéo (travail sur les postures...)
- ✓ mise en situation (p.e pour une meilleure compréhension du handicap, réalisation de parcours en aveugle avec chaise roulante)
- ✓ jeux prospectifs et élaboration de scénarii présentant des situations difficiles (gestion de conflit...)
- ✓ théâtre (multi expériences...)
- ✓ e-learning (1<sup>e</sup> niveau de connaissance d'une destination touristique...)

➤ Autant de méthodes utilisées pour couvrir en partie les manques fondamentaux de la formation initiale



Les formations initiales (et continue) aux métiers de l'accueil dans leur diversité devraient s'établir sur des nouveaux standards privilégiant le vécu, le retour d'expérience et les capacités personnelles d'adaptation.



## 6.5 – Les modalités pédagogiques associées

- Verbatims illustratifs complémentaires

" la façon de faire de la formation aujourd'hui est un peu révolue, il faut **mixer d'avantage les techniques avec le coaching, le dress code, la zen attitude**, toutes ces choses qui autrefois faisaient partie de nos éducations et qui sont aujourd'hui en défaut un peu, on n'apprend pas tout ça dans les livres" (Château d'Auvers sur Oise)

" je fais des formations en salle mais j'ai d'autres projets. Je vais faire **du théâtre, de la mise en scène, des scénarios**". (Brasserie Mollard)

"**il faut partir de l'expérience pour remonter à des concepts plus construits** et plus structurés, quand on est chauffeur, on a beaucoup de diversité dans la journée, il faut un grand mix de méthodes pédagogiques. On utilise les méthodes classiques, mise en situation, l'exposé théorique pas trop long, la manipulation d'un outil les formations techniques beaucoup d'échanges/débat, **beaucoup de mise en situation flash**: face à ce cas vous faites quoi? Et être en mesure, face à la réponse, de reprendre et de jouer le client pas satisfait et de le coincer" (Taxi G7)

"on en a discuté avec mes adjointes, on a observé les équipes de terrain travailler et en voyant que les agents avaient tendance à prendre les situations de plein fouet et à base de l'expérience que l'on avait, nous, moi aussi j'ai fait de l'accueil, on a trouvé que le théâtre était plutôt bien adapté. A un moment vous chaussez un masque, vous vous **mettez dans la peau de l'accueillant, vous n'avez pas tous les jours envie de dire** "puis-je vous aider?" , "avez vous besoin de quelque chose?", on n'a pas du tout envie certains jours de dire ça et pourtant il faut le faire. On en a parlé avec les responsables terrain et on se disait que ça pouvait être une bonne manière de développer cette mise à distance le fait de se mettre dans un rôle. Le théâtre permet ça, même si ce n'est pas toujours facile, **ça permet aux agents de constater que ce n'est pas leur être affectif qui est en jeu mais leur être professionnel!** Et on avait un peu la même idée pour l'accueil téléphonique même si la proximité est moins évidente" (Musée d'Orsay)



## 6.5 – Les modalités pédagogiques associées

### ▪ Verbatims illustratifs complémentaires

" on en a eu une sur la gestion des clients agressifs et difficiles, comment réagir, ce n'est pas terminé, c'est un module de 3 jours (2+1), ça va concerner, j'espère, une cinquantaine de personnes, tous services confondus: la réception, la billetterie, le personnel de salle, le parking, les managers de la navigation qui sont au contact des clients pour régler certains problèmes" (Bateaux parisiens)

"Normalement chaque agent a 2/3h de formation par mois sur un certain nombre de choses et plus particulièrement concernant l'accessibilité, là ils font **de la formation en situation**, souvent on **retrouve les agents en fauteuil ou les yeux bandés le lundi de fermeture du musée pour qu'ils aient conscience de la manière dont on peut circuler dans les espaces**. C'est une formation par agent donc ça fait un taux de formation assez important" (Musée du quai Branly)

"à l'avenir on va plus développer le **e.learning**, c'est un moyen simple de toucher une population qui a des horaires disparates et une situation géographique disparate. Ce serait une facilité pour toucher tous les publics quels que soient leurs horaires" (Taxi G7)

" Un CFA virtuel où on puisse avoir **les cours en simultanée sur internet**" (UMIH)

"il faut faire évoluer les formations dans un sens plus pratique, plus de **mise en situation**, des **situations difficiles** ou des **situations plutôt faciles avec une contrainte de langue**... une personne, même si elle ne parle pas une langue peut réussir à donner une information au client avec des gestes. On n'a personne qui parle japonais par exemple mais si un japonais se présente à nous, avec des gestes et des numéros, on lui donne l'information dont il a besoin" (Open tour)

"dans **les jeux de rôle** quand ils commencent à se lâcher les défauts apparaissent, là ils se rendent compte des problèmes et ils corrigent mieux sur le terrain. Le coaching c'est aussi un jeu de rôle mais en situation réelle et il faut que le formateur se fasse oublier, il faudrait presque qu'il vienne une journée avant, qu'on ne le connaisse pas et qu'il relève tous les problèmes parce que si la personne sait que le formateur est dans la salle elle va moins se lâcher" (UPIH)



6.5 – Les modalités pédagogiques associées

L'apprentissage au socle de compétences clés nécessite un mix pédagogique innovant afin de pouvoir s'appuyer sur l'ensemble des registres de l'apprentissage pour inscrire de manière durable les effets de la formation.

<p><b>A L'ECOLE</b> Un maître, des élèves</p>	<p><b>AU TRAVAIL</b> Des stages, des expériences, analysées avec un tuteur</p>	<p><b>EN GROUPE</b> Faire ensemble s'entraider</p>
<p>AVEC NTC e-learning, Smartphone, Forum, Skype, navigation web,</p>	<p>EN JOUANT « Serious games », jeux de rôles</p>	<p>AVEC L'ACCOMPAGNEMENT d'un « Coach » présentiel ou à distance</p>
<p>EN VOYAGEANT Imprégnation, stages, rencontres</p>	<p>SEUL Lire, écrire, réfléchir, mieux se comprendre, se questionner</p>	<p>SUR LE TERRAIN Agir, faire, expérimenter, essayer</p>



## 6.6 – Les bénéfices attendus pour la destination

### ➤ Être en phase avec la réalité des métiers de l'accueil

*" on considère que les métiers de l'accueil sont des métiers qui ont des savoir faire transversaux. On les retrouve à la fois dans tout ce qui est gestion des flux et du public, prestations personnalisées dans les boutiques et le service dans l'hôtellerie restauration" (Disney)*

### ➤ Apporter un plus de cohérence dans l'accueil des visiteurs de la destination et sécuriser les pré-requis

*" il serait intéressant que la destination dans sa globalité ait une philosophie, ce n'est pas simple que tout le monde adhère à la même philosophie mais au moins qu'il y ait une base commune, c'est ça le label, la charte, une uniformisation d'un certain nombre de critères qui laissent la place à la personnalité du site qui reçoit mais qui permet quand même de sécuriser les pré-requis pour donner une certaine homogénéité de cette notion d'accueil sur la destination et là ce sont tous les acteurs qui sont, à un moment donné, en contact avec le client: commerçants, hébergeurs, restaurateurs, sites... qu'il y ait des bases communes."( Stade de France)*

### ➤ Garantir une qualité

*" pour avoir une formation pas diplômante, mais quelque chose de reconnu, certifiant. Pourquoi le CRT ne créerait pas une académie de l'accueil qui vous délivre un diplôme reconnu et facilite votre embauche si vous voulez rentrer dans une société de ces métiers là, où vous pourriez utiliser vos heures de DIF en formation continue"*

### ➤ Revaloriser un univers professionnel

*" J'imagine que si le CRT prend le lead sur une académie, il peut y avoir un volet social du type école de la première chance, aller dans les cités, je suis dans la créativité sauvage pour essayer de promouvoir ces métiers, anoblir ces carrières qui peuvent être, vous me l'appreniez, qui ne sont pas valorisées. Comment ça se fait que pour un jeune de cité ce soit plus valorisant d'être vendeur chez Séphora à vendre du parfum Chanel que d'accueillir quelqu'un à la gare de Lyon?" (VIP)*



## 6.6 – Les bénéfices attendus pour la destination

### ➤ Tenir compte de l'évolution des métiers, en particulier en CHR

*"ça me paraît une bonne idée de créer un bloc spécifique de formations sur l'accueil qui toucherait toutes les formations du tourisme, il y a un manque de spontanéité dans le rôle de réceptif qu'on a tous, à titre individuel ou professionnel. Même pour un cuisinier aujourd'hui, moi je m'attache à ce que mes cuisiniers par l'activité traiteur aillent au contact client parce que ça démystifie le client à leurs yeux et ça aide à les mettre en faculté d'être réceptifs aux attentes du client. Mais c'est sûr que, si dans leur formation à l'école, on leur apportait ce genre de sensibilité ce serait bien. Après il faut que le bloc soit adapté à chaque niveau scolaire :il faut parler avec les bons mots à un gamin de 16/18 ans, il faut avoir une approche niveau bac et une 3<sup>e</sup> au dessus. (Hôtel du Sauvage)*



Un axe de recherche qui, s'il était porté de manière ambitieuse, au-delà des clivages entre branches, pourrait considérablement augmenter le niveau des métiers de l'accueil sur la destination



## - 7 - Les attentes vis-à-vis du CRT

- 7.1. Le constat d'une implication forte et efficace
- 7.2. Un niveau d'attentes élevé

## 7.1 – Le constat d'une implication forte et efficace

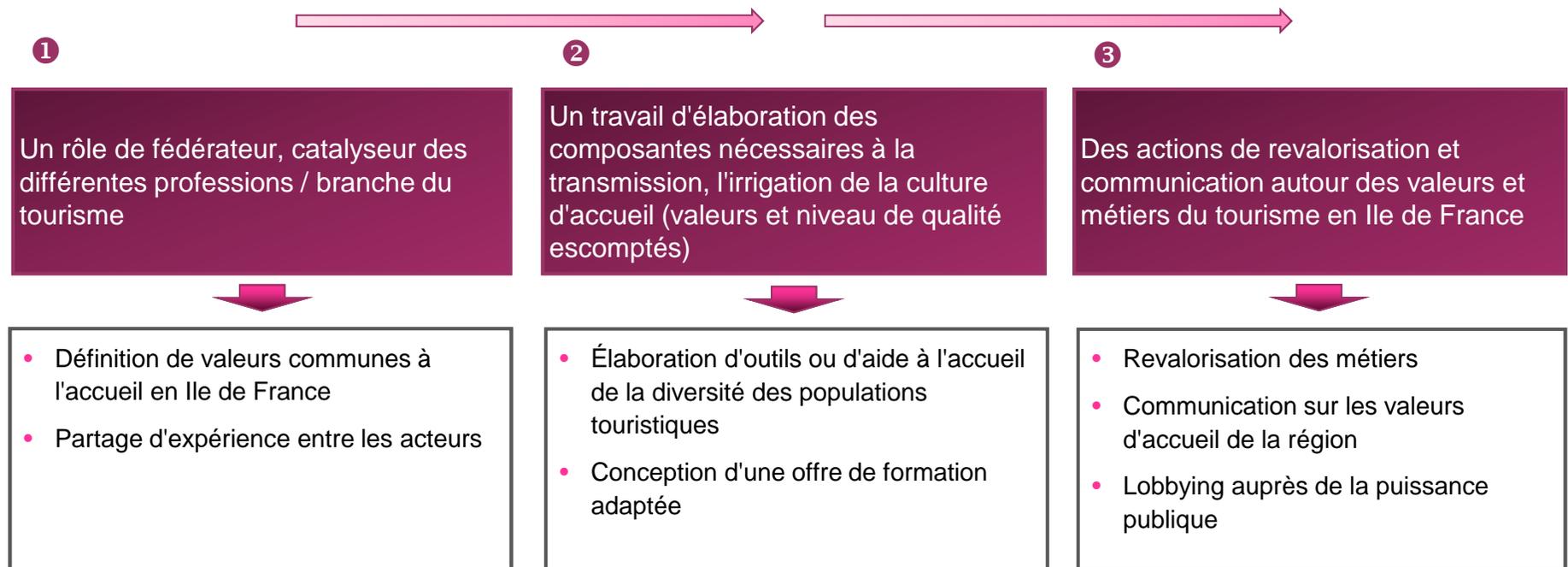
*" le CRT essaye vraiment de nous amener vers la qualité" (Hôtel le Sauvage)*

*" on a une grande chance avec le territoire, avec un président et un directeur du CRT qui sont amoureux du tourisme et nous aident, nous mettent la pression, recherchent des solutions" (Auberge de la Terrasse)*

- Une implication qui s'est traduite depuis plusieurs années à travers des prises de position et des actions fortes qui ont montré leur efficacité
  - Une mise en place de formations très opérationnelles, avec un retour de satisfaction très élevé et un excellent bouche à oreille
    - " on a entre autres, fait la formation sur l'accueil des personnes en situation de handicap et on a vraiment vu la qualité de ce modèle" (Bateaux Parisiens)*
  - L'élaboration d'outils d'aide à l'accueil comme un guide
    - "registre qui donnait des recettes sur les attitudes à avoir selon le pays d'origine et la culture du visiteur" (UMIH)*
  - Visites mystère et aide à l'évaluation de la qualité d'accueil des sites
  - Études comparatives avec d'autres destinations
  - L'aide à la prise de conscience de la mauvaise image du métier par les jeunes (films et témoignages)
  - La réflexion culturelle sur le développement durable et sa prise en compte par les professionnels (attentes importantes exprimées à ce sujet par plusieurs interviewés)
  - Implication dans des manifestations étrangères, bonne gestion de partenariats publics exprimés (par exemple, Fashion week à San Paolo)
- ➔ Avec en conséquence, une forte légitimité à poursuivre sa mission à la fois fédératrice et opérationnelle

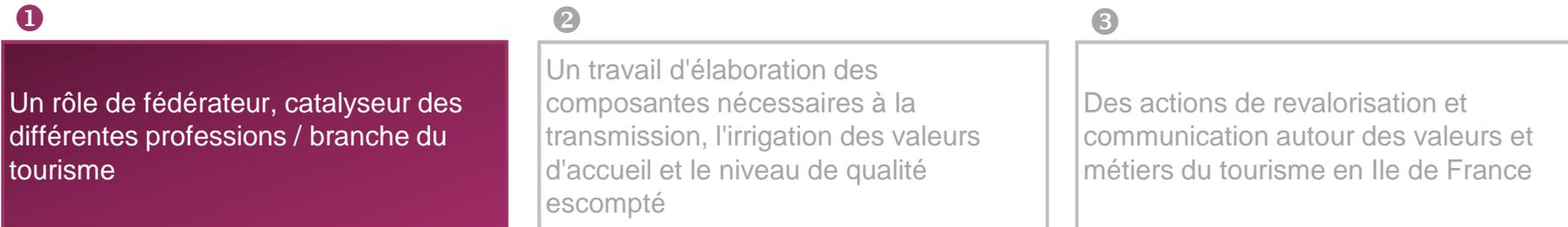
## 7.2 – Un niveau d'attente élevé

- Sur trois registres clefs, inscrits dans une dynamique et indispensables pour faire bouger de manière cohérente la qualité de l'accueil en Ile de France



Un large champ d'intervention concrète qui s'inscrit à la fois dans une dynamique de portage transversal, et dans la durée pour que petits comme gros opérateurs puissent s'aligner sur une norme spécifique à l'Ile de France

## 7.2 – Un niveau d'attente élevé (suite)



*" on est tous en ordre dispersé, c'est ça le problème" (4 roues et un parapluie)*

*" ils pourraient être catalyseurs de tous les acteurs du tourisme pour que tout le monde monte en compétence et avec les mêmes valeurs" (Cityrama)*

Co-crédation d'une culture commune à l'accueil touristique en Ile de France  
(valeurs identitaires et référentielles)

Il s'agit à la fois d'élaborer un objectif partagé, mais aussi de spécifier ce que peuvent être les caractéristiques propres à un accueil en Ile de France (en différence aussi d'autres destinations)

*" c'est leur mission centrale que de guider les partenaires et acteurs du tourisme à Paris de façon à véhiculer un art de vivre, une façon d'aborder le client, des valeurs clefs communes qui soient bien ressenties par le client touriste à Paris (id)" (G7)*

Partage d'expériences entre les acteurs (aide à la compréhension des acteurs de l'entreprise accueillante, développement des compétences)

Partage de bonnes pratiques, d'expérience entre les acteurs de l'Ile de France et en interbranches

*" je crois à l'expérience concrète d'aller voir et connaître ce qui se passe sur d'autres sites, on va à Versailles, au Louvre, il y a beaucoup à apprendre des autres, le CRT pourrait être facilitateur" (La Tour Eiffel)*

*" partager les bonnes pratiques, ça peut être le rôle du CRT plutôt que des cabinets de consultants qui coûtent chers" (Stade de France)*

De manière sous-jacente, on évoque aussi des actions de veille sur les marchés étrangers, d'autres régions... pour élargir la connaissance d'expériences pratiques.

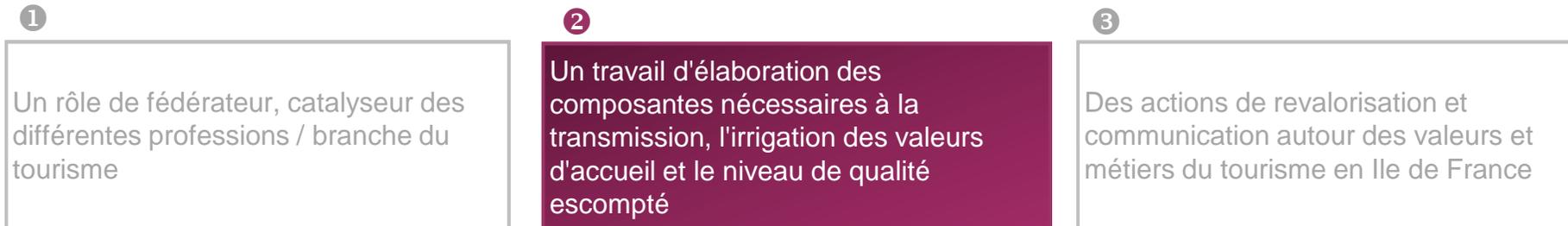
## 7.2 – Un niveau d'attente élevé (suite)

### Extraits verbatim

#### Veille et partage d'information

*" une anticipation des besoins des touristes du monde entier serait intéressant pour nous et d'autres sites et favoriser les échanges entre les sites d'île de France, d'autres régions et d'autres pays, nous appartenons à la fédération des grandes tours du monde, on commence à développer des échanges de personnel et organiser des stages de part et d'autre, c'est hyper intéressant de voir comment on gère l'accueil en Chine ou à l'Empire State Building, des sites avec les mêmes problématiques de flux et de sécurité, je pense que là il y a des synergies à trouver en termes de pont avec d'autres régions, d'autres villes, d'autres pays, d'autres organismes gérants ces problématiques à l'étranger » Tout Eiffel*

## 7.2 – Un niveau d'attente élevé (suite)



*" avec les nouvelles technologies, on peut booster tout ce qui concerne l'information, le partage de connaissance" (Stade de France)*

### L'élaboration d'outils / mécanismes d'aide à l'accueil de la diversité des populations touristiques

- Des attentes qui s'expriment dans des registres assez variés, qui montrent bien qu'il y a là une attente de "centre ressources" vis-à-vis du CRT
  - Outil de connaissance des clientèles étrangères
    - ➔ Quel savoir-faire déployer selon les nationalités
    - ➔ Quels services spécifiques mettre en place
    - ➔ Comment mieux communiquer (par exemple, aide à l'élaboration de menus multi langues...)
  - Aider à s'améliorer en tant qu'entreprise accueillante
    - ➔ Consultants CRT
    - ➔ Formalisation des bonnes pratiques, autoévaluation
  - Gestion et mise à disposition de personnel d'accueil formés pour répondre à des besoins accrus en période de fort afflux touristique (saisonnalité / événement / formation...)
    - " un pôle de personnes ressources mutualisées" (Stade de France)*

➔ Un fort besoin d'information et d'outils d'aide centralisés, transverses qui vont au-delà des problématiques de branches et visent par ailleurs à un plus d'homogénéité dans les pratiques d'accueil

## 7.2 – Un niveau d'attente élevé (suite)

### Extraits verbatim

#### L'élaboration d'outils / mécanismes d'aide à l'accueil de la diversité des populations touristiques

" ce serait bien que la Ville de Paris mette en place une équipe de personnes sur le terrain, surtout dans les périodes très touristiques de début juin à fin août, qui puisse renseigner les touristes sur les attractions touristiques à Paris surtout qu'à la Tour Eiffel par exemple, il y a beaucoup de queue, des personnes qui conseilleraient sur les moments où il y a le moins de monde, de façon à gérer les flux dans les différentes attractions" (Open Tour)

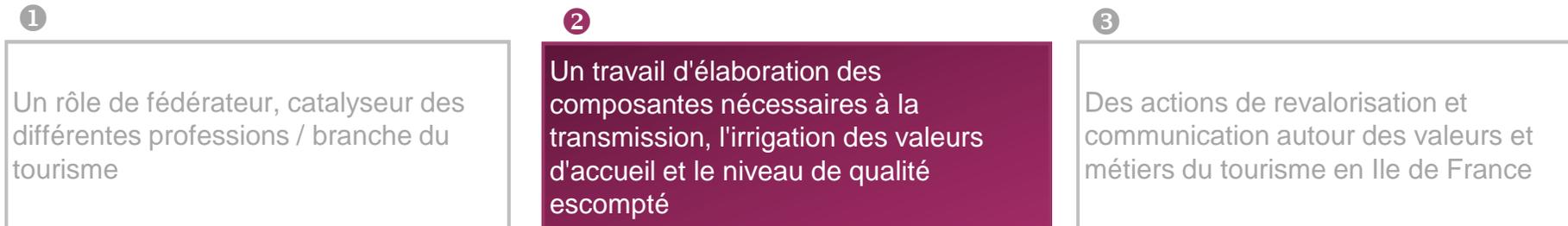
" l'idée de parler la langue, ça ne coûte pas cher et nous on peut vous aider en mettant sur notre site, vous avez quelqu'un qui parle espagnol, mettez le sur votre vitrine, le conseil régional peut avoir un site pour nous aider à faire nos menus en plusieurs langues et ça peut se faire assez vite sans que ce ne soit trop onéreux. Il faut que dans vos comités vous ayez des professionnels, il faut faire des réunions spécifiques par secteur, une ou 2 réunions spécifiques par an pour faire remonter des choses, ce ne sont pas des états généraux mais des réunions avec une personne de chaque département par exemple" (UPIH)

" il y avait un registre à l'initiative du comité régional du tourisme et qui donnait des recettes sur les attitudes à avoir vis-à-vis de chacun des pays. Un scandinave, un japonais quels sont leurs goûts. Ce sont des choses spécifiques et particulières à chacune des populations selon leurs usages. Ça a été un moment utile. On l'a transmis au réceptionniste. Et comme toutes les choses pas actualisées, ça rentre dans un registre de bonne pratique qu'on ne réutilise pas. C'est dommage, c'est quelque chose qu'on aurait du exploiter dans la connaissance de l'autre. C'est : je vais les accueillir comme ils aimeraient être accueillis avant tout. C'est un peu marketing, commerçant. On se doit d'être commerçant avant tout. C'est-à-dire trouver ce qui correspond à l'attente du client et pas ce qu'on a défini comme étant son attente" (UMIH)

" ils pourraient centraliser cette notion de personnel, ils pourraient être dans ce rôle... cela nous donnerait de la souplesse qualitative, c'est-à-dire que ce n'est pas parce qu'on ne fait pas venir quelqu'un travailler tous les jours sur son site qu'on doit accepter de baisser la qualité donc avoir un pôle de personnes ressources mutualisées"

" il y a aussi des méthodes qui fonctionnent, donc il y a peut-être un travail de consulting à mettre en place, nous, notre méthode pourrait être déployée sur plein de sites, donc donner la base, les outils, ça ne demande pas beaucoup d'argent, c'est de la méthode et de la volonté, là-dessus, il y a sûrement un travail à faire. Mais ça pourrait être des consultants agréés, qu'il y ait des consultants qui soient garants de la méthode et qui fassent aussi que ce soit homogène derrière, si on a une méthode unique qu'on déploie sur plusieurs sites, ça donne une certaine homogénéité tout en gardant la personnalité, la personnalisation de chaque site car on n'a pas tous les mêmes histoires à raconter !" (Stade de France)

## 7.2 – Un niveau d'attente élevé (suite)



*" si on veut que les gens viennent chez nous plutôt qu'ailleurs, il faut être les meilleurs et être meilleurs, cela passe par la formation"*  
(Brasserie Mollard)

### La conception d'une offre de formation adaptée et cohérente

- Cette mission, au cœur de notre sujet que l'on souhaite dédier au CRT recouvre là encore des niveaux d'intervention assez variés selon les interlocuteurs
  - Poursuite et amplification de l'offre en formation du CRT avec un catalogue plus étoffé pouvant aller pour certains jusqu'au montage d'une véritable académie des services de l'accueil  
Une formation porteuse des valeurs d'accueil que la destination Ile de France souhaiterait porter
  - Définir et orienter la conception des formations à différents niveaux (définition des compétences attendues)
    - continue
    - Initiale
  - Favoriser et insuffler l'innovation pédagogique
  - Fédérer des acteurs pour bâtir de nouvelles offres de professionnalisation



La légitimité donnée au CRT sur la formation est directement liée au besoin de transversalité et cohérence qualitative quant aux prestations liées à l'accueil

## 7.2 – Un niveau d'attente élevé (suite)

### Extraits verbatim

#### La conception d'une offre de formation adaptée et cohérente

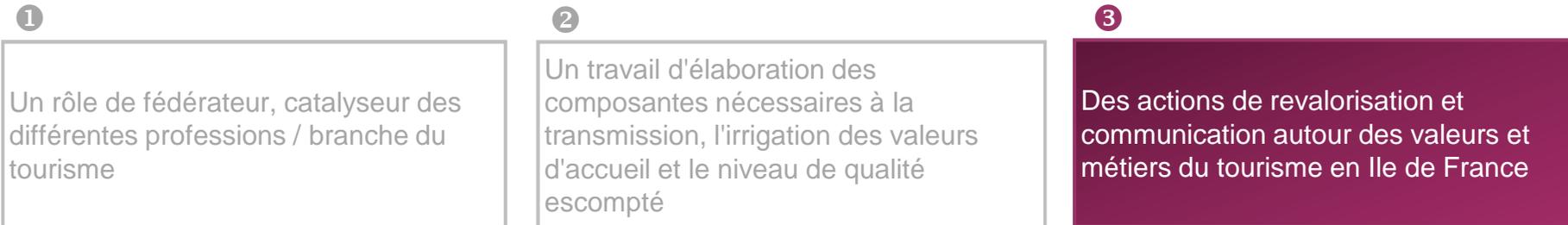
" le CRT a développé des formations d'accueil l'an passé, je ne les ai pas faites parce que j'en ai choisi d'autres, mais je trouve ça très intéressant parce que ce sont des thèmes très pratiques. Des mises en situation certainement, les sujets n'étaient pas mal. Je ne maîtrise pas leur catalogue. Mais, de toute manière, la formation est indispensable, nécessaire, utile, ne serait ce que pour se maintenir vis-à-vis de la concurrence. Si on veut que les gens viennent plus chez nous plutôt qu'ailleurs, il faut être meilleur et être meilleur, ça passe par la formation" (Brasserie Mollard)

" vous avez quoi ? La formation, l'employabilité ? La sécurité ? Il y a un truc que le CRT pourrait faire, c'est monter une Académie de l'accueil" (VIP Paris)

" en termes d'accueil, le CRT pourrait créer, financer des formations pour l'ensemble des sites, avec par exemple, une sensibilisation à certains comme les japonais qui dépriment parfois très fortement à Paris parce que leur rêve s'écroule" (Tour Eiffel)

" le CRT peut par sa position prétendre, c'est le seul acteur légitime pour mutualiser, fédérer, les meilleures formations, à l'accueil, qui peuvent être disséminées dans des entreprises, des hôtelleries, il y a un travail à faire pour faire la synthèse de toutes ces formations et en extraire le meilleur, délivrer un label et que les gens aient envie de se former à ça. Si en plus, ça peut devenir une sorte de diplôme pour leur CV pourquoi pas" (VIP Paris)

## 7.2 – Un niveau d'attente élevé (suite)



### La revalorisation des métiers

*" faire en sorte de faire briller notre métier, de valoriser le service à travers un film par exemple. Il faut donner envie, montrer qu'on est heureux de faire ce métier" (Resto 8)*

### Du lobbying avec les instances publiques

*" un énorme travail de sensibilisation au niveau même du ministère de la culture, des dirigeants d'établissement, le CRT a la force de frappe suffisante" (Musée d'Orsay)*

### Le partage et la diffusion des nouvelles valeurs d'accueil Paris- Ile de France

*" si on travaille l'accueil et que derrière il n'y a pas de promotion de faite, c'est dommage. Cette prise de conscience, on doit la diffuser à tous" (4 roues et un parapluie)*

- Une des missions premières du CRT mais, on le sent bien aujourd'hui, qui doit s'appuyer sur un nouveau socle de valeur, une volonté partagée et des actions concrètes de formation et d'accompagnement pour optimiser les pratiques



- 8 – Pour une évolution radicale de l'apprentissage linguistique



## 8. Pour une évolution radicale de la formation linguistique

- **Les séjours longue durée à l'étranger** semblent s'imposer comme une évidence pour tous. Même si certains métiers de la sécurité nécessitent un vocabulaire restreint, il ne peut y avoir d'évolution à terme dans les métiers du tourisme sans maîtrise linguistique d'au moins une à deux langues. Plusieurs pistes évoquées au cours des entretiens

- **Formation "langue touristique" sur 1 an - à caractère intensif - avec une alternance études/stages étrangers**

*"une solution possible serait qu'il y ait, pour les gens qui ont le bac, une formation langue touristique sur an voire plus. On aurait des gens mieux adaptés à la fonction sur le terrain avec un meilleur niveau de langue." (ADP)*

- **Partenariat université/entreprise. France/étranger**

*"on pourrait imaginer des Erasmus tourisme avec la Chine. On prendrait des stagiaires chinois avec de l'alternance, on les mettrait en postes ici et à l'université de Paris. L'université de Paris pourrait prendre des étudiants chinois et nous on envoie des français. Dans cet échange de 2 ans, ils font mois en entreprise et nous on les prend à mi-temps. Et après on retrouve des personnes qui ont été formées en chine. J'ai la conviction que le personnel n'est pas du tout formé pour les accueillir. Peut-être même les russes aussi, c'est une culture différente..." (ADP)*

- **Partenariat entreprise/entreprise. France/étranger**

*"l'enjeu c'est l'appropriation. Faut-il faire des échanges de poste style « vis ma vie », c'est le grand fantasme de toutes les entreprise . S'il y a des idées, ça m'intéresse" (VIP)*

Avec le bénéfice  
corolaire  
d'acquis  
culturels



*La formation linguistique*

➤ **Echanges d'écoles hôtelières à écoles hôtelières avec l'aide des CCI**

*" un organisme de formation reconnu et compétent, ce sont les CCI, je pense que les écoles hôtelières peuvent aussi être concernées par ce type de formation parce qu'elles ont l'outil, **elles ont pour vocation de créer des échanges entre les pays**, ne serait-ce que pour s'améliorer elles-mêmes " (UMIH)*

➤ **Avec potentiellement des parcours multilingues**

*" si on fait un parcours de 6 mois sur 4 pays différents il y aurait une vraie valeur ajoutée, il y aurait du multilinguisme, des expériences différentes" (UMIH)*



Nécessité d'une **démultiplication rapide** des possibilités de séjours à l'étranger.  
Dans un format qui aille au-delà de l'offre actuelle supportée aujourd'hui par la région



## C. Enrichissements apportés par les ateliers de finalisation

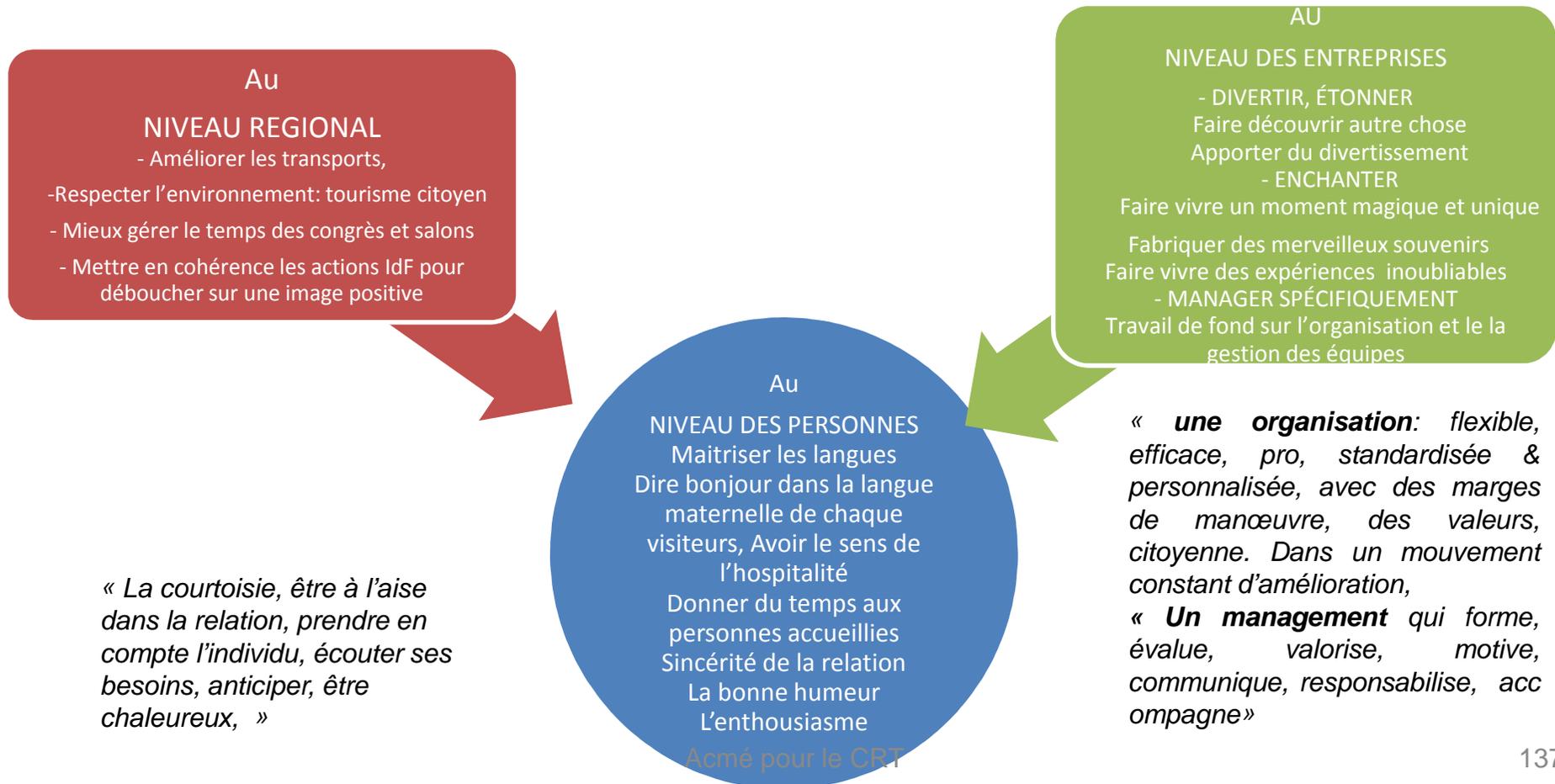


## - 9 – Les outils pour une "Entreprise accueillante"

- 9.1. Une vision partagée sur l'entreprise accueillante
- 9.2. Les outils pour construire 4 piliers de l'entreprise accueillante
- 9.3. Actions prioritaires définies

## 9.1. Une vision partagée du « système global d'accueil » en Ile de France

Du point de vue des participants, il correspond à la vision d'une chaîne complémentaire qui va favoriser le développement des compétences des personnes grâce à une organisation d'entreprises et un environnement territorial cohérent et complémentaire. On pourrait presque parler d'un bain particulier qui structure le territoire et les entreprises pour permettre aux personnels d'accueil de pouvoir exercer leur fonction et in fine aux touristes de se sentir attendus et écoutés de manière personnalisée. « L'accueil c'est toute une chaîne, un ensemble de services mis à disposition de l'arrivée à au départ et entre les deux il y a pléthore d'acteurs à mettre en lien »





## 9.2. Les OUTILS pour construire les 4 piliers de l'entreprise accueillante

Lors de l'atelier nous avons invité 4 sous groupes à réfléchir aux actions opérationnelles qu'ils aimeraient mettre en œuvre. Pour guider cette réflexion, nous sommes partis des **4 piliers décrits dans notre rapport et qui constituent les fondements de l'entreprise accueillante** (cf. schéma ci après). Chacun de ces composants constitue un **maillon important de la qualité perçue** en termes d'accueil. Ceci pourrait devenir, la préfiguration du niveau de standard attendu pour l'accueil en Ile de France

Les travaux des 4 sous groupes sont ici synthétisés afin d'avoir une vue globale des apports à faire aux entreprises afin de les aider à évoluer vers ce modèle.



## 9.2. Les OUTILS pour construire les 4 piliers de l'entreprise accueillante

L'ensemble des « outils » ont été pensé pour alimenter aussi les TPE-PME qui représentent plus de 50 % des entreprises du secteur et qui n'ont ni les moyens ni le temps de répondre aux « questionnaires actuels » ou d'alimenter des bases de données ou de participer aux « aux grandes réunions loin de leur territoire ». Elles possèdent pourtant des infos clientèles précieuses et doivent bénéficier de la collaboration intra régionale.

### Pilier 1: Optimisation de la relation client

#### 1.1 Connaissance cibles

##### Récolter les données (études, ect. )

- Partager des données, mutualiser les bonnes pratiques
- Benchmarking
- Réunir ce qui est fait: études comparatives sur les villes,
- Approfondir la connaissance des cibles: par nationalité, par typologie de comportements et besoins ,par critères sociodémographiques

##### Diffuser les données

- En ligne: pour tous
- En petites réunions locales: pour que chacun s'exprime, que les petites puissent participer

##### Publier

- Une news letter régulière
- Créer un forum

##### Animer le territoire

- Des « médiateurs marketing » appartenant au CRT, circulent, organisent des réunions de diffusion et de récolte d'info, facilitent l'accès aux infos
- Mise en place de signes communs cohérents dès l'arrivée dans la région

#### 1.2 Mesure de satisfaction

##### Dématérialiser les outils

- Les questionnaires de satisfaction
- L'exploitation des données recueillies

##### Traiter les réclamations

- Réponse systématique aux réclamations
- En ligne: commentaires internet,
- En direct via des formulaires mutualisés

##### Faire remonter les infos

- Constituer et exploiter des réseaux sociaux (Facebook, Tripadvisor,..)
- Créer et animer des clubs d'amis, de fans (chaque entreprise et niveau régional ?) qui font remonter les infos

→ **Vision d'un CRT au cœur de l'écosystème,** qui nourrit/irrigue de données les entreprises, les aidant ainsi à s'adapter à un marché en mouvement constant. Le CRT est à la fois :

- **Observatoire** de veille sur le secteur et ses clientèles: qui mutualise, et permet la diffusion et le partage d'infos
- **Bureau des méthodes** et outils: qui anticipe les besoins des entreprises et leurs proposent des outils comme le traitement des réclamations, la remontée d'informations...
- **Médiateur:** mettant en lien, les branches, les entreprises, les métiers dans une vision globale du secteur.



## 9.2. Les OUTILS pour construire les 4 piliers de l'entreprise accueillante

Afin d'assurer la continuité et fluidité dans les étapes du séjour, pour chaque client

### Pilier 2: Inscription dans un territoire touristique

- ➔ **Vision d'une région qui ayant mis le touriste au centre des séjours organise des offres de service, d'information selon cette logique.** Ce qui pousse chacun à aller au-delà des logiques individuelles et de branches. Qui au niveau régional peut à la fois ?
- ➔ **Organiser des passerelles entre métiers, entreprises, branches,...**
- ➔ **Structurer un maillage territorial**
- ➔ **Promouvoir une vision globale du territoire et de ses acteurs**

Chacun doit être porteur de cette vision « *l'accueil c'est nous tous* », mais le CRT peut déclencher, former, proposer des parcours d'intégration mais passer la main à des relais locaux (office du tourisme, animateurs ?)

#### 2.1 Connaissance patrimoine et événements

Connaissance de l'environnement local et régional

- Tous les personnels de la sécurité, vigiles, ventes, accueil savent: où manger, où aller si fermeture là, comment aller là,...
- Former les personnels selon un parcours d'intégration partagé entre plusieurs structures pour une meilleure connaissance de l'environnement, visite guidée des équipements de la ville,...

Publier

- Un Site professionnel sur les événements et activités Paris Ile de France: co-alimenté par tous

#### 2.2 Partager une vision globale du territoire

Créer un réseau de services

- Vision globale de l'accueil
- Circulation des « entrants » dans un micro territoire
- Créer des liens, des ponts entre structures

Informer tout client de manière globale

- Compréhension par chacun de l'ensemble du réseau, des acteurs, leurs rôles et articulations

Etre Orienté client

- Mettre Le client au centre des préoccupations
- Penser le séjour en partant du client
- Développer offres, infos dans ce sens



## 9.2. Les OUTILS pour construire les 4 piliers de l'entreprise accueillante

Afin d'assurer la continuité et fluidité dans les étapes du séjour, pour chaque client..

### Pilier 3 : Qualité du management

#### → L'entreprise accueillante requiert un management vigilant

à la fois interface avec l'extérieur, capable de gérer des flux d'informations multiples et conscients de l'importance de les transmettre quotidiennement aux salariés en contact clients et. Il est à la fois:

- **Communicant**: pour créer des moments « sacrés » d'échanges d'informations, des documents adaptés,
- **Régulateur** de la communication interne, à l'écoute des infos remontées du terrain qu'il répercute.
- **Coach**, à l'écoute des besoins, des pbls, des émotions des personnels d'accueil
- **Formateur**, sur les nouveaux produits, services, mots, pratiques, attentes
- **Promoteur** de la notion de qualité et de service client

#### 3.1 Gérer le flux d'informations « service clients »

##### Transmettre les informations

- Récolter et traiter les informations clients
- Diffuser quotidiennement des infos clients:
- Enrichir l'observatoire, (solliciter les équipes pour les impliquer)
  - interne
  - régional

##### Ecouter, récolter les informations terrain

- Etre à l'écoute du terrain pour sentir les « clients » de manière vivante, à travers les anecdotes et les situations professionnelles : récolte spécifique à traiter et formaliser

##### Transmettre les valeurs de l'entreprise

- Charte interne accueil
- Dress-code et comportement

#### 3.2 Animer, piloter l'équipe

##### Prendre du temps pour animer, coacher, réguler l'équipe

- Gestion du temps de manière à planifier des rencontres FORMALISEES avec les salariés

##### Créer un climat de coopération et d'entraide

- Actions et temps de convivialité
- Respecter les règles RSE : santé, rému, conditions de travail,...

##### Former au quotidien : A partir d'un parcours préalable d'intégration que les salariés auraient suivis..., les managers pourraient poursuivre la professionnalisation in situ

- Etre attentif au repérage et développement des compétences professionnelles et métiers
- Formaliser les moments de formation informelle pour valoriser les acquis de l'expérience
- Transmettre la culture de l'entreprise, la culture de service
- Participer à la connaissance du territoire



## 9.2. Les OUTILS pour construire les 4 piliers de l'entreprise accueillante

Afin d'assurer la qualité et la sécurité du séjour, pour chaque client..

### Pilier 4 : Qualité de gestion et organisation de l'entreprise

#### → 4.1 Des idées pour la qualité

##### Un traitement spatial optimisé

- Signalétique & Orientation : sécurisent
- Confort & Ambiance : renforcent le sentiment de bien-être

##### Des normes et des pratiques

- Respect des normes d'hygiène et de propreté
- Cohérence des pratiques d'une destination à l'autre

#### 4.5 des idées pour la Sécurité des biens et des personnes

##### Un accès facilité à l'information – Accueil proactif

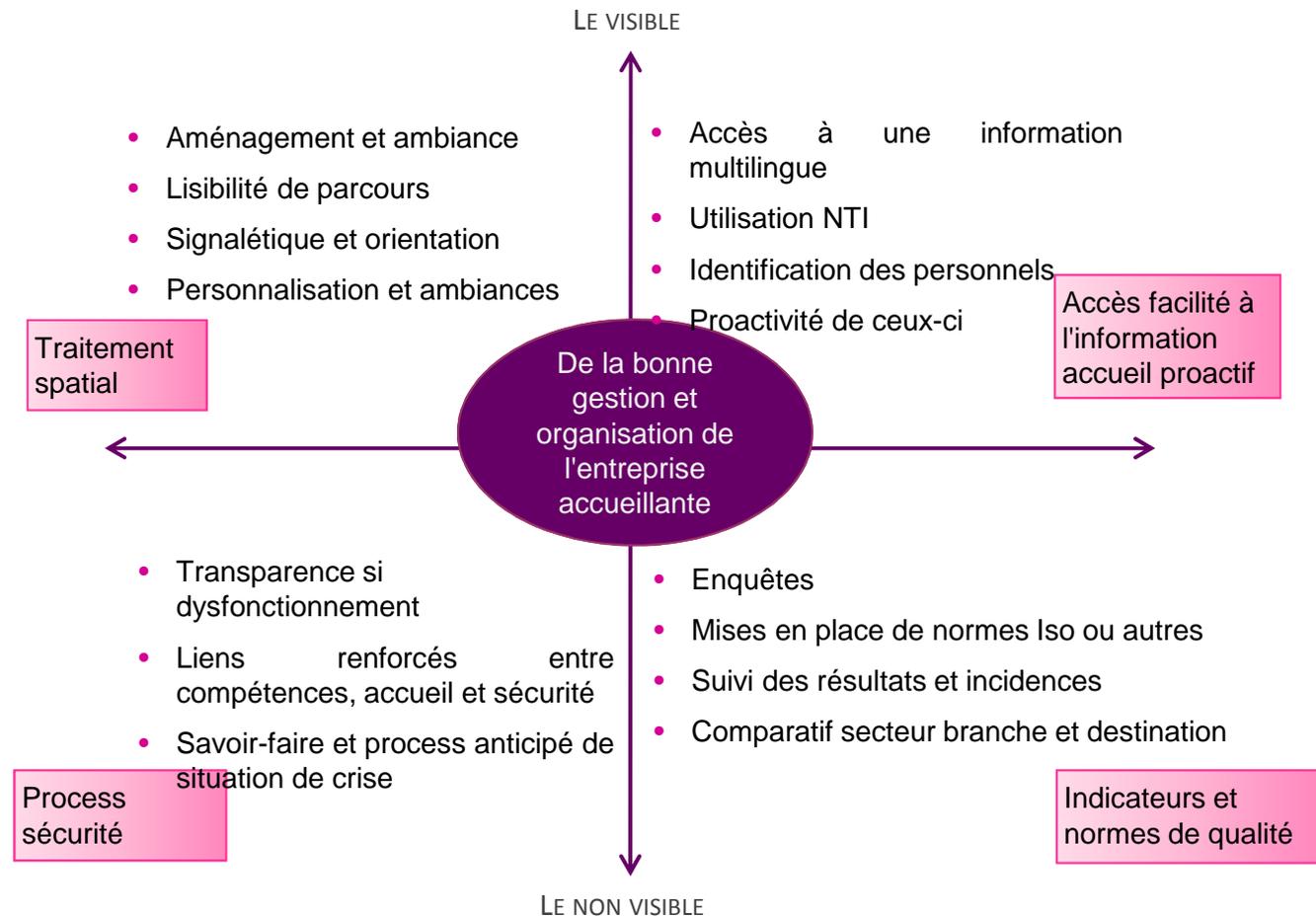
- Personnel facile à identifier : l'uniforme facilite la prise de distance

##### De nouveaux process Sécurité

- Les process : Ce sont des prestations spécifiques, un travail invisible aux clients, qui doit être conçu par le management.
- Les accueillants doivent avoir intégré cet objectif primordial

9.2. Les OUTILS pour construire les 4 piliers de l'entreprise accueillante

Rappel: L'étude nous a permis de développer la cartographie des éléments concourant à la qualité de gestion et d'organisation de l'entreprise





### 9.3. Actions prioritaires définies :

Les managers de proximité des entreprises du tourisme sont la clé de voute essentielle à l'accueil. Ils sont souvent les seuls à pouvoir bénéficier de formation (étant donné le faible niveau des budgets de formation) et sont sur le terrain souvent les seuls à pouvoir former les autres salariés. Leur formation et leur engagement sont donc une priorité si l'on veut agir durablement sur la qualité de l'accueil en Ile de France.

Dans la mesure où ce public n'a souvent pas le temps d'aller se professionnaliser, il serait judicieux de leur apporter un pack du manager de l'entreprise accueillante, regroupant une palette de formes d'actions, émanant ou inspirée par des pairs (mode de fonctionnement privilégié du secteur):

- **Un flux d'informations** simples, régulières, accessibles à toute heure et rapidement opérationnelles: sous la forme par exemple d'une *news letter* éditée via le web du CRT (?) vers des Smartphones. Essentiellement constituée de bonnes pratiques vécues et relayées par des pairs : des synthèses d'études, le calendrier des événements régionaux, les astuces interculturelles, des remontées d'histoires vécues sur le terrain, des tour de main pour animer une réunion d'équipe, les astuces sur le recrutement, les conventions collectives, ...etc.
- **Un site internet dédié**, permettant les échanges de bonnes pratiques, les astuces, les exemples d'actions concrètes, et in fine la matérialisation d'une communauté transversale coopérant pour le développement du secteur
- **Un flux d'informations** simples, régulières, accessibles à toute heure et rapidement opérationnelles
- **Un outil de pilotage dédié**: sous la forme d'un auto-diagnostic simple, qui permet d'avoir une photo de l'entreprise à un instant en auto évaluant ses forces et faiblesses selon des indicateurs coproduits par des pairs et permettant de se fixer un plan d'évolution\*
- **Un parcours de formation** qui s'enrichit et se complète d'une année à l'autre, constituant un portefeuille de compétences qui pourrait devenir un certificat spécifique ? Plusieurs journées non consécutives avec des incontournables (la gestion des incivilités et de désamorçage du conflit, l'anticipation de la demande, l'animation de réunion de débriefing, le marketing viral,..)
- **Une offre de coaching sur le site**, pour pouvoir individualiser les apports et l'accompagnement
- **Une formation de tuteur ou moniteur** et une sensibilisation aux différentes formes de transferts de compétences
- **Des échanges de pratiques** animées par « les ambassadeurs de l'accueil » autour de zones de proximité
- **Des moments de rassemblements conviviaux : conférences avec des pairs** ayant mis en œuvre des actions

Exemple d'un outil élaboré à l'usage des managers des PME du BTP le PROFIL SET », ludique, il permet de mobiliser une équipe sur le repérage de dysfonctionnements et surtout la recherche d'idées et objectifs d'action.



N



L



N



## Actions prioritaires souhaitées

<b>1. Définir l'entreprise accueillante</b>	Modéliser, rédiger le manuel de l'entreprise accueillante
	Définir les principaux indicateurs, Travailler sur une norme qualité de l'accueil « officielle »
	Créer un auto diagnostic, et critères d'évaluation pour se positionner et pouvoir rectifier le tir (cf. actions CRT sur la qualité)
<b>2. Créer une news letter pour les professionnels:</b>	Donner envie, donner des exemples
	Diffuser les bonnes pratiques, illustrées, vivantes
	Récolter des informations, inciter à alimenter la base de données
	Faire parler des professionnels pour transmettre des idées, des pbls, des conseils
<b>3. Rédiger le guide d'intégration des nouveaux salariés de l'entreprise accueillante</b>	Formation à l'accueil et les principales clefs
<b>4. Former les managers</b>	Au tutorat
	Au coaching collectif et individuel spécifique des équipes accueil
	Sensibiliser à la formation informelle
	Formaliser ce qui se passe sur le terrain pour le partager
<b>5. Créer un observatoire global et par secteur des attentes et des besoins clientèles</b>	Regrouper les études CRT
	Récolter les autres études des branches, des entreprises
	Etre en lien avec d'autres bases de données
	Editer des « digests »
<b>6. Constituer un pool régional d'« ambassadeurs de l'accueil »</b>	Former animateurs de réseaux
	Animer ces relais locaux
<b>7. Sensibiliser les Franciliens comme acteurs de l'accueil</b>	Communication spécifique



## - 10 – Atelier "Socle de compétences"

- 10.1. Le socle des 12 compétences clefs validés par les professionnels
- 10.2. Deux scénarios d'acquisition non exclusifs
- 10.3. Arrimage du socle accueil Ile de France aux dispositifs de formation existants
- 10.4. Trois logiques d'action à approfondir
- 10.5. Les questions à approfondir
- 10.6. Les éléments d'accompagnement du projet
- 10.7. La stratégie d'action



**La transversalité trans-branche et une professionnalisation conduite comme une initiation via des pairs structure l'architecture de nos recommandations.**

*A la suite de l'étude des besoins de compétences exprimés par les professionnels l'idée d'une formation transversale à l'ensemble du secteur a été confirmée par les parties prenantes de la formation que sont les OPCA et la région. Ainsi la demande d'actions de formation trans-branches semble être un levier de valorisation des métiers du tourisme permettant l'accès à une carrière et une mobilité professionnelle plus large ce qui viendrait rassurer les jeunes, que le secteur rebute.*

*Cette perspective de transversalité est donc un des enjeux révélés par l'étude. Elle se veut complémentaire et n'empêche évidemment pas les autres approches conduites dans une logique de branche, comme les CFA hors les murs.*

*Elle tient compte de la culture du secteur dont la modalité d'apprentissage par le compagnonnage, (la compétence née du terrain, le suivi par des tuteurs, la valorisation du savoir faire liée aux lieux d'apprentissage plus qu'au diplôme.) s'adapterait mieux à court terme aux attentes d'opérationnalité que la certification ou les apprentissages qualifiants.*

*Ainsi l'idée est de pouvoir créer des conditions d'expérimenter de nouvelles modalités d'apprentissage dans un secteur porteur d'une forte demande de compétence (recrutement et formation. Dans un second temps une généralisation pourra être conduite .*



## 10.1. Le socle des compétences - clés transversales

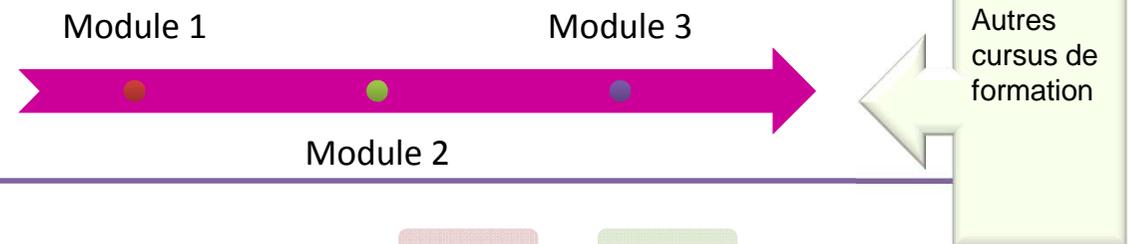
Cette plateforme transversale existe dans une majorité des métiers de l'accueil au-delà des compétences métiers spécifiques requises dans chaque branche ou chaque entreprise.

### 4 grandes compétences-clés et 12 savoir-faire associés qui constituent l'essence du Cahier des Charges de Formation transversale des accueillants

1	2	3	4
Gestion de la relation client et de la qualité du service client	Connaissance fine du marché, de la diversité des clientèles et de l'ensemble des étapes du parcours touristique (point de vue du client) et point de vue des différents acteurs de la chaîne)	Connaissance de l'offre/destination régionale	Intégration et portage des problématiques de l'entreprise: valeur/image de marque, sécurité, qualité, organisation
1.1 Etre capable de Témoigner de son sens de l'hospitalité - être un hôte, ouvert à autrui, pro actif, prêt à rendre service, empathique	2.1 Etre capable de Gérer la diversité des attentes clientèles, diagnostiquer et prendre en charge les besoins individuels, éviter les conflits	3.1 Etre capable de Se repérer dans les étapes d'un séjour touristique et les différents secteurs du tourisme	4-1 Etre capable de Comprendre les spécificités des entreprises du tourisme: valeurs, identité, image (dress code), développement durable, règles de sécurité- dgestion des flux, réglementations,
1.2 Etre capable de mettre en pratique un savoir-faire de conseil, négocier, promouvoir, vendre (l'essentiel comme les extras)	2.2 Etre capable de Communiquer dans une/plusieurs autre (s) langue (s), avec d'autres cultures (inter culturalité)	3.2 Etre capable de Faire le lien entre les différents acteurs de la chaîne du tourisme (connaître les fonctions, les personnes, etc.)	4.2. Etre capable de maîtriser les nouvelles technologies et leurs usages métiers
1.3 Etre capable de Gérer sa posture (assertivité et respect) et ses émotions	2.3 Etre capable de Tenir compte de la diversité, des générations, des handicaps, des origines	3.3 Etre capable d'Indiquer les caractéristiques des destinations - patrimoine et événements en IdF, biodiversité, tourisme vert	4.3 Etre capable de Coopérer, travailler en équipe solidaire, d'innover, trouver des solutions en situation, d'échanger les bonnes pratiques

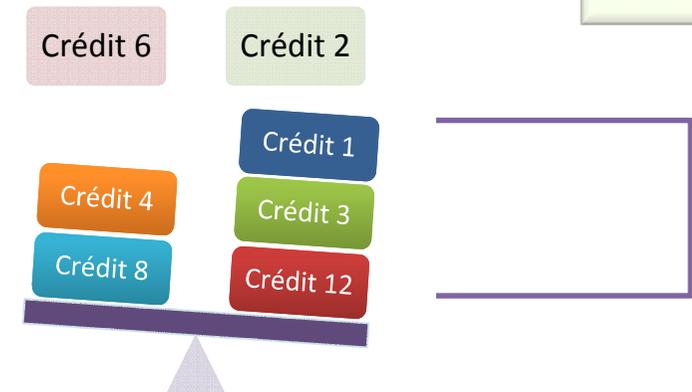
## 10.2. Deux scénarios d'acquisition non exclusifs

- **Un prérequis**, un sas d'entrée, une pré orientation aux offres de formation spécifiques métiers



OU

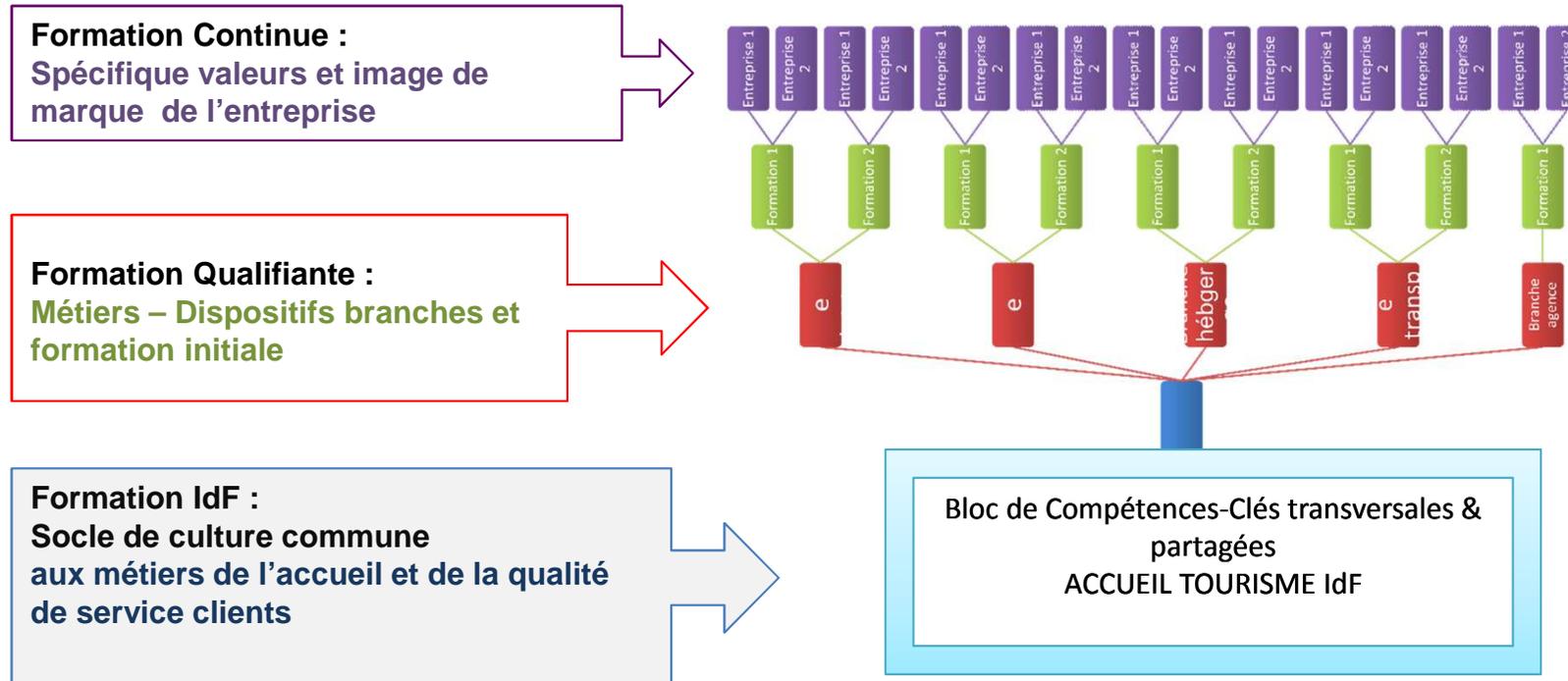
**Un parcours individualisé** constitué d'une combinaison de « crédits » à obtenir, y compris par VAE



**Des questions: comment arrimer ce socle ?**

Quelles interfaces ? Qui valide ? Reconnaissance des acquis ? Qualification ?

### 10.3. Arrimage du socle accueil Ile de France aux dispositifs de formation existants



Ce bloc de compétences-clés transversales partagées par tous les métiers du tourisme en contact des clients pourrait être à la fois un sas de pré orientation et/ou une base d'employabilité à forte valeur ajoutée accessible à tout moment d'un parcours (avec délivrance CCP spécifique IdF?).

**Il ne se substitue pas à l'existant mais fonctionne en complémentarité des autres cursus.**

Piloté par le CRT, le CR et un comité de pro, il est porteur d'innovations pédagogiques et il est soutenu par un dispositif de communication. En complémentarité, dans le même esprit, une formation des managers et des formateurs à « l'entreprise apprenante » viennent démultiplier son impact.

Acmé pour le CRT

## 10.4. Trois logiques d'action à conduire

### 1. **A court terme et facilement mis en œuvre par le CRT dès janvier 2013**

**L'OFFRE DE FORMATION CONTINUE PROPOSEE PAR LE CRT, (environ 100 heures )** aux entreprises  
Cette offre proposée par le CRT est la seule qui porte cette notion de transversalité trans-branches et trans-métiers. Le fort taux de satisfaction qu'elle rencontre confirme les besoins exprimés par les professionnels. Elle pourrait être complétée pour correspondre à l'ensemble des compétences clés du socle préconisé.

➤ **LES CIBLES**

*Les salariés des entreprises sur le plan de formation*

*Les salariés des entreprises en DIF*

➤ **LE PROCESSUS D'ACCES**

*Le processus actuel (inscription internet/paiement via OPCA)*

➤ **LES ACTIONS à réaliser**

➤ Rédaction de l'offre (flyer et internet)

➤ Validation avec les OPCA afin de démultiplier la communication par leur intermédiaire



La question d'une démultiplication plus forte est à étudier : **travailler avec le CR et les OPCA la possibilité d'un portage du socle via un plan de formation d'accompagnement au développement des entreprises (financement région)**

## 10.4. Trois logiques d'action à conduire

### 2. A moyen terme 2013: une offre co-construite entre Pôle emploi/OPCA/CR/CRT – certains employeurs. Plusieurs modalités envisageables

#### ◆ Ouvrir l'offre du CRT aux demandeurs d'emploi

Permettre à des demandeurs d'emploi en reconversion d'accéder au secteur du tourisme via l'offre de formation portée par le CRT aux entreprises. Intégrer ainsi ¼ de demandeurs d'emplois dans les formations proposées aux professionnels en emploi.

##### ➤ LES CIBLES

*Les jeunes demandeurs d'emploi entrant sur le marché*  
*Les demandeurs d'emplois d'autres secteurs en reconversion*  
*Les seniors en transition professionnelle*

##### ➤ LES ACTIONS à réaliser

- > voir quel financement et quel financeur
- > définir un processus avec Pôle emploi/OPCA pour les individus et pour les entreprises
  
- > désigner un pilote-référent au CRT pour Pôle emploi

◆ **Une POE collective:** un pack de 100 h, professionnalisant les demandeurs d'emplois à l'accueil dans le tourisme : selon un dispositif contractualisé entre OPCA/POLE emploi/ Entreprises du secteur et une offre de formation pilotée par le CRT/ **C'est à dire l'ensemble du socle de compétences-clés en continuité. Peut également être le sas d'entrée d'un contrat pro ou alternance...**

◆ **Un parcours individualisé** à construire à partir des différents modules proposés selon le profil de la personne. à préciser avec Pôle emploi

## 10.4. Trois logiques d'action à conduire

### 3. A long terme pour 2015: faire évoluer les offres de formation qualifiantes

#### ◆ **Un sas d'entrée de 70 h, intégré par les organismes chargés des formations qualifiantes**

Il s'agit de faire évoluer l'offre via des réunions de sensibilisation conduites conjointement entre le CRT/ le CR et les organismes de formation avec lesquels il contractualise.

##### ➤ **LES CIBLES**

- *Les jeunes en formation, en contrat d'apprentissage*
- *Les demandeurs d'emploi*
- *Etc.*

##### ➤ **LES ACTIONS POSSIBLES**

- tester la pertinence de cette offre auprès des organismes de formation
- évaluer les autres formation
- voir quel financement et quel financeur
- définir un processus avec le CR

## 10.5. Les questions à approfondir

### ➤ Comment décliner ce socle selon les contextes

- La question de la durée: selon le format formation continue (100h) et les autres cursus
- La question de la cible: insertion, reconversion, formation continue et initiale
- La question du portage: rôle des OPCA, du CR, des entreprises, des organismes de formation

### ➤ Les moyens d'accompagnement

- Les outils de l'entreprise accueillante
- Le pack management
- Les ambassadeurs &/ou formateurs de l'accueil

### ➤ Les questions de pédagogie

- Comment former massivement. Utiliser les innovations pédagogiques (le numérique, les jeux, les applications i.pad, ect)
- Comment formaliser les passerelles
- Les liens inter entreprises inter branches

## 10.6. Eléments d'accompagnement du projet

- **Aspects financiers :**
  - ***Le contrat objectifs-moyens CRT/CR doit pouvoir prendre en charge une partie de ces investissements formation :***
    - Certaines formations non couvertes par les OPCA, l'ingénierie de nouveaux modules et le pilotage de l'ensemble (estimation d'environ 150 000 euros pour le scénario 1 des offres aux entreprises dans le cadre de leur PF, soit environ 150 stagiaires/AN)
    - Les stagiaires Pôle emploi
    - Les formations accompagnement de développement
  - Question de définir le ***contrat objectifs/moyens avec Pôle emploi et les OPCA ?***
    - Estimation du nombre de demandeurs d'emplois et les Opca concernés
  
- **Aspect communication :**
  - ***l'ensemble doit être soutenu par une communication ad hoc valorisant le CRT et la logique de transversalité.***
  
- **Aspect opérationnel :**
  - ***Evaluer la charge que cela implique pour CRT :***
    - *Temps de pilotage institutionnel (liens, animation réseau,..)*
    - *Temps ingénierie*
    - *Temps logistique*
    - *Temps évaluation*
  - ***Nommer un référent interne porteur du projet***

## 10.7. La stratégie d'action

### 1. PARTAGER L'INFORMATION/VALORISER L'IMAGE

- Valoriser le secteur
- Transmettre les données de l'étude
  - parler de l'évolution du secteur:
  - décalage besoins/offres
  - les nouvelles clientèles, les nouvelles technologies et leurs impacts sur le secteur
  - la richesse et évolutivité des métiers de l'accueil et de l'hospitalité
  - les conditions de travail et responsabilité sociale
  - La prise en compte du handicap

• AVEC LES FORMATEURS, LES ÉCOLES, LES JEUNES, LES ENTREPRISES

### 2. MONTER RAPIDEMENT DES ACTIONS DANS LE CADRE DE LA FORMATION CONTINUE

- Ingénierie des offres de parcours pour LE SOCLE TRANSVERSAL:
- MONTER DES EXPERIMENTATIONS: langues, inter-culture, autres que des cours avec des petits nombres
- PACK MANAGEMENT DES MÉTIERS DE L'ACCUEIL
- FORMER LES FORMATEURS

• AVEC LES OPCA, LES ENTREPRISES, LE CRT, CR

### 3. AMORCER DIALOGUE Educ.nat.

Révision des référentiels par branches

• AVEC LES OPCA, LES MINISTÈRES ET LES CERTIFICATEURS

# ANNEXES

1. Liste des personnes interviewées
2. Verbatims associés aux compétences attendues du socle commun des compétences

N° Inter	Société	Interviewé	
1	Académie Accor	Monsieur Moulinet	
2	Académie du Service (ex Accor)	Laurent Fontaine	
4	ADP	Elisabeth Le Masson	
5	ADP	Mme. Saint Genez	
6	ADP	Caroline Delpey	
7	Auberge de la Terrasse	Alain Mignon	
8	Bateaux parisiens	Juliette Vallois	
9	Brasserie Mollard	Stéphane Malchow	
10	CCI de Paris	Monsieur Solignac	
11	CCI régionale	Madame Pagnier, gpe jeunes/gpe formateurs	
12	Centre commercial du Val d'Europe	Monsieur Char	
13	Château Auvers s/Oise	Marie-Cécile	
14	Citotel	Pascal Macé	
15	Cityrama	Mesdames Loubriat et Pyrandee	
16	Eurodisney	Thierry Leleu	
17	EuroDisney	Gpe jeunes	
18	Formalab (ex Disney)	Jean-Marie Lasbleis	
19	Galleries Lafayette	M. Vannier	
20	La Tour Eiffel	Myriam Daudet	
21	Le Louvre	Mesdames Giroux et Girault	
22	Musée du quai d'Orsay	Jean-Claude Lalumière et Elvire	
23	Musée Quai Branly	Nathalie Mercier et Monsieur Gouaux	
24	Office de tourisme de Provins	Jean-François Robin	



25	Open tour	Paula Villa Nueva	
26	quatre roues sous un parapluie	Florent Dargny	
27	Région idf	Jean-Louis Pontet et Laétitia Quilichini	
28	Restaurant 8ème Art	Anthony Lemond	
29	Restaurant le Sauvage	M. Teinturier	
30	SNCF	Patricia Mimet	
31	SNELAC	Huberson	
32	Stade de France	Christophe BERTRAND	
33	Taxi G7	Messieurs Lucien et Lévêque	
34	UMIH	Jean-Marc Banquet d'Orx	
35	UPIH	Christian Navet	
36	VIP PARIS	Serge Nguyen	
37	Hôtel Palma	Bertrand Lecourt	
38	Château de Versailles	Verdier Magneau	
CONTACTÉS			
	VEOLIA TRANSPORTS	M DANIEL Arnaud	
	MONUMENTS nationaux	DARASSE ANNE	
	RATP	Isabelle LASHUER	
	EUROSTAR	serv com	
	Les FRERES BLANC	Joachim BRAZ	



## Verbatims illustratifs

### 1. Développer le sens de l'hospitalité - être un hôte, ouvert à autrui, pro actif, prêt à rendre service, empathique 1/2

"D'une manière générale je rajouterai qu'on a deux idées sur la manière de traiter le public: il faut être « deliveryoriented » c'est-à-dire se mettre à la place de l'autre et répondre à sa question même si elle est implicitement formulée. Et ensuite on a une exigence d'excellence parce qu'on pense que l'hospitalité s'apprend et ça s'apprend de la meilleure façon" (Disney)

"Ça demande des gestes, et aussi une conception de la relation au client. Notre client nous l'appelons invité. C'est un guest. Ce n'est pas quelqu'un qui paye mais quelqu'un que nous accueillons et qui est notre invité. Ça veut dire qu'il est traité avec beaucoup d'égards, de vrais égards... Pas juste la formule bonjour, au revoir, merci. C'est pour ça que la dernière fois j'ai réagis. C'est pas le SBAM. On va faire en sorte qu'il se sente bien chez nous de toutes les manières possibles. Donc on va essayer de le connaître attentivement. Connaître les segments de clientèles et on va essayer d'anticiper ce qu'il peut souhaiter. Et l'anticipation ça demande effectivement de la connaissance du segment, de la connaissance de la clientèle et de la subtilité dans l'approche parce qu'on a toute les nationalités" (Disney)

" La notion de réactivité, de qualité de l'accompagnement, d'efficacité. On est souvent dans des rapports problème/solution, en plus dans notre secteur d'activité, on travaille sur la valorisation de l'espace sur un moment donné assez court, il est essentiel de mettre en jeu, ces compétences là" (VIP). J'aime bien le mot réception, on parle du marché réceptif, on accueille, on réceptionne, on offre tous les services, on ne se contente pas de dire bonjour et d'ouvrir la porte de l'ascenseur, il faut que ça aille au-delà" (Tour Eiffel)

" J'interprète l'hospitalité comme la personnalisation d'un service, ça va au-delà de l'accueil, une fois que la personne est là se mettre en 4 pour tenter de répondre à toutes ses demandes et lui apporter entière satisfaction. Quand on augmente le nombre de services mis à disposition ou qu'on essaie de perfectionner l'accès à un service pour moi c'est au-delà de l'accueil, ça donne du contenu à l'accueil" (Tour Eiffel)

» L'hospitalier c'est celui qui accepte l'autre chez lui et qui lui donne sa table. C'est une notion de respect de l'autre." (ADP)

" On a besoin de gens qui ont un certain sens de l'empathie et de la pro activité." (VIP)

"Au-delà les qualités professionnelles de : je connais mon terminal, comment ça fonctionne et la technique. La qualité c'est d'aller vers la personne quand on sent qu'elle a besoin d'un truc qu'elle ne nous a pas forcément demandé. La qualité c'est l'attention à l'autre, à ce qu'il se passe, savoir détecter la personne qui n'ose pas demander, qui peut être étrangère. Il faut le faire à l'américaine : aller vers l'autre, ne pas attendre que la personne pose la question. C'est fondamental, c'est lié à l'empathie. Je pense qu'il y a aussi la capacité à résister au stress. Quand on est à des nœuds stratégiques comme ça on a facilement des passagers qui sont paumés et les gens sont facilement stressés. On doit être capable de gérer la situation, ne pas faire effet miroir et bien sécuriser les passagers" (ADP)

" C'est le client en 1e, lui répondre le plus rapidement possible et lui répondre toujours de manière positive, si ce n'est pas possible, on lui propose autre chose, ne pas répondre non" (Cityrama)

" C'est important l'hospitalité c'est recevoir quelqu'un au sein des bateaux comme s'il était chez lui, attendu, accueilli et pris en charge: Un client perdu sur le quai par exemple, on attend de nos collaborateurs qu'ils aillent vers lui et lui proposent leur aide en expliquant qu'en tant que personnel des bateaux parisiens on est à sa disposition, qu'il se sente attendu et pris en charge des son arrivée sur le site." (Bateaux parisiens)



*"On les sensibilise sur les bonnes pratiques, sur les réflexes à avoir en fonction de telle typologie de client" (ADP)*

*"Là où c'est compliqué c'est quand il faut identifier les comportements culturels des japonais, des chinois, des clients du Maghreb, là c'est un 2<sup>e</sup> travail, on voit qu'il y a de très grosses différences dans les cultures et donc les pratiques d'accueil sont à revoir quasiment à chaque fois par rapport à chaque nationalité, pour nous ce sont des éléments à part entière quand on bâtit des événements d'approche culturelle, on construit des petits guides: guides de bonnes pratiques où on a un condensé de la culture du pays et des bonnes pratiques en terme d'accueil, de gestuelle etc..." (ADP)*

*"Je dirai que ce qui est très spécifique c'est l'aspect multiculturel, c'est le fait de gérer vraiment toutes les nationalités, aussi bien au sein des équipes qu'au sein des clients. Les repères ne sont pas les mêmes donc ça vient impacter la manière dont on va rendre service." (Académie du service)*

*"Quand vous voyez un touriste c'est déjà le bout du monde dans un centre commercial. Là on en a 4 millions, ça veut dire que forcément la langue internationale c'est quand même l'anglais" (Centre commercial du Val d'Europe)*

*"L'hospitalité a une dimension plus chaleureuse, plus humaine, plus adaptée à la personne qu'on a en face, ce que j'appelle la personnalisation : un indien n'aura pas les mêmes besoins qu'un espagnol, l'hospitalité demande de tenir compte des habitudes de consommation de chacun par exemple en termes de nourriture ou de produits en vente dans nos boutiques, c'est un axe que l'on privilégie chez nous d'un point de vue marketing" (Tour Eiffel)*

*" On est en train de développer des annonces en chinois dans les aéroports car on sait que la clientèle chinoise va être forte dans les années à venir" (ADP)*

*" L'anglais, c'est la priorité pour garantir un accueil de qualité. Un anglais de conversation. Il faut une élocution correcte, une certaine tenue, savoir se faire comprendre et écouter correctement la question." (VIP)*

*" Ici on a 350 destinations, idéalement, l'agent d'accueil doit parler anglais, italien, espagnol. Au moins 2 ou 3 langues. Et si on en a qui parlent chinois c'est formidable." (ADP)*

*« Vu l'émergence de nouvelles destinations touristiques avec des cultures différentes de la notre, avec l'émergence forte de la population asiatique, avec une culture différente de la notre, ça veut dire des éléments comportementaux différents. Ce qui nous paraît poli pour un occidental ne l'est pas forcément pour un chinois. Il attend autre chose de nous. On a l'impression de faire bien alors que ce n'est pas forcément le cas. Donc pour le futur, il y a cette notion de trading général car toutes les destinations touristiques vont être comparées entre elles. Il ne suffit pas qu'on progresse mais qu'on progresse plus vite que les autres pour les rattraper. Et il y a cette notion d'adaptation à des clientèles qui ont des attentes différentes des attentes traditionnelles qu'on peut connaître. C'est une complexité supplémentaire mais aussi un enrichissement fort. On va aller vers des métiers qui vont être quelque part passionnant. C'est un élément de valorisation si on prend ça comme : je suis là pour accueillir l'autre et c'est valorisant de le faire dans sa diversité." (ADP)*

*"Il est important de répondre dans la langue du client, c'est important car on a des gens qui parlent japonais, portugais, italien, espagnol..., anglais tout le monde le parle" (Cityrama)*



## 2. Communiquer dans une/plusieurs langue(s) avec d'autres cultures (inter culturalité)

2/2

" Mieux connaitre quelles sont les attentes par typologie de clientèle, on ne peut pas accueillir de la même façon un client japonais et un client italien ou espagnol, ce n'est pas la même culture, en France on n'est pas assez sensible à avoir un accueil personnalisé par typologie de clientèle. Les clients japonais sont très sévères sur l'accueil, ils ne disent rien sur place mais par contre ils vont rapporter à leur opérateur" (Bateaux parisiens)

" Chaque nationalité a ses particularités: les japonais c'est vraiment culturel, c'est plus formel avec eux qu'avec des italiens, des espagnols ou même les brésiliens, quoi que les brésiliens se rapprochent des américains" (Cityrama)

"Il y a des nationalités plus dures à gérer que d'autres, les indous par exemple, c'est difficile, leur culture est tellement différente de la notre qu'ils ont du mal à comprendre le fonctionnement ici. Nous avons eu des cas où le client arrive, nous pose une question puis il nous envoie sa femme qui pose la même question puis ses enfants pour la même question. Ils ont des difficultés à comprendre même en expliquant de façon différente et ils ont besoin de beaucoup d'attention. Ce sont les indiens et les pakistanais. Les russes, il faut une personne parlant russe parce qu'ils ne parlent aucune autre langue et en général, les sud américains ont aussi besoin de beaucoup d'attentions, beaucoup d'explications, il faut leur apporter beaucoup de soin" (Open Tour)

" Les compétences attendues sont de toutes natures, déjà linguistiques, tout notre personnel est au moins trilingue" (Tour Eiffel)

" Tous nos guides sont bilingues donc peuvent traiter le même discours d'une langue à l'autre " (Stade de France)

"Par rapport à notre société et notre clientèle qui est internationale, il y a une compétence technique indispensable qui est la connaissance des langues étrangères." (Disney)



*"J'ai embauché quelqu'un pour la nouvelle boutique, là c'est vraiment une activité commerciale, j'ai donc trouvé quelqu'un qui travaillait sur Paris et avait un bon sens commercial mais en plus un bon sens du contact et de l'accueil qui correspondait à l'accueil qu'il y a dans les offices du tourisme. Pour moi un bon vendeur accueille bien "* (OT de Provin)

*"Les managers sont amenés à encadrer des gens avec qui ils étaient avant à égalité , il y a certaines difficultés à trouver sa place, son rôle en tant que chef d'équipe. Et en plus dans leur poste on leur demande de continuer à être agent. Ils continuent à vendre, à recevoir le client et en plus ils ont la casquette hiérarchique."* (Académie du service)

*"C'était la langue qui prédominait dans le recrutement avant sauf que depuis un an et demi les RH sont attentifs aux profils « vente ». Même si c'est pas dans leurs objectifs, il se trouve qu'ils vendent des prestations et des produits touristiques. Et pour les anciens recrutés, la vente c'était mal. « Ils disent, non moi je suis agent d'accueil. » Dans les nouveaux recrutements ils ont été attentifs à intégrer une fibre plus commerciale"* (Académie du service)

*"Aujourd'hui on leur demande d'être aussi bien dans l'accueil, le service, conseiller, orienter..."* (Académie du service)

*" Il y a peut-être un manque, quand on est guide, on a l'impression que c'est un peu impoli de vouloir vendre autre chose, dans d'autres pays - à l'extrême dans les pays du Maghreb où on négocie tout – dans notre culture on n'est pas à l'aise quand on est guide, pourtant pour les exploitants de site, le guide est le meilleur levier, il crée une relation avec le client, c'est le seul à avoir cette relation là mais on a du mal à les emmener sur de la vente"* (Stade de France)

*" Il est indissociable des compétences hard. Le savoir être on est sur des compétences soft, mais il faut des gens qui savent parler anglais, qui maîtrisent leur sujet en terme d'orientation. On a des personnes qui dans nos sites sont liftier, il faut qu'ils connaissent et ça c'est de la compétence technique, ils doivent connaître la programmation des salons. A l'accueil, là où vous avez eu la gentillesse de patienter, nous avons des hôtesse qui reçoivent non seulement les visiteurs physiques, mais elles sont aussi en charge de prendre les appels téléphoniques, nous communiquons sur un seul n° de tel, c'est un le 406822, elles ont en permanence des questions sur les programmes dans telle salle de spectacle, la date de ce salon, comment va-t-on sur ce site ? Il y a un ensemble de connaissances à avoir qui ensuite peuvent mettre la personne dans de bonnes conditions de savoir être, l'ouverture, le sourire, la disponibilité, la réactivité."* (VIP)

*Il y a beaucoup de choses à gérer en même temps, à l'accueil ils gèrent les clients en face d'eux, les appels téléphoniques, les E-mails, il faut tout gérer en même temps c'est pour ça qu'au début c'est parfois difficile."* (Open Tour)

*"les personnes qui répondent au téléphone ne font pas que répondre au téléphone, elles sont responsable de l'ensemble de la prestation, il n'y a pas un côté commercial et un côté production, il y a une responsabilisation, on ne vend pas quelque chose que l'on n'est pas capable de produire derrière, ça me semble assez important."* (4 roues sous un parapluie)



#### 4. Gérer la relation client, sa diversité, diagnostiquer et prendre en charge les besoins, gérer les conflits

*"Un passager qui arrive dans un aéroport ne sait pas à qui il s'adresse donc il doit avoir par défaut un accueil homogène quel que soit l'endroit où il se trouve et la personne à laquelle il s'adresse, là est tout l'enjeu. Que la qualité de l'accueil soit la même avec tous les prestataires et quel que soit l'endroit;" (ADP)*

*"L'ensemble du personnel doit être capable de s'exprimer et ce n'est pas forcément évident pour les gens de nettoyage et de sécurité de s'exprimer non seulement en français pour indiquer un certain nombre d'information mais en même temps ils doivent être capable aussi de s'exprimer a minimum en anglais" (Centre commercial du Val d'Europe)*

*"J'ai organisé des formations avec l'ensemble du personnel de nettoyage, surveillance, technique etc. afin que tout le monde sache quelle posture adopter et quoi dire aux touristes. Même si le niveau n'est pas le même entre les hôtesse d'accueil et les femmes de ménage, on essaye de les mettre ensemble." (Centre commercial du Val d'Europe)*

*" C'est une population très particulière. Donc ne serait-ce déjà que au niveau du langage, c'est pas toujours facile, ils ne parlent pas toujours bien le français donc il y a une formation avec des petites scénettes des sortes de vidéos. En expliquant voilà ce qu'est l'accueil d'un client, il y a des exemples avec un client énervé, un client qui interpelle une femme de ménage... des scènes que les gens vivent au quotidien et ils se demandent comment ils vont gérer ça... On leur a donné quelques clés pour gérer ces situations qui peuvent être difficiles, pour savoir comment les gérer au mieux vis-à-vis de ces clients. " (Centre commercial du Val d'Europe)*

*"C'est notre métier de faire face aux problèmes, ça nous arrive tous les jours d'avoir un client malade dans un bus, un client en retard, un bus en panne, Versailles en grève, on a mis des procédures face aux problèmes qui se répètent après on a déjà été mis face à un grand nombre de situations, c'est le travail des managers de créer des procédures pour que les équipes en face des clients sachent comment réagir face à des situations difficiles" (Cityrama)*

*" On a eu une situation un peu spéciale ici, un client a perdu son portefeuille dans un bus, on l'a récupéré, dans ce portefeuille il y avait une adresse à laquelle on a envoyé le portefeuille mais il nous est revenu parce qu'il n'habitait plus là, les gens à l'accueil ont eu l'idée d'aller sur les copains d'avant en demandant si quelqu'un avait un moyen de le contacter, ils ont aussi laissé un message sur Facebook et on a fini par trouver le client qui est venu chercher son portefeuille et il était très content et très impressionné qu'on ai pu le retrouver" (Open Tour)*

*" Ce qui est déroutant quand on fait de l'accueil c'est comme parfois les réactions peuvent être violentes, moi je me suis sentie menacées physiquement par quelqu'un qui était très très mécontent et j'ai senti que j'aurais pu prendre son poing dans la figure donc c'est quand même très engageant" (Musée d'Orsay)*

*" J'ai le souvenir de m'être sentie menacée à l'accueil physique" (Musée d'Orsay)*

*" Pendant les travaux les conditions d'accueil étaient forcément moins bonnes vu qu'il y avait des salles fermées et donc des œuvres absentes et on a constaté que le personnel d'accueil a vraiment pris ça de plein fouet !" (Musée d'Orsay)*



## 5. Savoir gérer sa posture, assertivité, respecter, gérer ses émotions

*"Les programmes accueil relation client sont construits sur la posture d'accueil, à la fois le langage corporel et le langage verbal, c'est un tronc commun avec des fondamentaux, quel que soit le métier exercé on doit respecter ces programmes" (ADP)*

*"Quand un client est mécontent il ne faut pas se sentir personnellement visé mais avoir conscience que l'on représente une institution et que c'est l'institution qui est interpellée et que c'est au nom de l'institution que l'on est interpellé et ça, ça peut s'apprendre en formation avec une mise en situation avec des comédiens par exemple, nous on avait mis en place une formation avec des mises en situation pour comprendre l'impact de sa propre communication sur les autres : quand je parle et que j'exprime mes propres émotions je suis peut-être contre productif en terme de services, pour les populations jeune c'est très important, essayer de faire comprendre que l'on peut gérer les choses de façon détachée et continuer d'être soi-même mais avoir un comportement professionnel. Faire bien la différence entre le professionnel et le personnel. " (Formalab)*

*" On a tout un dispositif psychologique parce qu'il peut se passer des événements graves à la tour Eiffel type suicide, heureusement extrêmement rares, c'est un par an, c'est toujours trop surtout pour la personne qui doit gérer ça donc on est très vigilant à accompagner et les visiteurs présents et notre personnel, on a un contrat avec un organisme qui permet à chaque membre du personnel d'appeler en cas de situation de stress intense" (Tour Eiffel)*

*"Il faut arriver à mettre sa personnalité, ses humeurs de côté, se dire que quand on est client, on ne laisse rien passer donc quand on est de l'autre côté. Je répète constamment : "mets toi à la place de ton client, qu'est-ce que tu attends, qu'est-ce que tu veux et comment tu réagiras si tu avais toi en face de toi", c'est ça se mettre à la place du client, ne pas penser à soi, ses goûts et la façon dont on s'est levé le matin mais avoir une certaine forme de continuité, de respect de ces règles là" (Stade de France)*

*" La position du corps, le sourire, le dynamisme, l'énergie... on est interactif avec le client, si je parle sèchement à un client, il va me parler sèchement, quand on a une situation difficile si le client crie et que je crie aussi ça ne va faire qu'empirer, le client va réagir en fonction de notre état d'esprit. Il faut une personne capable d'oublier ses problèmes personnels, ses soucis, que la personne soit là à 100% pour le client (Open Tour)*

*" La gestion du stress et la résistance aux agressions c'est important surtout quand il y a une grande foule et parfois des gens mécontents, on peut avoir ponctuellement une panne d'ascenseur ou être obligé de fermer le sommet parce qu'il fait trop froid donc il faut expliquer aux gens que la visite n'est pas faisable dans son intégralité, souvent en fait on déçoit un rêve, c'est une déception Vu le nombre de visiteurs chaque année, l'agression reste extrêmement marginale mais ça peut être traumatisant pour la personne qui le vit" (Tour Eiffel)*



## 6. Se repérer dans les étapes d'un séjour touristique et les différents secteurs du tourisme associés, faire le lien entre les acteurs

*"Pour les hôtesse on prend des gens qui parlent assez couramment l'anglais. Le personnel de sécurité doit aussi se débrouiller en anglais, être capable de délivrer une information minimaliste comme donner une direction, indiquer la station de RER... être capable de répondre aux questions principales: où se trouve telle boutique, quelles sont les heures d'ouvertures..." (Centre commercial du Val d'Europe)*

*" Le stimulant c'est l'envie. C'est s'approprier le site. C'est quelque chose de très positif. Il faut que chacun d'entre nous s'approprie le site. Ce qui se passe dans le centre, il faut que ce soit à chacun. Tout le monde au quotidien participe à l'accueil des clients. Quand ça marche c'est une réussite collective. " (Centre commercial du Val d'Europe)*

*"La RATP, le bureau de poste, le taxi, c'est tout le monde qui doit y penser. C'est un état d'esprit. " (Centre commercial du Val d'Europe)*

*" Il faut imaginer des pôles d'accueil avec une collaboration, des organisateurs, c'est-à-dire arrêter de raisonner par chapelle mais raisonner par cohérence de territoires en fonction de ce que visitent les touristes, sortir des histoires de chapelle et de ligne budgétaire " (Formalab)*

*"Imaginez que les sociétés de sûreté ne soient pas bonnes sur le contact client et que les policiers soient impolis, il en restera quelque chose dans la tête du touriste. Cette notion de chaîne de l'accueil est importante, il faut associer l'ensemble des parties prenantes dans cette chaîne." (ADP)*

*"les commerciaux et l'exploitation travaillent ensemble pour chacun agir et essayer d'apporter des solutions aux clients sur place voire même au-delà de nos attributions, par exemple les clients qui ont fait une excursion chez nous n'ont plus de chambre d'hôtel, comme on travaille aussi avec des hôtels, on voit comment on peut agir, on va au-delà de nos attributions pour le service client, on n'est pas mauvais pour ça" (Cityrama)*

*"Quand on ne connaît pas la ville, on a besoin d'avoir confiance dans la personne ou le véhicule et aussi avoir un contact avec le chauffeur pour comprendre ce qui se passe dans l'environnement : d'avoir des indications, une coloration touristique, qui permet de dire plus que 'it's the Eiffel tower', et donc peut être une petite formation touristique. C'est déjà d'actualité pour une grande partie de notre flotte, puisque 50% de la flotte a suivi la formation et est capable de donner des infos sur les monuments et autre" (Taxi G7)*

*" C'est le savoir rendre service c'est-à-dire le savoir être efficace dans la réponse à une demande, si un visiteur demande un plan ou à s'orienter dans un lieu on ne va pas juste sourire et lui dire bonjour, il va falloir lui donner le plan et lui permettre de comprendre ce plan et donc de s'orienter en lui expliquant où il est et comment ça fonctionne en lui expliquant les moyens de transport si besoin, l'accueil c'est l'efficacité dans le service rendu. " (Formalab)*



## 7. Connaître les caractéristiques de la destination- patrimoine et événements en IDF, orienter

*"Il faut savoir qu'aux gens que l'on recrute, on demande une connaissance sur Paris, sur les monuments, musées, attractions parisiennes, lors de l'entretien d'embauche on teste ces connaissances et les langues parlées. On demande français, anglais, espagnol et une langue en plus, ils doivent être trilingues voire quadrilingues, l'anglais doit être courant et pour les autres langues, ils doivent avoir de bonnes bases" (Open tour)*

*"Nous avons besoin de quelqu'un qui va être motivé pour faire découvrir Paris et sa région, il faut des connaissances sur Paris mais il faut surtout l'envie, avoir l'envie de faire passer un moment inoubliable aux passagers" (4 roues sous un parapluie)*

*"L'hospitalité c'est être capable à la fois de bien orienter, d'accueillir, d'être vraiment en symbiose avec la destination, cette notion de destination ça peut être par exemple, quand je suis dans un point de restauration, je ne vends pas juste des sandwiches, je ne suis pas n'importe où, je vends des sandwiches au carrousel du Louvres, il y a une compréhension du lieu qui fait que je ne suis pas juste quelqu'un qui met du jambon dans du pain et qui dit voilà, non je suis dans un lieu particulier, c'est là-dessus que nous voulions mettre l'accent quand on parlait d'animation." (Formalab)*

*"Il faudrait s'inspirer de ce terme d'hospitalité pour des clients entreprise, derrière ce terme d'hospitalité c'est bien la somme de services que l'on peut proposer à un client dans une seule expérience, c'est intéressant de dupliquer ce modèle sur un client grand public en se disant que ce n'est pas parce qu'il est grand public qu'il n'a pas les mêmes besoins, tout simplement le positionner différemment, on a commencé à le travailler ici mais on est très en retard sur le marché français par rapport à des marchés étrangers et notamment anglo-saxon et nord américain, c'est cette notion que l'on a appelé "grand public premium", pas parce qu'il est haut de gamme mais parce qu'il est multi services, on ne lui vend pas qu'un billet pour un événement mais on lui vend toute la chaîne des produits que ce soit le transport, l'hébergement, la restauration et l'attraction, on essaie de le mettre en place" (Stade de France)*

*"C'est une des approches, le cercle de qualité. Après il y a des outils qui ont vu le jour, bien avant ça, le pack accueil qui travaille sur l'accueil des visiteurs internationaux en Ile de France. On est partenaire du CRT et ADP pour vraiment prendre en charge les visiteurs de salon et congrès quand ils arrivent aux aéroports, dans les gares, les informer, les orienter. Nous avons des hôtes qui interviennent dans les terminaux. Il y a des navettes qui partent toutes les ½ heures des aéroports, des gares pour aller jusqu'au site Paris Expo. Sur site, il y a un service de conciergerie dont la notoriété est encore à développer, mais c'est un service top, vous avez un vêtement, une traduction à faire, un resto à réserver, ils s'en chargent." (VIP)*

*"On demande une connaissance de la tour Eiffel et de Paris, c'est souvent le cas au départ mais c'est perpétué par de la formation continue. Une grande capacité à travailler en équipe, une curiosité naturelle, une capacité à aller vers les autres, le sens du contact..." (Tour Eiffel)*

*"On a besoin de gens qui soient compétents, avec une connaissance de Paris fine (Open Tour)*



*"Quand vous êtes étranger ou pas, vous arrivez dans le centre, vous avez une question sur une boutique, sur les horaires, sur une destination, vous vous adressez à la première personne que vous voyez dans le centre. Et moi j'ai souhaité que l'ensemble du personnel qui travaille sur le site, que ce soit les agents de sécurité, de sureté, de nettoyage, les techniciens ... qu'on puisse les voir tout de suite, donc ils ont une tenue bleue avec écrit Val d'Europe. " (Centre commercial Val d'Europe)*

*" Notre objectif est que les visiteurs, à Disney, aient une vision panoramique du site c'est-à-dire que nous ne sommes pas cloisonnés par métier soit boutiques, soit restaurants, hôtels ou attractions, mais qu'ils aient la possibilité d'avoir une vision globale à la fois des métiers et des lieux de façon à ce que les visiteurs posent des questions et qu'il puisse y avoir une qualité de réponse la plus homogène et pertinente possible" (Formalab)*

*" Pour l'accueil c'est mieux un uniforme parce qu'on a tellement de monde, si vous voulez identifier une personne à qui demander une information, c'est important, on a un badge aussi dont le port n'est pas obligatoire, moi je le porte systématiquement quand je vais sur la tour, ça permet d'expliquer pourquoi nous, on prend l'ascenseur de service alors que le visiteur n'a pas le droit à l'ascenseur de service, du coup les visiteurs nous demandent aussi parfois des informations, pour le visiteur l'identification est très importante, dans les boutiques ou les points de restaurations le personnel a aussi un signe distinctif, ce n'est pas forcément un uniforme complet, ça peut être une casquette, une petite veste, au restaurant évidemment le personnel est en uniforme. Le personnel d'entretien, dans les WC a aussi un uniforme depuis peu qu'elles ont aussi choisi" (Tour Eiffel)*

*" L'habillement c'est toujours bien vu quand on travaille avec des uniformes bien identifiés, des couleurs vives, des fonctions précises c'est toujours difficile d'émerger au milieu de 80000 personnes mais il n'y a pas eu de demandes particulières, ce sont des plus que nous, avons remarqué" (Stade de France)*

*" L'identification du personnel sur les sites. Nous, ce qu'on aimerait au niveau de la direction, c'est que les gens aient des vêtements identifiés, un badge avec le nom de la personne, pour créer une relation de disponibilité, ne serait ce que par l'identification vis-à-vis du public. C'est très difficile à mettre en place. " ,*

*" La question est comment au quotidien on rentre dans un système à la Disney, je vois quelqu'un de perdu, j'y vais, je vois un papier qui traîne, je le ramasse, une poubelle qui est pleine, je la vide." (VIP)*

*"On a plusieurs critères liés à l'image, une tenue impeccable, un uniforme impeccable selon la fonction, chaussures cirées, vêtements propres, hygiène corporelle impeccable, cheveux entretenus, pour les filles légèrement maquillées, pas de maquillage extravagant, des boucles d'oreilles discrètes, montres et bijoux discret, ne pas mâcher de chewing-gum, ne pas manger, ne pas téléphoner , ne pas porter de lunettes de soleil, ne pas avoir un discours personnel quand on est en contact avec les clients, ne pas raconter sa vie, avoir uniquement des conversations professionnelles"(Bateaux parisiens)*



## 9. Coopérer, travailler en équipe solidaire, innover, trouver des solutions en situation

" On a eu le cas d'une dame russe qui ne parlait pas français, un petit peu anglais et qui est arrivé dans le centre avec une amie. Elle a perdu son amie et elle ne connaissait ni son hôtel, ni rien du tout, elle n'avait pas de téléphone ni de papiers sur elle. Elle était complètement paumée, l'hôtesse a appelé l'ensemble des hôtels du coin et finalement elle a réussi à tomber sur un hôtel qui lui a dit avoir un groupe de Russes aujourd'hui. Et ça s'est débloqué comme ça. Il a fallu faire preuve d'un peu d'imagination. C'est un exemple d'une situation exceptionnel. Là il faut que l'information circule bien. Quand la personne à l'accueil à conscience que le problème est sérieux ou complexe, il faut qu'elle ait le réflexe de communiquer la dessus avec sa hiérarchie. Qu'elle dise « voilà, c'est complexe, qu'est-ce qu'on fait ? ». Il faut qu'il y ait du relais, qu'elle ne soit pas seule. " (Centre commercial du Val d'Europe)

" Il y a parfois des demandes qui ne sont pas formulées, parce que les gens ne savent pas que formuler. Par exemple, à la porte de Versailles, il doit y avoir une vingtaine de portes différentes, on va dire sur un salon, l'entrée des publics se fait sur 3 portes ; la personne à la porte M, tout ce qu'elle sait dire, c'est qu'elle doit aller à la porte A, M ou T. pour le grand public, ça ne veut rien dire, et moi-même après 3 ans, je ne sais où sont les portes. Et ça, c'est la problématique VIP Paris, on a une approche très technique et moi ce que j' essaye de changer, c'est essayer de vulgariser des choses techniques pour nous et les rendre compréhensible pour le public et cerise sur le gâteau, essayer de les faire rêver avec ça, c'est plus compliqué. Si on reprend cet exemple la personne à l'accueil va dire, vous allez à ces 3 portes, mais la personne ne sait pas ce que ça veut dire et en réalité, ce n'est pas un visiteur mais c'est un exposant, on va dire prenons l'hypothèse que les exposants rentrent par une autre porte. Il faut que la personne soit capable de comprendre ce que la personne veut, ce n'est pas forcément rentrer à tout prix par cette entrée là, c'est quel est son besoin ? Qui est-il ? Si je n'ai pas l'information où vais-je la trouver ? Après, la question de l'information ouvre d'autres questions, d'autres chantiers internes, c'est notre capacité à pouvoir diffuser le même niveau d'informations essentielles, en temps réel, de façon homogène.." (VIP)

" Le client n'a pas le temps, quand il a besoin d'une information c'est tout de suite. Il voit quelqu'un et il faut que ce quelqu'un dont il pense qu'il est capable de lui délivrer une information (parce qu'il est habillé avec la tenue et qu'il représente le Val d'Europe), et même si cette personne-là est là pour le ménage ou la sureté, pour lui c'est pas grave, c'est une personne qui représente le centre commercial et qui doit être capable de délivrer la bonne information... et rapidement. " (Centre commercial Val d'Europe)

"Les agents d'accueil sont déjà intégrés dans le développement de la structure, ils ne sont pas seulement entrain d'accueillir mais aussi former un futur ambassadeur de la structure, il faut travailler tous ensemble à cela. Le visiteur du musée est le meilleur ambassadeur s'il repart avec une expérience satisfaisante et un avis positif il sera le mieux placé pour en parler" (Musée d'Orsay)



*"Les opérateurs de sûreté, la difficulté c'est que ce sont des agents qui subissent toutes les pressions réglementaires, ils ont un règlement à respecter et du coup l'accueil passe souvent au second plan. Il faut être quelqu'un qui palpe avec le sourire et avec politesse. Il faut leur dire, au-delà de tous les grands principes de sûreté auxquels on ne peut pas déroger, il y a toutes les bonnes pratiques d'accueil auxquelles vous devez être sensibilisé tout en n'oubliant pas la réglementation, centrées sur leur métier, du coup ils oublient parfois l'accueil, le passager, c'est ça tout notre enjeu, embarquer tout le monde dans ce principe de satisfaction client " (ADP)*

*" Il y a un vrai problème spécifique sur les sociétés de sûreté qui sont un élément important de l'accueil. C'est un personnel qui est en proie à des situations potentiellement conflictuelle avec les clients toute la journée. Pour peu qu'il soit fouillé, il y a une intrusion soit physique soit avec ses bagages. Donc pour ces agents, c'est difficile : il faut assurer les normes de sûreté, ne rien laisser passer, faire de l'accueil car ils sont le dernier contact avec la France. Ça a fait de gros progrès car il y a beaucoup de sensibilisation mais ce sont des métiers qui sont compliqués." (ADP)*

*" Parfois on lit des articles qui disent que sous prétexte qu'il y a eu un incident on est très mal accueilli à la tour Eiffel mais il faut se replacer au niveau de 7 millions de visiteurs, on a un taux de réclamation très faible, moins d'1% et encore souvent à cause des intempéries. Souvent le taux de satisfaction baisse en juillet/aout parce que c'est là qu'on a le plus de flux et tout est lié à cette capacité de gérer les flux (Tour Eiffel), " On a des équipes d'accueil très sensibles et formées à la gestion des flux, qui savent très bien à quel moment et comment canaliser une file." (Tour Eiffel)*

*» l'idéalement quand on accueille 80000 personnes l'enjeu est de ne pas avoir de flux stagnants sinon ça pose des problèmes de sécurité. On a des forces publiques qu'on ne maîtrise pas vraiment qui ont un rôle de palpation, de fouille et de contrôle et après, à l'entrée des tribunes, on a des stewards qui sont là pour orienter les gens jusqu'à leur place" (Stade de France)*

*« Le 2e aspect c'est que nous sommes sur des missions doubles de sécurité et d'accueil et en France, contrairement à certains pays anglo-saxons, c'est toujours la sécurité qui prime sur l'accueil et ça se ressent parce que la notion de sécurité en France est assez rigide, froide et on a du mal à les amener sur une notion d'accueil et on ne peut pas se permettre de tout doubler, avoir des équipes d'accueil et des équipes de sécurité et ça se ressent très fortement. Quand on va visiter des sites en Angleterre par exemple, on sent que la notion d'accueil prime sur la notion de sécurité même si, en termes de sécurité les résultats sont incroyables. En France on a un déficit d'éducation là dessus, c'est une culture, une manière d'être, c'est une posture en tous les cas dont tout le monde pâtit et nous, on n'arrive pas à changer les choses, seuls là-dessus" (Stade de France)*

*" Ça peut être anxiogène sur certaines personnes d'être sur un site où il y a du monde, de la chaleur, du bruit. Nous essayons de trouver des solutions par rapport à ça. Avec une orientation plus fluide, on travaille énormément sur tout ce qui est signalétique sonore, olfactive. Le 2e étage : besoin physiologique, sécurité." , "La réalité, c'est un personnel qui à l'entrée de la porte de Versailles, voit passer des milliers de gens dans la journée, c'est plus compliqué qu'un videur de boîte de nuit. Il doit intervenir de manière musclée, vis-à-vis des vendeurs à la sauvette, on lui demande aussi d'être aimable et parfois il se fait insulter par des visiteurs. Je pense que ce sont des métiers qui nécessitent beaucoup de patience" (VIP) préparé pour le CRT*

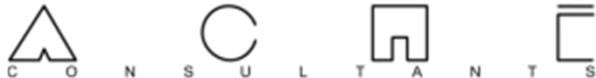


## 11. Tenir compte dans ses pratiques du développement durable : RSE, handicap, biodiversité, tourisme vert...

*" J'ai introduit la notion d'accueil aux personnes handicapées, j'insiste beaucoup sur ce point. On a développé des tournées avec l'APF et l'Institut Valentin, pour des personnes mal voyantes, non voyantes, pour comprendre quels sont les difficultés lors des parcours. On en a tiré une étude qui nous montre une typologie d'obstacles qui peuvent être matériels ou humains, nous sommes en train de travailler sur un guide de pratique, avec l'aide du CRT sur l'accueil de ces publics. Dans ce sens, vous parlez de la conciergerie, je les ai sensibilisé à cet aspect là, je suis rentré moi-même en fauteuil roulant pour voir comment on était accueilli, est ce qu'on a les bons réflex face à un public handicapée ?" (VIP)*

*" On a eu des sourds muets et ça s'est très bien passé, ça se passe par des expressions de visage, par les mains... certes vous n'allez pas avoir une discussion philosophique avec la personne mais il y aura quand même un échange, une rencontre et je pense que le but c'est cette rencontre." (4 roues sous un parapluie)*

*" L'accueil des personnes handicapées, c'est un sujet sur lequel on travaille, on va rénover et construire un nouveau bateau sur la croisière promenade donc en fait tous nos trimarans de la croisière promenade vont être rénovés pour tenir compte de l'accessibilité des handicapés. On retravaille sur tous les handicaps, on se dit qu'il pourrait y avoir des commentaires audio avec des descriptions pour les non voyants. Pour les handicaps mentaux, il y a plein de choses à faire en termes de constructions et de matériaux, en termes de couleurs, de matières, de formes. Pour les malentendants mettre des plaquettes avec les monuments en braille et mettre en place des écrans avec des commentaires diffusés, tout ça est à l'horizon fin 2012 et avec comme objectif d'obtenir le label tourisme et handicap" (Bateaux parisiens)*



*"On se rend compte qu'avec les technologies, il y a de plus en plus de touristes qui sont capables de se débrouiller et connaître dans le détail ce qu'il faut faire ou les bons plans. Ils voient donc arriver des japonais qui disent moi je veux tel bus ou tel bon plan parce qu'ils se sont renseignés par internet et par les forums et autres Tripadvisor. Et il y a peut-être quelque chose à créer de ce côté-là en termes de lien. Voir comment rentrer en contact avec les futurs touristes. Quand ils sont dans leur pays, qu'il y ait déjà un lien." (Académie du service)*

*"La tour idéale dans 10 ans c'est avoir dans tous les étages encore plus d'interactivité et toujours un contact personnalisé, avoir toujours du personnel présent qui sait être ambassadeur de la tour Eiffel", "Avoir au sol une information muséographique historique, il y a un vrai engouement des gens pour ça", "On a un outil d'aide à la visite personnalisé sous forme d'appli que vous pouvez télécharger sur site et qui vous permet d'avoir toutes les informations sur le site, tout le contenu historique... ", " Nous faisons énormément de choses pour améliorer cette qualité de service soit par des outils d'aide à la visite, des moyens d'accéder plus facilement au site, avoir une meilleure information, on agit sur l'avant visite, pendant et l'après visite. L'avant visite c'est mettre en place un site internet qui puisse répondre à toutes les questions qui peuvent se poser, pratiques ou historiques ou autres pour nos visiteurs, c'est permettre la vente en ligne en avance, vous savez qu'en ayant un billet acheté en avance vous bénéficierez d'un accès privilégié avec un engagement de temps d'attente inférieur à 30 minutes, c'est une volonté très forte des objectifs de service publique, ça a été un vrai service client depuis 2009" (Tour Eiffel)*

*"On travaille sur notre site internet en amont de la venue sur site avec la chance de travailler sur de la billetterie dématérialisée qui nous permet d'avoir un support de communication avec nos spectateurs notamment, on les informe des l'achat du billet sur l'ensemble des moyens de transport, services qu'on peut leur proposer et le déroulé de la soirées" (Stade de France)*

*« Il y a des dispositifs interactifs où on peut interroger des bornes ce qui sécurise la personne. On est en train de déployer des applis sur Android et on va le faire sur i.phone, on montre le cheminement de la personne. Ça va être un gros vecteur de sécurisation du passager. On va mettre aussi du personnel en fonction itinérant. Le fait que les agents-co sortent de leur comptoir et aillent là où les passagers se posent des questions, ont besoin de renseignements. C'est la fonction Itinérance. Et avec des PDA pour qu'ils aient les outils pour répondre à toutes les questions. Ils ont des tablettes. Nos agents parlent bien les langues étrangères." (ADP)*

*"On a mis en place des commandes internet, interactives, pour aller au plus vite, c'est une constante qui est en train de poindre, surtout dans le B to B. Une personne en réunion va commander son taxi avant la fin, pour avoir son taxi à la sortie, et le suivra sur une application Smartphone. Pas de temps mort. C'est une constante de notre société qui est en train de se radicaliser en termes de logistique et d'avoir cette recherche constante des points morts et points d'attentes. Tout va très vite" (Taxi G7)*

*"Et aujourd'hui, les chauffeurs ont des indications à bord pour contourner des itinéraires chargés, permettant de voir avec le GPS et les informations trafics qui sont essentielle, d'estimer les temps d'arrêts et d'arrivé. Nous sommes pratiquement les seuls à proposer à bord les estimations de temps de montée sur Orly ou Roissy, et les temps de descente, ce sont des données Via ADP. (Taxi G7)*