

LES FORMATIONS PROFESSIONNELLES S'ADAPTENT POUR RÉPONDRE AUX MUTATIONS MANAGÉRIALES

La crise du Covid-19 dans ses débuts relativement « violents » (confinement, peur du virus, éclatement de la cellule de l'entreprise, doutes, remises en question) a largement éprouvé les relations humaines et, par ricochet, les rapports professionnels. Soit en exacerbant certaines pratiques, soit en mettant fin quelquefois à certaines idées reçues.

SYLVIE DA SILVA / Directrice de TravelPro formations, JULIEN BUOT / Directeur d'Agir pour un tourisme responsable (ATR), THOMAS LOUBERT / Cofondateur de ToGezer, et LAURENT BRIQUET / Directeur général de SpeedMedia



Dans le monde professionnel, la mise en place du télétravail a profondément transformé les rapports humains. Le travail à distance a été plus ou moins bien vécu, plus ou moins bien supporté et donc plus ou moins bien adopté – autant par les employeurs que les employés.

TÉLÉTRAVAIL : POUR LE MEILLEUR ET POUR LE PIRE

Avec du recul, on peut néanmoins constater les impacts positifs du télétravail pour ceux qui le pratique. Réduction des temps de transports entraînant une diminution du stress et de la fatigue, plus d'autonomie dans le travail, plus de concentration, plus de solidarité. Le manager altruiste et collaboratif a rapidement pu tirer profit de ces conditions qui se sont révélées d'elles-mêmes, que les collaborateurs soient à distance ou *in situ*, sereins ou anxieux. Le fait d'être ensemble, de faire partie d'un groupe, a souvent révélé un engagement fort. Cet éloignement a mis en avant l'importance des relations humaines que l'on pourrait traduire en capital humain de l'entreprise.

Mais le télétravail a également les défauts de ses qualités : les équipes se connaissent moins bien car elles passent moins de temps ensemble ou se croisent. Le télétravail isole, il perturbe la communication et la transmission d'informations. Certains collaborateurs peuvent donc être lassés, fatigués, démunis. Ils ont pris un fort recul par rapport à leur emploi et/ou leur entreprise soit par un sentiment de manque de reconnaissance, soit par manque de soutien du management, soit par désaffection de leur métier.

Ce contexte rend plus difficile pour un manager de se positionner en leader et de créer un vrai esprit d'équipe. Beaucoup de moments «informels» nécessaires à la cohésion ont disparu et les managers sont obligés d'inventer de nouvelles techniques pour les embarquer et créer de nouveaux moments d'échanges.

Les responsabilités des collaborateurs se sont également accrues. Avec la mise en place du télétravail, ils ont été amenés à réaliser plus de missions que précédemment et quelquefois à des niveaux de prise de décisions ou d'engagement

qu'ils n'avaient peut-être pas auparavant. Bien entendu, ce phénomène est très lié au rôle du manager lui-même qui a dû - en un laps de temps record et « sans filet » - accorder plus de confiance, déléguer plus de tâches, laisser plus d'autonomie et de ce fait, prendre plus d'initiatives. L'éloignement et le confinement ont joué un rôle très important et le manager a dû lui-même s'adapter, se rendre plus accessible, plus présent, et prendre soin de ses collaborateurs de façon inédite, en faisant preuve le plus possible de confiance et de bienveillance.

LES FORMATIONS PROFESSIONNELLES ÉVOLUENT POUR RÉPONDRE AUX NOUVELLES ATTENTES DES SALARIÉS

Un organisme de formation par définition doit s'adapter en permanence pour proposer des formations en lien avec l'actualité et les nouvelles attentes des entreprises. C'est encore plus vrai pour TravelPro formations. Et ce, depuis 2020 et la crise du Covid-19.

Durant le confinement, nous avons mis en place des séances de formation gratuites en visioconférence pour les managers et les collaborateurs, en partenariat avec un média du tourisme. Ces séances étaient un moment d'échanges sur la peur, les doutes, l'avenir, la gestion de la solitude, de la relation client, l'organisation de réunions à distance pour maintenir le lien. Nous avons également mis en place en 2021 (pour une durée déterminée) une formation spécifique sur la relance des clients détenteurs de « bons à valoir ».

Les formations proposées ont pour objectif de répondre aux nouveaux défis de la société, au changement des comportements d'achat des voyageurs et aux attentes des nouvelles générations de vendeurs et de voyageurs. Les plus plébiscitées pour aider les managers à accompagner leurs équipes, les rebooster, répondre à leurs attentes ou redonner du sens à leur métier, sont bien entendu toutes les formations de vente ou de relation client, la gestion du stress et des clients difficiles, la gestion du temps et des priorités ainsi que les formations sur le développement durable durant lesquelles nous accompagnons les entreprises du tourisme dans leur démarche environnementale : agir pour un tourisme respon- ▲

sable, agir contre le changement climatique avec la fresque du climat, inciter les voyageurs à consommer une offre touristique durable, mettre en place leur démarche RSE.

Les attentes des managers ont également évolué. La culture de « l'hybride », digital et présentiel prend le dessus. Nous les accompagnons en leur proposant des formations de management, d'animation, de motivation d'équipe en présentiel et à distance pour leur permettre de s'adapter à ce nouveau contexte et à adapter leurs techniques de management. Les situations de crise ou de conflit sont parfois difficiles à gérer à distance, il est nécessaire d'en tenir compte. C'est également le cas pour les moments de partage et de félicitations des équipes.

Si on ajoute à cela un contexte d'éco-anxiété chez les profils juniors, les managers peuvent subir un choc de génération parfois difficile. Ils doivent aussi se remettre en question et adapter leur management pour rester des leaders inspirants et motivants. Nous leur proposons une formation sur le management des équipes et des nouvelles générations en quête de sens.

UNE REMISE EN CAUSE DE L'ATTRACTIVITÉ DU SECTEUR

Longtemps considérés comme des métiers de passion, permettant de voyager voire de travailler dans des endroits fabuleux, le tourisme et l'hôtellerie ont été mis à mal par la récente crise du Covid-19. Annulations, reports, manque de services, clients outragés, fournisseurs ne répondant plus, managers débordés et injoignables, manque de reconnaissance, vagues successives de relances de l'activité puis d'arrêts... La période a eu un effet de remise en cause de l'attractivité de l'ensemble du secteur d'activité, qui sortait en France de deux crises simultanées dont la plus retentissante a été le dépôt de bilan de Thomas Cook lorsque la crise sanitaire a débuté. Il n'en aura pas fallu beaucoup plus pour décourager un nombre impressionnant de salariés qui ont tout simplement quitté le secteur. Horaires décalés, niveaux de salaires bas et quelquefois l'incertitude même de la pérennité de leur entreprise ont été les principaux critères de désengagement.

L'autre point qui pourrait expliquer ce désaveu est la crise écologique, l'incertitude de l'avenir

rendant nos métiers peu attrayants. Et nous constatons que de plus en plus de salariés se posent la question du sens de leur métier. Le tourisme ne bénéficie pas d'une image très positive en ce moment et les sacrifices personnels que demandent un emploi dans l'hôtellerie ont raison de l'attractivité du secteur.

On parle également de plus en plus de la « Grande Flemme ». Selon un sondage réalisé en septembre dernier par l'Ifop et la fondation Jean-Jaurès, 30 % des Français seraient en proie à cette « Grande Flemme ».

COMMENT RENDRE LES MÉTIERS DU TOURISME DE NOUVEAU ATTRAYANTS

Pour revenir sur ce phénomène, qui touche en majorité la tranche d'âge des 24-35 ans, le premier secteur impacté est le monde du travail. Ces jeunes travailleurs, qui constituent 37 % des actifs de cette étude, se disent en effet moins motivés par le travail. Et pour que cette motivation soit de nouveau exprimée, les enjeux tels que la qualité de vie au travail, la certitude de se rendre utile, la bonne rémunération, la fin du travail à la chaîne et la possibilité de recourir au télétravail doivent être pris au sérieux.

ZOOM SUR LES MISSIONS DE TRAVELPRO FORMATIONS

TravelPro formations est le centre de formation des professionnels du tourisme géré conjointement par l'APST et les Entreprises du Voyage. Les formations proposées s'adressent spécifiquement aux entreprises du secteur du tourisme quel que soit leur secteur d'activité. Plusieurs dispositifs de formation sont proposés :

- ▶ **Inter entreprise** : regroupement d'entreprises différentes sur des formations programmées au catalogue en ligne ;
- ▶ **Intra entreprise** : formation sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques d'une entreprise ;
- ▶ **Accompagnement individuel** : séances de coaching opérationnel à moyen ou long terme permettant de répondre aux besoins et attentes spécifiques d'un collaborateur.

A ce jour, trente-six formations sont proposées réparties sur six pôles de compétences (vente / relation client, management, développement durable, développement personnel, digital & techno et gestion / fiscalité) et douze modules d'e-learning. TravelPro formations est régulièrement sollicité par des entreprises ou via des appels d'offres pour l'animation de formations. Dans ce cadre, les formations sont réalisées à la carte et sur mesure pour répondre aux différentes attentes.



LE SENTIMENT D'APPARTENANCE À UNE ÉQUIPE FAVORISE ET FÉDÈRE LES COLLABORATEURS, ELLE ACCENTUE LES ÉCHANGES ET POUSSE VERS L'ENTRAÏDE

Dans l'industrie du tourisme, cela pourrait passer par une revalorisation des salaires, des formations plus régulières pour développer des compétences et avoir de meilleures perspectives d'évolution et démontrer que le secteur a une véritable prise de conscience écologique.

La pandémie de Covid-19 a semblé inspirer un réveil écologique, notamment chez les nouvelles générations de professionnels du voyage et les jeunes générations de voyageurs. La crise sanitaire a révélé une prise de conscience des interactions entre la santé humaine et les comportements des êtres humains entre eux et vis-à-vis de la biodiversité.

La pandémie a également fait prendre conscience, enfin, et à un nombre significatif de citoyens, que la planète est dotée de capacités limitées et qu'il ne reste plus que quelques années pour inverser

la tendance irréversible vers un emballement des phénomènes associés au changement climatique. Il semble urgent et nécessaire que le secteur du tourisme arrête de sous-estimer les problématiques écologiques autour de son industrie. Les dirigeants doivent montrer qu'ils s'en soucient en se formant à ces enjeux, en communiquant sur leurs actions et leurs véritables engagements. Le tourisme et les voyages ont un avenir et des vertus. Les acteurs du tourisme doivent se saisir du sujet franchement et pas seulement en « verdisant » leurs productions.

CAPITALISER SUR LA COLLABORATION ET LA DYNAMIQUE DU GROUPE

Alors que les fameux piliers du management semblaient en place depuis des lustres et immuables, la crise du Covid-19 a apporté son lot d'incertitudes, de doutes mais également de nouvelles valeurs à mettre en place ou, tout du moins, à s'appliquer ou à suivre. De nouvelles habitudes prennent place dans le management. Pour certains qui prônaient déjà la confiance et la responsabilisation, c'est plus facile. Pour ceux qui ne juraient par les chiffres et un management directif, la route est plus longue.

Ces changements post-crise ne sont pas uniquement dus aux attentes des collaborateurs. Le fait de développer des méthodes agiles de travail et d'organisation afin de répondre dans des délais très courts à des situations inédites est lié à la période et à la nécessité de suivre le marché et de répondre à ses attentes. La remise en question des offres, des produits et des services de l'entreprise - quelles qu'en soient les raisons - permet de faire participer les collaborateurs à ces « renouvellements » et donc de s'impliquer voire de se remotiver dans son métier. Il est donc important de capitaliser sur la collaboration et la dynamique du groupe pour avancer et construire ensemble. Le sentiment d'appartenance à une équipe favorise et fédère les collaborateurs, elle accentue les échanges et pousse vers l'entraide. Le manager doit veiller et s'adapter à chacun compte tenu des situations et des réactions individuelles. Les solutions d'ensemble ne sont plus efficaces. De la même façon, il doit renforcer la responsabilité voire l'autonomie de ses collaborateurs. ■