

Leadership tournant

L'univers des offices de tourisme vit une mutation profonde avec la loi NOTRe : « la promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme », fait partie des compétences obligatoires des EPCI (communautés de communes, d'agglomération) depuis le 1er janvier 2017. Cette évolution entraîne de nombreux regroupements d'offices.

Les questions, dans un univers où l'organisation est plutôt formelle et la réglementation très présente, fusent immédiatement :

- Comment allons-nous fonctionner ensemble ?
- Quel « patron » (leader ?) pour la nouvelle structure ?
- Comment développer de la confiance entre des équipes qui se retrouvent dorénavant à devoir coopérer, à distance, sur un territoire élargi ?
- Quelles nouvelles fonctions ou missions développer avec cette nouvelle donne politique ?
- Quel plan de conduite du changement mettre en place ?

Dans le tourisme, les agents d'accueil ont choisi ce (beau) métier et suivi des études ad hoc. Les profils fréquents sont ceux d'EXperts de PErfectionneurs ou d'ORganisateurs : être à même de concevoir la visite de la ville puis de la réaliser auprès de visiteurs qui se rendent pour cela à l'office. Quelques caractéristiques principales : la volonté de changement n'est pas acquise MAIS l'envie de bien faire est là. Le besoin de passer à l'action, d'obtenir des réponses à toutes les questions d'organisation à venir, MAIS avec la conscience qu'il faudra investir du temps en réflexion préalable (du temps « perdu » ?)

La démarche des rôles en équipe est ici d'un apport précieux et incomparable.

J'ai eu l'opportunité de mener deux types d'interventions, toutes deux assises sur les rôles en équipe.

Première mission : un groupe de Directeurs d'offices sur le thème du changement.

Selon leurs profils, ils se sont rendu compte de leurs différences de perception, danger pour l'un – plutôt PErfectionneur - ; opportunité pour l'autre – plutôt Promoteur -.

Les sessions de formation ont permis de travailler sur la notion de leadership tournant. Patron d'une équipe restreinte, je suis plutôt « leader solo » ; promu manager d'une équipe plus importante, je sais que je peux faire appel aux talents de mes collaborateurs selon les sujets qui se présentent. Je ne serai plus – et je ne pourrai plus – être le seul à animer les réunions de point d'activité ou d'avancement du projet. Moi PErfectionneur, j'ai identifié le CoNcepteur de mon équipe et je sais comment et quand lui « passer la main ».

Seconde session : équipe d'un office dans une ville moyenne, soit 9 personnes.

Ici aussi, réorganisation : comment faire ?





Rapport « moyenne des profils » : Cette équipe devrait tirer un avantage particulier de ses connaissances et de son expérience ... elle fonctionnera bien dans un domaine qui lui est familier ... l'équipe risque d'hésiter à participer à des activités présentant un haut degré d'incertitude ... ses membres risquent d'adopter une attitude défensive vis-à-vis de leurs responsabilités et de leurs domaines d'intervention spécifique.

La réalisation des profils a prioritairement permis de révéler certains rôles utiles dans une phase de changement, les Soutiens, puis de procéder à un rééquilibrage pour « moins d'action », de réduire le poids des Organisateur / Perfectionneur en particulier pour trouver – souvent en 3 ou 4ème position - des rôles Concepteur et un promoteur.

C'est chose faite, nous sommes maintenant entrés dans la phase « apprentissage de ces nouveaux rôles » après avoir réalisé le planning du projet..

Jean-Pierre Conduché
FidLy Conseil – 36, avenue de Gradignan – 33600 PESSAC
jpconduche@free.fr

