

Innovation et qualité pour le plaisir du client

Innovation et qualité pour le plaisir du client

La success story de mon attraction touristique

Une initiative d'Attractions & Tourisme du Commissariat Général au Tourisme et de
Wallonie-Bruxelles Tourisme

Introduction

Dans la foulée de l'analyse de la fréquentation des attractions touristiques de Wallonie depuis 2004, des questions sont apparues à plusieurs niveaux. Quelles sont les tendances de la clientèle et quel est le rôle joué dans cette situation par les gestionnaires d'attractions? Pourrait-on déceler dans les modes de gestion des pratiques plus pertinentes que d'autres? Sont-elles liées à un type d'attractions, un type de structure juridique, ... Peut-on trouver des dénominateurs communs?

Pour répondre à ces questions, les trois partenaires que sont l'Observatoire du Tourisme wallon, Wallonie Bruxelles Tourisme et notre association ont construit une enquête que le Commissariat général au Tourisme a confiée au bureau Traces TPI.

Un échantillon de vingt-sept attractions touristiques a été constitué de telle sorte qu'il réponde à la diversité mais surtout à l'image du secteur : des attractions dans les trois pôles (culturel-naturel-récréatif), dans les différentes provinces, dans les trois types de structures juridiques (asbl-privé-public), des reconnues et des non-reconnues, des petites, des moyennes et des grandes attractions.

Le but des entretiens avec les gestionnaires était de dégager des **pratiques** qui permettent **d'améliorer la gestion de son attraction touristique**, en partant des points faibles ou des difficultés rencontrées mais aussi des points forts.

L'étude réalisée consistait en une série d'entretiens individuels avec des gestionnaires d'attractions touristiques, afin d'analyser plusieurs domaines de la gestion de l'attraction:

- **l'organisation** (organigramme, management, gestion des ressources humaines),
- **l'économie** (gestion financière/comptable, politique d'investissement et d'amortissement, tarifs pratiqués, rentabilité de l'activité),
- **l'offre** (gestion de la relation clients, diversification de l'offre, innovation, animations et événements),
- **le marketing** (communication, internet, mise en marché)
- **les partenariats** (insertion dans le tissu local, partenariats public/privé).

Un résumé de l'étude est disponible sur www.attractions-et-tourisme.be.

Nous le savons tous, le secteur des attractions touristiques est fait de structures ayant des objectifs différents, une finalité touristique, sociale, culturelle, scientifique, économique, variée et variable. On rencontre des attractions qui ont souvent un objet social très vaste (pas toujours très clair) qui reprend de nombreuses fonctions culturelles, scientifiques, pédagogiques, touristiques, de préservation du patrimoine. Dans certains cas, l'activité touristique n'est qu'une composante parmi beaucoup d'autres. Dans d'autres cas, l'objet social est très défini et place l'attraction dans le champ économique.

Certaines attractions touristiques ont pour priorité d'augmenter leur nombre de visiteurs, se fixent des objectifs, raisonnés en fonction de leurs moyens, mettront tout en œuvre pour les atteindre, chercheront à connaître le profil de leurs clientèles et utiliseront des tableaux de bord.

D'autres attractions n'ont qu'une très faible idée du profil de leurs visiteurs, peu d'objectifs quantifiés fixés et, a fortiori, pas de suivi de ce point de vue.

Au final, trois profils d'attractions touristiques ont été dégagés.

Pour le premier profil, on trouve **les attractions à finalité économique.**

Le deuxième profil est constitué **d'attractions à finalités culturelle et économique.** Dans le troisième profil on trouve **les attractions à finalité culturelle et sociétale.**

Après le premier volet de cette étude, une séance de travail a eu lieu avec les gestionnaires interrogés afin de prioriser les pratiques qui étaient identifiées. Ce sont ces pratiques prioritaires qui vous sont présentées aujourd'hui dans ce document. Ces pratiques sont donc issues de l'expérience des gestionnaires. Elles sont enrichies par les enseignements des différentes études menées par les trois partenaires, mais aussi par la mise en œuvre de la démarche Wallonie Destination Qualité.

Au final, dans le document que vous tenez entre les mains, vous trouverez une série de recommandations qui vous permettront d'améliorer sensiblement le management de votre attraction touristique ou de votre musée. Les éléments déterminants dans la possible mise en œuvre de ces recommandations sont l'objet social de votre attraction (les objectifs et la finalité) mais aussi votre organisation (la structure décisionnelle, le management). Les pratiques identifiées ne seront donc pas applicables partout : à chacun de retenir les éléments qui permettront d'améliorer son attractivité, la satisfaction de ses visiteurs et l'atteinte de ses propres objectifs!

Ces pratiques s'adressent tant au(x) gestionnaire(s) d'une attraction touristique ou d'un musée qu'aux administrateurs ou aux mandataires des organes de gestion de ces attractions et musées.



Comment utiliser ces fiches?

Elles sont regroupées dans cinq chapitres :

- **le produit** (votre attraction et son contenu);
- **la communication** (tout ce qui touche à l'image de votre attraction);
- **l'investissement** (financier ou créatif);
- **le management** (les ressources humaines et la gestion);
- **la rentabilité** (les éléments économiques).

Chaque fiche suit la même structure. Vous y trouverez à la fois des éléments de réflexion, des conseils très concrets et des suggestions de liens internet pour ceux qui envisagent une mise en œuvre rapide.

La dernière partie de ce classeur vous propose une méthodologie afin de vous accompagner dans la mise en œuvre des pratiques qui vous concernent, notamment via la démarche «Wallonie Destination Qualité».

Un outil évolutif

La farde telle que constituée ce 18 mars 2015 comprend les dix premières pratiques. De nouvelles fiches vous seront proposées dans les prochains mois.

Ces fiches évolueront en fonction de vos expériences et de celles de vos clients. Par exemple, les exemples du net peuvent être complétés par vos bons tuyaux!

Pour cela, les fiches sont dès maintenant disponibles sur les sites des trois partenaires: <http://strategie.tourismewallonie.be>, www.attractions-et-tourisme.be et <http://pro.walloniebruxellestourisme.be>.

N'hésitez pas à aller les consulter, les télécharger ou à en renseigner l'adresse à un collègue ou membre de votre conseil d'administration.

Si vous avez des suggestions d'actualisation, des conseils à partager ou encore des questions, envoyez un mail à pratiques-attractions@tourismewallonie.be.

Une question d'expérience

■ Cela mérite réflexion

On hésite parfois à innover, à diversifier l'offre, à modifier ce qui est en place. On ne réfléchit pas toujours à la bonne stratégie à adopter, notamment en matière d'innovations technologiques, d'autant que les aides publiques sont peu adaptées au développement de ces nouvelles technologies.

■ Bon, mais encore ?

La diversification doit tendre vers l'enrichissement de l'offre, l'amélioration de l'expérience proposée et l'augmentation du nombre de centres de profit. Innover, c'est aussi faire "vivre les lieux", parfois par le biais de choses simples, pour toucher le public. La théâtralisation du service ou du produit est aussi une piste à suivre.

■ Soyons concrets

Le contact humain est primordial, du premier contact avec le visiteur jusqu'à son départ.

Le public est en attente d'expériences, d'immersion dans des univers,...

Dans les châteaux : faire vivre les jardins,...

Dans les musées : proposer des visites thématiques avec le personnel en costume,...

Dans un aquarium : créer un bassin tactile pour permettre au visiteur de toucher les poissons,...

Dans un site historique : solliciter la participation active du visiteur, l'initier au quotidien des gens de l'époque en revêtant leur costume, en pratiquant leurs activités et en se nourrissant de la même façon qu'eux,...

Les détails sont très importants: un sourire, une odeur, une musique, un éclairage, une surprise,...

■ Retenez bien ceci

- Le conseil : "Un produit, on l'achète; une expérience, on la vit et on la retient".
- Partez à la découverte des autres attractions touristiques et musées tant en Belgique qu'à l'étranger et inspirez-vous de leurs expériences.
- Les techniques de la médiation facilitent les transmissions culturelles.

■ Les tuyaux du net

- Pour mieux cerner la notion de tourisme expérientiel : <http://www.tourismpei.com/experiences-criteres>
- Une réflexion sur le renouvellement de produits, basée sur de nouvelles expériences, dans les parcs animaliers au Canada : <http://veilletourisme.ca/2015/01/29/reinventer-l'experience-du-visiteur-dans-les-parcs-animaliers/>
- La technologie au service de l'expérience muséale, en direct du Canada encore : <http://www.erasme.org/Innovations-numeriques-revolution> & <http://www.ledevoir.com/culture/actualites-culturelles/424355/les-musees-a-l-heure-du-numerique-la-technologie-au-service-de-l-experience-museale>



- Le sens de la visite : imaginer une expérience muséale libre, sensible, personnelle : http://www.ensci.com/uploads/media/etude_clemence_homer.pdf
- Visiteur ou joueur ? Les multiples facettes de la technologie RFID : <http://ocim.revues.org/243>
- Le métier de muséographe : <http://les-museographes.org/wp-content/uploads/2014/09/Mus%C3%A9ographe-quel-m%C3%A9tier.pdf>

■ Le mot : la médiation?

Au sens large, il s'agit d'une action de communication qui tend à réduire l'écart entre deux choses, entre des individus. La médiation participe à la transformation des rapports sociaux et à l'évolution des transmissions culturelles. Appliquée à l'univers des musées, elle prend part à la mission de mise en public des patrimoines, c'est-à-dire des objets et des concepts qui leur sont attachés. Elle aide les visiteurs à s'approprier leurs significations. Elle établit des connections intellectuelle et émotionnelle entre ce qui est montré et le public, dans un but pédagogique. L'exposition est bien sûr en soi une forme de médiation de même que les personnes et outils qui facilitent la visite.



Résumons-nous

- Il faut faire vivre aux visiteurs une expérience de qualité dont ils garderont un souvenir
- Cette expérience se vit aussi en amont et en aval de la visite
- L'expérience ne coûte pas obligatoirement cher
- Mettez-vous dans la peau de vos visiteurs
- Viser la qualité avant tout

Un heureux événement

■ Cela mérite réflexion

Les événements et animations organisés au sein des attractions et musées n'ont pas toujours l'impact espéré. La concurrence est rude en matière d'événementiel. La gestion en interne de ces animations et événements demande aussi beaucoup d'énergies et de moyens. Il n'y a pas souvent d'analyse du retour des événements et du rapport investissements/ recettes.

■ Bon, mais encore ?

Le programme annuel d'animations, d'événements et d'expositions temporaires doit se concevoir en se posant les questions suivantes: À qui est-ce destiné? Quels objectifs poursuivre? Quand organiser ? Quels moyens investir ?

Il s'agit aussi d'en faire un projet d'équipe, et de bien "packager" et commercialiser ces événements.

■ Soyons concrets

Les événements doivent être cohérents avec la thématique de l'attraction ou du musée. Ils doivent se distinguer de ce qui existe déjà.

Leur nom est tout aussi important que le nom de votre attraction.

Les événements doivent se faire en fonction des équipes disponibles et des moyens financiers, en maîtrisant les coûts.

La communication doit être spécifique, même si elle est reprise sur l'ensemble des outils de communication.

Un événement se prépare avec une ligne du temps.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil : "plus vous anticipez, plus vous aurez du temps pour réagir face aux problèmes rencontrés".
- Plus tôt les événements sont programmés, plus il sera aisé de mettre en place une communication efficace auprès des partenaires habituels (Maisons du Tourisme, Wallonie-Bruxelles Tourisme, ...).
- Le choix de la date est très important: il faut éviter d'entrer en concurrence avec d'autres manifestations et tenir compte des contraintes du calendrier (par exemple, ne pas imaginer un événement de type familial le jour de la fête des mères).
- Il faut bien sélectionner les événements organisés au sein de votre attraction par un tiers, car votre image y est inévitablement associée.

■ Les tuyaux du net

- Comment organiser un événement dans le cadre du calendrier des événements wallons (formation via le CDC Forem Tourisme) : www.formation-tourisme.be
- Des conseils de Disney : <http://www.disneylandparis-business.com/fr/votre-evenement/conseil-ndeg1-preparer-son-evenement/>
- Et pourquoi pas un événement éco-responsable : <http://developpement-durable.uqam.ca/evenements-ecoresponsables/organiser-un-evenement.html>

- Un guide méthodologique pour la mesure d'un évènement touristique (France) : <http://www.entreprises.gouv.fr/etudes-et-statistiques/guide-methodologique-la-mesure-l-impact-d-evenement-touristique>
- Un résumé intéressant pour la communication de vos évènements (France) : http://aquitaine-mopa.fr/IMG/pdf/ODIC_Tourisme_Couralet_-_Communication_d_un_evenementiel.pdf
- Des idées si vous avez beaucoup de moyens pour organiser vos évènements : <http://www.eca2.com/fr/home.html>

■ Le mot : événementiel

L'événementiel rassemble tout ce qui se rapporte à la création, la gestion, la promotion et l'organisation d'événements professionnels. Le lieu de l'événement peut être public ou privé, sa durée peut varier de quelques heures à quelques jours. Cela implique généralement une logistique particulière et aussi parfois la participation de professionnels de l'événementiel.



Résumons-nous

- Un événement, cela ne s'improvise pas
- Il doit être cohérent avec la thématique de l'attraction
- Il doit tenir compte des moyens financiers et humains disponibles
- Un événement est un projet d'équipe, il doit faire l'objet d'une communication spécifique

Une boutique de belle tenue

■ Cela mérite réflexion

Les boutiques/points de vente constituent la première diversification mise en place par les attractions. L'offre privilégie les produits en lien direct avec le thème de l'attraction et de la région. Mais l'achalandage se base souvent sur des produits standardisés et interchangeables, et pas sur une analyse des demandes des clients.

■ Bon, mais encore ?

Il faut adapter ses services et son offre au public et à ses habitudes de consommation. L'organisation des espaces de vente est importante, afin de favoriser une ambiance propice à l'achat. D'autres éléments sont essentiels: l'état de propreté, la rapidité du réassort, la gestion des stocks,...

■ Soyons concrets

Les produits des boutiques doivent correspondre aux goûts du public et pas à ceux du gestionnaire.

Des produits avec une forte marge bénéficiaire sont parfois à privilégier. Il faut diversifier et aussi penser aux produits utiles (piles, ponchos de pluie, ...).

Il est indispensable de disposer d'une personne ressource, formée aux techniques de vente et apte à gérer les stocks et les achats.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil : "bien positionner un produit est essentiel pour être vu et acheté".
- L'espace doit être accueillant et présenter une gamme de produits attractifs.
- Il faut soigner les détails comme l'éclairage et l'étiquetage.
- Les techniques de merchandising des commerces & grandes surfaces peuvent être utiles pour mettre en valeur vos produits.
- Le choix des produits doit aussi tenir compte des événements qui ponctuent l'année.
- Un e-shop permet de précéder ou de prolonger l'expérience.

■ Les tuyaux du net

- Des techniques & conseils de ventes pour les boutiques : www.formation-tourisme.be
- Des conseils de Disney : <http://www.jefftop.com/blog/techniques-articles-sur-les-techniques-du-metier/66-4-conseils-pour-placer-ses-produits-en-rayon-et-vendre-vendre-vendre-.html>
- Un petit guide des techniques de merchandising : <http://www.interfacesmerchandising.fr/merchandising-cours-formation>
- Merchandising, mode d'emploi : <http://www.dyn-com.com/dyncom116/dossier1.htm>
- Des logiciels de gestion de stocks boutique (gratuit) sous Excel : http://www.logitheque.com/logiciels/windows/comptabilite_gestion/gestion_de_stock/telecharger/gestion_de_stock_sous_excel_47827.htm

■ Le mot : merchandising

Il s'agit des techniques de présentation des produits et d'aménagement du point de vente destinées à maximiser les achats. Le merchandising concerne : la mise en avant des articles, l'assortiment, la communication en magasin, l'allocation de l'espace en rayonnages en fonction de chaque produit, la circulation dans le point de vente.



Résumons-nous

- L'agencement et la gestion d'une boutique doit faire l'objet d'une réflexion axée sur le merchandising
- Le choix des produits commercialisés est dicté par les attentes du public
- La gestion de la boutique ou du point de vente doit être confiée à une personne formée pour cette fonction

Mobilité réduite, accès facilité

■ Cela mérite réflexion

Une partie de la population est dite "fragilisée" parce qu'elle présente une déficience, qu'elle soit motrice, visuelle, auditive ou de compréhension. Les attractions et musées ne sont pas suffisamment adaptés à accueillir ces personnes dans les meilleures conditions. Ils n'informent pas toujours non plus de façon efficace de leur accessibilité ou pas. S'il est vrai que certains lieux sont impossibles à adapter de par leur nature (château féodal, ...), d'autres peuvent encore facilement être aménagés afin de faciliter l'accès de ces personnes.

■ Bon, mais encore ?

Les supports de communication de l'attraction doivent fournir les renseignements clairs et précis quant à l'accessibilité du lieu à ces publics fragilisés.

Il faut adapter les équipements de son attraction pour permettre l'accessibilité aux PMR.

■ Soyons concrets

On peut réaliser soi-même un diagnostic d'accueil de son attraction, mais on peut aussi être aidé par des professionnels de l'accès aux PMR (Access-I, ...). On peut faire le tour de son attraction depuis le parking en s'installant dans une chaise roulante afin de se rendre compte des difficultés d'accès et de visite.

Il faut penser à adapter son parcours/temps de visite à ce public spécifique.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil : "une attraction n'est pas un parcours du combattant".
- Une fois que votre attraction est adaptée à ces publics fragilisés, pensez à communiquer auprès de ce public pour le faire savoir. Il existe de nombreux relais qui vous aideront.
- Pensez à adapter votre site web pour les malvoyants et les malentendants.
- Si l'attraction touristique est reconnue en Wallonie, le Commissariat Général au Tourisme peut accorder 50% de subventions pour le financement des aménagements destinés aux PMR.

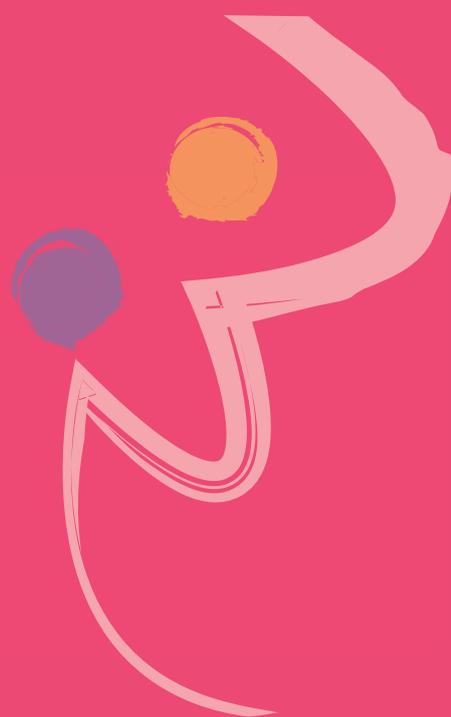
■ Les tuyaux du net

- Accroître l'accompagnement, l'animation et le guidage de personnes handicapées dans les lieux touristiques, formation du Centre de Compétence FOREM Tourisme : www.formation-tourisme.be
- Le label Access-I permet un diagnostic sur le niveau d'accessibilité aux différents handicaps : www.access-i.be
- Le label AnySurfer pour les sites web : www.anysurfer.be/fr
- L'aide du CGT pour les subventions (rubrique attractions) : <http://cgt.tourismewallonie.be>
- Ce qui se fait, se passe chez nos voisins en France, Tourisme & Handicap : <http://tourisme.handicap.fr/>

- Exemples d'accessibilité d'attractions culturelles : <http://veilletourisme.ca/2014/10/30/pour-une-vie-culturelle-accessible-a-tous/>

■ Le mot : PMR ou personne à mobilité réduite

Il s'agit de toute personne confrontée à la difficulté de se déplacer et soumise à des obstacles qu'elle ne peut surmonter seule ou très difficilement. Les difficultés de mobilité peuvent être liées à l'âge, à la maladie, à un état provisoire comme à un handicap temporaire ou définitif.



Résumons-nous

- Les personnes à mobilité réduite doivent être accueillies le mieux possible et être informées de façon précise sur l'accessibilité ou pas de votre attraction
- Des aménagements particuliers sont à mettre en place et il faut penser aussi à adapter le parcours et le temps de visite
- Des aides et subventions sont spécifiquement prévues pour ces aménagements

L'union, pour faire la force

■ Cela mérite réflexion

Les opérateurs touristiques travaillent le plus souvent chacun de leur côté. Ils ne connaissent pas les attractions voisines ou les autres acteurs. La collaboration entre eux reste difficile.

■ Bon, mais encore ?

Il faut réfléchir à l'opportunité de mettre en place des partenariats entre attractions ou avec d'autres opérateurs touristiques, en veillant à respecter une cohérence de produit et d'image.

■ Soyons concrets

Dans une zone géographique donnée, on peut créer des packs thématiques entre attractions qui visent des segments de public précis. Ces combinés de visites permettent de capter les recettes de la journée dans vos infrastructures ou celles des attractions partenaires. Des partenariats entre attractions et hébergements sont aussi des opportunités de développement. Des contacts peuvent être établis avec des entreprises d'autres secteurs d'activités de votre territoire afin de mettre en place des échanges de services (parking, entrées gratuites,...). Une attraction touristique peut également accueillir les activités ou les événements d'une entreprise, voire privatiser l'ensemble de l'attraction pour cette dernière. Au-delà de l'aspect économique d'une telle opération, la notoriété peut aussi être renforcée.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "un partenariat doit se penser en termes de valeur ajoutée".
- Il faut bien réfléchir à la cohérence entre le produit touristique et le cœur de cible.
- La privatisation d'un lieu pour un événement engendre aussi des coûts supplémentaires et ce marché spécifique est très concurrentiel.

■ Les tuyaux du net

- Pour en savoir plus sur la segmentation du tourisme et le comportement du touriste dans le cadre des partenariats à développer : <http://www.blog.saeed.com/2010/03/la-segmentation-et-le-comportement-du-touriste/> & <http://bts-tourisme.e-monsite.com/pages/mercatique/la-segmentation.html>

■ Le mot : partenariat

Le partenariat se définit comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation.

Résumons-nous

- La mise en place de partenariats doit s'adresser à des segments de clientèle cohérents
- Diversifier ses partenariats renforce sa propre visibilité

Création de nom !

■ Cela mérite réflexion

L'identification précise de l'attraction et de son activité n'est pas toujours très claire. Il s'agit parfois d'un nom mal choisi, ou encore de l'absence d'une image propre, par exemple lorsque l'attraction fait partie d'une structure plus vaste.

■ Bon, mais encore ?

Il faut bien réfléchir à la dénomination et à sa déclinaison graphique. Le nom, c'est la carte de visite et aussi le premier support marketing de votre attraction. Et comme on peut le choisir, optons pour l'efficacité en tenant compte de différents paramètres incontournables dans le monde de la communication.

■ Soyons concrets

Le nom doit être compréhensible par tout le monde, et si possible dans plusieurs langues.

Le nom doit être choisi en fonction de sa déclinaison sur internet et dans d'autres médias "rapides" comme la radio et la télévision.

L'originalité peut coûter cher, car la communication est plus complexe à mettre en place.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil : "simplicité rime souvent avec efficacité".
- Le choix du nom, c'est l'affaire des gestionnaires et des décideurs. Pour sa déclinaison graphique, il faut faire appel à des professionnels du secteur.

■ Les tuyaux du net

- Les conseils d'un expert en communication pour choisir la bonne dénomination et la protéger légalement : <http://www.journaldunet.com/management/0702/0702173-conseils-nom-societe.shtml>
- De la phase de réflexion initiale au dépôt de la marque, voici les 6 étapes pour trouver le meilleur nom pour votre produit, votre attraction ou votre site internet et son référencement sur internet : <http://www.conseilsmarketing.com/promotion-des-ventes/comment-choisir-un-bon-nom-de-marque-dentreprise-ou-de-site-internet> & <http://veilletourisme.ca/2011/01/12/referencement-naturel-l-abc-des-mots-cles/>

■ Le mot : référencement

Appliqué au vaste monde de l'Internet, le travail de référencement consiste à améliorer le positionnement et la visibilité d'un site dans des pages de moteurs de recherche.

Le référencement web s'articule autour de deux stratégies distinctes et complémentaires : le référencement naturel (ou organique) et le référencement payant (ou liens sponsorisés).

Résumons-nous

- Le nom, c'est l'identité
- Le nom doit faire directement référence à l'attraction et à l'expérience qu'elle propose
- Il est pensé pour tous les publics et tous les supports de communication

Qu'on me donne l'envie!

■ Cela mérite réflexion

Il suffit parfois de quelques bonnes idées, simples à mettre en oeuvre, pour toucher le public et lui donner l'envie de vous préférer à d'autres attractions concurrentes.

■ Bon, mais encore ?

Communiquer, c'est faire connaître et aussi convaincre le public cible. Le marketing affinitaire doit être développé. Il s'agit de segmenter l'offre et la communication en fonction de «communautés» qui se créent autour de valeurs ou de passions communes ou de types de loisirs.

■ Soyons concrets

Il faut donner l'envie.

Il faut communiquer sur des émotions, sur une expérience et pas sur un espace technique.

Communiquer, c'est aussi mettre en scène. Le storytelling est une technique qui permet d'apporter de la vie et de l'originalité à votre communication.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "Nous sommes condamnés à bien communiquer".
- Toute communication doit laisser une place importante à l'image.
- Le client a souvent besoin de donner un sens à sa démarche de visiteur-consommateur.

■ Les tuyaux du net

- Le marketing affinitaire expliqué : <http://pro.walloniebruxellestourisme.be/fr/atelier-tourisme-affinitaire.html?IDC=1059&IDD=6642>
- Du bon usage du storytelling dans une campagne promotionnelle : <http://veilletourisme.ca/2012/02/24/le-pouvoir-du-storytelling-dans-une-proche-marketing/>
- Trois exemples de campagnes marketing inspirées par le storytelling : <http://veilletourisme.ca/2013/01/08/3-campagnes-marketing-inspirees-du-storytelling/>
- Dix bonnes idées pour promouvoir son site touristique: <https://rimi9.wordpress.com/2013/09/03/10-idees-pour-mettre-en-valeur-son-territoire-ou-site-touristique/>
- Une réflexion sur l'importance du marketing affinitaire: <http://www.e-marketing.fr/Thematique/Tendances-1000/Breves/Tribune-Libre-marketing-demain-sera-affinitaire-sera-pas-232711.htm>

■ Le mot : storytelling

Cette technique narrative consiste à communiquer par des histoires à fort pouvoir de séduction, afin d'entrer en contact direct avec l'univers émotionnel du public ciblé. De plus en plus, les destinations touristiques adoptent ces principes dans leur campagne de marketing, au détriment des méthodes traditionnelles de communication parfois linéaires ou sans émotion.

Résumons-nous

- Communiquer, c'est donner l'envie en suscitant les émotions
- La communication créative doit devenir la règle

En plein dans la cible

■ Cela mérite réflexion

Certaines attractions fonctionnent par habitude, au coup par coup. Il n'y a pas souvent de véritable réflexion sur les publics-cibles et la manière de communiquer.

■ Bon, mais encore ?

Il est utile de disposer d'un plan annuel de communication centré sur une zone de chalandise déterminée (zone géographique délimitée en fonction de la provenance de la majorité des clients).

Il faut aussi tenir compte des différents types de clientèles : individuels, groupes dont les scolaires, les seniors, les comités d'entreprises, ... sans oublier l'approche de marketing affinitaire qui va plus loin dans la segmentation des clientèles.

■ Soyons concrets

L'analyse des données de fréquentation et les questionnaires de satisfaction sont les meilleures sources d'information.

Il faut choisir très précisément les cibles et communiquer à 360°.

Il faut communiquer régulièrement.

Il faut utiliser tous les relais d'informations possibles pour augmenter votre visibilité : Maisons du Tourisme, Offices de Tourisme, ...

L'image doit être au centre de la communication.

Il faut mesurer l'impact de ses actions et adapter sa stratégie de communication en conséquence.

Il faut pouvoir réagir rapidement à une situation via une communication courte, ciblée et spécifique.

■ Retenez bien ceci

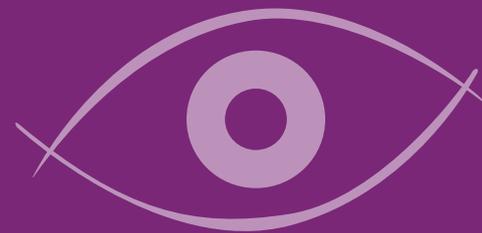
- Le conseil: " votre clientèle est votre première source d'information".
- Wallonie-Bruxelles Tourisme et l'Observatoire du Tourisme wallon disposent de données sur les attentes de la clientèle.

■ Les tuyaux du net

- Winbill est un outil de billetterie et de statistiques de fréquentation de votre attraction touristique. Avec une possibilité de soutien de la Wallonie de 50% pour l'acquisition de ce système via les subventions aux attractions : <http://www.a6tconcept.net>
- Comment mesurer la satisfaction de son client ? http://veilletourisme.ca/2013/08/05/comment-mesurer-la-satisfaction-de-mon-client/?tagged=&utm_source=bulletin-14-08-2013&utm_medium=email&utm_campaign=globeveilleur
- Les bonnes pratiques de l'e-mail marketing et les 8 règles d'or pour un e-mailing efficace: <http://pro.walloniebruxellestourisme.be/fr/110615-cles-du-succes-pour-une-campagne-d-e-mailing.html?IDC=444&IDD=3350>

■ Le mot : communication à 360°

Un terme récent pour désigner le principe d'une communication qui mobilise tous les points de contact avec le consommateur. Autrement dit, il s'agit de décliner la même campagne de communication sur tous les médias et canaux, y compris bien sûr l'internet et les différents supports numériques.



Résumons-nous

- Une attraction touristique doit disposer d'un plan de communication adapté à ses cibles, sur des zones géographiques bien délimitées
- La communication est de type multi-canaux

En allant faire son marché à l'étranger

■ Cela mérite réflexion

Les attractions et musées sont parfois dépendants d'un seul type de clientèle. Celle-ci peut se faire plus rare à un moment donné, pour diverses raisons dont certaines incontrôlables. Les rentrées financières chutent en conséquence.

■ Bon, mais encore ?

Il faut sans cesse chercher de nouvelles clientèles et adapter son offre en conséquence. Le personnel doit aussi être formé pour intégrer cette nouvelle composante dans la démarche d'accueil.

■ Soyons concrets

Avant de développer de nouveaux marchés, il faut sonder la demande. Développer la clientèle suppose d'aller à leur rencontre et de nouer des contacts, d'appréhender les circuits de distribution locaux, de personifier sa destination, de s'inscrire éventuellement dans des projets de partenariats et d'échanges.

Il faut adapter la communication, le marketing, les produits et les visites à la culture du marché ciblé. Et bien sûr accueillir si possible ces nouveaux visiteurs dans leur langue.

■ Retenez bien ceci

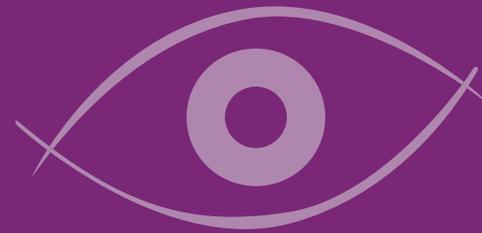
- Le conseil : "à nouvelle clientèle, nouvelle stratégie".
- Chaque marché a ses particularités et s'appréhende de façon spécifique. Exemples: les Pays-Bas ne sont pas des gros pourvoyeurs de clientèle groupe - un Anglais ne mange pas la même chose qu'un Français...
- Il peut être judicieux de travailler en partenariat avec d'autres attractions ou hébergements qui proposent une offre complémentaire à la vôtre.
- Wallonie-Bruxelles Tourisme et l'Awex sont de précieux relais pour appréhender des marchés dans les pays limitrophes ou plus lointains.

■ Les tuyaux du net

- Les bureaux de WBT à l'étranger : <http://www.belgique-tourisme.be/contenus/contacter-wallonie-bruxelles-tourisme/fr/803.html>
- Formation sur l'approche culturelle des clientèles étrangères via le Centre de Compétence FOREM Tourisme : www.formation-tourisme.be
- Formations proposées par Wallonie-Bruxelles Tourisme dans le cadre de la sensibilisation sur les marchés étrangers : <http://pro.walloniebruxellestourisme.be/fr/rapports-de-formation.html?IDC=726>
- Les incitants financiers de l'AWEX : <http://www.awex.be/fr-BE/Nos%20services%20%C3%A0%20l'export/Tous%20les%20services/Pages/RechercheIncitant.aspx>
- Des conseils pour attirer de nouveaux clients : <http://www.dynamique-mag.com/article/20-secrets-pour-attirer-de-nouveaux-clients.2862>
- Les études & statistiques sur les pages "pro" du CGT : <http://strategie.tourismewallonie.be>

■ Le mot : stratégie

C'est la façon dont l'entreprise mobilise ses ressources et ses moyens, pour atteindre un objectif de performance concurrentielle, sur un horizon de temps donné, en fonction des avantages et des contraintes liés à son environnement ainsi que de contraintes internes qui lui sont propres.



Résumons-nous

- Renouveler et élargir sa clientèle doit être une préoccupation permanente
- L'offre et l'accueil doivent s'adapter aux caractéristiques particulières de ces nouveaux marchés
- Des partenariats et des alliances peuvent contribuer à augmenter la visibilité

A l'heure de la mise en ligne

■ Cela mérite réflexion

Internet et les réseaux sociaux sont omniprésents. Mais certaines attractions ne disposent pas toujours d'un site performant. La billetterie en ligne est encore peu développée. La présence sur les réseaux sociaux manque parfois de visibilité.

■ Bon, mais encore ?

Il s'agit de prendre conscience de l'impact de sa présence sur le web. La qualité du site internet exerce une influence primordiale sur la perception du visiteur.

Ces nouveaux médias sont complémentaires par rapport aux médias classiques.

Il est important de s'impliquer sur les réseaux sociaux, car une présence passive est souvent mal perçue. Il faut donc savoir s'exposer et réagir positivement à des avis négatifs.

■ Soyons concrets

L'image en ligne, c'est une affaire de professionnels. A chacun ses compétences.

Le premier contact se fait souvent via le site web. Il faut donner l'envie de venir.

Le site internet doit avoir la capacité à s'adapter aux tablettes et aux smartphones (responsive).

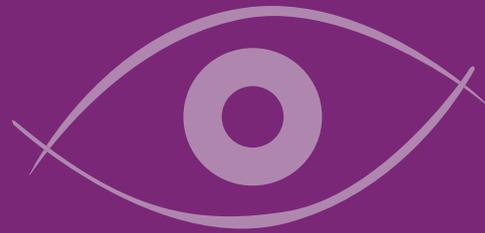
La ligne graphique et visuelle doit être cohérente avec tous vos autres supports de communication.

La présence sur les réseaux sociaux nécessite du temps et de l'investissement, car il faut y "vivre" en permanence.

Un bon community manager doit veiller à ne pas confondre les informations professionnelles et personnelles, à bien gérer les commentaires et les avis, à ne pas accepter des comptes parasites,...

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "l'intérêt d'un site internet se mesure avant tout à son contenu".
- Il faut privilégier les outils " open source " dont la technologie permet à n'importe quel prestataire de reprendre votre site et d'en assurer son développement.
- Il faut dresser un cahier de charges précis du site web que vous souhaitez.
- Les médias sociaux évoluent en permanence, ce qui nécessite une veille et un suivi important.
- Analysez les fréquentations de vos sites et pages sur les réseaux sociaux pour connaître les comportements de vos visiteurs et adapter votre communication en conséquence.



■ Les tuyaux du net

- Les Recommandations de l'Agence du numérique en Wallonie pour l'e-tourisme : <http://www.awt.be/web/dem/index.aspx?page=dem,fr,b14,eto,050>
- La Chambre de Commerce et d'Industrie de La Rochelle publie d'intéressants guides pratiques sur diverses thématiques : sur l'e-tourisme <http://publications.rochefort.larochelle.cci.fr/e-communication-2014/>, sur les médias sociaux <http://publications.rochefort.larochelle.cci.fr/medias-sociaux-2014/> et sur l'e-réputation <http://publications.rochefort.larochelle.cci.fr/e-reputation-2014/>
- Guide de Stratégie des médias sociaux (Canada) : http://veilletourisme.ca/2015/06/09/creer-une-strategie-de-medias-sociaux/?tagged=&utm_source=twitter&utm_medium=mediasociaux&utm_campaign=diffusion
- Comment placer les réseaux sociaux au coeur de sa stratégie de communication : http://www.tourmag.com/Comment-placer-les-reseaux-sociaux-au-coeur-de-sa-strategie-de-communication_a74230.html
- Les destinations touristiques françaises sur les réseaux sociaux : http://pro.finisteretourisme.com/sites/default/files/etude_social_media_destinations_francaises_2014.pd
- Les tendances & bonnes pratiques de l'm-tourisme : <http://www.eturisme.info/panorama-10-tendances-meilleures-pratiques-du-tourisme-mobile-mtourisme/>
- Stratégie mobile : fr.slideshare.net/Rencontres-eturisme/a20-strategie-mobile ou www.eturisme.info/strategie-mobile-tourism
- Votre site est-il "mobile friendly" ? <https://www.google.com/webmasters/tools/mobile-friendly/?hl=fr>
- Les tendances graphisme et design des sites internet en 2015 : <http://www.eturisme.info/les-tendances-graphisme-design/>
- L'aide financière pour l'e-business de l'Agence du Numérique en Wallonie : <http://www.awt.be/web/aid/index.aspx?page=aid,fr,100,000,000>

■ Le mot : community manager

C'est l'expert des communautés web. Le community manager fédère et anime les échanges entre internautes. Pour cela, il utilise principalement les réseaux sociaux (Youtube, Facebook, Twitter...) et professionnels (Viadeo, LinkedIn, Xing...). Il agit sur les réseaux sociaux au mieux des intérêts de l'entreprise ou institution pour laquelle il travaille.

Résumons-nous

- Site et réseaux sociaux: la présence sur internet est incontournable et constitue souvent le premier contact avec des clients potentiels
- La mise en ligne doit être confiée à des professionnels
- C'est le contenu d'un site qui en fait sa qualité première
- C'est la présence "vivante" sur les réseaux sociaux qui en constitue l'intérêt

Pour avoir bonne presse

■ Cela mérite réflexion

Communiquer, ce n'est pas seulement investir dans des espaces publicitaires et autres supports. Des médias comme la presse écrite, radio ou télévisée peuvent relayer gratuitement vos informations si vous maîtrisez la marche à suivre.

■ Bon, mais encore ?

On ne sait pas toujours comment faire pour intéresser la presse. Les journalistes ne se déplacent pas souvent aux conférences de presse, et le sort réservé à l'envoi d'un communiqué n'est pas toujours celui que l'on espérait. La presse a beaucoup changé au cours de ces 20 dernières années. Elle est aussi devenue un média aux multiples facettes.

■ Soyons concrets

Les relations presse peuvent déjà se faire par l'intermédiaire de vos partenaires (OT, SI, MDT, ...) qui disposent déjà souvent de relations presse privilégiées.

On peut distinguer deux grands types de relations avec les médias : informative et partenariale.

L'approche informative doit être efficace. Il faut faire preuve d'originalité, de créativité et communiquer en fonction du public du média concerné.

Les blogs spécialisés communiquent de manière très différente par rapport aux médias traditionnels. Il faut s'adapter à ce nouveau phénomène qui prend de l'importance.

Des agences spécialisées peuvent vous aider à mieux communiquer, mais cela a un coût.

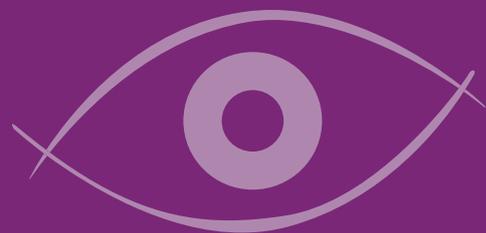
L'approche partenariale permet diverses formules, comme des échanges de services, avec notamment la possibilité d'offrir des entrées gratuites. Les partenariats "exclusifs" sont aussi des pistes, mais il faut bien mesurer leurs avantages et leurs inconvénients.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "communiquer, c'est parler de soi, mais c'est surtout parler aux autres".
- On ne communique pas pour le plaisir, mais parce que l'on a une vraie information à faire connaître.
- Il faut éviter d'utiliser un langage trop spécialisé.
- Il faut s'adapter à la manière de travailler du média.
- Les infos les plus courtes sont souvent les meilleures. Ou en tout cas celles qui ont le plus de chance d'être publiées dans leur intégralité.

■ Les tuyaux du net

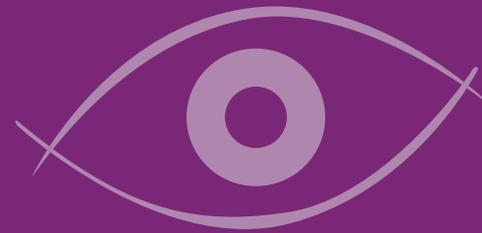
- Une synthèse qui explique comment bien gérer ses relations avec la presse : <http://pro.finisteretourisme.com/sites/default/files/guide-technique-presse-web.pdf>



- Communiquer avec la presse, selon l'Université de Liège : https://www.ulg.ac.be/cms/c_3331540/fr/comment-communiquer-avec-les-medias
- Les conseils du magazine français Chef d'entreprise : <http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/COMMUNIQUER-AVEC-LA-PRESSE-C-EST-FACILE--32155-1.htm>
- L'évolution des blogs de voyages : http://veilletourisme.ca/2013/07/22/levolution-des-blogues-de-voyage/?tagged=&utm_source=bulletin-24-07-2013&utm_medium=email&utm_campaign=globeveilleur

■ Le mot : blog

Il s'agit d'un site internet utilisé pour la publication régulière d'articles, généralement succincts, et rendant compte d'une actualité autour d'un sujet donné ou d'une profession. Ces articles ou "billets" sont généralement datés, signés et se succèdent dans un ordre antéchronologique, c'est-à-dire du plus récent au plus ancien.



Résumons-nous

- Pour communiquer efficacement, il faut s'adapter aux nouvelles manières de travailler des médias
- Il faut faire preuve d'originalité et de créativité
- Les nouveaux médias du monde de l'internet prennent de l'importance et il faut bien cerner leurs spécificités

C'est souvent plus facile ensemble

■ Cela mérite réflexion

De nombreuses attractions communiquent de manière individuelle, parce qu'elles veulent bénéficier de toute la visibilité. Elles négligent les possibilités offertes par la promotion en partenariat avec d'autres, qui permet de se donner plus de chance d'être efficace et de mieux faire travailler les réseaux.

■ Bon, mais encore ?

La présence en salon à plusieurs permet de présenter une offre couplée et de partager les coûts. Le développement d'outils de communication intégrant les offres de partenaires permet aussi d'élargir son champ d'action promotionnel mais aussi de renforcer son image, dans le sillage parfois de plus grosses attractions. L'intégration dans un réseau permet d'augmenter la visibilité et la notoriété. Les collaborations et partenariats entre différents musées et attractions doivent dépasser le cadre des frontières administratives.

■ Soyons concrets

Le travail promotionnel entre attractions et musées ne suffit pas toujours. Il faut veiller à travailler aussi avec d'autres acteurs du tourisme (hébergements, restaurants...) qui peuvent faire l'objet de communications ciblées et de contacts réguliers.

Il faut réfléchir à la mise en place d'une démarche globale de destination. Les Maisons du Tourisme peuvent organiser des rencontres entre acteurs touristiques d'une même région.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "bien communiquer, c'est aussi collaborer pour plus d'efficacité".
- Les habitants et les "greeters" sont des personnes relais qui peuvent recommander aux touristes et aux visiteurs différentes activités. Le phénomène des "greeters" s'amplifie et il en faut donc en tenir compte comme relais pour vous faire connaître.

■ Les tuyaux du net

- Le réseau des greeters en Belgique : <http://www.greeters.be/>
- L'habitant local, lui aussi un public à prendre en compte : <http://veilletourisme.ca/2015/05/22/le-resident-un-client-a-ne-pas-negliger/>

Résumons-nous

- Il faut parfois unir ses forces pour mieux communiquer
- Le contact avec d'autres acteurs du monde du tourisme peut aussi se révéler très profitable
- Des personnes relais, comme les greeters, sont aussi des interlocuteurs dont il faut tenir compte

■ Le mot : greeters

En français "hôtes", ce sont des bénévoles, habitant dans la ville ou la région, qui accueillent gratuitement des touristes pour une rencontre authentique lors d'une balade. Le greeter est un passionné. Il présente les lieux intéressants ou inconnus, mais parle aussi de la vie de tous les jours et de ses coups de cœur.

Aller se faire voir ailleurs

■ Cela mérite réflexion

Développer de nouveaux marchés à l'étranger constitue souvent un investissement lourd, tant en terme de budget de communication que de moyens humains. Il s'agit de bien choisir sa cible et disposer des outils adéquats.

■ Bon, mais encore ?

L'AWEX ou Agence Wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers propose 2 supports financiers qui vous permettent, après accord du Ministre wallon de l'Economie, de bénéficier d'un soutien pour la réalisation de supports de communication (dépliants, vidéos ou insertions publicitaires dans des revues professionnelles publiées à l'étranger) ou pour la participation à des foires et des salons à l'étranger.

Seuls les opérateurs touristiques privés peuvent bénéficier de ces 2 supports. Les SI, OT et Maisons du Tourisme ne sont pas éligibles à ces aides.

■ Soyons concrets

La demande de subvention se fait en ligne après référencement du demandeur dans la base de données AWEX des entreprises exportatrices wallonnes. L'action doit se mettre en place dans les 12 mois.

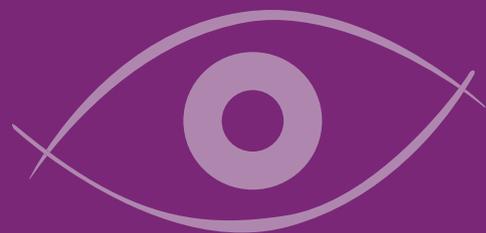
Pour le support « Communication », l'aide couvre 50 % des coûts de production (dépliants, vidéos ou insertions publicitaires dans des revues professionnelles publiées à l'étranger) mais pas la diffusion. Il faut joindre aussi un avis favorable de Wallonie Belgique Tourisme et du Commissariat général au Tourisme.

Pour la participation aux foires & salons à l'étranger, l'aide couvre 50 % des coûts de participation à des événements à caractère professionnel et internationaux reconnus et moyennant la présence au départ de la Belgique d'une personne de votre attraction, durant toute la durée de la manifestation. Deux formules sont proposées :

- Classique avec une surface éligible de 6 à 50 m² (plafonnée à 200 €/m² d'intervention) ;
- BONUS PME avec une surface éligible de 6 à 50 m² (pas de plafond) + forfait pour les déplacements et séjours du délégué + droit d'inscription + certains frais d'aménagement + frais de transport par un professionnel si votre société est une PME et qu'elle participe pour la première fois à la foire ou au salon.

■ Retenez bien ceci

- Les aides sont plafonnées à 10.000 € par entreprise sur 3 ans pour le support « Communication » et à 50.000 € par entreprise sur 3 ans pour la participation à des foires & salons à l'étranger.
- Les 2 supports sont cumulables.
- Pour les foires et salons à l'étranger, l'intervention se fait uniquement pour des participations à titre individuel, sous le nom propre du demandeur.



Si le stand est partagé avec d'autres, seule la quote-part individuelle sera prise en compte (sur base d'un décompte précis de l'organisateur).

- La liquidation se fait sur base d'une déclaration de créances et d'un rapport commercial. En cas de contrôle a posteriori, vous devez conserver les factures et extraits de comptes (attestant valablement de leur paiement) correspondants à la subvention réclamée, durant une période de 10 ans.
- Les aides octroyées sont régies par le Règlement européen des « Aides De Minimis ».

■ Les tuyaux du net

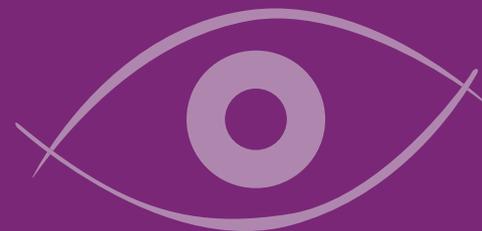
- Liste des aides de l'AWEX : <https://www.awex-export.be/fr/aides-et-subsides/liste-des-aides>
- Effectuer une demande de soutien pour des supports de communication auprès de l'AWEX : <http://formulaire.awex.be/formulaire-rzsortqzlfkwqhfkygibvyogbfcyvtv.html>
- Effectuer une demande de soutien pour des foires & salons auprès de l'AWEX : <http://formulaire.awex.be/formulaire-ihjgkcviqmsgeyvgindesesosytfhu.html>
- Les détails de l'arrêté de subvention, pour tout connaître sur les aides : <https://wallex.wallonie.be/index.php?mod=results&de=themes&idtheme=84&rtheme=Agence%2520wallonne%2520%25C3%25A0%2520I%25E2%2580%2599exportation>
- Le modèle de rapport commercial : <https://www.awex.be/files/library/Services/SUPPORT-PARTICIPATION-A-DES-FOIRES/ECINFO14-Rapport-prospection.doc>

■ Le mot : Awex

L'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers est le département de la Région wallonne en charge de la promotion du commerce extérieur et de l'accueil des investisseurs étrangers.

L'Agence est certifiée ISO 9001. C'est un organisme d'intérêt public. Elle est dotée d'une personnalité juridique, ce qui lui assure notamment une plus grande autonomie et une meilleure souplesse de gestion. Son Conseil d'Administration est composé de représentants du Gouvernement wallon, des organisations syndicales et du monde patronal.

Un contrat de gestion conclu avec le Gouvernement wallon est concrétisé par un plan stratégique qui définit les principaux axes de travail et les paramètres permettant d'en évaluer le degré annuel de réalisation.



Résumons-nous

- Il existe des incitants financiers à l'exportation.
- L'AWEX est l'interlocuteur privilégié.
- Ces aides portent sur la communication et la participation à des foires et salons.

RGPD : des clients consentants

■ Cela mérite réflexion

Que ce soit lors de foires et salons, lors des réservations des clients ou lors de la vente de billets en ligne, les attractions collectent des données personnelles de clients ou prospects. Des adresses mails sont aussi recueillies dans le cadre de concours, d'inscriptions à des newsletters... Toutes ces données sont donc concernées par le RGPD.

■ Bon, mais encore ?

Lors de la collecte de données personnelles offline et online, vous devez obtenir le consentement approprié. Il se matérialise par exemple par une case à cocher par la personne concernée. Il peut également être donné par tout autre moyen respectant la définition du RGPD, à savoir « la manifestation de volonté libre, spécifique, éclairée et univoque par laquelle la personne concernée accepte, par un acte positif, le traitement de ses données à caractère personnel ».

Vous devez également respecter les obligations d'informations suivantes :

- avertir clairement les personnes concernées en cas de collecte de données personnelles;
- informer les personnes concernées de leurs droits (accéder à leurs données personnelles, corriger les erreurs éventuelles dans leurs données personnelles, supprimer leurs données personnelles, s'opposer au traitement de leurs données personnelles, exporter leurs données personnelles);
- préciser les objectifs et usages des traitements des données personnelles ;
- préciser la durée du stockage de ces données personnelles.

■ Soyons concrets

Lors de la collecte des données offline, cette obligation d'information doit se faire lors de la collecte, c'est-à-dire au moment de l'inscription. Cette obligation sera respectée si ces informations se trouvent sur le formulaire rempli par l'utilisateur, et pour lequel il a marqué son consentement explicite à la collecte de ses données personnelles.

Cette obligation d'information doit également se faire lors de la collecte des données online, et devra se coupler avec l'obtention du consentement explicite des personnes concernées. Dès lors, nous recommandons de privilégier l'inscription via un site internet ou une page web dédiée. Dans le cadre du site internet, une politique de respect du RGPD doit être mise en place, notamment en mettant à jour la charte de confidentialité et la politique de cookies.

■ Retenez bien ceci

Si la collecte des données se fait via un sous-traitant, vous devez établir un contrat de sous-traitance (ou un avenant au contrat déjà signé) respectant les dispositions du RGPD et vous assurer que le sous-traitant respecte bien les obligations y afférentes.

Le contrat de sous-traitance devra prévoir les clauses concernant les points suivants:

- description du traitement faisant l'objet de la sous-traitance ;
- obligations du sous-traitant vis-à-vis du responsable de traitement (notamment la confidentialité, le respect de mesures de sécurité, l'obtention du consentement, du respect des droits des utilisateurs, etc.) ;
- obligations du responsable de traitement vis-à-vis du sous-traitant (notamment l'obligation de documenter par écrit les instructions, superviser le traitement etc.).

Concernant les données personnelles collectées avant le 25.05.2018, elles devront clairement être traitées à l'avenir, conformément aux nouvelles exigences du RGPD, et les personnes physiques concernées devront bénéficier des nouveaux droits mis en place.

Si le consentement a été donné avant l'entrée en vigueur du RGPD, il restera valable s'il remplit les nouvelles conditions.

Si le consentement devait ne plus être valable à partir de l'entrée en vigueur du RGPD, il est recommandé d'en obtenir un nouveau explicite, conforme au RGPD. En cas de refus, les données devront être supprimées.

■ Les tuyaux du net

- Check-up sur le RGPD, êtes-vous prêt ? <https://www.dmsuser.com/gdpr/ida.dll?ar&sid=018273>
- Un modèle de registre de traitement des données (> 250 travailleurs) : <https://www.privacycommission.be/fr/canevas-de-registre-des-activites-detraitement>
- Un modèle d'adaptation de contrat de sous-traitance : https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/rgpd-guide_sous-traitant-cnil.pdf
- Des exemples de clauses à modifier dans les contrats de sous-traitant: <http://www.delsolavocats.fr/data/wp-content/uploads/2017/10Conformit%C3%A9-au-RGPD.pdf>
- Les documents utiles pour le RGPD sont à retrouver sur : http://attractions-et-tourisme.be/etudes_analyses_sectorielles.html

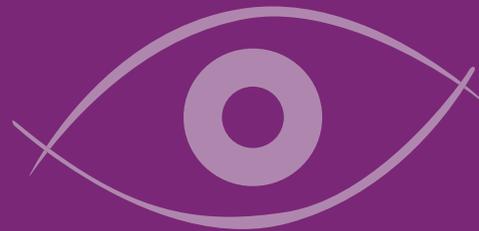
■ Le mot : consentement éclairé

Pour que le consentement soit éclairé, la personne concernée devrait connaître au moins l'identité du responsable du traitement et les finalités du traitement auxquelles sont destinées les données à caractère personnel.

Le consentement n'est pas considéré comme ayant été donné librement si la personne concernée ne dispose pas d'une véritable liberté de choix, ou n'est pas en mesure de refuser ou de retirer son consentement sans subir de préjudice.

Résumons-nous

- La collecte de données concernant la clientèle est aussi soumise aux directives du RGPD. Le consentement des personnes concernées est donc nécessaire.



RGPD : maître de son image

■ Cela mérite réflexion

Vous faites des photos de vos clients, qui sont ensuite vendues? Vous prenez des photos des visiteurs pour illustrer vos brochures? Vous avez des caméras de surveillance? Outre le respect du droit à l'image, le RGPD impose aussi d'autres obligations.

■ Bon, mais encore ?

Si les personnes figurant sur des photos ou des vidéos sont identifiées ou identifiables, il s'agit de données à caractère personnel et le RGPD est en principe d'application.

Une solution est l'anonymisation d'une photo ou d'une vidéo. Par exemple, en barrant le visage d'un bandeau noir ou par floutage. La condition est que les personnes représentées ne soient plus reconnaissables.

■ Soyons concrets

Avant de prendre une photo ou une vidéo d'une personne, vous devez lui demander son consentement. Le fait qu'une personne accepte d'être photographiée ou filmée ne signifie pas nécessairement qu'elle consent à la publication ou à la diffusion de ces images. Ces deux consentements sont distincts l'un de l'autre et doivent donc être demandés séparément. En conséquence, la prise d'une image et l'utilisation de cette image sont soumises au consentement de la personne concernée. En pratique, cela peut se faire en soumettant par exemple à la personne concernée un formulaire spécifique traitant de la prise et de l'utilisation de son image.

■ Retenez bien ceci

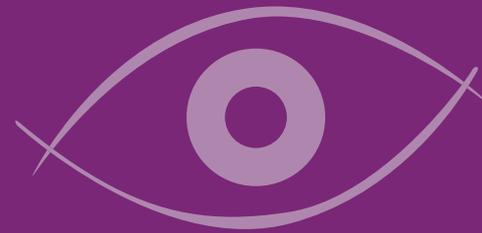
- Il existe également certains cas pour lesquels le consentement de la personne concernée n'est pas requis.
- C'est le cas par exemple lorsque certaines personnes apparaissent fortuitement sur une photo ou une vidéo prise dans un lieu public. On considère alors, en principe, qu'un consentement pour l'utilisation ultérieure de cette photo ou vidéo n'est pas requis.
- De même, aucune autorisation n'est en principe requise pour prendre des images d'une foule, ni pour les utiliser ultérieurement. On considère ici aussi que l'image de la personne est secondaire.

■ Les tuyaux du net

- Sur le droit à l'image : http://www.sofam.be/dbfiles/mfile/100/117/Droit_l_image_MarieGybels.pdf
- Le droit à l'image et les réseaux sociaux : <https://ictrecht.be/fr/featured-2/le-droit-a-limage-et-les-reseaux-sociaux/>
- Les documents utiles pour le RGPD sont à retrouver sur : http://attractions-et-tourisme.be/etudes_analyses_sectorielles.html

■ Le mot : anonymisation

L'anonymisation est une technique appliquée aux données à caractère personnel qui a pour but d'empêcher leur identification de façon irréversible. Elle détruit donc toute possibilité de pouvoir identifier à quel individu appartiennent les données personnelles.



Résumons-nous

- Le droit à l'image fait cause commune avec la protection des données personnelles. Il y a des conditions à respecter pour exploiter la photo ou la vidéo d'une personne.

RGPD : le cas particulier des mineurs

■ Cela mérite réflexion

Certaines attractions touristiques accueillent des jeunes ou des adolescents. Au niveau du RGPD, ce public nécessite un traitement spécifique, tant dans la collecte des données que pour le traitement de l'image, sachant que les jeunes sont notamment très actifs sur les réseaux sociaux.

■ Bon, mais encore ?

Vous êtes obligé d'obtenir le consentement parental pour la collecte de données personnelles, que ce soit online ou offline et pour le traitement de celles des enfants de moins de 13 ans.

Un mineur de moins de 16 ans n'a pas a priori la capacité de signer un contrat, vous avez l'obligation de le traiter comme un moins de 13 ans.

Il est donc recommandé de limiter la capacité de contracter aux mineurs de plus de 16 ans.

■ Soyons concrets

En ce qui concerne le droit à l'image et la récolte des données personnelles des mineurs en particulier, une distinction doit être faite si le mineur a plus ou moins de 16 ans.

Un mineur de moins de 16 ans est exclusivement représenté par ses parents qui doivent donner leur consentement explicite.

Pour un mineur entre 16 et 18 ans, non seulement les parents, mais également le mineur lui-même, doivent donner leur consentement explicite.

■ Retenez bien ceci

- Les responsables du traitement doivent faire les efforts nécessaires pour vérifier l'âge de l'enfant, et à cette fin utiliser un langage adapté.

■ Les tuyaux du net

- Le droit à l'image des mineurs : <http://www.childfocus.be/fr/prevention/securite-en-ligne/professionnels/les-reseauxsociaux/le-droit-a-limage> & <https://www.privacycommission.be/fr/droit-image/consentement/mineurs>

■ Le mot : la capacité juridique

C'est la possibilité d'exercer seul ses droits, d'accomplir des actes juridiques et de remplir ses obligations.

Résumons-nous

- Le droit à l'image des mineurs de moins de 16 ans entraîne le respect d'obligations supplémentaires.

Fiche, oh ma fiche

■ Cela mérite réflexion

Google My Business, c'est votre carte de visite, interactive! Elle s'affiche sur la partie supérieure droite de l'écran lors d'une recherche ciblée dont vous serez peut-être, sans doute, le bénéficiaire. En quelques clics, le monde entier peut faire votre connaissance. Votre fiche Google My Business est une ambassadrice de choc.

■ Bon, mais encore ?

Le saviez-vous? La consultation d'une fiche Google My Business d'une entreprise provient à 20% d'une recherche directe de cette entreprise et à 80% d'une recherche indirecte.

Le taux de conversion est exceptionnel : la consultation de cette fiche génère environ 30% de visite de votre site web pour obtenir plus d'informations, mais aussi pour 13% une demande d'itinéraire et pour 13% encore une décision de contact verbal via un appel téléphonique.

Vous êtes « aux commandes » de votre fiche Google My Business... et ce n'est pas facturé par Google.

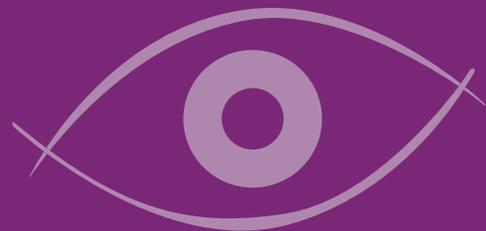
■ Soyons concrets

Pour avoir une fiche Google My Business efficace il faut :

- être propriétaire de sa fiche ;
- choisir la bonne catégorie pour son activité : attraction touristique, château, parc d'attractions, parc animalier,... car cela va conditionner les critères complémentaires à compléter ;
- géolocaliser correctement son attraction avec une adresse valide ou encore mieux avec des coordonnées GPS ;
- compléter toutes les informations d'accessibilité : nom, adresse, téléphone, site web, horaires d'ouverture et de visite, date de création (première ouverture), logo ;
- mentionner le prix des tickets ;
- créer un lien vers la réservation en ligne ;
- compléter les attributs éventuels : accès aux personnes à handicap, wifi, etc ;
- disposer de nombreuses photos, c'est un élément essentiel ;
- gérer les avis (reviews) qu'ils soient bons ou mauvais et assurer une réponse aux questions endéans 1 à maximum 4 heures ;
- penser à gérer sa fiche en «multilingue».en prévoyant du contenu en 2 ou 3 langues maximum ;
- dater la mise à jour des informations ;
- et, très important, mettre à jour régulièrement ses informations.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: « précision, actualisation, réactivité: les trois axes d'une fiche efficace »



Si vous voulez optimiser l'efficacité de votre fiche, nourrissez-la d'informations pertinentes :

- les produits spécifiques proposés par l'attraction : combinés, visites spéciales, stages,... avec des liens directs de réservation vers ces produits ;
- les événements proposés par l'attraction ;
- les news présentées sous forme de posts, au moins 1 fois par semaine ;
- les promotions en cours via une réduction offerte ;
- la possibilité pour les clients «satisfaits»de laisser une évaluation sur place ;
- la fiche doit être liée à vos campagnes Google Ads.

■ Les tuyaux du net

- L'étude fiche Google My Business (anglais) : <https://whitespark.ca/blog/whitesparks-guide-to-optimizing-google-my-business/>
- Mieux comprendre la recherche locale : <https://www.twaino.com/definition//local-search/>
- L'analyse des statistiques de Google My Business : <https://audreytips.com/statistiques-google-my-business/>
- Une étude sur les recherches Google (anglais) : <https://www.brightlocal.com/research/google-my-business-insights-study/>

■ Le mot : local search

En français « Recherche locale », ce mot désigne une requête lancée sur un moteur de recherche, où la formulation contient une composante de géolocalisation. Autrement dit, il s'agit de toute recherche qui, de par sa nature est considérée comme locale par les différents moteurs de recherche.

Cette fiche a été réalisée avec la collaboration de Monsieur Christian JANFILS de la société The Right Move.



Résumons-nous

- Une fiche bien gérée = une fiche complète
- Réaliser des posts réguliers
- Générer des avis et gérer les reviews
- Ajouter des offres, sa billetterie, ses promos

Avenir rime avec investir

■ Cela mérite réflexion

Beaucoup d'attractions n'investissent pas ou peu, faute de moyens ou de volonté des bailleurs de fonds. L'effet d'aubaine, notamment quand il s'agit de financements publics, risque de se clôturer par un échec lorsqu'il ne tient pas compte des réalités économiques et du marché touristique.

■ Bon, mais encore ?

La bonne gestion d'une attraction touristique nécessite une politique régulière d'investissement. Elle doit être adaptée aux réalités budgétaires, aux publics visés, au cycle technologique de vie du produit et aux évolutions du marché. Investir régulièrement permet de relancer l'attractivité du produit touristique et donne aux visiteurs des occasions de «revisite».

■ Soyons concrets

Il faut investir dans le renouvellement de l'offre et pas seulement dans son maintien.

Il faut établir un plan d'investissement à moyen terme.

Il faut tendre à la rentabilisation de l'investissement en exploitant au mieux les ressources internes et en diversifiant les recettes.

Il peut être utile de s'adjoindre les services d'un consultant externe. Sa mission sera de proposer des projets de valorisation d'un patrimoine touristique, de conduite d'études en aménagement et structuration de l'offre.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil : "investir, c'est aussi s'investir".
- Le choix du consultant externe est crucial car il doit établir un diagnostic en phase avec votre réalité de décideur et de gestionnaire.

■ Les tuyaux du net

- La synthèse des aides financières existant en Wallonie : <http://www.aides-entreprises.be/WD190AWP/WD190Awp.exe/CONNECT/Midas>
- Aides en Wallonie spécifiques Tourisme & Horeca : http://www.aides-entreprises.be/Midas/PAGE_Visualisation_central/OG8AAA9Zbpxya1ZPZ1FiUEhuAQA?WD_ACTION_=MENU&ID=M37
- Le site de la fédération française des consultants en tourisme : <http://www.gefil.org/Consultants-formateurs-en>
- Des conseils pour bien travailler avec un consultant : <http://www.gefil.org/Comment-travailler-avec-un-cabinet>
- Exemples de cahiers de charges / consultation en tourisme : <http://www.gefil.org/Exemples-d-appels-d-offres-en>

Résumons-nous

- Investir est indispensable pour assurer la pérennité et le développement de l'attraction.
- Un investissement doit tenir compte des réalités du marché.

■ Le mot : attractivité

Celle d'une attraction touristique repose sur sa capacité à attirer des visiteurs. L'attractivité est le résultat de la combinaison positive de plusieurs facteurs. La valeur intrinsèque de l'attraction, le rapport qualité/prix, l'accueil, la politique de marketing et de communication, ainsi que l'adéquation entre le produit et le public sont bien sûr des facteurs incontournables.

Investir: un peu, beaucoup, à la folie, pas du tout

■ Cela mérite réflexion

On peut distinguer deux grandes catégories d'investissements dans le secteur du tourisme. D'une part les investissements "lourds" et d'autre part les investissements "légers", occasionnels. L'un et l'autre n'offrent pas toujours la garantie du succès escompté. Plus que le montant investi, la clé se trouve dans la façon d'investir...

■ Bon, mais encore ?

Quelle que soit la taille de son attraction, il faut faire preuve de créativité et d'innovation en matière d'investissements, d'autant que les moyens budgétaires sont le plus souvent limités.

■ Soyons concrets

L'investissement doit tendre vers un produit clair et simple. Une approche intergénérationnelle de ce produit est indispensable. Le public attend une découverte ludique, qui lui permet de se construire sa propre visite, son propre discours, sa propre expérience. Pour les musées, il faut prendre en compte le cercle vertueux de la médiation. Le mécénat constitue une source financière complémentaire pour l'investissement dans les attractions culturelles.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil : "l'expérience de visite est le fil rouge de votre investissement".
- Moins imposer de parcours spectacle et de contenus pré-digérés.
- Les investissements technologiques sont ceux qui ont la durée de vie la plus limitée.
- Une attraction touristique est une entreprise citoyenne : son rôle sociétal et environnemental est à prendre en compte dans les investissements.
- L'investissement dans l'attractivité de votre attraction rejaillira sur votre territoire touristique, il en va de même des autres opérateurs touristiques sur ce territoire.

■ Les tuyaux du net

- Principes pour un investissement responsable : http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/pri_francais.pdf
- Regard sur l'investissement dans les attractions culturelles et dans les musées : <http://www.oecd.org/fr/cfe/tourisme/42040218.pdf>
- Méthodes et outils pour réussir ses partenariats avec les entreprises : <https://www.associatheque.fr/fr/guides/mecenat/presentation.html>

■ Le mot : attractivité touristique

Elle consiste en une série de facteurs qui donnent un sentiment d'envie et de désir de découverte d'une destination ou d'une infrastructure touristique. Elle dépend de plusieurs facteurs intrinsèques à l'infrastructure ou à son environnement.

Résumons-nous

- L'investissement se fait au travers de l'expérience que va vivre le visiteur
- L'interaction avec des éléments externes à l'attraction : son territoire, ses habitants, ... va influencer le résultat de l'investissement

Message personnel

■ Cela mérite réflexion

Certains travailleurs n'ont parfois pas les compétences requises. Les procédures d'engagement du secteur public ne tiennent pas toujours compte des réalités du secteur et des besoins en terme de profils. Les définitions des fonctions ne sont pas souvent assez précises. Les emplois subventionnés sont aussi assortis de contraintes légales pas toujours adaptées à notre secteur.

■ Bon, mais encore ?

Il s'agit de s'interroger sur la politique d'engagement à mener en se basant sur l'adéquation entre les compétences et les fonctions. On n'engage pas pour faire plaisir à quelqu'un. Il faut aussi tenir compte des conditions d'accès aux aides à l'emploi et s'efforcer en même temps de pérenniser les emplois précaires.

■ Soyons concrets

Un travailleur du secteur doit avoir «l'esprit» tourisme, c'est-à-dire une disponibilité pour l'autre.

Il doit avoir le sens de l'accueil et pouvoir résister au stress.

Il doit connaître plusieurs langues s'il occupe une fonction de contact avec le client.

Il doit être polyvalent.

Il doit avoir suivi la formation spécialisée que nécessite sa fonction.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "le bon engagement, c'est la bonne personne à la bonne place".
- Plus la définition de fonction est claire et détaillée, plus votre recrutement sera précis.
- Il faut tenir compte des caractéristiques spécifiques de la génération Y, tant au niveau du recrutement que du mode de travail.
- Le défi est aussi de faire travailler ensemble plusieurs générations très différentes.

■ Les tuyaux du net

- Formation sur les profils de fonction : www.msw.be ou www.cessoc.be (formations sur mesure pour les asbl)
- Dix conseils pour mener un entretien de recrutement : <http://www.ganuta.com/data/Files/10%20conseils%20pour%20entretien%20de%20recrutement.pdf>
- Pour faire cohabiter les différentes générations au travail : <http://veilletourisme.ca/2010/11/25/multigeneratio-culturel-la-main-d-oeuvre-de-demain/>
- Pour mieux cerner la génération Y : <http://veilletourisme.ca/2008/04/11/attention-la-generation-y-debarque-dans-vos-entreprises/>

- Les Aides à l'emploi en Wallonie : <http://emploi.wallonie.be/Infos/PlanSiteEmploi2.html#>
- Référentiel Européen des Professions Muséales : http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/professions/rererentieldesprofessions.pdf

■ Le mot : génération Y

La génération Y regroupe des personnes nées entre le début des années 1980 et le début des années 2000. On parle aussi de la "net generation" pour signifier le fait que ces enfants ont grandi dans un monde où l'ordinateur personnel, le jeu vidéo et Internet sont devenus de plus en plus importants.

Résumons-nous

- L'engagement de personnel nécessite de la rigueur dans la procédure
- Le bon fonctionnement d'une attraction est étroitement lié aux compétences des travailleurs

Y a-t-il un pilote dans l'attraction ?

■ Cela mérite réflexion

Les personnes qui décident ne sont pas souvent celles qui gèrent l'attraction. Ces décideurs, publics ou privés, ne se sentent pas toujours très concernés par le développement de l'activité et les décisions à prendre. Dans les structures publiques, le processus de décision est lourd et donc très lent.

■ Bon, mais encore ?

On peut réfléchir à un renforcement des compétences du manager pour lui assurer plus d'autonomie au niveau de la gestion quotidienne et stratégique. On peut faire cela dans le cadre d'un contrat clairement défini, avec des objectifs identifiés et un plan d'actions chiffré. On peut intégrer dans le conseil d'administration des personnes ressources aux compétences spécialisées, en lien avec l'objet de l'attraction touristique.

■ Soyons concrets

Il faut prévoir une structure ou des structures qui permet(tent) aux décideurs d'associer le gestionnaire à la discussion concernant la prise de décision. Cette ou ces structure(s) doit(doivent) être souple(s), réactive(s) et mobilisable(s) en cas de besoin.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "les bonnes personnes, au bon moment, à la bonne place"
- Dans les attractions dépendant des pouvoirs publics, il faut favoriser le NMP, Nouveau Management Public.
- Le conseil d'administration et la structure de gestion doivent travailler en équipe, en associant les compétences de chacun.

■ Les tuyaux du net

- Avantages et limites du Nouveau Management Public :
http://www.unice.fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_Recemap13_Amar_Berthier.pdf

■ Le mot : NMP

Le Nouveau Management Public s'efforce d'adapter au secteur public des méthodes de management traditionnellement réservées au secteur privé. Il se base sur une approche pragmatique des problèmes et un meilleur partage des rôles entre le niveau du pilotage (le pouvoir politique qui prend les décisions stratégiques et fixe les objectifs) et le niveau d'exécution (le pouvoir de l'administration ou du gestionnaire qui prend les décisions opérationnelles).

Résumons-nous

- La bonne marche d'une attraction est étroitement liée à la relation entre décideurs et gestionnaires
- L'efficacité doit être le fil conducteur

C'est le chef d'orchestre

■ Cela mérite réflexion

D'une attraction à l'autre, le profil du manager diffère et peut poser un problème d'efficacité. Certains, issus du monde culturel ou administratif, ne connaissent pas bien le secteur touristique et ne sont pas souvent sur le terrain. D'autres sont extérieurs à l'entreprise, ou dépendent du secteur public au sein d'un organigramme complexe, avec une capacité de décision limitée.

■ Bon, mais encore ?

Un bon gestionnaire doit savoir gérer des équipes et des projets. Il a aussi une très bonne connaissance du terrain et il participe au fonctionnement quotidien de son attraction.

■ Soyons concrets

Le gestionnaire est un chef d'orchestre.

Il sait s'entourer de personnes compétentes et impliquées dans le projet.

Sa stratégie est nourrie par son observation sur le terrain et sa connaissance du secteur.

Il sait remettre en question ses méthodes de travail. Il sait organiser, déléguer et communiquer.

Il maîtrise la planification des projets, ainsi que les coûts et les délais.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "soyez respectable pour être respecté". L'empathie est la capacité à se mettre à la place de l'autre. Cela passe par l'écoute, le questionnement et la reformulation.
Ecouter ne veut pas dire tout accepter.
- Un refus s'accompagne d'une explication.
- Le feed-back vers les collaborateurs permet d'encourager et renforcer certains comportements efficaces et d'en décourager d'autres.
- L'efficacité d'une équipe se mesure aussi à la motivation insufflée par le manager.

■ Les tuyaux du net

- Les qualités requises pour être un bon chef de projet : <http://www.blog-gestion-de-projet.com/etes-vous-un-bon-chef-de-projet/>
- L'interview d'un spécialiste à propos de la bonne gestion de projets : <http://www.lerucher.com/dossiers/0201/interview1.asp?from=metier>
- Neuf conseils pour bien coacher une équipe : http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/management-9-conseils-pour-coacher-votre-equipe_1524198.html

■ Le mot : planification

Planifier, c'est organiser dans le temps une succession d'actions pour réaliser un objectif ou un projet. La planification tient compte des rôles et responsabilités des intervenants, des moyens à mettre en oeuvre et des coûts, des modalités de suivi et de contrôle.

Résumons-nous

- Le gestionnaire est la pièce maîtresse de l'organisation
- C'est un homme de terrain, compétent et efficace

Un client satisfait en vaut deux.....

■ Cela mérite réflexion

Trop peu d'attractions ou de musées s'intéressent à la satisfaction et aux caractéristiques de la clientèle. Pourtant, ces clients constituent une mine d'informations intéressantes pour améliorer l'offre et les produits proposés.

■ Bon, mais encore ?

Il faut mettre en place une démarche destinée à mesurer les attentes des clients et la qualité des services présentés au sein de l'attraction touristique. Les procédures destinées à recueillir les avis des clients doivent être mises en place sur base d'un projet porté par l'ensemble du personnel.

■ Soyons concrets

L'analyse de la satisfaction des clients et la gestion des réclamations sont des éléments prioritaires de la démarche Wallonie Destination Qualité.

Ce qui implique de prendre en compte les trois colonnes de la qualité : la qualité de base, la qualité attendue et la qualité surprenante.

La mise en place des procédures de qualité doit se baser sur la connaissance de la clientèle et de sa satisfaction, sur l'entretien des équipements, le travail en équipe, la collaboration éventuelle avec d'autres entreprises et la motivation des collaborateurs.

Toutes les plaintes doivent être traitées et analysées activement. Il faut donc mettre en évidence les possibilités de réaction, donner la possibilité au client de communiquer la réclamation, recevoir celle-ci de façon professionnelle. On peut recueillir l'avis des visiteurs, au terme de leur visite, sur base d'un petit questionnaire rapide à compléter.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "un client satisfait se transforme en bon ambassadeur". Un client dont la plainte a été gérée de manière efficace également.
- La reconnaissance et le classement des attractions touristiques en Wallonie est la première étape vers la gestion de cette qualité.
- Les réactions des visiteurs doivent être transmises au personnel, y compris quand elles sont positives.
- Les plaintes ne se gèrent pas toujours sur place. Elles sont aussi transmises par internet et il faut donc mettre en place des procédures de réponse.
- Les attractions disposent d'informations intéressantes sur leurs clients : période de fréquentation, période de réservation,...
- Les adresses mails permettent de se constituer un premier fichier de contacts..

■ Les tuyaux du net

- Démarche d'amélioration continue de la qualité du service en Wallonie : www.walloniedestinationqualite.be
- Pour les asbl, un programme d'enquête en ligne Fluid Surveys accessible à un tarif très compétitif : www.socialware.be

- Réussir ses enquêtes de satisfaction pour mieux connaître et satisfaire sa clientèle, formation du Centre de compétence Forem Tourisme: www.formation-tourisme.be
- Comment mesurer la satisfaction de mon client : http://veilletourisme.ca/2013/08/05/comment-mesurer-la-satisfaction-de-mon-client/?tagged=&utm_source=bulletin-14-08-2013&utm_medium=email&utm_campaign=globeveilleur
- RLe site du Mouvement wallon pour la Qualité : www.mwq.be

■ Le mot : la gestion des plaintes

C'est la procédure mise en place dans une organisation pour traiter les insatisfactions transmises par les clients, les fournisseurs et autres personnes en contact avec l'entreprise. Le but est de rétablir la satisfaction du plaignant afin de stabiliser la relation avec le partenaire. Elle s'inscrit dans une logique de marketing relationnel et est un aspect important de la gestion de la relation client.

Résumons-nous

- Les clients constituent une source de renseignements très utiles
- La satisfaction du client est une donnée essentielle pour la gestion d'une attraction ou d'un musée
- Il faut mettre en place une procédure qui permet de recueillir les avis et gérer efficacement les plaintes

Se former, valeur ajoutée

■ Cela mérite réflexion

Des formations sont parfois organisées pour le personnel, mais elles se décident souvent au coup par coup. Elles font aussi rarement l'objet d'une évaluation.

■ Bon, mais encore ?

Les formations doivent être intégrées dans une réflexion plus globale sur les compétences à acquérir et les objectifs fixés dans le temps.

■ Soyons concrets

Il faut établir un plan de formation à l'échelle de l'entreprise qui prend en compte les besoins pour maîtriser de nouvelles compétences.

Il faut aussi prendre en compte les besoins de formation de l'ensemble des travailleurs.

Il faut établir son plan de formation sur une période conséquente, à savoir plusieurs années.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "une formation doit être perçue comme une opportunité par la personne qui la suit".
- Vous pouvez vous faire accompagner dans la mise en place d'un plan de formation par un accompagnateur externe. Cela a un certain coût mais peut se révéler utile au niveau de la méthodologie pour des moyennes et grandes structures.
- Un bon cahier de charges, rédigé avec l'aide d'un formateur externe avant la mise en place d'une formation, augmente les chances d'efficacité de cette formation.
- Une bonne formation est celle qui correspond de façon précise aux attentes fixées avant la participation. Toutes les formations proposées n'offrent pas nécessairement un angle d'approche pour les attractions ou les musées.
- Il faut, au départ de votre projet de formation, anticiper la façon dont les connaissances acquises au cours de la formation vont être utilisées par la personne ou par les autres membres du personnel au sein de l'attraction/musée.

■ Les tuyaux du net

- Le Centre de compétence Forem tourisme organise des formations : www.formation-tourisme.be
- Des conseils pour la formation du personnel dans les petites entreprises : <http://detailformation.com/outils/conseils-et-outils-pratiques/rh/formation-du-personnel/>
- Une présentation détaillée de la problématique de la formation du personnel: <http://fr.scribd.com/doc/26064588/Formation-Du-Personnel-GRH>
- Portail référentiel d'activités tourisme et hôtellerie : <http://referentiel.atout-france.fr>

■ Le mot : plan de formation

Il s'agit d'un véritable outil de gestion et de développement des compétences, qui a aussi une incidence sur la motivation du personnel.

Il doit s'appuyer sur des objectifs collectifs et individuels préalablement clarifiés et répondre à la stratégie définie par l'attraction ou le musée. Il doit également se fonder sur un système d'évaluation et de communication efficaces.

Résumons-nous

- La formation du personnel doit s'appréhender comme un investissement et une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité du personnel
- Elle doit être réfléchie, structurée, organisée dans le temps et faire l'objet d'une évaluation
- Elle doit correspondre aux besoins des travailleurs

Une fonction qui ne manque pas de ressources

■ Cela mérite réflexion

La plupart des attractions disposent en interne d'une personne qui s'occupe des ressources humaines, mais qui n'est pas dédiée ou formée à la gestion de ces ressources. Cette personne assure la partie administrative mais ne gère pas cette matière de façon prospective et avec une vision à 360°.

■ Bon, mais encore ?

Il faut disposer d'une fonction GRH identifiée et formée, dépassant le strict cadre de la gestion quotidienne qui se résume principalement aux relations avec le secrétariat social.

■ Soyons concrets

La personne ressource au sein de l'attraction, qui s'occupe pleinement de ce travail, doit être formée aux législations actuelles, suivant les commissions paritaires en vigueur.

Elle doit savoir intégrer ces législations dans le fonctionnement de l'entreprise (horaires, règlement de travail,...).

Elle maîtrise les possibilités d'aides financières pour l'emploi ou la formation.

Elle est formée à la gestion des ressources humaines ceci lui permet de mettre en place la gestion des réunions avec le personnel, les entretiens individuels, le recrutement, l'évaluation des compétences, la motivation,...

Elle est capable de faire cohabiter des générations de travailleurs fort différentes (générations Y, Z).

Cette personne doit pouvoir travailler en "équipe" avec la direction. Elle doit être le relais entre la direction et le personnel.

Au vu de la complexité des législations et de leurs évolutions permanentes, ce poste nécessite d'avoir recours à de nombreuses formations/informations pour se tenir à jour.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "un personnel motivé est le principal atout d'une organisation".
- Il ne faut pas confondre enrichissement et élargissement du travail.
- L'enrichissement consiste surtout à donner plus de responsabilités et d'autonomie.
- Le capital humain d'une entreprise doit être considéré comme une véritable ressource stratégique par rapport à la concurrence.

■ Les tuyaux du net

- Cahier espaces sur la GRH : <http://www.tourisme-espaces.com/doc/7474.gestion-ressources-humaines-tourisme.html>
- S'investir dans la GRH : https://www.youtube.com/watch?v=_m5e2qmf8uA
- Formations sur les ressources humaines pour les gestionnaires de la CP 329 : <http://www.cessoc.be/?q=formation/catalogue>
- Le certificat interuniversitaire en management du tourisme aborde la question de la GRH : <http://www.unamur.be/etudes/certificats/tourisme>
- Formation via le Centre de Compétence Forem Tourisme : www.formation-forem.be

■ Le mot : GRH

La Gestion des ressources humaines est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Il s'agit d'administrer un personnel qui peut être numériquement important et réparti en différents niveaux de hiérarchie ou de qualification, mais aussi d'améliorer la communication transversale entre services et processus, et encore de mettre en œuvre un développement des collaborateurs tout au long de leur séjour dans l'organisation.

Résumons-nous

- Une bonne gestion des ressources humaines est indispensable et économiquement très profitable, car elle a des conséquences directes sur l'ambiance de travail et la motivation des salariés

Qui parle sème, qui écoute récolte

■ Cela mérite réflexion

La plupart des gestionnaires d'attractions touristiques sont accaparés par un quotidien contraignant qui ne leur permet pas de consacrer du temps au personnel de l'entreprise.

■ Bon, mais encore ?

Les travailleurs ont besoin d'une écoute et d'un feed-back positif ou négatif sur leur travail. La mise en place d'un système d'écoute et d'action pertinent et performant permet aussi de déceler des dysfonctionnements ou des conflits latents qui sont nuisibles à la bonne marche de l'entreprise.

■ Soyons concrets

On peut prévoir de petits temps quotidiens d'échanges, dans le style réunions "machines à café".

Être à l'écoute de son personnel, cela veut dire être prêt à entendre l'autre. Il faut mettre en place les bonnes conditions qui vont favoriser l'écoute, c'est-à-dire arrêter ce que vous faites: marcher, téléphoner, regarder par la fenêtre, faire deux choses en même temps, sortir du bureau ou de ses pensées pour se préparer à être là, concentré, disponible et présent.

Il faut savoir donner du feed-back sur le travail du personnel en veillant à ne pas le confondre avec une évaluation.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "savoir écouter, c'est posséder, outre le sien, le cerveau des autres".
- Il faut garder en mémoire que le personnel est le pilier de toute attraction touristique.
- Solutionner de petits soucis d'organisation permet d'améliorer le service et donc d'augmenter la qualité.

■ Les tuyaux du net

- Cinq conseils pour bien écouter son personnel : <http://www.cadremploi.fr/editorial/formation/management-developpement-personnel/detail/article/cinq-astuces-pour-mieux-ecouter-son-equipe.html>
- Découvrez quel "écouteur" vous êtes : <http://www.cultivezvos talents.fr/developpement-personnel-efficacite-professionnelle/l%E2%80%99ecoute%C2%A0-une-question-de-bonne-distance/>
- Formations sur les ressources humaines pour les gestionnaires de la CP 329 : <http://www.cessoc.be/?q=formation/catalogue>
- La communication dans le milieu professionnel : <http://hrcouncil.ca/info-rh/milieus-de-travail-interpersonnelles.cfm>

■ Le mot : empathie

L'empathie est une notion désignant la “compréhension” des sentiments et des émotions d'un autre individu. En langage courant, ce phénomène est souvent rendu par l'expression “se mettre à la place” de l'autre. L'empathie est donc différente des notions de sympathie, de compassion, d'altruisme ou de contagion émotionnelle qui peuvent en découler.

Résumons-nous

- Il faut prendre le temps de parler avec le personnel, et surtout de l'écouter. Cela permet d'améliorer sa motivation et de résoudre parfois certains dysfonctionnements ou conflits latents, ce qui est bien sûr profitable à la bonne marche de l'attraction

Renforcer l'esprit d'entreprise.....

■ Cela mérite réflexion

Le secteur des attractions touristiques n'est pas spécialement attirant par son niveau salarial ou le confort des horaires de prestation. En conséquence, et sachant qu'il est avant tout basé sur le contact et le service, c'est un secteur d'activité qui se doit de valoriser le capital humain également en interne et les échanges.

■ Bon, mais encore ?

Le personnel est un élément crucial pour la bonne marche de votre activité. Il faut donc renforcer l'esprit d'entreprise en privilégiant des moments qui permettent aux travailleurs de se retrouver dans une autre ambiance que le cadre professionnel habituel. D'autre part, il faut inciter son personnel à partir à la découverte d'autres attractions touristiques pour les aider à s'ouvrir à d'autres pratiques professionnelles.

■ Soyons concrets

On peut programmer différentes sorties loisirs pour le personnel, comme une soirée qui lui est réservée ou une journée de détente en fin de saison.

Le personnel doit bénéficier d'avantages lorsqu'il participe aux animations ou aux manifestations qui sont organisées au sein de son attraction (vernissage, expositions, nocturnes, visites spéciales, ...).

On peut aussi proposer des services au bénéfice des travailleurs (avantages financiers auprès de certains fournisseurs, ...) ou de leur famille (sortie pour les enfants du personnel...).

Il faut organiser des journées professionnelles pour le personnel, comme par exemple des visites d'attractions touristiques similaires. Ces journées doivent être orientées formation, échanges d'expériences et benchmarking.

Le passeport 365 offert à chaque membre du personnel peut être utilement utilisé pour découvrir individuellement ou en famille d'autres attractions touristiques.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "s'identifier à son entreprise incite à s'y impliquer d'avantage".
- Une culture d'entreprise ne s'impose pas d'elle-même, elle se vit et s'entretient au quotidien.
- S'intéresser au fonctionnement des autres attractions permet de comparer, de découvrir de nouvelles approches, et donc d'évoluer.

Résumons-nous

- L'adhésion du personnel à une culture d'entreprise forte est un atout très important pour une attraction touristique
- Le personnel doit évoluer dans un environnement qui favorise l'épanouissement humain et professionnel

■ Les tuyaux du net

- La culture d'entreprise : <http://revolution-rh.com/faire-naitre-lesprit-dentreprise/> ou <http://www.dynamique-mag.com/article/culture-entreprise.4952>

■ Le mot : culture d'entreprise

La culture d'entreprise est l'ensemble des principes, et des valeurs partagées par les membres d'une même attraction touristique.

L'indispensable évaluation

■ Cela mérite réflexion

Le personnel reçoit souvent très peu de feed-back sur son travail, que ce soit dans le cadre du travail quotidien ou dans celui de prestations spécifiques. Ce manque de retour peut générer une diminution de la qualité du travail, alors que si cet aspect était géré dès le départ, il permettrait de corriger les problèmes décelés et de renforcer les comportements positifs.

■ Bon, mais encore ?

Il convient d'établir un programme d'évaluation du personnel. Cet outil permet de rencontrer plusieurs objectifs comme la progression personnelle concertée, la détermination des éventuels besoins en formation, ou encore la contribution aux objectifs de l'institution/entreprise.

■ Soyons concrets

Une description précise de la fonction de chacun des travailleurs est un préalable indispensable à toute évaluation.

L'évaluation se base sur les profils de la fonction et des objectifs clairement fixés.

Elle doit se faire régulièrement.

Elle peut prendre aussi d'autres formes, comme des réunions d'équipe dans lesquelles chacun participe à la vie de l'entreprise.

La reconnaissance des comportements et accomplissements positifs est tout aussi importante que la mise en évidence des incidents constatés.

Une évaluation devrait générer une reconnaissance qui peut prendre différentes formes (remerciement formel, mise en évidence positive, octroi de flexibilité particulière voire un bonus financier).

Il faut tenir compte de certains éléments qui ne facilitent pas les évaluations, comme la mixité de statuts dans certaines structures, avec du personnel dépendant d'une asbl ou de la fonction publique.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "évaluer, c'est constater, pas condamner".
- Une entrevue avec un employé pour faire une mise au point peut parfois remplacer une évaluation de la performance formelle.
- L'évaluation doit être impartiale et ne peut pas être biaisée par des liens de complicité qui pourraient exister avec des membres du personnel.
- La grille d'évaluation doit être basée sur des critères objectifs.

■ Les tuyaux du net

- Sur la manière d'évaluer le personnel : <http://detailformation.com/outils/conseils-et-outils-pratiques/rh/evaluation-du-personnel/> ou http://www.focusintl.com/070-GRH_Chapitre9.pdf
- Des exemples de grille d'évaluation du personnel : http://detailformation.com/wp-content/uploads/2008/12/outilpratique_grille-evaluation.pdf ou http://www.clg.qc.ca/fileadmin/clg/ressources_humaines_en_ligne/pdf/EVAL._PROFESSIONNEL-FORMULAIRES.pdf ou http://valorisationcapitalhumain.ca/index.cfm?Voir=sections&Id=7435&M=2397&Repertoire_No=2137987698

ou <http://www.icci.be/fr/publicaties/downloads/Documents/Exemple%20de%20formulaire%201.docm>

■ Le mot : évaluation

La démarche d'évaluation peut viser à mesurer, quantifier et caractériser une situation, une entité, un résultat ou une performance, de nature complexe et donc a priori difficilement mesurable. La notation, la valorisation et la certification sont des variantes de l'évaluation.

Résumons-nous

- L'évaluation du personnel est une activité incontournable de la gestion des ressources humaines. Bien préparée, elle doit être constructive pour l'employé et rentable pour l'entreprise.

Mieux vaut prévenir...

■ Cela mérite réflexion

L'absence d'évaluation des risques et dangers inhérents au fonctionnement de votre attraction peut avoir de graves conséquences potentielles pour les visiteurs. Et bien sûr aussi pour la réputation de l'attraction.

■ Bon, mais encore ?

Il est nécessaire de mettre en place une analyse de risques complète de l'attraction touristique. Cette analyse veillera à inclure deux aspects de la sécurité: celle des clients et celle des travailleurs. Ceci concerne des mesures à prendre en plus des obligations légales auxquelles sont soumises chaque attraction touristique.

■ Soyons concrets

Pour les clients, en plus de gérer les aspects concrets indispensable à leur sécurité, il faut prendre en compte la dimension de "sentiment" de sécurité. Il faut parfois accentuer certains aspects par des panneaux, des équipements complémentaires (mains courantes, barres de protection, ...).

La sécurité se décline sur tout le parcours de visite, avec par exemple les extincteurs (emplacement, nombre, dégagement, type et contrôles), les plans d'évacuation (panneautage, consignes, exercices, ...), les éclairages de sécurité,...

Les clients peuvent aussi constituer des "conseillers en sécurité" par le biais du feed-back qu'ils peuvent donner au terme de leur visite.

Au niveau des travailleurs, il faut bien sûr déjà respecter les obligations légales concernant votre activité. Les règles du bien-être au travail se sont, avec le temps, complexifiées et nécessitent donc une attention particulière. Le conseiller en prévention doit connaître toutes les obligations légales en matière de bien-être et de sécurité sur les lieux de travail. Dans la règle, il s'agit d'un travailleur qui remplit la fonction de conseiller en prévention. Dans les entreprises de moins de 20 travailleurs, l'employeur peut être lui-même le conseiller en prévention.

Il met en oeuvre une politique de santé pour l'organisation et élabore un plan de prévention global, ainsi qu'un plan d'action annuel.

L'ensemble du personnel de l'attraction doit aussi être formé aux dangers potentiels et surtout aux réactions à adopter dans différents cas de figure.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "mieux vaut prévenir que guérir".
- Chaque employeur est tenu d'établir un service interne pour la prévention et la protection au travail.
- Il est toujours utile de disposer d'une personne en possession d'un BEPS (Brevet Européen de Premier Secours).
- Votre compagnie d'assurance dispose peut-être d'un service de prévention qui pourra vous aider dans une partie de votre analyse de risques.

■ Les tuyaux du net

- Bien-être au travail et outils sur les bonnes pratiques : <http://www.emploi.belgique.be/moduleTab.aspx?id=556&idM=241>
- Le conseiller en prévention : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=570>

■ Le mot : prévention

La prévention est l'ensemble des dispositions ou des mesures prises ou prévues à tous les stades de l'activité de l'entreprise ou de l'institution en vue d'éviter ou de diminuer les risques professionnels. La prévention permet également de sauvegarder la santé et d'améliorer le bien-être.

Résumons-nous

- En plus des obligations légales en matière de sécurité, il faut mettre en place une véritable politique de prévention
- Le personnel doit être conscientisé aux risques et dangers liés au fonctionnement de l'entreprise
- Il doit aussi être formé pour réagir correctement lorsqu'une situation de risque se produit.

Il s'agit de soigner son image

■ Cela mérite réflexion

L'activité de votre attraction touristique n'est pas sans influence sur son environnement. Que ce soit au niveau de la population locale, de la création d'activités économiques aux alentours, de l'impact urbanistique, de la mobilité, de la nécessité de parking, des nuisances sonores, etc.

■ Bon, mais encore ?

Il faut donc appréhender les différents éléments extérieurs qui sont influencés par votre activité afin d'en tirer le meilleur usage et de compenser les inconvénients générés.

■ Soyons concrets

Il est intéressant de garder de bonnes relations avec ses voisins. Il faut les informer, voire les associer à certaines actions (événements...). Vous pouvez mettre en place un "pass" ou accorder des conditions financières avantageuses pour les habitants de la commune.

Vos voisins communiquent aussi avec les touristes et les excursionnistes. Il est donc important qu'ils connaissent votre attraction et la perçoivent de manière positive.

Il faut être attentif au tissu économique local afin que votre activité touristique puisse engendrer des retombées positives pour d'autres sociétés. Il vous faut donc les informer de vos activités et de votre développement.

Dans ce cadre, vous pouvez organiser des rencontres avec les commerçants locaux afin de nouer des partenariats et des accords commerciaux.

Veillez à entretenir de bonnes relations avec les autorités locales, lesquelles sont vos interlocuteurs pour les questions d'autorisations, sécurité, logistique, mobilité, parking,...

Dans certains cas vous pourriez avoir besoin des pouvoirs publics pour accueillir un événement d'envergure, il vaut donc mieux pouvoir compter sur eux pour que l'organisation se passe dans les meilleures conditions.

En matière d'embauche, pensez à privilégier quand c'est possible l'engagement de travailleurs qui habitent dans les environs.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "mieux vaut des alliés que des inconnus".
- Vos voisins peuvent devenir vos ambassadeurs.
- Soutenir l'économie locale est indispensable et donne une image positive de votre activité.

■ Les tuyaux du net

- Les impacts indirects du tourisme, analyse économique : <http://www2.unwto.org/fr/agora/l-impact-indirect-du-tourisme-une-analyse-economique> ou http://www.finances.bj/IMG/pdf/com_2_tourisme_impact_economique_et_social.pdf
- Le calcul des retombées économiques, où en sommes-nous ? <http://veilletourisme.ca/2012/10/17/le-calcul-des-retombees-economiques-ou-en-sommes-nous-compte-rendu-du-symposium-2012/> ou <http://www.entreprises.gouv.fr/etudes-et-statistiques/guide-methodologique-la-mesure->

■ Le mot : retombées économiques

C'est l'ensemble des conséquences financières : impacts directs, indirects ou induits qui découlent de la mise en place d'un projet, d'une action ou d'une politique entrepreneuriale.

Résumons-nous

- Votre activité doit s'intégrer au mieux dans son environnement économique, décisionnel et bien sûr humain
- Il s'agit donc de soigner son image et ses relations publiques par rapport à son entourage immédiat

Bien gérer une situation de crise

■ Cela mérite réflexion

Les accidents et incidents font partie des risques potentiels qui peuvent perturber le fonctionnement d'une attraction touristique. Trop souvent, on ne met en place des procédures pour gérer ces situations qu'après avoir vécu une première mauvaise expérience.

■ Bon, mais encore ?

La situation de crise peut prendre plusieurs formes. Un incident implique une ou plusieurs personnes, visiteurs ou membres du personnel. Ou encore des événements externes qui ont des répercussions sur le bon fonctionnement de l'attraction. Les événements de novembre/décembre 2015 en sont un bel exemple.

■ Soyons concrets

Il faut désigner un manager de crise au sein de son attraction.

Ce sera la seule personne responsable pour gérer la crise avec pouvoir d'autorité. Il peut s'entourer d'une équipe, mais il mènera "l'enquête", sera le porte-parole et tirera les conclusions qui s'imposent.

Il devra s'occuper de la gestion du public. Il se chargera de l'information, du contact avec les familles, etc. Il aura aussi en charge la gestion des membres du personnel, que ce soit ceux qui sont impliqués dans l'incident ou les autres. Il devra veiller à avoir une information tant ascendante que descendante.

Enfin, il devra s'occuper de la gestion des relations externes. Avec les autorités, les forces de l'ordre, mais aussi avec la presse. Concernant cette dernière, il sera le seul porte-parole qui communique avec professionnalisme. C'est lui qui autorise, sécurise et contrôle l'accès. Il met éventuellement en place un centre de presse et vérifie bien sûr les informations avant de communiquer.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "on ne peut pas toujours prévoir la situation de crise, mais on peut anticiper la réaction à adopter".
- En interne, il faut mettre en place des procédures mais aussi une politique d'information claire et très rapide pour rassurer, mobiliser et obtenir le soutien du personnel.
- Il faut pouvoir compter sur des alliés externes, experts, juristes, représentants d'associations, etc.

■ Les tuyaux du net

- Conseils clés pour la gestion de crise : <http://www.gestiondecrise.com/reagir-a-la-crise-les-principes-cles/>
- Revue Espaces n° 85 « Crise, risque et tourisme » (payant) : <http://www.tourisme-espaces.com/doc/4096.crise-risque-tourisme.html>

■ Le mot : gestion de crise

La gestion de crise est l'ensemble des modes d'organisation, des procédures et des moyens qui permettent à une organisation de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise, puis de tirer les enseignements de l'évènement pour améliorer les procédures et les structures dans une vision prospective.

Résumons-nous

- Tant en interne que pour la communication externe, la gestion de la crise nécessite une organisation efficace supervisée par une structure adéquate
- On doit se préparer à réagir aux conséquences d'une éventuelle situation de crise

RGPD : les données, c'est personnel

■ Cela mérite réflexion

Chaque employeur doit traiter adéquatement les données personnelles de ses travailleurs. Que ce soit la gestion des salaires et l'administration du personnel, la conservation de dossiers, l'élaboration d'une base de données de candidats, de travailleurs, la tenue d'un registre des présences, le contrôle d'accès par biométrie (empreinte digitale), la mise en place d'un système de télésurveillance, d'e-monitoring, de track and trace, ou encore la publication de photos sur l'intranet. Le nouveau RGPD, Règlement général sur la protection des données, impose la marche à suivre au niveau européen.

■ Bon, mais encore ?

Que vos données soient collectées online ou offline, vous devez respecter les obligations d'information suivantes:

- avertir clairement les personnes concernées et les informer de leurs droits. Qu'il s'agisse d'accéder à leurs données personnelles, de corriger les erreurs éventuelles, de supprimer leurs données personnelles, ou de s'opposer à leur traitement. Ce dernier droit ne s'applique pas lorsque le traitement des données à caractère personnel est nécessaire à l'exécution d'un contrat engageant la personne concernée, ou lorsqu'il est nécessaire au respect d'une obligation légale à laquelle le responsable du traitement (ici l'employeur) est soumis, comme par exemple le paiement des cotisations de sécurité sociale;
- préciser les objectifs et usages des traitements des données personnelles;
- préciser la durée du stockage de ces données personnelles;
- communiquer le nom et l'adresse du responsable du traitement, c'est-à-dire de l'employeur.

Le travailleur ne doit pas donner son consentement à l'employeur pour le traitement des données suivantes : adresse, CV, composition de ménage du travailleur, données salariales, données sur les absences... : dans ces cas, l'employeur peut invoquer l'obligation légale comme base du traitement. Il est recommandé d'éviter autant que possible le consentement comme base légale pour le traitement de données à caractère personnel. L'intéressé dispose d'un droit plus fort pour demander la suppression de ses données, si son consentement est à la base du traitement. De plus, l'intéressé a le droit de retirer son consentement à tout moment.

■ Soyons concrets

Au niveau de la collecte offline, nous identifions deux moments où la collecte de ces données sera exécutée : lors de la candidature du postulant et lors de l'embauche. Concernant la postulation, nous recommandons de ne pas réceptionner les cv sous format papier, mais de prévoir une formule online, avec une adresse email dédiée à la réception des cv des candidats, assortie à la mise en place d'un email de réponse (automatique ou manuel) reprenant les obligations d'informations prévues.

On peut aussi réceptionner l'inscription via un site internet ou page web dédiée. Dans ce cadre, une politique de respect du RGPD doit être mise en place, notamment en mettant à jour la charte de confidentialité et la politique de cookies.

■ Retenez bien ceci

Lors de l'embauche, nous recommandons de faire remplir et signer un formulaire d'embauche aux candidats retenus sur lequel les informations obligatoires seront mentionnées.

Si la collecte des données se fait via un sous-traitant, vous devez établir un contrat de sous-traitance (ou un avenant au contrat déjà signé) respectant les dispositions du RGPD et vous assurer que le sous-traitant respecte bien ses obligations y afférentes. Le contrat de sous-traitance devra ainsi prévoir les clauses concernant les points suivants :

- description du traitement faisant l'objet de la sous-traitance;
- obligations du sous-traitant vis-à-vis du responsable de traitement (notamment la confidentialité, le respect de mesures de sécurité, le respect des droits des utilisateurs, etc.);
- description du traitement faisant l'objet de la sous-traitance;
- obligations du responsable de traitement vis-à-vis du sous-traitant (notamment l'obligation de documenter par écrit les instructions, superviser le traitement etc.).

Il sera par ailleurs nécessaire de sécuriser l'accès à ces données personnelles sur les serveurs informatiques (cryptage) ou dans vos bureaux (fermeture à clé).

■ Les tuyaux du net

- Quelques outils développés par les secrétariats sociaux:
Attentia : <https://shop-fr.attentia.be/collections/hr-payroll/products/gdpr-pakket>
GroupS : https://www.groups.be/1_87037.htm
Partena : <https://www.partena-professional.be/fr/categorie/produits-services/hr-outsourcing/audit-gdpr/>
SD Worx : <https://www.sdworx.be/fr-be/sd-worx-r-d/blog/zoom-sur/rgpd-plan-en-dix-etapes-pour-les-employeurs>
Securex : <https://shop.securex.be/fr/pme/documents-juridiques/privacy-politique-de-protection-de-la-vie-priv%C3%A9e-fr-detail>
UCM : <https://www.infouc.be/Decouvrez-notre-offre-de-services/Je-souhaite-obtenir-la-boite-a-outils-!>
- Les documents utiles pour le RGPD sont à retrouver sur :
http://attractions-et-tourisme.be/etudes_analyses_sectorielles.html

■ Le mot : RGPD

Le Règlement général sur la protection des données - RGPD - (en anglais : General Data Protection Regulation, GDPR), constitue le texte de référence européen en matière de protection des données à caractère personnel.

Il renforce et unifie la protection des données pour les individus au sein de l'Union européenne. Ses dispositions sont directement applicables dans l'ensemble des 28 États membres de l'Union européenne à partir du 25 mai 2018.

Ce règlement remplace la directive sur la protection des données personnelles adoptée en 1995.

Résumons-nous

- Le traitement des données personnelles des travailleurs est soumis à une réglementation européenne qui impose des obligations nouvelles aux employeurs.

RGPD : prendre les mesures qui s'imposent

■ Cela mérite réflexion

La nouvelle législation imposée par le RGPD entraîne la mise en place de mesures de sécurisation des données personnelles afin d'éviter le vol. Cela va donc avoir un impact budgétaire, mais aussi en terme de procédure interne.

■ Bon, mais encore ?

Vous devez tenir une documentation interne complète sur les traitements de données personnelles au sein de votre entreprise ou pour le compte de celle-ci, et vous assurer que ces traitements respectent bien les nouvelles obligations légales. Ces obligations impliquent notamment la tenue d'un registre de données personnelles reprenant les informations suivantes :

- les différents types de traitements de données personnelles (collecte, stockage, modification, etc..) ;
- les catégories de données personnelles traitées (nom, prénom, adresse email, téléphone, données de connexion, etc..) ;
- les objectifs poursuivis par les opérations de traitements de données personnelles (gestion de la clientèle, marketing, profilage, newsletter, etc..) ;
- les acteurs (internes ou externes) qui traitent ces données personnelles ;
- les flux en indiquant l'origine et la destination des données personnelles, afin notamment d'identifier les éventuels transferts de données hors de l'Union européenne.

Une organisation de moins de 250 personnes peut limiter l'objet de son registre à ses traitements habituels de données, comme la gestion des salaires et du personnel. Les traitements occasionnels de données peuvent ne pas figurer dans le registre à moins qu'il ne s'agisse de traitements à risque pour les droits et liberté des personnes concernées ou de traitements de données sensibles au sens large.

Le responsable du traitement des données personnelles doit prendre les mesures nécessaires, tant au niveau technique qu'organisationnel, pour garantir la sécurité des données personnelles traitées.

Les données personnelles doivent être conservées uniquement le temps nécessaire à l'accomplissement de l'objectif qui était poursuivi lors de leur collecte. Les données qui ne présentent plus d'intérêt doivent être supprimées sans délai. En cas de procédure de suppression automatique, vous devez vous assurer que les données sont effectivement supprimées. Des mesures techniques et organisationnelles doivent donc être mises en place afin que cet effacement soit effectif.

■ Soyons concrets

La protection des données personnelles impose des mesures techniques et organisationnelles appropriées afin de garantir un niveau de sécurité adapté au risque.

Si les données sont stockées, ces mesures de sécurité doivent au moins prendre en compte les précautions élémentaires suivantes :

- mettre en place des outils tels que des pare-feu et des logiciels anti-virus;
- sensibiliser les collaborateurs internes à la manipulation des données personnelles ;
- authentifier les collaborateurs internes ayant accès à des données personnelles ;
- gérer les habilitations ;
- tracer les accès et gérer les incidents ;
- sécuriser les postes de travail ;
- sécuriser l'informatique mobile ;
- protéger le réseau informatique interne et sécuriser les serveurs ;
- sécuriser les sites web ;
- sauvegarder et prévoir la continuité d'activités ;
- protéger les locaux ;
- chiffrer les données personnelles.

Concernant la sécurité informatique, il est conseillé de faire un audit interne afin d'identifier les réels besoins. Ces mesures feront l'objet d'une charte informatique qu'il est recommandé d'annexer au règlement de travail. Ce dernier sera ainsi réputé connu par tout le personnel qui devra s'y référer.

Afin de garantir la confidentialité des données personnelles, il est utile d'inclure, dans vos contrats de travail, une clause d'engagement de confidentialité pour le personnel ayant vocation à manipuler des données personnelles. Enfin, lorsque le stockage des données personnelles est confié à un sous-traitant, vous devez vous assurer, que votre prestataire présente des garanties suffisantes en matière de sécurité et de confidentialité des données personnelles qui lui sont confiées.

Lors de la collecte des données online, cette obligation d'information devra se coupler avec le consentement de l'utilisateur. Il est donc préférable de privilégier l'inscription via un site internet ou une page web dédiée. Dans le cadre du site internet, une politique de respect du RGPD doit être mise en place, notamment en mettant à jour la charte de confidentialité et la politique de cookies.

■ Retenez bien ceci

En cas de constatation d'une violation de données personnelles, vous devez le notifier à la Commission de la vie privée dans les 72h du constat. L'information des personnes concernées est requise si cette violation est susceptible d'engendrer un risque élevé pour les droits et libertés de ces personnes. Le piratage extérieur est l'exemple le plus connu, mais on peut également pointer la perte d'une clé USB ou d'un ordinateur portable contenant des données à caractère personnel.

Le RGPD impose que les informations suivantes soient communiquées :

- la nature de la violation, si possible en mentionnant les registres de données à caractère personnel concernés et les personnes concernées; le nom et les coordonnées du délégué à la protection des données (DPD) ou un autre point de contact ;

- les conséquences probables de la violation de données à caractère personnel ;
- les mesures proposées par le responsable du traitement pour remédier à cette violation.

Toutefois, s'il est impossible de fournir toutes les informations nécessaires lors d'une seule notification, le RGPD prévoit que ces informations peuvent également être fournies en plusieurs étapes dans un délai raisonnable. Afin d'agir de manière la plus adéquate possible, il convient d'établir, de manière proactive, une politique ou une feuille de route dans laquelle les étapes qui doivent être suivies dans de telles situations sont décrites.

Pour être conforme au RGPD, hormis la définition des procédures de notification de brèches de sécurité, il sera également nécessaire de mettre en place une organisation chargée de traiter les demandes des personnes concernées par la collecte de leurs données personnelles, car elles disposent d'un certain nombre de droits. C'est pourquoi nous recommandons la mise en place d'un service au sein de votre entité permettant de pouvoir répondre aux demandes des personnes concernées. Les informations de contacts de ces services devront être communiquées lors de la collecte des données personnelles.

■ Les tuyaux du net

- Les conditions de désignation d'un délégué à la protection des données : <https://www.privacycommission.be/fr/dossier-thematique-delegue-a-la-protection-desdonnees>
- Le guide de la cyber-sécurité : http://static1.squarespace.com/static/55d339cfe4b05cbbf5e4a24e/t/56cb0a56356fb0ec8c2f27ec/1456147034545/CSIMG_2016_FR.pdf
- Un kit cybersecurity : <https://www.cybersecuritycoalition.be/resource/cyber-security-kit-french/>
- Les documents utiles pour le RGPD sont à retrouver sur : http://attractions-et-tourisme.be/etudes_analyses_sectorielles.html

■ Le mot : DPD

Le Délégué à la protection des données (DPD) est chargé de mettre en oeuvre la conformité au RGPD au sein de l'organisme qui l'a désigné. Dans votre cas, la désignation d'un DPD n'est a priori pas obligatoire mais rien n'empêche d'en désigner un sur une base volontaire, en respectant les mêmes conditions que dans l'hypothèse d'une désignation obligatoire. Il serait moins contraignant de désigner une personne responsable en interne sans lui donner la qualification de DPD. La désignation d'un DPD est obligatoire quand vos activités de base impliquent le traitement à grande échelle de données sensibles (par exemple un hôpital), ou impliquent un suivi régulier et systématique à grande échelle des personnes concernées (par exemple une entreprise de sécurité sécurisant un site public). Le DPD peut être un membre du personnel de votre organisation ou faire l'objet d'un contrat externe, sur la base d'un contrat de service. Un DPD peut être une personne ou une organisation.

Résumons-nous

- Des mesures très précises sont à mettre en place dans les entreprises pour assurer la sécurisation des données personnelles et réagir adéquatement à leur possible violation.

La rentabilité, un bon plan

■ Cela mérite réflexion

La notion de rentabilité d'une attraction touristique n'est pas toujours très claire et précise. Se limiter à une approche recettes/dépenses ne suffit pas. La "performance culturelle" n'est pas automatiquement en opposition avec la "performance économique". Il faut aussi se méfier des études de faisabilité qui manquent parfois de crédibilité.

■ Bon, mais encore ?

Quelle que soit la taille de l'attraction, il est utile de se doter d'un business plan qui doit démontrer la solidité de l'activité et permet notamment de définir le seuil de rentabilité. Il vous permet de disposer d'informations précises sur votre projet ou activité. C'est aussi un outil de réflexion très complet pour les décideurs.

■ Soyons concrets

Un business plan se compose de différentes parties, dont le contenu dépend des caractéristiques de l'activité. Il définit la structure juridique et financière de l'attraction, et présente l'équipe ainsi que les produits et/ou services proposés. Il décrit le marché et son évolution, mais aussi les clients, les prospects (clients potentiels), la zone géographique ciblée. Il analyse la concurrence et propose un modèle économique qui démontre la capacité de l'entreprise à créer de la valeur par son activité. Il établit un plan d'action, détaille les prévisions financières et les opportunités d'investissement.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "bien décider et bien gérer, c'est déjà connaître ses forces et ses faiblesses".
- Restez réaliste dans les perspectives de progression de votre activité.
- Ne soyez pas trop optimistes en ce qui concerne votre chiffre d'affaires prévisionnel.

■ Les tuyaux du net

- Quelques outils en ligne pour vous aider à élaborer votre business plan:
http://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/etapes-creation/monter-son-business-plan_1531957.html
<http://mon-business-plan.com>
http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/tourism-business-portal/documents/toolstutorials/management/business_features.pdf

Résumons-nous

- Quelle que soit sa finalité, une attraction touristique doit tendre vers la meilleure rentabilité possible
- Le business plan est un bon outil pour y parvenir

■ Le mot : seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité correspond au niveau d'activité minimum à partir duquel l'activité d'une entreprise devient rentable. Soit le moment à partir duquel les recettes obtenues couvrent l'ensemble des frais (fixes ou variables) exposés par elle. Au-delà de ce seuil, l'entreprise est réputée accéder à la zone (enviable) du bénéfice. Le modèle du seuil de rentabilité est aussi particulièrement décisif pour lancer un nouveau produit sur le marché.

C'est le prix à payer

■ Cela mérite réflexion

Les tarifs appliqués sont-ils les bons? Trop chers? Trop bon marché? Ont-ils fait l'objet d'une réflexion cohérente? N'est-on pas trop frileux en matière de prix?

■ Bon, mais encore ?

Il est utile d'étudier et de définir son prix d'entrée en fonction de critères qui se basent sur une étude de marché visant la demande, sur la structure des coûts, sur un calcul de marge et sur les prix pratiqués par la concurrence. Il faut aussi réfléchir à une tarification adaptée aux différents publics.

■ Soyons concrets

La tarification doit être claire et compréhensible.

Certaines techniques de gestion comme le benchmarking (l'analyse des pratiques de la concurrence) et le pricing (la réflexion et les actions relatives à la fixation du prix d'un produit ou service) peuvent être utilisées pour établir une tarification adéquate.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "un produit n'a pas un coût, mais un prix".
- La demande détermine le prix plafond et les coûts engagés le prix plancher.
- Pour assurer la rentabilité du produit et la survie de l'attraction, la marge de bénéfice doit obligatoirement être positive, si minime soit-elle.

■ Les tuyaux du net

- Le site d'un cabinet de consultance spécialisé en pricing et revenue management : <http://www.xmo.fr>
- Des ouvrages de référence à découvrir sur le site d'un éditeur et libraire spécialisé dans le secteur du tourisme et des loisirs: <http://www.revue-espaces.com/librairie/4333/gestion-optimisee-prix-pricing.html>
- Pricing, benchmarking, etc. le dictionnaire des termes du marketing : <http://www.definitions-marketing.com>
- Des conseils pratiques pour la fixation des prix, à découvrir sur un portail de services de proximité pour les petites entreprises : <http://www.petite-entreprise.net/P-2517-89-G1-les-facteurs-de-la-fixation-des-prix.html>

Résumons-nous

- Les attractions ont un prix, lié aussi à une image ou à un service, qui est celui que les clients sont prêts à accepter
- Le calcul de ce prix doit faire l'objet d'une réflexion nourrie par différentes techniques de gestion et de marketing

■ Le mot : revenue management

Pour traduire simplement de l'anglais, c'est la gestion du rendement ou du chiffre d'affaires. Cette technique de management et marketing vise à optimiser les revenus en jouant sur les prix, les disponibilités et la demande. Le «revenue management» travaille sur la compréhension des marchés mais n'est pas concerné par la réduction des coûts.

Soyons de bon compte

■ Cela mérite réflexion

Le gestionnaire d'une attraction ou d'un musée n'est pas toujours au courant de la situation financière et des recettes générées par l'activité et ses différents centres de profit. L'externalisation de la comptabilité amplifie encore ce problème.

■ Bon, mais encore ?

Il est utile d'établir des procédures claires sur l'imputation des recettes et des dépenses pour permettre une vision à long terme. Il faut aussi établir des bilans économiques, faire des tableaux de bord permettant de se projeter à moyen terme et établir une planification opérationnelle à court (gestion, communication, marketing) et moyen terme (investissements).

■ Soyons concrets

Il faut établir chaque semaine un état de la fréquentation de l'attraction, ainsi que des recettes qui y sont associées.

Il faut faire régulièrement le bilan financier, ce qui favorise la réactivité.

Il faut anticiper, gérer, établir des tableaux de bord et maîtriser sa structure de coûts et sa trésorerie.

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "on ne peut dépenser que ce que l'on possède".
- Microsoft Excel offre déjà pas mal de possibilités en terme de tableaux de bord qui seront simples et précis. Si vous avez besoin d'un outil plus développé, il faudra passer à une offre payante.
- Les logiciels comptables offrent aussi des options complémentaires utiles pour vos tableaux de bord et votre gestion financière.

■ Les tuyaux du net

- Présentation pédagogique de l'intérêt des tableaux de bord : <http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/tableau-de-bord-excel.pdf>
- Des programmes de gestion de tableau de bord/projets payants : Oracle (Primavera), Microsoft Office Project Pro ou autres versions

■ Le mot : planification opérationnelle

C'est l'art de planifier un projet pour le mener à bien. La planification opérationnelle détaille les ressources humaines et financières nécessaires, l'identification des compétences, le partage du travail et les rôles de chacun, les objectifs spécifiques à atteindre, la durée du projet, les modes de coordination, de participation, de suivi et de communication.

Résumons-nous

- La maîtrise de la situation financière est indispensable
- Elle permet de faire de se projeter dans le temps et d'établir une planification opérationnelle
- Il faut maîtriser ses coûts et sa trésorerie

A chacun son métier ?

■ Cela mérite réflexion

L'activité HORECA constitue une part non négligeable de l'activité ou du chiffre d'affaires dans de nombreuses attractions et musées. La gestion n'en est pas simple, entre la nécessaire volonté de rentabilité et la souplesse nécessaire au bon accueil des visiteurs. Ce service HORECA a en tous les cas un impact important auprès du public, notamment les groupes. Car si le repas n'est pas bon, le souvenir de la journée restera négatif, même si la visite était belle.

■ Bon, mais encore ?

Il faut faire le difficile choix de gérer en direct ou alors de sous-traiter cette part de l'activité. Tout en sachant que, quelle que soit la formule, cette prestation HORECA sera toujours associée à votre attraction.

■ Soyons concrets

Il faut analyser l'impact sur la rentabilité du développement, du maintien ou de la suppression de l'activité HORECA. C'est un secteur d'activité à part entière qui nécessite une approche complètement différente de celle de la gestion de l'activité touristique : gestion des marchandises, respect des règles de l'AFSCA, personnel repris dans une autre commission paritaire, ... L'activité HORECA c'est aussi une opportunité de prolonger l'univers de votre attraction au travers de la restauration.

La sous-traitance structurelle de l'activité Horeca permet de bénéficier d'un revenu fixe. Cela limite les risques et permet aux petites structures, principalement les associations sans but lucratif, de mieux maîtriser leurs revenus annuels, lesquels se fondent alors pour une part sur des revenus fixes.

Sous-traiter ne veut pas dire ne plus se préoccuper de cette activité. Pour qu'elle soit efficace, cette sous-traitance doit faire l'objet en amont d'une convention claire qui détaille toutes vos exigences et contraintes (type de repas, tarifs, horaires pour les groupes, etc.).

■ Retenez bien ceci

- Le conseil: "à chacun son métier et il sera bien exécuté".
- La sous-traitance doit être réfléchie pour qu'elle soit un bon investissement et non comme une solution de dernier recours.
- Sous-traiter permet de recentrer ses forces et son énergie sur son activité première.

■ Les tuyaux du net

- Les restaurants des musées : <http://www.lapresse.ca/vivre/restaurants/201503/18/01-4853243-les-restaurants-de-musees-des-vitrines-de-plus-en-plus-soignees.php>
- La Fédération HORECA : <http://www.horecawallonie.be/horeca/default.aspx>

■ Le mot : sous-traitance

La sous-traitance est un contrat par lequel une entreprise, ici une attraction ou un musée, demande à une autre entreprise, le « sous-traitant », de réaliser une partie de son activité selon un cahier des charges bien précis.



Résumons-nous

- Sous-traitée ou pas, l'activité Horeca, quand elle existe, fait partie intégrante de votre attraction et contribue aussi à sa réputation. C'est une activité qui obéit à des règles particulières et doit être pratiquée de manière professionnelle

La mise en pratique en cinq étapes

Le point de départ, c'est **le client**. Il doit être au centre de la réflexion. C'est sur base de ses besoins et de ses attentes qu'il faut choisir les actions à mettre en oeuvre.

En second lieu, le choix des pratiques pertinentes doit se faire dans le cadre d'une démarche d'amélioration de la qualité de l'attraction.

1. Impliquer les responsables

C'est la base : pas d'amélioration possible sans l'implication des responsables.

Les responsables doivent fixer les objectifs et suivre de près les différentes étapes de cette démarche d'amélioration. Ils doivent aussi communiquer tout cela en interne, mais aussi en externe quand cela se justifie.

Les responsables de l'attraction sont impliqués dans la démarche !

2. Constituer une équipe

C'est le cas de le dire : les responsables doivent... faire appel à l'équipe pour concrétiser le choix des bonnes pratiques. Cette équipe sera constituée de gens de terrain qui vivent l'attraction au quotidien. Les membres de cette équipe seront les relais privilégiés vers l'ensemble du personnel. Ils vont ainsi dynamiser la démarche d'amélioration tout en apportant des informations précieuses à l'heure de faire des choix.

Une équipe de collaborateurs motivés est le cœur de la démarche !

3. Etablir un bilan de l'attraction

Il faut faire un état des lieux, une photographie de l'attraction à un moment donné.

3.1. Choisir une ou plusieurs fiches

Pour être concret :

- il faut être raisonnable et choisir une première fiche pour démarrer, afin d'éviter de se disperser;
- d'autres fiches seront mises en œuvre pas à pas.

3.2. Identifier ses atouts et ses pratiques à améliorer

C'est le moment, selon la fiche choisie, de se mettre à la place de ses clients, partenaires, collaborateurs,... Identifier les points forts et les points à améliorer dans le fonctionnement de l'attraction.

Mots clés

- Optique du client
- Bon sens
- Simplicité
- Equipe
- Amélioration progressive mais continue

Pour être concret :

- ne pas se juger pas trop sévèrement et noter les forces et bonnes pratiques actuelles;
- se remettre en question et ne pas hésiter pas à interroger ses visiteurs;
- s'inspirer des constats et bonnes pratiques décrits dans ce document pour chercher des similitudes avec le fonctionnement actuel;
- écrire simplement les pratiques à mettre en oeuvre pour les rendre compréhensibles par tous les collaborateurs.

Voici, selon les cinq chapitres présentés dans cette farde, quelques questions qui peuvent aider à concrétiser cette étape.

Pour les produits

- Qui sont mes clients? Quelles sont leurs habitudes de consommation? Quelles sont leurs satisfactions, leurs insatisfactions par rapport aux services rendus par l'attraction?
- Quels sont mes produits ? Sont-ils adaptés à mes clients ? Quels sont ceux qui attirent le plus mes clients/le moins mes clients ?
- Quel est mon programme annuel d'animations, d'événements? Est-il planifié, réfléchi et évalué en fonction de sa fréquentation?
- Comment fonctionne ma boutique / mon espace HORECA?

Pour la communication

- Quelle est la typologie de mes clients (zone de chalandise,...)?
- Ai-je un plan annuel de communication ? Vers quel type de client est-il centré?
- Quels rapports ai-je avec la presse locale ? Ai-je des partenaires dans la communication ? Suis-je en lien avec la Maison du Tourisme?
- Quels sont les retours de mes canaux de promotion ? Quels sont les impacts de ma promotion sur le web?
- Comment est perçu mon site internet ? A quel type de public s'adresse-t-il? Est-il en phase avec le public qui fréquente mon attraction ? Répond-t-il à toutes ses questions ?

Pour l'investissement :

- Ai-je un plan d'investissement? Est-il adapté à mes réalités budgétaires, techniques, mes ressources humaines...?
- Mes investissements tiennent-ils compte de mon public? De la vie d'un produit touristique et de ses évolutions?
- De quelles natures sont mes investissements? Sont-ils uniquement liés à de l'infrastructure / du matériel ou concernent-ils également de l'investissement « software » (services, formation du personnel,...)?
- Quelles sont mes obligations et contraintes légales, techniques, matérielles?

Pour le management :

- Qui sont mes collaborateurs? Sont-ils motivés? Sont-ils à leur juste place dans l'attraction ? Ai-je un responsable dédié aux ressources humaines qui s'occupe davantage que de la gestion administrative?
- Quelle est la constitution de mon conseil d'administration? Les administrateurs connaissent-ils l'attraction? Ai-je de l'autonomie pour gérer les ressources humaines? Comment les personnes engagées sont-elles choisies? Ai-je des descriptions de fonctions?

- En tant que manager, vais-je régulièrement sur le terrain? Suis-je présent dans l'attraction, dans les différents sites?
- Quelle est la perception de l'attraction par les voisins, les commerçants locaux, la Maison du Tourisme,...? Quels échanges «win-win» avons-nous avec eux?

Pour la rentabilité :

- Quels sont les chiffres de fréquentation de mon attraction? Ai-je des périodes plus creuses?
- Ai-je une idée de mes rentrées ? Dans tous les secteurs de mon attraction : HORECA, événements, activités, produit, boutique,...?
- Comment ai-je calculé mon prix d'entrée?
- Quels sont mes centres de profit? Dois-je en renforcer certains ou en développer d'autres?
- Ai-je un business plan qui me permet de connaître mon seuil de rentabilité
Quels sont mes coûts d'exploitation?

3.3. Définir ses objectifs

Pour être concret :

- opter pour une démarche simple et guidée par le bon sens;
- déterminer le fonctionnement à améliorer ? Chercher la bonne pratique dans ce document et l'adapter à l'attraction.
- mettre en œuvre d'autres solutions comme :
 - organiser un brainstorming avec les collaborateurs;
 - interroger ses clients;
 - observer les solutions mises en places par d'autres attractions ou entreprises. Le web est bien sûr une mine d'informations pour faire votre benchmarking et ne limitez pas votre « espionnage » au secteur touristique.

4. Définir un plan d'action

Après avoir photographié l'attraction et déterminer les actions à mettre en œuvre. Le moment est venu de désigner un responsable pour chaque action et fixer des délais raisonnables pour leur réalisation.

Pour être concret :

- rester modeste dans un premier temps, procédez pas à pas;
- l'objectif est que les actions mises en œuvre deviennent automatiques, naturelles, dans le fonctionnement de l'organisation.

- Exemple de plan d'action :

Axe choisi	Constat : Force ou point d'amélioration	Fonctionnement souhaité	Action (s) à mettre en œuvre
Produit	<i>Il n'existe aucune synergie entre l'attraction touristique et ses partenaires potentiels</i>	<i>Des synergies avec les entreprises voisines sont créées afin de renforcer l'attractivité des produits de l'attraction touristique</i>	1 créer un pack thématique comprenant : repas dans un restaurant voisin, activités chez..., hébergement chez... et visite thématique de l'attraction touristique 2
Communication	<i>L'attraction touristique n'a pas de plan de communication, la promotion se fait «au coup par coup» et sans réflexion sur le public visé</i>	<i>Un plan annuel de communication est établi et centré sur une zone de chalandise en prenant en compte les typologies de clientèles</i>	1 récolte des données de fréquentation pour définir la provenance des clients & implantation de winbill 2 comprendre les attentes de la clientèle par la lecture des études (OTW, WBT,...) 3 établir par rapport à ces données récoltées un plan de communication

5. Suivre la mise en œuvre

Tout au long de la démarche, il est essentiel de pouvoir se situer, d'apprécier régulièrement l'état d'avancement des actions, d'interpréter les écarts par rapport aux objectifs fixés, et peut-être aussi de réorienter les actions prévues au départ.

Il ne faut pas avoir peur de se remettre en question, d'adapter les actions. Ce sont des étapes normales quand une attraction touristique est engagée dans un processus d'amélioration continue.

Axe choisi	Point d'amélioration	Fonctionnement souhaité	Action(s) à mettre en œuvre	Responsable	Echéance
Management	<i>L'équipe des collaborateurs est démotivée car les postes ne sont pas définis, les derniers engagements ne sont pas opportuns et pas de communication entre les services</i>	<i>L'équipe retrouve sa motivation et communique aux touristes son envie de visiter l'attraction touristique</i>	1 établir une description de fonction claire	1 - M. X	20...
			2 être créatif pour pallier aux conditions de travail : mettre en place un système souple d'aménagement du temps de travail,...	2 - Mm Y	20...
			3 mettre en place une procédure d'engagement selon les compétences requises	3 - M. Z	20...

La démarche Wallonie Destination Qualité

Le tourisme est impacté par l'évolution constante des attentes des voyageurs d'aujourd'hui en recherche d'expériences plus significatives, durables et personnalisées. Plus que jamais, la qualité des services et donc, la satisfaction des clients doivent être au centre des préoccupations des attractions touristiques qui veulent réussir sur le chemin de la qualité. *Wallonie Destination Qualité*, propose de nombreux outils pour mesurer la satisfaction des clients et pour mettre en place des actions concrètes. Objectif : maintenir une qualité constante des services et garantir ainsi une expérience unique à chaque visiteur. La démarche *Wallonie Destination Qualité* accompagne aussi les gestionnaires grâce à différents outils qui permettent de motiver et fédérer les collaborateurs autour de valeurs communes.

■ Un atelier « Définir son ADN »

C'est la première étape de la démarche. Cet atelier accessible gratuitement invite à réfléchir à la raison d'être d'une attraction touristique. Quelle mission? Quelles valeurs? L'ADN permet de définir sa vision à long terme. C'est une orientation claire, une boussole pour définir les actions stratégiques à mettre en place.

■ Une boîte à outils

La démarche proposée est progressive et individuelle. Elle s'adapte au rythme et aux moyens de votre attraction. Des ateliers, des webinaires, des tables rondes ou encore des conférences sont régulièrement organisés afin de proposer un plan d'action, des outils de management, des outils de mesures, des enquêtes de satisfaction... le tout afin de vous aider dans votre démarche d'amélioration continue. La démarche permet aussi d'échanger de bonnes pratiques avec d'autres acteurs touristiques wallons.

■ Un audit externe

Pour identifier ses points forts et ses points d'amélioration. *Wallonie Destination Qualité* propose un accompagnement qui inclut une « évaluation » de l'attraction par une société externe, une véritable plus-value dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

Pour plus de renseignements :

<https://www.tourismewallonie.be/wallonie-destination-qualite/>



Wallonie
Destination
Qualité

Savoir qui l'on est pour savoir où l'on veut aller

■ Cela mérite réflexion

Nous vivons une époque en constante évolution, où la quête de sens devient essentielle! Il est aujourd'hui plus que jamais attendu des attractions touristiques qu'elles s'engagent et donnent du sens à leurs actions. L'attraction touristique de demain doit non seulement savoir ce qu'elle fait et comment elle le fait, mais surtout pourquoi elle le fait.

■ Bon, mais encore ?

L'ADN de l'attraction doit être au centre de sa stratégie, donnant du sens et guidant les actions. Beaucoup d'attractions savent ce qu'elles font, comment elles le font, mais peu sont capables d'exprimer clairement leur raison d'être. Définir ces éléments est pourtant une étape incontournable pour mettre en place une bonne stratégie.

■ Soyons concrets

Avant de plonger tête baissée dans l'action, il est essentiel de bien connaître son attraction. L'atelier « Définir son ADN » est entièrement gratuit. Il se déroule sur une journée. Il est réservé aux personnes qui ont une fonction dirigeante. Il invite à la réflexion sur la raison d'être de l'attraction et au sens que vous souhaitez lui donner. Lors de l'atelier, vous êtes invités à vous poser les questions suivantes :

- Quelle est la vision à long terme de mon attraction ?
- Quelle est ma mission fondamentale ?
- Quelles sont les valeurs fondamentales que je défends ?
- Quels sont les engagements de mon attraction que je souhaite tenir auprès de mes clients et/ou collaborateurs ?

■ Retenez bien ceci

- « Avant de savoir où l'on va, il faut savoir qui on est ».
- Définir l'ADN de votre attraction vous permet d'identifier les opportunités qui s'offrent à vous.
- Elle vous permet de faire les bons choix et d'optimiser vos ressources humaines, financières ... et ainsi gagner du temps.
- Elle vise également à vous positionner de façon distinctive et pertinente par rapport à des attractions concurrentes.

■ Les tuyaux du net

- Pour vous inscrire : <https://www.tourismewallonie.be/wallonie-destination-qualite/les-ateliers-definir-son-adn/>
- Fiche technique «Définir son ADN» : https://www.tourismewallonie.be/wp-content/uploads/2023/08/wdq-fiche_technique-_definir_son_adn_pdf.pdf

■ Le mot : raison d'être

La raison d'être d'une attraction désigne la façon dont elle entend jouer un rôle sociétal, social ou environnemental au-delà de sa seule activité touristique. C'est le sens que l'attraction souhaite donner à son activité, sa mission. Que proposez-vous à vos clients ? Pourquoi êtes-vous là ? En d'autres termes, il s'agit de définir ce pour quoi vous existez.

Résumons-nous

- Il faut déterminer ses valeurs, sa mission, ses engagements et sa vision à long terme
- L'atelier « Définir son ADN » de Wallonie Destination Qualité est gratuit
- C'est un travail collectif à réaliser sous la supervision du gestionnaire de l'attraction

Agir de manière continue

■ Cela mérite réflexion

Une fois la raison d'être formulée, pas question de l'encadrer et de la coller au mur, à l'image du sort trop souvent réservé aux valeurs de l'entreprise.

■ Bon, mais encore ?

L'objectif, c'est de l'activer, de mettre en mouvement toute l'attraction et ses parties prenantes vers le même cap. C'est aussi de faire rayonner cette vision particulière qui vous singularise, pour amplifier le pouvoir d'attraction, d'inspiration et de transformation de votre attraction.

■ Soyons concrets

La démarche *Wallonie Destination Qualité* vous propose de nombreux outils qui vous permettront de :

- répondre aux attentes du marché en évaluant les attentes (clients ou nouveaux collaborateurs) et en s'adaptant rapidement aux changements pour rester compétitif ;
- ouvrir votre esprit grâce à des remises en question personnelles et des confrontations de points de vue entre pairs lors des diverses, conférences, tables rondes, webinaires et ateliers thématiques ;
- partager de bonnes pratiques en rencontrant d'autres acteurs du tourisme wallon ;
- profiter d'outils pratiques qui structurent et accompagnent la mise en place des actions concrètes ;
- bénéficier d'un regard critique externe pour identifier vos points forts et vos points d'amélioration. *Wallonie Destination Qualité* propose dans ce cadre un accompagnement qui inclut une « évaluation » de votre attraction par une société externe, une véritable plus-value dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

■ Retenez bien ceci

- « *Le concurrent le plus redoutable est celui qui ne se préoccupe jamais de vous, mais qui améliore sans cesse sa propre affaire* » Henry FORD
- Des clients satisfaits sont plus susceptibles de revenir et de recommander l'attraction à d'autres personnes.

■ Les tuyaux du net

- La boîte à outils de *Wallonie Destination Qualité* : <https://www.tourismewallonie.be/wallonie-destination-qualite/boite-a-outils/>
- L'amélioration continue : <https://www.atlassian.com/fr/agile/project-management/continuous-improvement>

■ Le mot : amélioration continue

L'amélioration continue consiste à identifier les opportunités d'amélioration et mettre en œuvre des changements progressifs pour améliorer l'efficacité et la qualité. Cette démarche repose sur des cycles répétés d'évaluation et d'ajustement.

Résumons-nous

- Il faut évaluer et faire progresser constamment son attraction
- *Wallonie Destination Qualité* propose de nombreux outils qui vous permettront d'agir concrètement pour offrir une offre de qualité

Les touristes sont connectés Et vous?

Le professionnel du tourisme que vous êtes doit s'adapter constamment aux touristes et à leur utilisation du digital. *Mon bagage numérique* propose de trouver facilement la solution la plus adaptée à vos besoins : webinaire, formation, accompagnement personnalisé... *Mon bagage numérique* met à votre disposition 3 outils qui vous permettront d'améliorer vos compétences en matière de digital.

■ Les diagnostics de maturité digitale

Le diagnostic est le point de départ pour le développement de compétences. En répondant aux questions sur les 5 étapes du parcours client, vous aurez un aperçu clair de vos points forts et/ou de vos points d'amélioration en matière digitale.

■ Le catalogue

Un catalogue de près de 200 actions : formations, sensibilisations, webinaires, accompagnements... dans le secteur du digital pour améliorer vos compétences.

■ Les vouchers numériques

Des vouchers numériques mis à disposition gratuitement de chaque attraction touristique pour financer des actions spécialement élaborées dans le cadre de ce projet : diagnostic accompagné, audit des outils digitaux, accompagnements personnalisés...

Pour plus de renseignements :

<https://monbagagenumerique.tourismewallonie.be>



Savoir où l'on en est pour savoir où l'on veut aller

■ Cela mérite réflexion

La transition numérique est irréversible, continue et exponentielle. Les clients évoluent vite, très vite. Le secteur touristique doit s'adapter.

■ Bon, mais encore ?

Le premier pas pour réussir à s'adapter, c'est de savoir où l'on en est. Le bon réflexe : réaliser un diagnostic pour connaître la maturité digitale de son attraction touristique.

■ Soyons concrets

Le diagnostic de maturité digitale est un des trois outils de *Mon bagage numérique* proposé par le Commissariat général au Tourisme.

Il s'agit d'un questionnaire en 5 étapes qui suit le parcours client. Ce diagnostic permet d'avoir une vue claire sur ses points forts et ses points d'amélioration. Il formule également des recommandations personnalisées.

Le diagnostic peut se faire en toute autonomie ou accompagné. En vous rendant sur le site de *Mon bagage numérique* vous aurez accès au questionnaire en ligne ou vous pourrez prendre rendez-vous pour un accompagnement. Ce dernier permet d'obtenir des conseils personnalisés.

■ Retenez bien ceci

- Les étapes du diagnostic correspondent au parcours «client» du visiteur en lien avec l'attraction touristique : faire venir, faire vivre, faire, revenir, donner envie, gérer et piloter son attraction.
- Le parcours des visiteurs permet de mettre le client au centre de la réflexion et de ne pas oublier les étapes qu'il vit avant même d'être en contact avec votre attraction.

■ Les tuyaux du net

- Le diagnostic de maturité digitale de *Mon bagage numérique* : <https://monbagagenumerique.tourismewallonie.be/diagnostic>

■ Le mot : transition numérique et transformation digitale

La « *transition numérique* » correspond au phénomène de mutation de la société liée à l'essor du numérique, d'Internet et des réseaux sociaux. Elle désigne une étape intermédiaire entre le monde non-numérique que l'on va quitter et le monde de demain où le numérique sera une évidence pour tous.

On parle de « *transformation digitale* » lorsqu'une entreprise intègre des technologies digitales à l'ensemble de ses opérations. Elle est ainsi en mesure d'évoluer plus facilement et d'améliorer sa compétitivité en réagissant à l'évolution des marchés et en offrant un meilleur service à ses clients.

Résumons-nous

- Un diagnostic de maturité digitale s'impose
- Le diagnostic est orienté «parcours client»
- Le diagnostic se fait en toute autonomie ou accompagné pour des conseils personnalisés

Une formation en digital, oui, mais laquelle ?

■ Cela mérite réflexion

Il existe de nombreux acteurs de formation en Wallonie sur la thématique digitale. Pas toujours simple de s'y retrouver... Comment trouver la formation qui vous convient ? Quels critères sont importants : présentiel ou distanciel, prix, horaire ?

■ Bon, mais encore ?

La transformation digitale concerne l'ensemble des équipes d'une attraction touristique : du management au personnel d'accueil en passant par la comptabilité et la communication. Il faut donc veiller à ce que toutes les personnes impliquées soient formées aux enjeux de la digitalisation.

■ Soyons concrets

Pour vous aider à vous y retrouver dans la jungle des catalogues d'apprentissages proposés, *Mon bagage numérique* a recensé près de 200 formations pertinentes pour le secteur touristique, auprès de 13 acteurs partenaires spécialisés dans l'enseignement digital : formation classique, webinaire, accompagnement, ...

Le catalogue est mis à jour régulièrement. Un système de filtres et une fonction de recherche permettent de trouver rapidement une formation adaptée à vos besoins : thème, niveau, modalités pratiques...

■ Retenez bien ceci

- Le catalogue reprend des actions adaptées au secteur touristique.
- Il centralise en un seul endroit les actions de 13 acteurs de formation différents.
- Il est évolutif au fil du temps.

■ Les tuyaux du net

- Le catalogue de *Mon bagage numérique* :

<https://monbagagenumerique.tourismewallonie.be/blog/actions-1>

■ Le mot : aides à la formation

Le catalogue que l'on peut découvrir sur *Mon Bagage Numérique* est accessible évidemment à toutes les attractions touristiques. Le financement de ces formations peut être pris en charge soit par le Fonds 4S pour les attractions touristiques qui dépendent de la CP 329 ou par le Fonds de Formation pour les Attractions Touristiques de la CP 333 pour les attractions qui en dépendent. Cela permet donc une prise en charge soit complète, soit partielle des coûts. Il est également possible pour certaines attractions touristiques de recourir aux chèques formation. Cela permet de bénéficier d'une aide financière pour former les travailleurs dans l'un des centres de formation agréés. D'une valeur de 30 €, il correspond à 1 heure de formation par travailleur.

Résumons-nous

- Se former au digital, c'est essentiel pour toute l'équipe
- Pour bien choisir ses formations, il est primordial de bien déterminer ses besoins
- *Mon Bagage Numérique* rassemble toute l'offre utile en un seul point

Bénéficiaire d'accompagnements personnalisés en matière de digital

■ Cela mérite réflexion

Le secteur touristique accuse un certain retard en matière de transformation digitale. Sa diversité et ses différents niveaux de professionnalisme expliquent cette situation. C'est pour combler cette lacune que le projet *Mon bagage numérique*, financé par le Plan de relance de la Wallonie, a été mis en place.

■ Bon, mais encore ?

Une enquête sur le niveau de digitalisation des acteurs touristiques menée en février 2023 montre que 59 % des attractions touristiques souhaitent des accompagnements personnalisés pour développer leurs compétences en digital.

■ Soyons concrets

Les vouchers numériques constituent un des trois outils de *Mon bagage numérique*, proposé par le Commissariat général au Tourisme. Ces vouchers correspondent à des « bons de valeur » à échanger contre des services :

- un diagnostic de maturité digitale accompagné → 2 vouchers ;
- une sensibilisation au pilotage de la satisfaction client grâce au digital → 6 vouchers ;
- une visite inspirante → 8 vouchers ;
- un audit de vos outils digitaux à distance → 10 vouchers ;
- un accompagnement personnalisé à distance → 10 vouchers ;
- une sensibilisation à l'amélioration de l'expérience client grâce au digital → 12 vouchers ;
- un accompagnement personnalisé chez vous → 14 vouchers ;
- un audit de vos outils digitaux chez vous → 14 vouchers.

Un total de 25 vouchers est offert à chaque attraction touristique quand elle en fait la demande. Vous avez 2 mois pour les échanger contre les services de votre choix.

■ Retenez bien ceci

- Les vouchers numériques sont gratuits et offerts aux attractions touristiques motivées. Ils permettent de bénéficier de services personnalisés : un audit de vos outils digitaux, un accompagnement personnalisé en distanciel ou chez vous.
- Ces services sont des accélérateurs de votre transformation digitale.

■ Les tuyaux du net

- Les vouchers numériques de *Mon bagage numérique* : <https://monbagagenumerique.tourismewallonie.be/vouchers>

■ Le mot : visite inspirante

La visite inspirante est une des actions proposées dans le cadre de *Mon bagage numérique*. C'est une méthodologie d'accompagnement au changement. Guidé par un accompagnateur, en petit groupe de pairs, vous visitez plusieurs sites (hébergement, attraction ou organisme touristique) pour vous inspirer de pratiques digitales concrètes et innovantes. Une visite inspirante permet à l'équipe participante d'explorer des champs nouveaux, hors du cadre quotidien, tout en renforçant le collectif dans l'expérience vécue en rencontrant des nouveaux opérateurs touristiques.

Résumons-nous

- Vouchers numériques = bons de valeurs pour des services
- Vous disposez de 25 vouchers pour bénéficier de différents services de *Mon Bagage Numérique*
- Ces vouchers sont gratuits