DE LA DÉMARCHE QUALITÉ AUX DÉMARCHES DE PROGRÈS

L'OFFICE DE TOURISME MOTEUR DE SA DESTINATION



Vous vous interrogez sur l'opportunité de mettre en place une démarche qualité interne ?
Vous êtes engagés dans une démarche qualité interne et vous souhaitez aller au-delà ?
Vous voulez donner du sens et du lien à l'ensemble des démarches que vous animez ?

Les démarches de progrès sont pour vous !

Passée la première étape des référentiels, qui peuvent parfois être pris pour des contraintes, les démarches qualité ont fait la preuve dans les Offices de Tourisme ou dans les entreprises privées de leur nécessité pour que le management soit efficient et les équipes performantes et impliquées. Il est possible d'aller plus loin… aller au-delà de la structure pour faire progresser et reconnaître les destinations, pour renforcer les liens avec les professionnels du tourisme, pour satisfaire toujours plus les clientèles exigeantes. Aller au-delà pour motiver les équipes à travers un projet clair et défini qui mènera l'Office de Tourisme et ses partenaires vers une destination d'excellence.

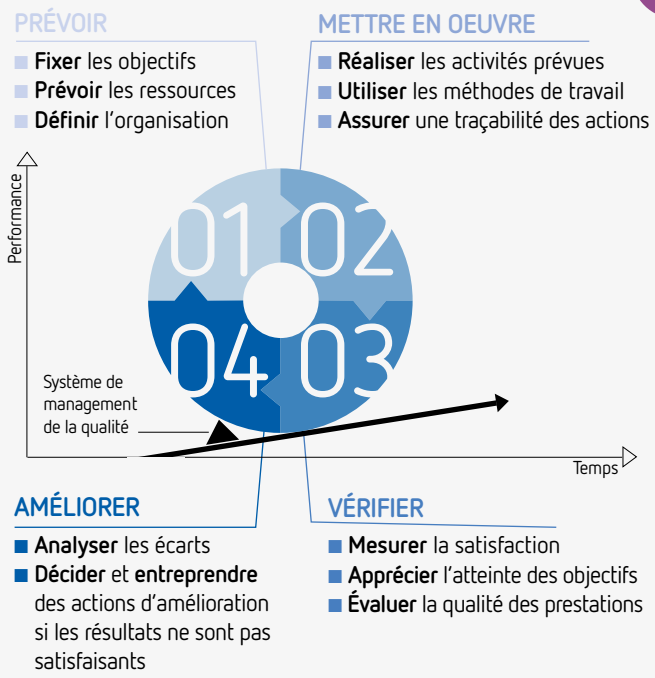
Offices de Tourisme de France
FÉDÉRATION NATIONALE

LA DÉMARCHE QUALITÉ, UN MODÈLE ÉVOLUTIF ET TRANSPOSABLE

L'engagement dans une démarche qualité se situe au niveau stratégique puisqu'elle impactera tant l'organisation interne de la structure que la satisfaction de toutes les parties prenantes (clients, partenaires, financeurs ...), tout en améliorant la performance économique et financière de l'Office de Tourisme.
Dans la démarche qualité, comme pour les différentes démarches de progrès mises en place par un Office de Tourisme, la méthodologie de travail à employer est similaire et vise :

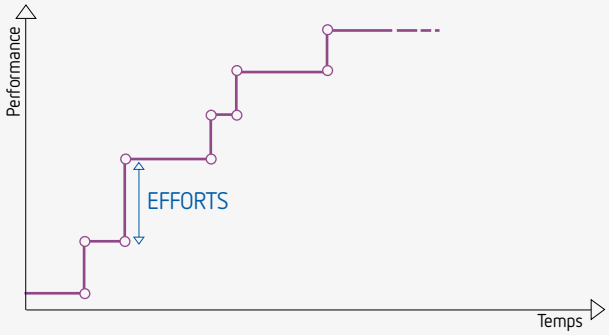
L'AMÉLIORATION ORGANISATIONNELLE DE LA STRUCTURE

Le progrès continu



VS

Le progrès par rupture



Le progrès est principalement généré de manière obligatoire par des facteurs externes :

- Nouvelle législation (classement),
- Nouvelle norme (certification),
- Nouvelles exigences de la clientèle (évolution du mode de consommation),
- Nouvelles technologies (réseaux sociaux)...

Cela nécessite à chaque fois des efforts pour franchir les paliers.

LA SATISFACTION CLIENT

Cette démarche vise à ce que la qualité perçue soit supérieure ou au moins équivalente à la qualité attendue par le client. L'évaluation réalisée par le client, après la consommation du service proposé, va mesurer le niveau de qualité perçue.

Si qualité perçue :

< qualité attentue :	= qualité attendue :	> qualité attendue :
Insatisfaction	Normalité ou satisfaction	Forte satisfaction



Il sera important d'informer le client des engagements qualité que vous avez définis afin qu'il puisse les prendre en compte dans son évaluation.

L'ÉVALUATION ET LA RECONNAISSANCE

L'obtention d'une marque ou d'une certification via la réalisation d'un audit externe n'est pas une finalité en soi, cependant,

L'audit est :

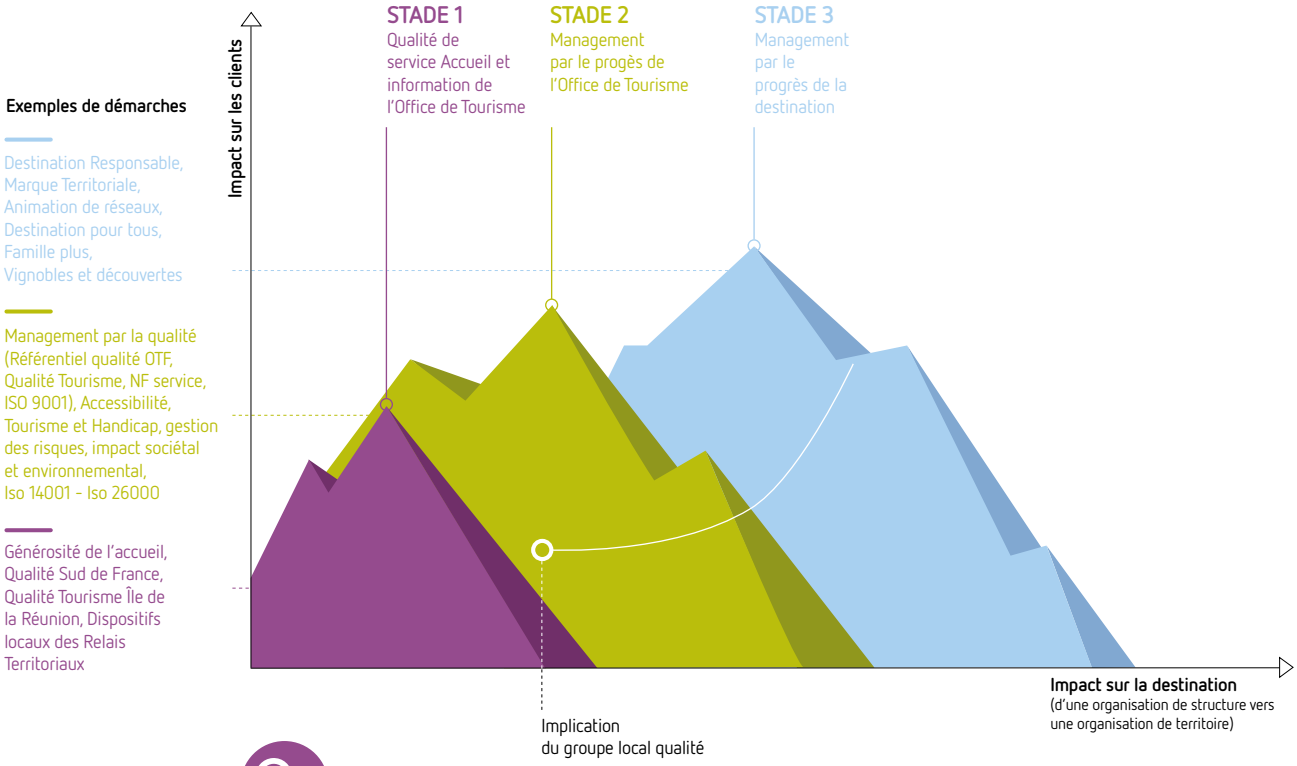
- Un outil de pilotage de la structure, comme jalon régulier
- Un regard extérieur et neutre permettant une mise en avant des points forts et d'amélioration
- Un moyen pour favoriser la levée de points de blocages majeurs

La marque ou la certification permettent :

- De reconnaître et valoriser le travail de l'équipe de l'Office de Tourisme
- De garantir à l'ensemble des clients l'obtention de services de qualité
- De renforcer sa légitimité vis à vis des élus locaux et des professionnels
- D'être un exemple sur la destination

DE LA DÉMARCHE QUALITÉ AUX DÉMARCHES DE PROGRÈS, DE L'OFFICE DE TOURISME À LA DESTINATION

La raison d'exister d'un Office de Tourisme est son territoire, sa destination touristique. En plus d'en être la vitrine, il en assure le développement, l'accueil des visiteurs et l'animation des professionnels. Il est donc indispensable que l'Office de Tourisme puisse garantir la qualité de ses services, améliorer son fonctionnement pour déployer ensuite une démarche de progrès à l'échelle de sa destination.
Trois stades sont identifiables dans cette progression pour amener l'Office de Tourisme à devenir le moteur de la destination. Ces étapes, perméables entre elles, ne sont pas figées, il appartient à chaque structure d'en déterminer les contours, par la définition de sa stratégie et de ses objectifs.



Ce schéma traduit l'opportunité de chaque Office de Tourisme d'être pilote de sa propre démarche et la possibilité de la faire reconnaître par un label, une marque, une certification.
Le référentiel ou la norme ne sont là que pour donner un cap et ne doivent pas être un frein à la créativité des collaborateurs.
Quel que soit le stade auquel se situe l'Office de Tourisme, il est engagé dans une démarche de progrès.

DÉFINITION

Les démarches de progrès visent la pérennité de l'Office de Tourisme et de sa destination. Ce sont des démarches d'amélioration continue, prenant en compte l'organisation de la structure, son environnement, sa culture, ses clients, ses opportunités et ses menaces. Elles couvrent de nombreux champs tels que le management par la qualité, la durabilité et l'accessibilité des territoires, la prise en compte des différents types de clientèles et ses engagements vis à vis d'elles. L'ensemble de ces démarches de progrès mises en oeuvre forme une approche globale permettant de tendre vers l'excellence.

STADE 1

Qualité de l'accueil en Office de Tourisme : **s'immerger dans une démarche qualité**

Démarche centrée sur l'accueil et l'information des visiteurs et de la population, en face à face, à distance, dans l'Office de Tourisme ou en mobilité. Cette démarche qui touche son coeur de métier permet à l'Office de Tourisme d'entrer progressivement dans l'amélioration continue, grâce à l'écoute client et aux améliorations mises en place. Sans forcément rentrer dans un référentiel, l'Office de Tourisme amorce un travail collectif sur la mise en place d'outils visant à structurer le travail quotidien et la satisfaction de la clientèle.

Pensez à l'accompagnement proposé par vos Relais Territoriaux !!

STADE 2

Management par le progrès de l'Office de Tourisme : **structurer, intégrer, certifier**

Qu'elle soit volontaire ou contrainte par les nécessités d'un classement, cette démarche débute par la volonté de la direction de mettre en place un management par la qualité, pour permettre à l'Office de Tourisme de capitaliser sur son système d'organisation afin de développer ses services, améliorer son impact sociétal dans son environnement de travail et tendre vers la créativité et l'innovation.
Cette démarche managériale et transversale, implique l'ensemble des collaborateurs de l'Office de Tourisme, et vise une organisation optimale et l'amélioration continue de la structure et de ses services.
La démarche devenue globale fait la synthèse de l'ensemble des démarches de progrès déjà initiées en fonction de la stratégie, où le client, qu'il soit touriste, professionnel ou habitant demeure l'élément central.
C'est à ce moment que l'Office de Tourisme fait le choix de la certification.

Les éléments essentiels dans cette réussite sont :

- Le projet de structure, la stratégie et la politique qualité clairement définis par écrit
- La direction motrice qui impulse et transmet sa volonté, associée à une personne référente qui coordonne la ou les démarche(s) avec l'ensemble de l'équipe
- L'implication de toute l'équipe : confronter et mélanger les idées des collaborateurs, afin de mobiliser l'intelligence collective qui permet de s'adapter avec agilité aux situations nouvelles
- La mise en place et l'évolution d'outils adaptés, propres à la structure
- La définition d'indicateurs pertinents permettant de mesurer régulièrement la réalisation des objectifs
- La communication et la mise en avant des engagements auprès des clients, de la collectivité de tutelle et des socio-professionnels

UN OUTIL INDISPENSABLE : LE GROUPE LOCAL QUALITÉ

L'Office de Tourisme dispose d'un outil essentiel dans ce cheminement : un ou des groupe(s) de progrès (groupe local qualité, comité de pilotage, ...). Ce ou ces groupe(s) de travail, composé(s) des représentants de l'Office de Tourisme, des différents acteurs touristiques, des collectivités, des chambres consulaires et des habitants, permettront à la démarche de l'Office de Tourisme de "sortir de ses murs" pour fédérer et de travailler à l'évolution de la destination.

STADE 3

Management par le progrès de la destination : **exporter, animer, valoriser**

Une fois l'Office de Tourisme certifié, la démarche doit être en constante évolution... Tout le travail mené par l'Office de Tourisme ne sera pertinent et réellement valorisé qu'à travers une image commune et partagée par l'ensemble des acteurs du territoire, notamment grâce à une véritable qualité d'accueil et de service sur l'ensemble de la destination. Il sera indispensable de créer du lien et des synergies entre tous les acteurs du territoire afin d'arriver à cette cohésion : c'est à l'Office de Tourisme d'impulser cet élan. Cela pourra se matérialiser par une marque territoriale connue et reconnue, une charte qualité territoriale d'excellence de l'accueil... par exemple.
Cette démarche, ouverte à l'échelle de la destination, où les ressources et les équilibres seront préservés, permettra d'atteindre le stade ultime du progrès autour de la notion de Destination Responsable.

QUELLES SONT LES PLUS-VALUES ?

Un client retient systématiquement ce qui ne marche pas. Ce qui marche bien, voire très bien, relève de la normalité.

Organisationnelles

- L'amélioration du fonctionnement, en adaptant les méthodes de travail et les actions pour optimiser l'efficience de l'équipe
- Le fonctionnement adapté aux besoins spécifiques de la structure et de la destination
- L'évolution de la stratégie et des objectifs liés
- La continuité dans le niveau de service rendu
- L'écoute et la participation des collaborateurs à l'évolution des services, des méthodes et de la stratégie pour tendre vers une véritable intelligence collective
- L'écoute des clients pour améliorer ses services
- L'anticipation des menaces sur le fonctionnement et la pérennité de la structure et de la destination
- La diminution du nombre de dysfonctionnements et de réclamations
- La valorisation du travail de l'Office de Tourisme et son engagement auprès de sa collectivité de tutelle et des institutionnels

Marketing

- La pérennité et la longévité de la destination à moyen et long termes
- La créativité et l'initiative des salariés
- L'adaptabilité aux nouvelles attentes et envies
- L'image cohérente de la destination et de ses acteurs
- Le partage d'une identité et de valeurs communes favorisant le développement d'une marque territoriale de qualité, d'offres et de services
- La rigueur dans la mise en marché de l'offre de la destination
- Les habitants comme ambassadeurs de la destination
- Le client au cœur de l'entreprise, ses envies et ses expériences favorisées, la Gestion de la Relation Client développée
- Le meilleur positionnement pour conquérir et fidéliser de nouveaux clients et partenaires
- La satisfaction de la promesse client faite tout au long de son séjour

Financières

- Les coûts de la non qualité :
  - Perte de temps multipliée par le nombre d'acteurs concernés
  - Délais plus longs
  - Démotivation du personnel
  - Mauvaise image
  - Perte de crédibilité
  - Perte de clients
  - Plus cher et plus chronophage de conquérir un nouveau client, que d'en fidéliser un
- Les gains de la qualité :
  - 1 client satisfait le dira à 3 personnes, 1 client mécontent le dira à 9 personnes
  - Une meilleure mise en oeuvre du projet stratégique et du plan d'action en lien avec une exécution budgétaire maîtrisée
  - Plus de facilité à démontrer l'efficience de l'Office de Tourisme auprès de la collectivité de tutelle dans un contexte budgétaire contraint

LES COÛTS DE LA QUALITÉ

- Un investissement en temps de l'équipe au début pour en gagner ensuite
- Du temps dédié à un référent pour le pilotage et l'animation
- Un coût d'audit et de suivi

ALLER VERS L'EXCELLENCE...

Dans une concurrence touristique mondiale exacerbée par les tensions sociales, économiques, environnementales, les services proposés se doivent d'être en accord avec la promesse qui est faite au client tout au long de son parcours, avant, pendant et après son séjour.

Pour un Office de Tourisme, l'engagement dans une démarche qualité est avant tout stratégique, c'est le fil conducteur de l'Office de Tourisme pour être en mesure d'impliquer l'ensemble de la destination dans une démarche de progrès, dans un projet commun de développement touristique.

L'Office de Tourisme doit être celui qui montre l'exemple de cette qualité globale des services, mais en être également le moteur. Les attentes et les envies sont fluctuantes, aussi la destination doit être en capacité d'évoluer facilement, tout en gardant une image cohérente, connue et reconnue.

L'Office de Tourisme doit aujourd'hui ne former qu'un tout avec sa destination, à la croisée des enjeux sociaux, sociétaux, économiques, environnementaux, politiques. Il doit incarner de plus en plus la destination et contribuer activement à l'évolution globale de celle-ci.

La destination (professionnels, habitants, élus, etc..) devra aller, sous l'impulsion d'un Office de Tourisme fort, vers une logique de progrès continu, d'engagements clients et de qualité de services.

La destination est une chaîne continue composée de maillons. Si un maillon est manquant ou déficient, toute la destination est fragilisée.

Jean Burtin
Président d'Offices de Tourisme de France®

BON A SAVOIR

Des outils à votre disposition sur
www.offices-de-tourisme-de-france.org
(rubrique démarches de progrès)

De la démarche qualité aux démarches de progrès, septembre 2015
Rédaction : Commission Qualité et Tourisme Durable
Conception graphique : Metropolitan Influence

Offices de Tourisme de France
FÉDÉRATION NATIONALE

tourisme.fr

Fédération Nationale des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative
11 rue du Faubourg Poissonnière • 75009 Paris
Tél. : 01 44 11 10 30 • Fax. : 01 45 55 99 50
www.offices-de-tourisme-de-france.org
www.tourisme.fr