

## ISO 9001 : une démarche de progrès

**ISO 9001 est un système de management qui met en place une logique d'amélioration permanente grâce aux outils élaborés par chaque structure. La certification insufflé une nouvelle dynamique interne, chacun devenant force de proposition et faisant évoluer son métier.**

### Aintourisme : un outil de pilotage

Aintourisme (27 personnes) a été certifié ISO 9001-2008 le 14 décembre 2009 par la société SGS. « Cette certification engage notre structure dans une dynamique d'amélioration permanente, affirme le directeur Stéphane Dévrioux. Nos missions concernent trois catégories de clients : les fédérateurs de réseaux (offices de tourisme, syndicats professionnels...) et les institutionnels, les prestataires touristiques, et le client final (touristes, excursionnistes, habitants).

Le choix de s'engager dans un système de management de la qualité ISO 9001-2008 pour l'ensemble de nos activités et de nos services a été guidé par plusieurs motivations : accroître l'efficacité dans nos missions en répondant mieux aux attentes des clients et en optimisant notre organisation ; se donner les moyens de s'inscrire dans une logique d'amélioration permanente ; valoriser les compétences individuelles existant dans l'équipe. L'autonomie de chacun s'est améliorée grâce à la définition d'objectifs annuels par la direction (en lien avec la stratégie du CDT et le schéma), déclinés par pôle et au niveau individuel, traduits dans un plan d'actions et suivis grâce à des indicateurs.

Le système de management de la qualité (SMQ) a été construit par l'ensemble de l'équipe afin de capitaliser sur les compétences de chacun. Nous avons créé nous-mêmes des processus missions simplifiés (accompagnement, promotion-communication, information, fédération-animation). La fiche-guide d'une mission tient sur deux pages. Chacun a rédigé de manière la plus simple possi-

ble les procédures qui lui semblaient utiles. Toute mission dispose d'un suppléant. Huit salariés ont reçu la formation qualifiante "auditeur interne". La responsable qualité est membre de l'équipe de direction. Elle est assistée par une chargée de mission qualité et un groupe projet a été mis en place. La capitalisation sur les approches managériales précédemment entreprises a permis de mobiliser rapidement l'équipe. L'accompagnement par un prestataire efficace est indispensable pour amener une méthode de réflexion, tenir le cap et vérifier que nous restons dans l'utile et l'opérationnel.

### Qualité et management

Plus qu'une démarche qualité, il s'agit d'un système de management visant à garantir la satisfaction de nos clients en améliorant l'efficacité de nos actions et en mettant en œuvre une logique d'amélioration permanente grâce à des indicateurs. Afficher la qualité des prestations et le professionnalisme des acteurs du tourisme contribue à la reconnaissance de l'activité touristique. Notre démarche qualité profite à divers acteurs. Le système mis en place permet de vérifier la satisfaction des clients et de traiter par des actions spécifiques les éventuels décalages entre la prestation fournie et les attentes. Le conseil géné-

ral a l'assurance de l'efficacité maximale des budgets investis. L'évaluation systématique de toutes les actions, le traitement des non-conformités et la dynamique d'amélioration permettent une bonne lisibilité et la réalisation constante de progrès. La démarche valorise les compétences individuelles au sein de l'équipe, développe l'autonomie et la conscience du rôle de chacun dans la structure. L'approche participative renforce la motivation et l'information. Le fait de s'impliquer dans un projet d'entreprise a renouvelé la dynamique interne.

Les actions sont menées en mode projet. Les pôles correspondent aux quatre missions d'Aintourisme : accompagner, fédérer et animer, promouvoir et communiquer, informer nos clients. Les fonctions "supports" (comptabilité, ressources humaines, logistique, informatique, relations avec les fournisseurs, PAO, site Internet, remontée d'informations) sont identifiées pour valoriser leur rôle transversal. Un plan d'actions a été mis en œuvre pour améliorer la communication en interne. Les outils et les méthodes pour communiquer efficacement sur nos actions ont été formalisés. La définition d'objectifs clairs, l'augmentation du nombre de responsables de pôles et de suppléants, la multiplication des groupes de travail sur des réflexions transversales



(communication interne, valeurs d'Aintourisme, accueil téléphonique...), l'intégration du droit à l'erreur comme source de progrès continu constituent des nouveautés managériales. »

## Meurthe-et-Moselle Tourisme : un nouveau positionnement

L'agence de développement touristique (ADT) Meurthe-et-Moselle Tourisme a décidé, en 2003, de mieux structurer son organisation en utilisant la norme ISO 9001 comme outil de management. « Le but de cette démarche était de définir une stratégie d'entreprise avec une politique et des objectifs qualité, des clients et des financeurs, pour positionner l'ADT comme un organisme incontournable pour les professionnels et les institutionnels du tourisme, explique Laurence Frecher, responsable qualité.

Pour vendre la destination Meurthe-et-Moselle, l'ADT agit à trois niveaux : la constitution d'un réseau en structurant le territoire et l'offre ; l'animation de ce réseau pour mettre en place des offres pertinentes, notamment des courts séjours ; l'évaluation de ses actions avec ses partenaires et la mesure de la satisfaction. La démarche qualité, qui permet d'avoir une vision globale de la stratégie à appliquer, est soutenue par des valeurs (écoute des clients, capacité à s'adapter et à être une force de proposition, réactivité, satisfaction du client).

L'ADT, certifiée ISO 9001-2000 en septembre 2005, est dans une dynamique d'amélioration continue des services fournis. En octobre 2006 et 2007, elle a poursuivi sa certification ; en décembre 2008, elle a obtenu le renouvellement de sa certification ISO 9001-2000. Le 13 novembre 2009, l'audit de suivi a permis de certifier l'ADT ISO 9001 dans sa nouvelle version 2008. Les métiers et les compétences de l'ADT évoluent et nécessitent un management transversal, une circulation de l'information accrue et l'implication de la direction et

de l'ensemble de l'équipe. Le système de management de la qualité tient compte de l'environnement de l'ADT et de ses modifications (nouveaux comportements des touristes, réglementation, évolutions technologiques, observation, veille touristique, ressources humaines...). La politique du conseil général est un environnement qu'il faut prendre en compte, notamment en ce qui concerne la répartition des compétences des collectivités.

Les formations, le conseil et l'expertise sont de plus en plus demandés par nos partenaires professionnels et institutionnels. L'ADT développe les partenariats avec les offices de tourisme, le CRT Lorraine et la délégation régionale au tourisme (système d'information touristique, élaboration du schéma régional de développement du tourisme et des loisirs, labellisation Tourisme & Handicap...). La stratégie marketing est portée par les partenaires de l'ADT, notamment les offices de tourisme, et des partenaires privés travaillant en réseau dans le cadre des "Fugues enchantées".

### *Un suivi permanent des actions*

Tous les quinze jours, une réunion permet de coordonner les métiers de l'ADT en faisant le point sur l'avancement des actions et en facilitant l'échange d'informations. Parallèlement, la direction reçoit chaque collaborateur en fonction des dossiers suivis.

Depuis 2005, l'ADT réalise tous les deux ans une enquête de satisfaction auprès de ses clients professionnels et institutionnels. Elle poursuit sa démarche d'amélioration continue de la qualité en s'appuyant sur des outils de progrès (plan d'actions amélioration, audits, réclamations clients, tableaux de bord trimestriels, enquête de satisfaction clients). Elle s'appuie également sur la veille, le benchmarking, les technologies de l'information, l'écoute des clients, les formations, les séminaires.

Les contraintes de la démarche sont la lourdeur des procédures et

la nécessité d'un encadrement permanent par le responsable qualité. Le système qualité a permis d'atteindre les objectifs de départ qui étaient de redynamiser l'équipe et de positionner l'ADT comme acteur professionnel reconnu, autour d'un véritable projet d'entreprise avec des objectifs, des stratégies, des actions, des clients, des partenaires, une politique qualité et un actionnaire principal, le conseil général. L'ADT s'améliore en permanence et adapte ses métiers pour faire émerger sa valeur ajoutée au service de ses clients. »

La politique du conseil général, principal client de l'ADT, est prise en compte, comme l'explique Véronique Faq, directrice de l'ADT. « Le 14 décembre 2009, le conseil général de Meurthe-et-Moselle a déterminé les nouveaux axes de sa politique touristique et économique (économie sociale et solidaire, amélioration de l'offre, mutualisation des compétences entre collectivités et structures satellites, articulation de l'économie départementale avec les enjeux régionaux, développement durable). Dès 2008, six contrats de territorialisation ont été mis en place entre communes, intercommunalités et conseil général, avec nomination de six directeurs de territoires. Pour s'intégrer à cette démarche, l'ADT a nommé, dans son équipe, six référents de territoires en matière touristique qui accompagnent les porteurs de projets, ce qui conforte sa mission d'ingénierie. »

### CDTL Val d'Oise : une culture d'entreprise

Le CDTL Val d'Oise a été certifié ISO 9001 du 16 octobre 2006 au 16 octobre 2009 (la démarche a été interrompue pour cause de réorganisation interne). « Le CDT s'est engagé dans la démarche pour se repositionner par rapport à ses clients (conseil général, prestataires touristiques, touristes), mettre en place une méthode de travail plus efficace, recentrer ses activités et conforter la "culture touristique" des élus départementaux et

## ► ingénierie

**N° 2046 - 17 février 2010**

des prestataires, explique Laurent Demontoux, chargé de promotion et de communication, qui était également responsable qualité. C'est une démarche assez lourde, dans laquelle nous avons été accompagnés par un cabinet spécialisé. Nous avons choisi un périmètre de certification comportant la promotion, le développement et la commercialisation. Cela a permis, par exemple, de faciliter la mise en place de la réservation en ligne ou d'élaborer et de mettre en ligne un manuel répondant aux questions de base des porteurs de projets. En tant que responsable qualité, j'animais la démarche, je constatais les dysfonctionnements, je les faisais remonter et je mettais en place les actions correctrices. Sur les dix personnes de l'équipe, trois ont été formées pour réaliser les audits internes trimestriels. La norme ISO 9001 est un moyen d'améliorer la communication en interne et un outil de management qui permet d'instaurer une culture d'entreprise. »

### Angers Loire Tourisme : valoriser les actions de l'office

L'office de tourisme 4\* Angers Loire Tourisme (SEM, 30 ETP) a été certifié NF Service en 2002 et ISO 9001 en octobre 2007. « ISO 9001 répond au besoin de mettre en qualité l'ensemble des activités de l'entreprise et de structurer les méthodes de travail, explique Jean-Michel Geneteau, directeur de l'office. Il fallait créer une dynamique interne pour mieux satisfaire le client et faciliter l'interaction entre les services. Après les audits de renouvellement de 2008 et 2009, l'audit de septembre 2010 permettra de réexaminer l'ensemble de la démarche. Le manuel qualité, disponible en Intranet, facilite la communication interne, le partage des données, l'utilisation commune des procédures, permet à chacun de saisir ses indicateurs et d'avoir accès à ceux de toute l'équipe. ISO 9001 a

sensibilisé l'équipe à la notion de satisfaction client et aux attentes des collectivités en matière de performance. La communication autour de la certification valorise les actions de l'office de tourisme. La qualité de service apportée au client est mesurée grâce à un dispositif permanent d'enquête sur l'ensemble de nos activités. C'est au travers de cette approche de la satisfaction que la clientèle peut percevoir l'engagement de notre entreprise dans la qualité.

### Le volet tourisme de l'Agenda 21

La certification ISO 9001 de l'office, ainsi que sa labellisation Tourisme & Handicap pour les quatre handicaps, s'inscrivent dans la logique d'innovation, d'excellence et de tourisme durable et solidaire concrétisée par l'Agenda 21 de l'agglomération d'Angers. L'office étant engagé dans une démarche de respect de l'environnement, la mise à disposition de la documentation est rationalisée pour éviter le gaspillage ; nous faisons appel à des imprimeurs Imprim'vert et les produits groupes proposent une compensation carbone. La satisfaction des principaux fournisseurs (hébergeurs...) par rapport à la prestation de l'office de tourisme est analysée. La démarche ISO 9001 implique de se fixer des axes de progrès pour conduire une entreprise vers l'amélioration globale de son fonctionnement. Pour les trois prochaines années, nos trois axes de progrès portent sur les interactions internes, la valorisation de notre action auprès de nos partenaires et le fait de veiller à ce que le niveau de détail pris en

compte dans les procédures ne masque pas les actions essentielles à mener pour développer l'activité et le rayonnement de l'office. »

### Seine-Maritime Tourisme : simplifier le management

Le CDT Seine-Maritime Tourisme (19 personnes) est certifié ISO 9001 depuis avril 2008. « Nos principaux clients sont les acteurs du tourisme, les touristes et le conseil général, précise son directeur Jean-François Santais. Pour mettre en place de nouvelles stratégies et des projets demandant de la transversalité et de la compétence (géolocalisation touristique, création de clubs filières, actualisation du site Internet, politique presse...), le CDT avait besoin de se moderniser et d'optimiser son efficacité. La démarche ISO 9001 a permis d'améliorer la connaissance et la satisfaction des clients, de travailler en mode projet, d'améliorer l'efficacité à budget et à personnel constants et d'instaurer une culture d'entreprise et une démarche permanente de progrès. L'organigramme a évolué, chaque membre de l'équipe est valorisé, car il connaît son rôle, a conscience d'être un maillon d'une chaîne, travaille avec ses collègues en mode projet et peut faire des suggestions. Toute l'équipe connaît les projets et les résultats attendus dans l'année. Chaque action étant évaluée, le management est simplifié. La mobilisation engendrée par la démarche permet de mieux fédérer les clubs de socioprofessionnels et de monter des projets plus rapidement. Par ailleurs, ISO 9001 constitue une bonne "vitrine" pour notre structure. » ■

