

Démarche Qualité

Méthodologie d'animation d'une
démarche Qualité pour
les Offices de Tourisme
et Syndicats d'initiative



L'Office de Tourisme chef d'orchestre d'une démarche qualité sur un territoire



FNOTSI

Préambule

Cette méthodologie est une proposition issue d'expériences réussies par des offices de tourisme, membres de la Commission qualité nationale de la FNOTSI. Son objectif est de positionner l'office de tourisme comme l'acteur et l'animateur majeur du développement touristique de son territoire, en favorisant la montée en qualité de ce territoire. Grâce à cette méthodologie, les offices de tourisme créent le lien et peuvent être garants de la cohérence entre les démarches qualité de territoire et le Plan Qualité France, mis en œuvre par le Ministre du Tourisme en 2004 avec l'ensemble des partenaires touristiques.

Il est impératif que l'ensemble des partenaires locaux soient représentés dans ce projet : privés, publics et population locale. Cette donnée est la preuve d'une réelle volonté d'amélioration sur l'ensemble du territoire.

Il est également **essentiel** de ne jamais mobiliser les partenaires exclusivement sur la démarche qualité, mais plutôt de l'intégrer dans un schéma de développement plus global. Elle ne peut arriver qu'après une certaine maturité dans l'animation de développement local des acteurs. Ainsi, la qualité n'est pas une fin en soi mais doit faire partie d'un projet beaucoup plus global, fédérateur à portée économique et sociale.

De plus, chaque partenaire doit s'engager **individuellement** dans ce projet global de développement du territoire. Il n'est pas possible de ne faire travailler que quelques secteurs professionnels car sinon il ne s'agit plus d'un "plan qualité territoire !".

Enfin, tout au long du projet, il est indispensable de communiquer de façon transversale avec les partenaires afin de les impliquer et de les conforter dans leur choix.

Jean-Claude LANDRÉ, président de la FNOTSI

Sommaire

Une méthodologie en 7 étapes...

• page 1

- 1 - Étape de mobilisation de l'ensemble des partenaires
- 2 - Mise en place du projet

• page 2

- 3 - Définition de la stratégie et des objectifs

• page 3

- 4 - L'engagement des partenaires
- 5 - Mesure des résultats du projet

• page 4

- 6 - Promotion et communication du projet

• page 5

- 7 - Suivi des résultats et évolution de la démarche

• page 6/7/8/9

- Fiches expériences
- 1 - Une démarche qualité dans la station littorale de Biscarosse
 - 2 - Une démarche qualité sur la station thermale de Gréoux-les-Bains

Édito

Dans le cadre du Plan Qualité France, lancé par le Ministère du Tourisme, la Fédération Nationale des Offices de Tourisme et Syndicats d'initiative apporte avec son réseau, une expérience de 10 ans de démarche qualité : norme AFNOR sur les services d'accueil et d'information des OT ou SI, démarches qualité collectives animées par les unions départementales ou fédérations régionales, référentiels qualité sur les autres métiers de l'office de tourisme.

La volonté du Ministère dans la mise en place de ce vaste plan national d'appropriation de l'objectif Qualité par tous, est que tous les partenaires travaillent ensemble afin que leur destination soit perçue par les clientèles nationales et internationales, comme un territoire de Qualité.

Nous avons une certitude, et nous voulons vous la faire partager : l'office de tourisme a un rôle prépondérant en tant qu'animateur d'une démarche qualité de destination en fédérant autour de cet axe majeur, les prestataires de son territoire.

Ceci doit se faire en mobilisant les forces vives du tourisme, en lien avec la collectivité sur un projet plus global de schéma local de développement touristique. La qualité n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour développer l'économie touristique.

La mission de coordination des acteurs locaux du tourisme affirmée par la loi, comme une composante essentielle de tout office de tourisme, trouve dans cette animation du territoire tout son sens et son application. Ce livret vous aidera à mettre en place votre propre méthodologie adaptée à votre terrain. J'en suis certain et vous encourage dans ce défi enthousiasmant.

Jean-Claude LANDRÉ, président de la FNOTSI

1

Étape de sensibilisation de l'ensemble des partenaires

Cette étape consiste à informer les partenaires potentiels grâce à des rencontres par secteur d'activité et confirmer par courrier via des comptes-rendus le lancement d'un projet global de développement.

Ces partenaires doivent pouvoir faire part de leurs attentes et de leurs interrogations sur le développement de leur territoire. Ce moment d'échange est essentiel pour la suite du projet ! Il permet à chacun de s'extérioriser, d'exprimer des mécontentements avant de construire le projet sur une motivation partagée et de prendre conscience des attentes des visiteurs afin de se remettre en question.

N'oublions pas que même si la qualité est un acte volontaire, l'office de tourisme doit être animateur et moteur, par exemple en étant lui-même dans une



démarche qualité... Le projet et les ambitions doivent être portés par le Conseil d'Administration de l'office de tourisme et validé par le Maire, le Président de la Communauté Communes, Communauté d'agglomération... afin qu'il garde son enjeu global. La qualité doit être vraiment au centre d'une stratégie. On ne fait pas de la qualité pour de la qualité. Chacun doit comprendre son utilité, son intérêt marketing. Si cette notion n'est pas intégrée, le projet a toutes les chances d'échouer ! ■

2

Mise en place du projet

2.1. Quel rôle pour l'office de tourisme ?

L'office de tourisme doit se positionner comme l'animateur du projet. Une personne doit en être spécifiquement chargée. Elle n'est pas un spécialiste de la qualité mais plutôt un animateur, coordinateur. Elle est la personne ressource pour les partenaires ou groupement de partenaire (CCI, syndicats professionnels...).



Elle assure également l'interface entre les fédérations nationales représentant les professionnels et les professionnels engagés sur le terrain.

Il semble judicieux de travailler avec un cabinet conseil pour la partie "évaluation/audit". Il a l'avantage

d'avoir un œil extérieur et de ne pas être juge et partie ! Il doit être compétent en la matière.

Par contre, l'office de tourisme est à la fois maître d'œuvre et d'ouvrage de l'ensemble du projet mais également une branche parmi les autres qui n'impose rien mais qui est une pièce du puzzle "projet de développement global" au même titre que les autres.

2.2. Comité de pilotage

Un comité de pilotage est mis en place à l'initiative de l'office de tourisme qui l'anime. Il est porteur du projet et a donc un rôle de première importance dans la mise en place et la gestion du dispositif. Il doit être créé le plus tôt possible. Il définit les objectifs de ce projet global de développement du territoire, prend les décisions et en assure le suivi.

Il est important car il porte le projet, assure la transparence des décisions, assure les arbitrages, même si la décision politique ultime est prise par l'office de tourisme. Il représente les intérêts des différents acteurs impliqués dans le dispositif et communique de façon verticale et transversale très régulièrement.

Composition minimum du comité de pilotage :

- un président,
- une personne en charge de l'animation et de la

- démarche qualité de territoire,
- un représentant de l'office de tourisme en tant qu'acteur du territoire,
- un élu de la collectivité,
- un représentant des financeurs,
- un représentant de la population locale,
- un représentant des consommateurs,
- un représentant pour chacun des secteurs d'activité concernés par la démarche,
- toute personne susceptible d'apporter sa contribution au projet.

Les objectifs fixés par le comité de pilotage sont ceux du projet de développement touristique global et non ceux de la qualité uniquement. Ils sont définis par le Comité de Pilotage.

Pour que la démarche soit perceptible par le visiteur, il faut que les prestataires se l'approprient et s'engagent sur des objectifs précis. ■

3

Définitions de la stratégie et des objectifs

Dans un tel projet, il est primordial de :



- développer un esprit "territoire",
- identifier la clientèle existante et la clientèle ciblée,
- élaborer un plan d'actions global et un plan d'actions qualité,
- dans ce projet qualité, (s'appuyer autant que possible sur les référentiels métiers nationaux existants (hôtelcert, camping qualité...)).

Si des référentiels nationaux n'existent pas, il s'agit

4

L'engagement des partenaires

L'expérience prouve qu'il est difficile de faire signer des lettres d'engagements par les partenaires dès le début du projet. Néanmoins, cette formalité est garante d'une meilleure implication. A l'office de tourisme de sentir à quel moment cette opération est la plus pertinente ! A ce stade, le rôle de l'animateur est primordial.

S'engager dans le projet global de territoire, c'est s'inscrire dans une démarche collective. Par contre, dans le cadre de la démarche qualité, s'engager personnellement auprès d'AFAQ pour la certification est



un acte individuel et volontaire même s'il s'inscrit dans un projet partagé.

Pour le lancement du projet, certains seront plus motivés que d'autres. Il est important de s'appuyer sur ceux-là qui seront les meilleurs ambassadeurs vis à vis des autres partenaires. ■

5

Mesures des résultats du projet

5.1. Evaluation de la qualité fournie chez les prestataires engagés

Pour être fiable, l'évaluation doit être réalisée par les organismes tiers. Il est IMPÉRATIF que l'office de tourisme ne fasse pas les évaluations. Il ne faut aller que vers des exigences partagées par l'ensemble du groupe.

Différents outils peuvent être utilisés en fonction des différentes activités : client mystère, audit sur site, questionnaires satisfaction...

L'évaluation doit être suivie d'une restitution individuelle qui doit se faire de façon confidentielle par un membre du cabinet connaissant le métier audité pour l'avoir pratiqué. La personne qui fait la restitution gère l'équipe des auditeurs et ne doit pas être auditeur lui-même pour des raisons de neutralité dans l'exercice. Des préconisations individuelles sont alors faites par le cabinet de manière confidentielle.



5.2. Evaluation de la qualité perçue :

La clientèle doit pouvoir se prononcer par rapport à la qualité de l'accueil sur le territoire mais aussi sur la qualité de la prestation.



Un questionnaire satisfaction clientèle doit donc être réalisé et diffusé aux clients, de préférence dans un format commun pour l'ensemble de la destination.

Cet outil permet d'avoir un retour direct des clients et ainsi de pouvoir adapter les critères d'engagements en fonction des besoins exprimés. Il permet de garder le système qualité " vivant " et en perpétuelle évolution.

Il doit être distribué par chaque partenaire participant. Cependant, les modalités de distribution peuvent être adaptées aux prestataires : sous forme de " boîte de suggestion ", à la libre disposition des clients pendant une période donnée, remis à chaque client avec la facturation du service.

Le retour et le traitement des questionnaires doivent être centralisés par l'animateur de la démarche afin de

pouvoir comparer les résultats.

Une procédure de traitement des félicitations, des plaintes, des suggestions doit être définie collectivement par le comité de pilotage.

5.3. Suivi des actions correctives et animation

Suite au rendu personnalisé, les professionnels mettent en place leur plan d'action corrective individuel.

Le cabinet conseil doit présenter à l'office de tourisme une photographie des écarts aux différents référentiels afin de mettre en place, par la suite, un plan d'actions correctives collectif.

C'est l'office de tourisme qui assure le suivi de l'ensemble de ces missions. Ce suivi est primordial et de lui dépend la réelle montée en qualité du territoire. L'office de tourisme doit être très présent pour entretenir la motivation et accompagner les prestataires. ■

7

Suivi des résultats et évolution de la démarche

Le comité de pilotage doit mettre en place une procédure de suivi de la démarche.

L'évaluation de la qualité perçue et fournie doit être réalisée avec les mêmes outils que l'évaluation initiale afin de permettre les comparatifs et d'identifier les améliorations.

Le comité de pilotage doit choisir des indicateurs permettant de vérifier que les actions correctives ont bien entraîné une amélioration des prestations et de la satisfaction des visiteurs. Ces indicateurs doivent aussi permettre de mesurer la progression vers les objectifs fixés au lancement du projet par le comité de pilotage du projet global de développement touristique. ■



8

Quelques conseils de mise en œuvre



- Il est inutile de réinventer des référentiels métiers déjà créés dans certaines activités (hôtel-cert pour l'hôtellerie...). L'accumulation des labels et chartes fait perdre de la lisibilité pour le client.

- Il est préférable que les évaluations ne soient pas réalisées par l'office de tourisme.

- L'écoute de l'ensemble des partenaires est primordiale dans un tel projet. Pas uniquement pour définir les modalités de la démarche mais aussi pour la faire évoluer. Ainsi vous pouvez par exemple recueillir les avis et commentaires,

réaliser des enquêtes auprès des partenaires : leur satisfaction par rapport à la démarche, leurs suggestions... Une réunion annuelle de tous les partenaires est recommandée.

- Ne tentez pas de rallier tous les prestataires dès le début du projet. Commencer avec les volontaires qui sont porteurs d'image et seront les meilleurs ambassadeurs du projet.

- Ne pas trop communiquer en amont du projet.

- L'office de tourisme ne doit pas " trop " faire ou tout faire. Il est important qu'il ne décide rien tout seul. Il a un rôle fédérateur. Il doit valoriser ses interlocuteurs partenaires, consolider l'existant et communiquer. ■

6

Promotion et communication du projet

La stratégie de communication doit être définie par le comité de pilotage qui doit trouver le moyen de valoriser les prestataires engagés dans la démarche.

Il est conseillé d'encourager les partenaires à être relais de la démarche.

Il existe deux axes de communication :

6.1. Auprès des partenaires

Il est indispensable de communiquer auprès des partenaires dès le début du projet. Un outil de communication propre au réseau doit être mis en place et diffusé à l'ensemble des acteurs du territoire y compris ceux ne participant pas au projet dans le but de les impliquer.

En ce qui concerne les **partenaires certifiés, ils doivent être identifiés**. L'attribution d'un signe distinctif donné par territoire ou station est à utiliser avec précaution ; En effet il fait perdre en lisibilité pour le client et se superpose à la marque France.



6.2. Auprès du grand public

Il est primordial de communiquer sur l'ensemble de la démarche et l'effort réalisé au niveau de la destination auprès de grand public, destinataire de l'amélioration des prestations ! La qualité doit être intrinsèquement liée à l'image de la destination. ■

Une démarche qualité dans la station littorale de Biscarosse (40 Landes)

Suite à un audit de la station faisant apparaître un tourisme de cueillette et un manque de positionnement de l'offre par rapport à la demande, j'ai souhaité lancer tout de suite une démarche qualité. Cette démarche s'était centrée sur la création d'une marque " Biscarosse Accueil Qualité " qui était décernée aux acteurs hébergeurs et loisirs obtenant, suite au passage d'un visiteur mystère, un taux de 80% de satisfaction aux critères pré-définis. Cette démarche avait été approuvée et construite par un ensemble d'acteurs.



Cependant le taux de " labellisés " s'est avéré restreint soit 30% et diminuant année après année. L'office de tourisme qui souhaitait par ce moyen, avoir une sélection de prestataires qu'il pouvait cautionner avec certitude au service commercial s'est retrouvé décredibilisé. Ce n'était pas le cas et de plus, la logique de progrès des prestataires n'existait pas et les professionnels l'accusait d'être juge et partie à l'accueil à cause de cette démarche. D'où, un rejet de leur part puisqu'ils pensaient que nous les accusions de non-qualité, et d'où une non reconnaissance de l'office de tourisme dans son rôle d'animateur.

Le projet a donc été repensé pour être plus global et ne pas être centré uniquement sur la qualité. La méthodologie a été précisée par le cabinet d'études (CRITER) suite à un appel d'offre lancé.

Le plan qualité station est né, regroupant la mairie, la population, les hôtels, campings, agences immobilières, les propriétaires de meublés particuliers, les loisirs,



commerçants et restaurateurs. L'office de tourisme est à la fois un acteur mais surtout l'animateur et le moteur. Il est maître d'œuvre et d'ouvrage. L'objectif a été d'écrire ensemble, le tourisme de demain sur Biscarosse : quelles sont les périodes d'activité touristique souhaitées par tous, quelles sont les cibles de clientèle visées ? quelles sont les actions à mener en commun ou par l'office de tourisme seul ?...

Une enquête auprès de la population a été faite au préalable pour mesurer leur acceptation du tourisme et sous quelles conditions, si cela avait été nécessaire. Après avoir validé l'engagement de toutes les branches puis les termes du projet, un plan marketing et un plan d'actions ont été écrits par l'office de tourisme. Le plan d'actions a été validé par le Maire qui a responsabilisé des élus et chefs de service sur l'aboutissement des fiches (synthèse des attentes des professionnels vis-à-vis du secteur public pour améliorer le fonctionnement de la station). La qualité est très vite arrivée au centre de cette stratégie mais spontanément par l'ensemble des prestataires et par la population. C'était une histoire de positionnement et de promotion. La volonté de l'ensemble des acteurs a été de s'inscrire dans des labels plus officiels comme *hotelcert*, *camping qualité France*, *Clévacances*... dans l'attente du plan qualité France plutôt que de créer une nouvelle marque non reconnue par le public. Des grilles ont été travaillées par branche et par les prestataires. Elles sont proches des grilles officielles et rajoutent quelques critères liés à l'environnement local ou à leur implication avec l'office de tourisme (ex : observatoire pour être ensemble plus " qualité " dans nos actions de promotion).

Des audits mystères ont été lancés avec des règles du jeu pré-définies par les professionnels, des rendus personnalisés confidentiels sont faits par le cabinet d'étude qui voit avec chaque prestataires quel est le plan d'actions correctives individuelles à mettre en place. L'office de tourisme lui, s'est vu remettre une photographie de la branche sur la station ainsi qu'une évaluation des écarts. Il lance un plan d'actions correctives collectives. Les professionnels qui le souhaitent rentrent dans les logiques de labels nationaux. Le rôle de l'office de tourisme aura été de les accompagner jusque là et ce , le plus nombreux possible pour pouvoir communiquer sur la qualité de la station.



Toutes les branches sont concernées et tout est mené en parallèle. La population a souhaité, elle mettre en place une charte d'accueil des touristes par les Biscarrossais. Cette charte est communiquée et sera suivie par des actions spécifiques suivant les thématiques.

Le projet global doit être mesuré. Le nombre de labellisés ainsi que la présence et la satisfaction de la clientèle ciblée dès le démarrage sont des éléments de mesure. La qualité est donc au service du développement économique et social. Ce projet global dont l'objectif était le développement harmonieux du tourisme sur la station a été financé dans le cadre du contrat de plan 2000-2006. Il a été financé à 70 % ce qui représentait une participation de l'office de tourisme de 20 000 € la première année et d'environ 10 000 € les années suivantes.

Contact

Frédérique Dugeny – directrice
Office de tourisme ***
55 place Dufau
40600 BISCARROSSE
tél : 05 58 78 20 96
courriel : freddugeny@biscarrosse.com

Une démarche qualité sur la station thermale de Gréoux-les-Bains (04 Alpes-de-Haute Provence)

Gréoux-les-Bains est aujourd'hui la 4ème station thermale de France. Toutefois, le secteur du thermalisme, déjà très concurrentiel, est amené à connaître des mutations importantes dans les années à venir. La mise en place d'une démarche qualité globale vise à garantir, de la part de l'ensemble des acteurs de la station un service adapté à nos clientèles. En améliorant les savoir-faire déjà existants et en les valorisant, la qualité doit devenir un élément fort de l'image de Gréoux-les-Bains, en garantissant un service constant toute l'année. Au-delà, la démarche qualité globale nous permet de fédérer la collectivité, les professionnels et la population autour d'un projet commun.



Les différentes étapes (de janvier à juin 2004) ont été :

- La création d'un poste de responsable qualité au sein de l'OMT,
- Le recrutement d'un cabinet spécialisé,
- La création d'un Comité de Pilotage,
- La création d'un Comité Qualité Local. Des groupes de travail ont été mis en place, réunissant professionnels, collectivités, habitants et consommateurs autour de quatre secteurs d'activités (services, hébergement, transport, restauration).
- La création d'un référentiel station avec une déclinaison spécifique à chaque activité.
- La mise en ligne du référentiel sur un site intranet dédié.



Six mois après le lancement de la démarche, les prestataires volontaires peuvent donc procéder aux premières auto-évaluations. Elles seront suivies dans l'été d'évaluations de la part de la responsable qualité. Nous pourrions ainsi valoriser la démarche dès l'hiver 2005.

Pour cette phase de lancement, deux éléments ont été prépondérants dans la conduite du projet :

D'une part nous n'avons pas cherché à avoir un grand nombre de participants dès le départ. L'adhésion volontaire de personnes motivées a été favorisée afin de constituer un noyau actif.

D'autre part l'animation du projet par un cabinet spécialisé a eu deux avantages : neutralité dans la gestion des débats et gain de temps de par la connaissance des outils existants.

Les premiers résultats significatifs sont :

- La participation dès le départ d'une trentaine de prestataires, commerçants, etc....
- Une meilleure communication entre les acteurs locaux.
- L'adhésion à un véritable projet de station.

Aujourd'hui, la pérennité de la démarche repose sur le rôle d'animateur de l'office de tourisme afin de maintenir un réseau de volontaires motivés et réactifs.

Contact

Sébastien Lafond – directeur adjoint
Office de tourisme ***
5, avenue des Marronniers
04 800 Gréoux-les-Bains
tél : 04 92 78 01 08
courriel : sebastien.lafon@greoux-les-bains.com



Méthodologie d'animation d'une démarche qualité

Merci à Yvette Doumens, présidente de la commission qualité de la FNOTSI et tous les membres de cette commission pour leur participation à la rédaction de cette méthodologie.

Ouvrage édité par la Fédération nationale des offices de tourisme et syndicats d'initiative – Paris - Mars 2005
Copyright © 2005 FNOTSI – Tous droits de reproduction réservés.



280, Boulevard Saint Germain - 75007 Paris
Tél : 01 44 11 10 30 - Fax : 01 45 55 99 50
Internet : www.tourisme.fr - Intranet : www.fnotsi.net
Email : emilie.andre@fnotsi.net - Contact : Emilie André

