

Brive : explorer le changement

La 8^e édition des R-Évolutions touristiques de Brive (Corrèze), rencontres professionnelles du tourisme organisées par l'office de tourisme de Brive et son Pays et ses partenaires, s'est déroulée les 27 et 28 novembre derniers. Quatre cents participants ont échangé leurs bonnes pratiques sur le marketing touristique et l'évolution des métiers.

Adapter le management

Un bar, deux tables : les convives de la première (un conseiller en séjour confronté à une demande de conseil éclairé, une chargée d'édition « passive ») expriment leurs réticences au changement, ceux de la seconde (un référent qualité, un ANT) sont acquis à l'idée de relever de nouveaux défis liés à l'évolution des métiers dans les offices de tourisme. Au milieu, le serveur/animateur synthétise les propos et apporte des clés de lecture.

Tel était le jeu de rôles de l'atelier sur l'adaptation du management aux nouveaux métiers. Objectifs : expliquer ce que devrait être le management de la destination en fonction des missions de l'office de tourisme d'aujourd'hui, montrer que les métiers évoluent parce que les pratiques des consommateurs et les situations administratives et financières évoluent, et pointer certains dysfonctionnements types pour susciter un échange avec la salle.

« La réflexion s'est appuyée sur le concept de conseil éclairé permettant d'apporter une information en phase avec les attentes du client grâce à une connaissance fine du territoire, précise **Fabien Raimbaud**, chargé de mission professionnalisation à la **Mopa**.

Le management se situe à deux niveaux : dans l'office avec le manager et hors les murs avec une notion de projet de développement touristique mené par des membres de l'équipe de l'office avec les habitants et les prestataires. L'office est un levier pour fédérer autour d'une réflexion et

le directeur est amené à déléguer à des membres de son équipe une mission d'animateur de projet avec des acteurs locaux. L'équipe d'un office doit disposer de moyens suffisants pour connaître son offre afin d'avoir un argumentaire en adéquation avec les attentes des clients. **Les outils de management sont indispensables pour avoir une équipe efficace (objectifs, entretien individuel, formations adaptées au projet de la structure).** Le manager tient compte des nouvelles attentes, des nouvelles pratiques et des nouveaux métiers appelant de nouvelles compétences (ANT, « reporter de territoire », « parcours accueil par excellence » : formations proposées par la **Mopa**). Sans oublier la gestion des res-

sources humaines (GPEC), les attentes des socioprofessionnels par rapport à l'office (proposer des packs de services) ou la mutualisation de compétences à l'échelle d'un territoire entre des offices de tourisme voisins. »

Une logique de destination

« L'office de tourisme doit apporter un conseil éclairé, travailler avec ses prestataires, être en charge d'une stratégie d'accueil harmonisée sur son territoire, organiser les compétences en fonction de sa stratégie de management hors les murs, travailler dans une logique de destination et pas seulement de réceptif, pratiquer la gestion de la relation client (les métiers évoluent pour

Le partenariat avec une agence de communication

« Après la fusion des offices de tourisme de Lacanau, Carcans et Hourtin (Gironde), le nouvel **office de tourisme Médoc Océan** s'est fait accompagner par une agence de communication pour mettre en place la marque territoriale et rechercher un positionnement marketing clair, explique son directeur **Nicolas Jabaudon**.

- Dans une première phase de travail, l'agence de communication doit être impartiale et réaliste, porter sur le territoire un regard neutre qui aide les acteurs à faire émerger les éléments distinctifs de l'identité locale. Ensuite, il lui faut s'impliquer pour démarquer le territoire.
- Le client a besoin de transparence sur les coûts de chaque phase de la démarche (indispensable pour permettre à un EPIC de s'organiser). L'agence doit apporter une vision à long terme, traduire clairement ses idées pour l'office et les élus, accepter de voir ses propositions discutées et remises en cause dans un échange constructif. Elle mobilise des sous-traitants et peut accompagner la destination sur une ou plusieurs années.
- Le client est tenu d'exprimer clairement ses besoins dans un cahier des charges précis et d'être réactif pour lancer les actions programmées avec l'agence. »

coller aux attentes des clients), rappelle **Florent Guitard**, chargé de mission professionnalisation au **CRT Limousin**.

L'office de tourisme doit modifier sa façon de travailler pour optimiser l'accueil des 20% de touristes qui le fréquentent et apporter une plus-value aux 80% qui n'y entrent pas. Il est difficile d'assurer ces nouvelles missions dans des offices ayant moins de quatre ou cinq salariés, alors que cette nouvelle organisation repose sur une stratégie de destination et sur la présence d'un directeur portant un projet de territoire et mettant en œuvre un management de destination (en Limousin, 6 offices sur 75 ont un directeur).

Dans les offices, la spécialisation des métiers (qui évoluent dans la forme et dans les compétences) est souvent incompatible avec les modes de fonctionnement actuels alors que les équipes sont confrontées aux nouveaux comportements d'une clientèle très informée à la recherche d'une plus-value. Les carences managériales sont fréquemment liées à une vision insuffisante des élus locaux en matière de développement touristique. **Il faut adapter les techniques de management à l'échelle d'une destination et penser l'office côté client.** Et expliquer aux socioprofessionnels qu'une grande partie du travail d'un office de tourisme n'est pas visible (qualifier l'offre, les bases de données...).

Travailler avec la population locale

Valérie Thomas, directrice de l'office de tourisme d'Auxerre et de l'Auxerrois (Yonne), raconte comment la création d'un festival a rapproché l'office de sa clientèle locale. « Le festival "Garçon, la note!" lancé par l'office en juillet-août 2001 proposait un concert chaque soir, du lundi au vendredi (21 h-23 h 30), à la terrasse d'un café ou d'un restaurant d'Auxerre.

Depuis 2006, il s'est élargi à la communauté de communes de l'Auxerrois et a lieu également le samedi. Dès la première édition, la population locale a représenté 90% des spectateurs. **Cette manifestation qui attire actuellement 18 000 personnes en deux mois à Auxerre est un bon vecteur de communication sur les actions de l'office.**

À certaines dates, l'affluence (jusqu'à 1 500 personnes sur une soirée) nécessite d'installer une scène sur une place. La programmation est variée, accessible à tous et le style de musique adapté à chaque établissement afin de convenir à la clientèle habituelle de celui-ci. La moitié des groupes musicaux est d'origine locale. Le budget (40 000 €) est financé à 65% par la communauté de communes de l'Auxerrois, à 15% par les cafetiers et à 20% par des partenariats publics ou privés.

Créer un réseau

À partir de 2010, nous avons consacré une page Facebook au festival, une communauté locale s'est créée et est devenue l'ambassadeur de l'office et de la destination. La marque a été déposée par l'office en 2009 et adossée à une charte. Ce concept simple, efficace, duplicable quelle que soit la taille de la ville, est repris en 2013 par six villes de Bourgogne et par Dax (Landes), qui doivent proposer au minimum 18 dates en juillet-août (52 concerts sur l'Auxerrois). En 2013, un concert jeune public a été inclus dans la programmation pour attirer les familles.

Ce réseau de villes et de régisseurs permet de mutualiser les groupes en leur proposant plusieurs dates et de diversifier les prestations. Les établissements qui accueillent les concerts doivent disposer d'une licence IV. Les concerts incitent la population locale à découvrir certains cafés, hôtels ou restaurants (pas d'obligation de dîner). »

Frédérique Dugeny, directrice de l'office de tourisme de Biscarrosse (Landes), s'efforce de rapprocher la population locale des touristes. « Depuis une dizaine d'années, dit-elle, l'office de tourisme se préoccupe de préserver la qualité de vie des habitants dans la station très fréquentée en saison et les incite à devenir acteurs du tourisme. Les enquêtes qualitatives réalisées par l'office en 2002 et 2010 avaient pour objectif d'identifier un seuil d'acceptabilité de la fréquentation touristique et de sensibiliser les élus à certaines problématiques (stationnement, hausse du coût de l'immobilier pénalisant les habitants...). Des animations organisées par l'office avec les écoles ont permis d'initier les enfants du primaire et leurs grands-parents à l'importance du tourisme dans l'économie locale et au rôle de l'office vis-à-vis des habitants.

À partir de 2009, une demande croissante de découverte de l'identité locale et de contacts avec les habitants a permis de mettre en place une nouvelle offre et de faire évoluer les prestations d'accueil. L'office étant doté d'outils numériques assurant l'information de base, les conseillers en séjour peuvent dégager du temps pour apporter un conseil éclairé. Nous avons lancé le concept "Bienvenue chez nous", chaque lundi matin, en été, sous forme d'une rencontre informelle devant l'office avec des habitants désireux de faire découvrir aux touristes des facettes authentiques de la station. Ce concept a incité une habitante à proposer une visite de ville de Biscarrosse Plage (3 heures) et d'anciens résiniers ont créé un sentier thématique (3 h 30, payant, 30 à 35 personnes deux fois par semaine).

Depuis avril 2013, l'office de tourisme adhère au réseau international des Greeters, avec une douzaine de volontaires qui proposent des thématiques variées

(surf, contes et légendes de la forêt, gastronomie, pêche, architecture...). L'office se considère comme le relais de mise en relation des visiteurs avec les habitants et son site Internet affiche sa vocation d'outil de partage.»

L'office, le touriste et le temps

Dans le cadre des «Quarts d'heure R-révolutionnaires» lancés par l'office de tourisme de Brive, **Benoît Dudragne**, fondateur de **BD Consulting**, est intervenu sur le thème «Le temps révolutionne vos métiers».

«Le consommateur est confronté à un volume d'information tel qu'il n'a plus le temps de le traiter, rappelle-t-il. Il zappe, va de plus en plus à l'essentiel et ne prend plus le temps d'apprendre. Pour tenter de compenser ce manque de temps, il utilise les outils numériques. Ces derniers doivent constituer des interfaces totalement intuitives, sinon comment trouver le temps d'apprendre à les utiliser? Pour gagner du temps, il est connecté en permanence afin de pouvoir récupérer dans l'immédiat l'information dont il a besoin. Une page web doit s'afficher rapidement sinon l'internaute s'évade pour trouver ailleurs l'information.

Sur les réseaux sociaux, la durée de vie et de visibilité d'une publication est de quelques minutes. Pour être visible plus longtemps, il faut générer une interactivité. Par ailleurs, lire du texte prenant trop de temps, la photo de qualité devient prépondérante sur le Web2.0, car elle transmet plus d'informations en un temps réduit.

Gérer l'information

Un office de tourisme doit donc être en mesure d'assurer une production éditoriale régulière avec une information pertinente qui fait réagir. Mais l'office, obliga-

toirement impliqué dans une stratégie de diffusion multicanal de l'information, a-t-il encore le temps de produire le bon contenu et la bonne information qui seront en adéquation avec le scénario du visiteur?

Aujourd'hui, les offices ne parviennent plus à trouver le temps d'avoir une communication pertinente. On peut donc s'interroger : est-ce encore à l'office de produire l'information ou doit-il être le chef d'orchestre qui collecte l'information existante et la formate selon ses orientations marketing? Dans le cas où le contenu désiré n'existerait pas, l'office le produit ou demande à ses communautés de le faire. Le manque de temps peut donc l'amener à externaliser une partie de la production d'information au travers de partenariats qu'il doit piloter.

Dans l'office de tourisme, un écran tactile permet d'accéder rapidement à l'information pratique. Si le visiteur attend pour accéder à une information plus fine auprès du conseiller en séjour, des écrans vidéo sur la destination contribueront à rentabiliser son temps d'attente.

L'apprentissage étant un élément majeur pour s'adapter au changement dans ce contexte d'évolution des métiers, il devient indispensable de faire de l'auto-formation entre les temps de for-

mation continue pour ne pas se laisser distancer.»

Français : comment partent-ils en France?

«En moyenne, le taux de départ des Français reste de 60%, rappelle **Guy Raffour**, p.-d.g. de **Raffour Interactif**. La part de marché de la France est de 76% : 65% des Français partent uniquement en France, 11% en France et à l'étranger et 24% uniquement à l'étranger.

Le budget vacances des Français prend en compte la baisse du pouvoir d'achat, l'augmentation des charges contraintes ; 80% des partants utilisent leur véhicule et les hausses liées au transport renforcent leur volonté de modérer les dépenses. À noter que les vacances ne sont pas achetées à crédit. Ces facteurs génèrent une exigence forte en matière de rapport qualité/prix pour assouvir le besoin vital de partir.

Les candidats au départ, qui veulent réussir leurs vacances (66% en moyenne des Français partis en France estiment que leurs vacances étaient réussies), consacrent beaucoup de temps à préparer leur séjour, sont précis et exigeants, vont sur les sites de prestataires, d'institutionnels, de comparaison et d'avis. Pour étayer le choix final, la famille, les amis et les collègues sont consultés.» ■

Repères

- Sur les 21 nouveaux comportements mesurés par l'étude de Raffour Interactif, les 4 premiers consistent à comparer (baisse du revenu libéré), à préférer partir en France plutôt qu'à l'étranger, à réserver en direct (64%) et à réduire la fréquence de départ (pour les employés, ouvriers et professions intermédiaires).
- L'étude a mesuré 18 critères de choix. En moyenne, le choix d'une destination repose sur 10 d'entre eux. Viennent en tête les aspects pratiques (hébergement, activités adultes et enfants, horaires d'ouverture, durée du trajet...), suivis par la recherche de dépassement et de découverte de la destination France, la qualité des hébergements et le budget disponible.