

# Exemple de définition d'indicateurs dans la démarche ISO 9001

*Carine LUX – Manager du Pôle Développement des Marchés  
CDT des Landes*



COMITE DEPARTEMENTAL DU TOURISME DES LANDES  
[qualite@cdt40.com](mailto:qualite@cdt40.com) – [www.tourismelandes.com](http://www.tourismelandes.com)

# Le Comité Départemental du Tourisme des Landes

Une équipe de 23 personnes  
Un président, un directeur et 4 pôles

**Pôle Administratif**

**Pôle  
développement des  
produits**

Observatoire  
Mission qualité  
Animation du concours villes  
et villages fleuris  
Classement des meublés  
Labellisation Clévacances  
Labellisation Tourisme et  
Handicap  
Animation du réseau des OT  
...



**Pôle  
Développement des  
marchés**

Clubs et groupes de travail  
sur les filières prioritaires en  
matière de promotion :  
surf, golf, thermalisme,  
affaires, nature, art de vivre  
à la landaise, Printemps des  
Landes.  
Presse  
Commercialisation  
Accueil, conseil en séjour  
...

**Pôle Supports de  
communication**

Animation du réseau  
SIRTAQUI  
Editions  
Site Internet  
www.tourismelandes.com  
www.plageslandes.com  
Application mobile les Landes  
Réseaux sociaux  
...

COMITE DEPARTEMENTAL DU TOURISME DES LANDES  
[qualite@cdt40.com](mailto:qualite@cdt40.com) - [www.tourismelandes.com](http://www.tourismelandes.com)

Les Comités Départementaux du Tourisme et  
les Agences de Développement et de Réservation Touristiques  
présentent

## L'accélérateur de tourisme

Agir pour la croissance du tourisme français : l'engagement de tout un réseau

Les agences départementales disent **OUI** à un développement touristique  
partenarial et concerté, au service des hommes et des territoires.

Elles ont conçu **une gamme de services**, en 3 étapes, adaptée à chaque projet.

ÉTAPE

1

Créer, développer,  
positionner son offre



Accompagnement  
Développement

Veille  
Statistiques

Qualité

Promotion  
Communication

Relations  
presse

Marketing

Production

Partenariats  
de distribution

Accompa-  
gnement  
de la mise  
en marché

Information

Mise en  
réseau

ÉTAPE

2

Faire connaître  
son produit / sa destination



ÉTAPE

3

Gagner des clients,  
développer  
son chiffre d'affaires



Prospection - Conseil - Vente  
(en agence de réservation)

# Pourquoi une démarche ISO 9001 au CDT des Landes ?



# Pourquoi une démarche ISO 9001 au CDT des Landes ?

Une **conséquence logique** au travail initié il y a 10 ans :

- **2004/2005** : restructuration du CDT des Landes | Création de **4 pôles**
- **2008** : Création de la mission Qualité au sein du CDT | Accompagnement des OT à la démarche Qualité Tourisme puis des écoles de surf, sites et musées ...
- **Fin 2009** : adoption du 1<sup>er</sup> Plan Marketing pluri-annuel 2010-2015
- **2010>2014** : **formations des équipes** | Management, mode Projet, gestion du temps, écriture-web, référencement, suivi Google Analytics, réseaux sociaux, animation de filières, ANT, Reporter de territoire ...
- **Mars 2011** : certification du Service Classement des Meublés | Parc de 10 000 meublés de tourisme
- **2012** : lancement de la démarche ISO 9001 sur la totalité de la structure
- **5 novembre 2014** : Audit de certification ISO 9001



# Pourquoi une démarche ISO 9001 au CDT des Landes ?

Les **enjeux pour le CDT des Landes** de cette entrée en démarche Qualité ISO 9001 :

## Les 8 bonnes raisons

- Pour être mieux reconnu par tous ses partenaires externes, le CDT doit produire un **travail de qualité maximale**.
- La certification ISO 9001 est la méthode qui paraissait la mieux appropriée pour **avoir une qualité égale** sur l'ensemble des actions du CDT.
- Dans le contexte de la **réforme territoriale**, une réorganisation des différents échelons d'intervention en matière de tourisme est attendue et nécessaire afin d'optimiser la répartition des compétences/rôles/missions de chacun.
- La démarche qualité exige de **s'éloigner d'un fonctionnement purement administratif** pour s'approcher de l'efficiencia « Mesurer, optimiser, mutualiser, évaluer, calculer le ROI ... »



# Pourquoi une démarche ISO 9001 au CDT des Landes ?

Les **enjeux pour le CDT des Landes** de cette entrée en démarche Qualité ISO 9001:

- Trop souvent, dans beaucoup d'organisations, les ressources humaines et financières sont mal exploitées | **Trop d'actions inutiles**, trop peu d'actions **dont l'efficacité est réellement démontrée**.
- A partir des objectifs clairement définis (Schéma départemental du tourisme), la démarche certifiée ISO permet de **fixer les meilleurs moyens et méthodes** pour y parvenir et d'en mesurer les effets.
- La démarche qualité est bénéfique pour l'ensemble de la structure, mais aussi pour chacun de ses salariés, car ils se réapproprient leur mission **en étant les acteurs de son amélioration**.
- Un groupe qualité créé au sein du CDT pour s'approprier progressivement le processus qualité et le faire vivre | Maintenant qu'il est acquis, il va permettre **d'aller plus loin et plus vite** car nous maîtrisons le savoir faire nécessaire pour une production de services de qualité.



# Un Plan Marketing déjà dans l'esprit ISO ...





# Un Plan Marketing en 2010 déjà dans l'esprit ISO 9001 ...

## . 3 grandes orientations :

- 1) Un recentrage sur le marché français,
- 2) Un travail à mener sur les ailes de saison,
- 3) Des actions majoritairement orientées sur le web.

Et qui dit Web, dit « choix », « mesure », « chiffres », « indicateurs », « suivi », « ROI », « réajustement » = un **monitoring** quasiment au quotidien.

## . De **nouvelles habitudes** à prendre en compte par les équipes :

- Un partenariat public/privé avec des opérateurs co-financeurs, donc **acteurs**,
- Des exigences de ROI pour ces partenaires **en attente de « business »**,
- Des actions menées sur le web donc très facilement quantifiables (vs actions classiques « d'avant » difficilement mesurables ...),
- La nécessité de définir très vite ce que l'on souhaite mesurer, pour ne pas s'éparpiller et évaluer la performance de chaque action.



# Le principe de l'amélioration continue

## La roue de Deming (PDCA)

### 4 - Améliorer de manière continue (act)

= phase de prise de hauteur

Je mets en place des actions correctives

J'élabore un plan d'actions préventives...

J'ajuste mon plan d'actions...

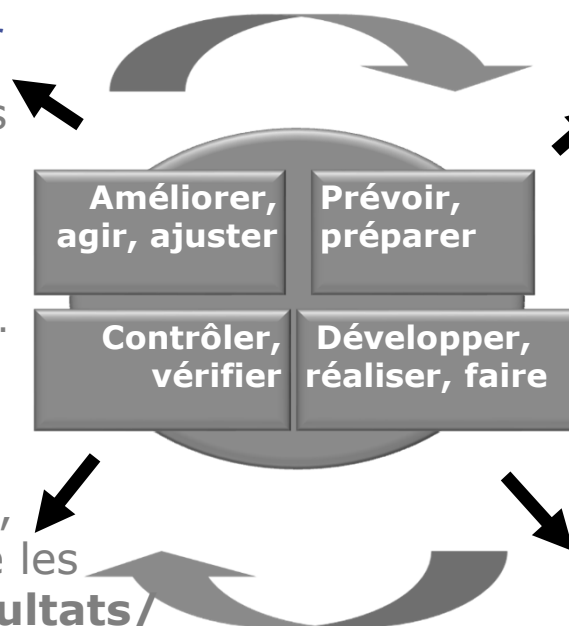
### 3 - Mesurer (check)

= phase de mesure

Je contrôle, je m'autoévalue, j'audite en interne, j'analyse les incidents, **je compare (résultats/objectifs via mes indicateurs)**...

J'écoute le client (satisfaction, mécontentements, réclamations, avis négatifs, positifs...)

Je réalise un bilan



### 1 - Planifier (plan)

= phase de planification

Je définis ma stratégie

Je me fixe des objectifs quantifiés

Je bâtis mon plan d'actions

Je définis ma politique qualité

J'organise mes RH

Je formalise mes procédures de travail (processus/outils)

J'écoute le client

J'anticipe les risques

### 2 - Mettre en œuvre (do)

= phase opérationnelle

Je maîtrise ma mission

Je réalise les actions

J'écoute le client

Je donne confiance

COMITE DEPARTEMENTAL DU TOURISME DES LANDES  
[qualite@cdt40.com](mailto:qualite@cdt40.com) - [www.tourismelandes.com](http://www.tourismelandes.com)

# Un Plan Marketing en 2010 déjà dans l'esprit ISO 9001 ...

*. Et comme Monsieur JOURDAIN, nous avons « fait de la qualité » sans le savoir ... ! Et sans connaître Monsieur DEMING.*

Les Clubs de Promotion créés par le Plan Marketing fonctionnent ainsi :

*(cf. processus « Mettre en œuvre et animer un Club de Promotion »)*

## 1. Je planifie

Les membres de l'année N, les moyens financiers et humains dédiés, les objectifs prioritaires, les actions à mener, le calendrier de réalisation, les grandes étapes de reporting, les bilans ...

## 2. Je mets en œuvre

Les actions prévues (seule ou avec l'équipe-ressource [interne ou externe]), en respectant le calendrier posé. Ainsi qu'un reporting régulier, autant que de besoin, aux membres partenaires.

## 3. Je mesure

Et vérifie les indicateurs posés, j'informe les partenaires des résultats en temps réel, je peux même réajuster, si nécessaire, afin d'atteindre mes objectifs.

## 4. J'analyse, je prends de la hauteur

Pour le bilan, je centralise mes résultats, place en tête mes indicateurs (les compare quand je peux aux années précédentes), j'analyse. Je mesure également la satisfaction des membres. Et je l'analyse. J'ai tout en mains pour commencer une nouvelle année !



# La définition d'indicateurs pertinents ...



# La définition d'indicateurs pertinents ... Pas une mince affaire ...!

. Nouveau Plan Marketing = nouvelle architecture de travail (Clubs de Promotion) = nouveaux outils à mettre en place.

Pour le **pilotage du Club** au quotidien :

- *Fiche argumentaire,*
- *Cahier des charges,*
- *Convention de partenariat,*
- *Bulletin d'adhésion,*
- *Matrice suivi Budget*
- Tableau de bord **Suivi Activité** (liste des indicateurs)
- Questionnaire de satisfaction

Un travail mené avec l'équipe **au complet** :

- . S'interroger sur les objectifs fixés et si les indicateurs y répondent
- . Pour trier la masse d'indicateurs posés, parfois non pertinents,
- . Choisir les 2 ou 3 indicateurs incontournables
- . Bâtir un **tableau de reporting simple, fiable et utile**



# La définition d'indicateurs pertinents ... Pas une mince affaire ...!

Tableau de bord – Suivi d'activité / Indicateurs – Clubs de Promotion

CDT des Landes  
Pôle Développement des Marchés

Trame TABLEAU DE BORD – SUIVI d'ACTIVITE | INDICATEURS Clubs de Promotion

Saison 2014	Club de Promotion « .... »	
<b>Tableau de bord - Suivi Activité TRONC COMMUN</b>	<b>Indicateurs « Animation et vie du Club »</b>	
	<b>1. Budget et RH</b>	
	Nombre de membres	Commentaires ...
	Coût de l'adhésion	
	<b>BUDGET DU CLUB (CDT + membres)</b>	
	% du budget utilisé	
	<b>2. Animation</b>	
	Temps de travail investi (sur 210 jours/an)	
	Nombre de réunions conduites	
	Nombre d'opérations conduites	
<i>Indicateurs à ajouter en fonction du Club/Groupe de Travail</i>		
<b>LITTORAL- VELODYSSÉE ACCUEIL VELO</b>	Nombre de structures labellisées Accueil Vélo	
	Nombre de visites et chargements Site et Appli Projet Landes	
<b>GOLF</b>	CA Golf Pass XS, XL et XXL Nbre Golf Pass <u>EN LIGNE</u>	
	Rapport adhésion/Non adhésions Trophée XL	
	Nombre de visites (univers dédié)	
<b>SURF</b>	Nombre de visites Nombre clics sortants > Ecoles « Taux d'objectifs réalisés »	
	CA généré sur ResaDirect	
<b>HPA</b>	Nombre de visites Nombre clics sortants > Campings	
	Nombre de nuitées annuelles Avant saison (avril-mai-juin)	

Ex. d'indicateur **d'activité** | Club Golf  
> CA du Golf Pass XLandes

Ex. d'indicateur **d'efficacité** | Club Golf  
> Nbre de joueurs souhaités = 110  
joueurs | Objectif atteint

Ex. d'indicateur **d'activité** | Club Surf  
> CA généré sur RésaDirect

Ex. d'indicateur **d'efficacité** | Club Surf  
> 15 écoles de surf marquées | Objectif  
prévisionnel

# La définition d'indicateurs pertinents ... Pas une mince affaire ...!

Ex. d'indicateur **d'activité** | Site web

> Trafic annuel 500 000 visites

Ex. d'indicateur **d'efficacité** | Club Golf

> 550 000 visites fin 2015 | Objectif prévisionnel

PROMOTION GENERALE		
<b>SITE</b> www.tourismelandes.com	<b>Contenus éditoriaux publiés</b> Articles Videos Photos <b>Trafic recensé</b> Nbre de visites annuelles Nbre de visiteurs uniques annuels Taux de rebond global Nombre de visites par mois Top 5 des mois Montant ADWORDS dépensés Montant FACEBOOK dépensés	
<b>COMMERCIALISATION</b>	Nombre de réservations via RésaDirect CA généré par RésaDirect % des réservations via le site du CDT Nombre de structures utilisant RésaDirect : Hôtels Campings Chambres d'hôtes Autres	
<b>PRESSE</b>	Nbre d'Accueils réalisés Nbre de journalistes accueillis Nombre de parutions : TV/radio Presse web Presse écrite Nbre d'aides réalisées Montant de CVP [Contre Valeur Publicitaire] par support	



# L'amélioration continue ...





# Et on peut encore faire mieux ...!

- . Les équipes ont pris conscience de **la valeur de l'indicateur** au quotidien, cela commence à devenir un réflexe. Rester vigilants !
- . Les équipes ont compris qu'il n'en fallait pas 10 (non pertinents) mais **1 ou 2 particulièrement parlants,**
- . Qu'il fallait les tenir sur la durée pour pouvoir comparer d'année en année,
- . Apprendre à bien distinguer les **indicateurs d'activité** des **indicateurs d'efficacité.**
- . Mais qu'il fallait aussi **les ANALYSER** et **FORMALISER** cette analyse.
- . Poursuivre cette dynamique entamée | **calculer les coûts d'acquisition Client.**
- . Avoir aussi en tête **les indicateurs de la demande** et ainsi agir à la bonne échelle de pertinence (ex. Contrat de destination Golf 64 et 40)



# Et on peut encore faire mieux ...!

Dans un contexte d'incertitudes à tous niveaux et de « disette budgétaire », avoir des **indicateurs de performance** pertinents est un argument efficace et nécessaire pour défendre les intérêts de sa structure.

