



# DE LA DIFFICULTÉ D'ANIMER SON RÉSEAU SOCIOPROFESSIONNEL en office de tourisme

La Mona est la fédération des organismes de tourisme de Nouvelle-Aquitaine. Son métier consiste à animer ce réseau socioprofessionnel, à l'accompagner dans l'évolution des métiers et des modes d'organisation. Mettre en réseau, créer, transmettre est au cœur de sa raison d'être. Et parfois, un grain de sable enrave la machine, notamment sur la mission d'animation des socioprofessionnels en office de tourisme. Pourquoi la bascule ne s'opère-t-elle pas dans les structures ? Pourquoi est-ce si dur de capitaliser sur l'expérience pourtant acquise ces dix dernières années sur la transition numérique, la transition durable, la crise sanitaire ? On vous emmène dans nos coulisses.

**JEAN-BAPTISTE SOUBAIGNÉ** / Directeur de la Mona (Mission des offices de tourisme Nouvelle Aquitaine)  
**LOÏC COISSIN** / Chargé de Stratégies partenariales, marketing et observation à la Mona

**(1)**

Loi NOTRe : cette loi a transféré la compétence tourisme de l'échelon communal à l'échelon communautaire, intégrant quelques dérogations réglementaires.

**(2)**

La trajectoire observée en Nouvelle Aquitaine est similaire à l'échelle nationale, cf. analyse du réseau ADN Tourisme.



Quand on parle d'interactions d'un office de tourisme avec son réseau de socioprofessionnels, le Code du tourisme aborde ce sujet en en faisant une des quatre missions régaliennes d'un office de tourisme, sous l'appellation « coordination des acteurs locaux ». Mission la moins connue du grand public et des non-initiés au monde du tourisme institutionnel, elle se place en effet dans l'ombre de la mission d'information, c'est-à-dire récolter...

Récolter et traiter la donnée touristique de son territoire à travers des « objets touristiques » (ou *point of interest*). Cela se traduit par l'identification et la qualification d'hébergements touristiques, de prestataires d'activités, de restaurants et commerces, d'événements, d'infrastructures type piste cyclable ou aire de pique-nique, d'acteurs culturels et/ou associatifs (lieu, dates d'ouvertures, capacité d'accueil, services à la clientèle, prestations détaillées...). Elle est aussi dans l'ombre de la mission d'accueil avec l'organisation des dispositifs permettant de valoriser toutes les informations touristiques citées précédemment auprès des visiteurs, ou potentiels visiteurs, habitants, de la destination. Cela se concrétise par de l'accueil physique en bureau d'information touristique, par de la coordination d'accueil sur la destination ou encore par de la réponse aux sollicitations faites à distance. Elle est donc intimement liée à la mission d'information précédente de promotion/communication : mettre en place des actions marketing afin de développer l'attractivité de son territoire. Cela se traduit classiquement par la gestion d'un site internet « vitrine », l'animation de réseaux sociaux où se trouvent des communautés cibles, l'organisation d'opérations presse, la participation à des salons professionnels ou grand public... Là encore, cette mission dépend fortement de la mission première de maîtrise de la donnée touristique. Le point commun entre ces trois missions ? Elles ont un caractère peut-être davantage « Business to Consumer » (BtoC) que celle qui nous intéresse dans ce dossier, nous l'évoquerons plus loin.

### D'OU VIENT LA « COORDINATION DES ACTEURS LOCAUX » ?

Pour bien comprendre ce dont on parle, il est intéressant de jeter un coup d'œil dans le rétroviseur.

Historiquement, les offices de tourisme, sous leur ancienne appellation officielle de syndicats d'initiative, se sont organisés autour d'une structuration associative. Cette dernière est organisée et soutenue par les collectivités de tutelle à travers notamment le subventionnement. À titre d'illustration, l'analyse du réseau des organismes de tourisme en ex-Aquitaine - réalisée par la Mission des offices de tourisme et pays touristiques d'Aquitaine, devenue par la suite Mission des offices de tourisme de Nouvelle Aquitaine - révèle que 83% des offices de tourisme étaient associatifs en 2007. Depuis, cette proportion évolue continuellement à la baisse : 72% en 2009, 65% en 2012, 59% en 2016, 35% en 2019, 30% en 2021. Notons que cette trajectoire a connu l'impact de la mise en œuvre de la loi NOTRe<sup>1</sup>. Qui dit évolution du cadre juridique, dit évolution dans la structuration juridique, qui a confirmé et accéléré l'abandon du statut associatif au profit de cadres différents : établissement public industriel et commercial, service public administratif, service public industriel et commercial, société d'économie mixte, société publique locale... En soi, cette évolution en matière de structuration juridique n'est qu'un constat et ne peut souffrir d'aucun jugement de valeur. L'organisation locale de la compétence institutionnelle « tourisme » répond à des enjeux locaux en matière de gouvernance, de modèle économique et de perspectives de développement toujours spécifiques à chacun. Cependant, elle traduit un changement majeur dans le mode de fonctionnement de cet outil qu'est un office de tourisme quand on la passe au filtre de notre fameuse « quatrième mission régalienne ». Sous pavillon associatif, la première porte d'entrée et de discussion pour un socioprofessionnel avec son office de tourisme réside alors dans la prise d'adhésion auprès de l'association.

### UN ENGAGEMENT ASSOCIATIF QU'ON POURRAIT RÉSUMER DE LA MANIÈRE SUIVANTE :

L'évolution de la structuration statutaire des offices de tourisme<sup>2</sup> vient donc challenger cette relation entre un office de tourisme et ses socioprofessionnels. La loi NOTRe a certes élargi le territoire de compétence administratif et géographique des offices de tourisme, mais elle a pu engendrer une distance physique et relation- ▲

nelle dans la relation établie entre un office de tourisme et ses socioprofessionnels. Autrement dit, le changement de périmètre est venu impacter l'essence même du projet commun en matière de tourisme à l'échelle d'un territoire nouvellement constitué.

Cependant, les premières répercussions anticipées et intégrées ont surtout été celles relevant des deux premières missions citées : l'accueil (avec l'ouverture ou la fermeture des bureaux d'information touristique pour optimisation des moyens et restructuration de la stratégie d'accueil et de diffusion de l'information), la promotion et la communication (avec la mise en production d'une nouvelle marque de destination, de nouveaux supports de communication, d'un nouveau site internet)...

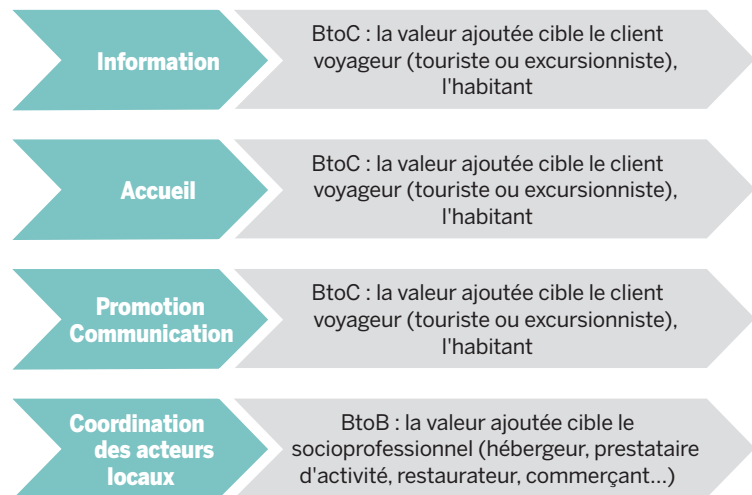
Couplée aux évolutions structurelles et conjoncturelles du secteur du tourisme (digitalisation de la filière, évolution des comportements clients...), la loi NOTRe a soulevé un questionnement concernant la légitimité, la valeur ajoutée, et la nature de la relation entre un office de tourisme et ses socioprofessionnels. Questionnement encore d'actualité en 2024 car encore une fois, les enjeux territoriaux, économiques, ou sociaux, sont différents d'une destination à une autre, et il est évident que la formule magique unique et duplicable n'existe pas.

#### QUESTIONNER L'IMBRICATION DES MISSIONS DANS L'ORGANISATION DES OFFICES DE TOURISME

Cette remise en question doit permettre aux offices de tourisme de sortir de la logique de silo historique dans l'imbrication de ces quatre missions régaliennes. Il ne faut pas perdre de vue qu'il existe évidemment des missions complémentaires, optionnelles, encadrées là encore par le Code du tourisme, et qui trouvent leur pertinence dans la réalité des enjeux de chaque territoire (commercialisation, événementiel, gestion, d'équipement, animation de la taxe de séjour, observatoire...).

Considérer la mission de coordination des acteurs locaux comme un socle ne revient pas à dire qu'elle est plus importante que les autres. La placer au centre permet de questionner chacune des actions. Quel impact cherchons-nous avec et pour

#### LES 4 MISSIONS DES OFFICES DE TOURISME



les socioprofessionnels pour cet événement ? En qualifiant mon système d'informations touristiques (SIT) ? En ouvrant 5,5 jours sur sept mon lieu d'accueil ? En transformant mon site internet ? Cela permet de conscientiser que le rôle d'un office de tourisme est bien de faire le lien entre une offre (dont les socioprofessionnels font partie) et une demande (voyageurs, excursionnistes, habitants...). On reconnaîtra une certaine expertise aux offices de tourisme dans leurs capacités à « vendre du rêve » : de superbes images en page d'accueil du site internet de la destination, des campagnes alléchantes en digital ou en print... Mais ce qui permet de passer de la promesse à l'expérience client, c'est bien la rencontre avec l'offre telle qu'elle prend forme dans la vie quotidienne : une restauratrice ici, un vigneron ailleurs, la réception d'un hôtel au détour d'un séjour...

Relier ces quatre missions en plaçant la coordination des partenaires au centre est une voie de réorganisation. Bon sens pour les uns, bouleversement culturel pour les autres. L'enjeu est de ne pas biaiser la relation que l'on peut avoir avec ses socioprofessionnels en instaurant un lien d'adhésion, de client/fournisseur ou de partenariat. D'autant plus que derrière la notion d'acteurs locaux, il est plus que nécessaire d'élargir le prisme de la réflexion à l'ensemble de l'écosystème d'un territoire touristique : collectivité de tutelle et non pas seulement le service qui finance, partenaires institutionnels, ac-

teurs de la mobilité, du sport, de l'éducation, du social, de la santé, de l'agriculture, organismes consulaires, structures associatives... Dans cette approche, difficile d'imaginer pouvoir dupliquer un modèle d'adhésion ou de partenariat financier tel qu'évoqué précédemment.

La question stratégique à se poser en tant qu'office de tourisme peut paraître binaire : ai-je besoin de mes socioprofessionnels pour alimenter un modèle économique permettant l'existence de mon office de tourisme en tant que structure, ou ai-je besoin de mes socioprofessionnels et de l'ensemble de mon écosystème local pour participer à la stratégie territoriale en matière de tourisme ?

Si la réponse se trouve être positive pour les deux questions, alors il va falloir réussir un petit numéro d'équilibriste. Et si le choix s'oriente plutôt vers la deuxième option, alors cela demande à repenser son fonctionnement et son organisation.

#### LE NÉCESSAIRE APPRENTISSAGE DES ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

La pandémie provoquée par le Covid-19 a été un catalyseur de ces réflexions. Les répercussions provoquées par les confinements successifs ainsi que les incertitudes en matière de vacances, sorties et loisirs, a mis un coup d'arrêt sur les missions estampillées BtoC. Comment faire de la promotion/communication et de l'accueil touristique quand tout est à l'arrêt ?

Dans le même temps, les écosystèmes des territoires étaient dans le besoin d'exprimer leurs craintes et leurs doutes, de trouver des réponses à leurs questions, d'être rassurés, d'être accompagnés, et, plus trivialement, d'être animés pour ne pas s'isoler. Les offices de tourisme ont, dans leur grande majorité, su s'adapter pour faire face à cette situation extraordinaire. Cela s'est traduit par cette émancipation du terme de résilience que nous avons vu se propager dans toutes les sphères de la société impactée par la pandémie. Cela a eu le mérite d'accélérer la réflexion. Cependant, le retour à la normale n'a majoritairement pas permis d'aboutir à une transformation en profondeur du système. Pire encore parfois : on a pris conscience d'un enjeu désormais parfaitement conscientisé par des

élus, des directions, des équipes entières, mais le fameux « retour à la normale » nous oblige à accepter la frustration.

Les offices de tourisme ont été capables de s'organiser pendant cette période pour démultiplier les temps d'animation : décrypter les aides potentielles pour survivre économiquement, faciliter les partages d'expérience entre acteurs locaux, créer des dynamiques collectives, par filière ou par territoire, dédier une grande partie de l'équipe de l'office de tourisme à être en posture d'écoute active de ses acteurs, proposer des temps de formation afin de répondre aux enjeux du secteur. Quelque part, en s'adaptant à leur environnement du moment, les offices de tourisme ont créé un besoin auprès de leurs acteurs locaux. Ils ont trouvé leur utilité aussi. Comment expliquer avec un « retour à la normale », qu'un office de tourisme ne continue pas sur une dynamique unanimement saluée par son écosystème ? Que reste-t-il de cette période dans la relation avec les partenaires ?

#### L'ENJEU FONDAMENTAL DE LA STRATÉGIE DE MOYENS DES OFFICES DE TOURISME

Une première solution évidente pour tenter de ré-aligner sa mission de coordination des acteurs pourrait se trouver dans un angle quantitatif, à savoir mobiliser des ressources humaines supplémentaires pour maintenir le niveau de service qu'a été celui de la période Covid-19, voire créer un nouveau modèle. La réalité du terrain est tout autre : les moyens (humains et financiers) dédiés aux offices de tourisme, consentis par leur collectivité de tutelle, vont être de plus en plus contraints. Cette réalité doit s'entendre, et trouver sa place au regard d'un projet de territoire global, dont le tourisme représente une frange, accompagné des enjeux en matière de petite enfance, d'urbanisme, de mobilités, de vie sportive et associative...

Une seconde piste d'amélioration réside dans la réorganisation interne, à périmètre humain et budgétaire constant, soit en cessant arbitrairement certaines actions qui auront été jugées moins pertinentes ou importantes ou stratégiques, qu'on délaissera au profit de la mission de coordination des acteurs, soit en re- ▲

pensant l'imbrication de cette mission avec les trois autres (nonobstant des missions optionnelles, encore une fois). Quoi qu'il en soit, la réalité actuelle d'un office de tourisme est que les missions les plus et les mieux identifiées du grand public (et souvent des élus) restent celles relevant de l'information, de l'accueil, de la promotion et de la communication.

Rien d'étonnant donc à ce qu'on constate que les moyens mobilisés, en termes de budget, mais aussi et surtout en matière de temps moyen passé par une équipe collectivement, suivent cette trajectoire. Là où l'équipe d'un office de tourisme passe encore plus de 40% de son temps opérationnel collectif sur des actions d'information/accueil, et plus de 25% sur des actions relatives à de la promotion/communication. Elle en consacre moins de 10% à l'accompagnement de ses socioprofessionnels<sup>3</sup>.

#### LA CULTURE DU CHANGEMENT EN ÉQUIPE ET EN RÉSEAU COMME LEVIER

Plus qu'une évolution réglementaire, ou une formule magique qui n'arriverait jamais, l'adaptation du fonctionnement du quotidien d'un office de tourisme doit répondre à un savant croisement entre les enjeux de son territoire, dont ceux de ses socioprofessionnels, la vision portée par sa gouvernance, et l'adéquation avec les moyens qu'on lui affecte. Il est intéressant de relever que pour prendre un virage important, sans faire de demi-tour à 180° ou risquer la sortie de piste, le challenge réside dans la capacité des organisations à insuffler une sortie de sa zone de confort, puis un rééquilibrage opérationnel.

Il s'agit d'accepter de faire différemment, en faisant preuve de « désapprentissage » pour favoriser de meilleurs apprentissages. Il s'agit de renoncer. Cette action, la plus difficile en soi, demande un vrai travail de recentrage sur ce à quoi l'office de tourisme est fondamentalement attaché.

À la Mona, auprès des organismes de tourisme de Nouvelle-Aquitaine, nous nous efforçons de travailler en profondeur sur l'organisation des coopérations, sur l'organisation du travail, sur la meilleure place de chacun dans une équipe, sur l'évolution nécessaire des compétences, sur la transmission des savoirs de pair-à-pair. Ces le-



**Le marketing de service de l'OT Biscarosse Grands Lacs, a été co-construit en réseau, en 2021.**

viers sont activés pour repenser la posture des offices de tourisme sur la coordination des acteurs.

Aux côtés des formations menées et des accompagnements sur-mesure assurés, trois exemples illustrent ces virages opérés :

► **Le Club Meublés** : c'est une réponse d'animation pour les organismes de tourisme qui ont identifié un besoin très précis concernant un segment de leur offre parmi l'ensemble des catégories de socioprofessionnels, les meublés de tourisme. Ils ont développé une hyper-compétence particulière qui va venir apporter une valeur ajoutée exceptionnelle pour les prestataires concernés. On aura alors une approche plus qualitative (la valeur ajoutée produite) que quantitative (vouloir proposer une valeur ajoutée d'exception à tout le monde). Nombre de territoires néo-aquitains proposent une gamme de services à leurs propriétaires de meublés de tourisme, permise par une compétence technique très spécifique détenue par bien souvent une unique personne dans l'équipe de l'office de tourisme ou ADT/CDT. Entre moments de rencontres, formations, centre de ressources partagés, « Expair » du réseau en soutien et esprit de communauté pour favoriser « l'effet réseau », le Club Meublés stimule la compétence des animateurs de meublés et entretient de nombreux échanges de pairs à pairs pour des partages de problématiques et de bonnes pratiques.

► **Révéler l'utilité des compétences** : en élargissant la clientèle visée et son offre de services, l'of-

#### (3)

Source : données d'observation fournies par la plateforme PILOT, déployée par ADN Tourisme auprès du réseau de tourisme institutionnel national.

## POUR ALLER PLUS LOIN

La Mona a conçu un programme de professionnalisation, disponible en ligne : <https://www.monatourisme.fr/programme-de-professionnalisation/>

fic de tourisme, du commerce et de l'artisanat de l'agglomération de Mont-de-Marsan a élargi son champ de compétences avec le commerce et artisanat en plus du traditionnel tourisme. C'est la vision de son utilité pour le territoire qui a aussi évolué en intégrant l'ambition d'attractivité. Cela permet de conscientiser et cartographier les compétences détenues et mobilisées sur le champ historique du tourisme pour en faire bénéficier d'autres sphères, au bénéfice du même territoire. Par exemple, les savoirs faire en matière de communication, de langues étrangères, de marketing, les savoirs être relevant du relationnel et de l'empathie sont utiles au-delà du tourisme mais pour de nombreux autres acteurs, dont la collectivité. Une position gagnante-gagnante donc, mais toute une organisation à repenser et à accompagner dès lors qu'un pôle attractivité se structure avec l'office de tourisme en son sein.

► **Le virage intra-entreprise** : la question de départ est simple : comment mieux intégrer ses socioprofessionnels dans sa stratégie et ses missions quotidiennes ? La première réponse n'est pas de refondre son guide de services. Ça c'est le vernis. L'action clé réside dans la capacité d'une structure à embarquer l'ensemble de son équipe, pour un projet de transformation de son organisation et de sa stratégie, permettant à chacun·e,

de la direction aux alternants, des collègues de la communication à ceux de l'accueil, de se questionner sur la manière d'intégrer toujours plus et mieux ses socioprofessionnels dans ses missions quotidiennes. À la Mona, cela a pris forme ces dernières années dans un programme que nous avons nommé Nomak. Un prétexte pour repenser l'organisation et la stratégie de moyens pour répondre à l'ambition du territoire. Favoriser la culture du changement est bien plus facile à dire qu'à mettre en place de manière effective, car elle demande, une fois le changement acté : de savoir mobiliser du temps humain, individuellement et collectivement, à l'heure où les nouvelles lignes de plans d'actions et les priorités prioritaires s'accumulent, d'accepter de rentrer dans une zone d'incertitudes, une forme de brouillard, où nos repères sont forcément challengés. À l'heure où bon nombre de révolutions techniques, sociales, économiques, ou encore environnementales, sont majoritairement subies, et où les offices de tourisme se questionnent sur leur(s) rôle(s), l'idée de pouvoir se donner les moyens de choisir une voie du changement mérite amplement d'être posée. En commençant par sa relation avec les socioprofessionnels de la destination, avec qui ils partagent bien souvent la passion et la fierté d'appartenance au même territoire. ■

Le club Meublés de la Mona se réunit régulièrement, comme ici, en 2024.

