



Mémoire Présenté
par : H. Emmanuel
VIEYRA

Université Cady Ayyad

**Démarche compétences et Stratégie d'images
comme gage de compétitivité dans la promotion
d'un territoire : Etude comparative entre le CRT de
Midi-Pyrénées et le CRT de Marrakech**

Année Académique: 2006/2007



Université Cadi Ayyad

جامعة القاضي عياض

E.D.I.T Marrakech

Ecole Doctorale Internationale de Tourisme

DESS Tourisme et Développement Durable

Mémoire de fin d'études

Démarche compétences et Stratégie d'images comme gage de compétitivité dans la promotion d'un territoire : Etude comparative entre le CRT de Midi-Pyrénées et le CRT de Marrakech

Présenté par :

H. Emmanuel VJEYRA

Dirigé par :

A. EL COHEN

A. BENRAJIS

Financé par le CODESRJA

Année universitaire 2006-2007

CODESRIA - LIBRARY

Résumé de mémoire

“ La différence entre un jardin et un désert ce n'est pas l'eau; c'est l'homme” dit le proverbe arabe. Dans notre monde actuel, profondément marqué par la globalisation, la concurrence et la compétitivité, l'homme en tant que décideur et exécutant demeure l'alpha et l'oméga de tout processus économique. C'est dans cette optique que toute Entreprise désireuse d'être au pas de la compétitivité, et par conséquent, soucieuse de sa survie place l'homme en tant que facteur de développement et de communication au cœur de ses activités. Ainsi dans le but d'une meilleure optimisation de la communication et des ressources humaines, les entreprises adoptent de nos jours de nouvelles stratégies d'images et de nouveaux modes de management au nombre desquels on compte le management des compétences.

L'avènement de l'Internet et des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC^o) a introduit de profonds changements dans le secteur du tourisme et entraîné l'apparition de nouvelles méthodes de travail : évolution de la relation au touriste, mise en ligne de produits touristiques...Les méthodes de promotion et de communication des acteurs du tourisme ont été bouleversées par ces moyens qui ouvrent sur des champs de développement plus larges et de nouvelles opportunités de marché : conquête de nouveaux publics, promotion élargie des territoires. Ces acteurs face à ces changements, ont du adapter leur stratégie marketing en rapport à ces nouveaux outils. C'est ce qui nous a amené à réfléchir sur la thématique : « Démarche compétences et stratégies d'image comme gage de compétitivité dans la promotion d'un territoire : étude comparative entre le CRT de Midi-Pyrénées et le CRT de Marrakech ».

Après avoir défini le cadre théorique dans lequel s'inscrit ce travail de recherche, nous sommes penchés sur les réalités de ces stratégies dans deux structures presque similaires, l'une ancienne et française (le CRT de Midi-Pyrénées) et l'autre récente et marocaine (le CRT de Marrakech). Cette étude comparative a été accompagnée de recommandations pour l'amélioration des deux entités dans la promotion de leurs territoires.

Mais au fait, Pourquoi communique-t-on ? Quelles ont les finalités d'une stratégie d'images ? Quelles sont les diverses méthodes de communication disponibles et quels sont les aspects essentiels d'une stratégie de communication ? En quoi le management des compétences

peut participer de l'éclosion et du renforcement d'une communication interne forte et cohérente ? Quelles sont les forces et faiblesses des stratégies d'images du Comité régional du tourisme de Midi-Pyrénées et du Conseil Régional de Tourisme de Marrakech ? Comment améliorer ces deux stratégies ? Les réponses à ces diverses questions ont constitué le fil conducteur de notre analyse. Dans l'élan de compréhension de ce qui fait la différence entre les territoires qui réussissent le mieux à se vendre et ceux qui peinent à se faire connaître, il nous est apparu que la promotion d'un territoire se fait avec des hommes que nous regroupons ici sous le vocable de Ressources Humaines. Ainsi pour mieux réussir la mise en œuvre de la stratégie de communication, il faut des ressources humaines compétentes. Comment donc la gestion des compétences peut participer de la bonne communication touristique a été le premier pas de notre analyse. Ensuite en se référant à notre contexte actuel de forte concurrence et face à un client sollicité par des offres de plus en plus nombreuses et raffinées, nous avons conclu que communiquer est un élément essentiel du plan marketing d'une entreprise. La qualité d'une offre ne suffit plus pour faire sa promotion, encore moins le simple « bouche à oreille » en effet efficace et important mais limité pour éveiller l'intérêt des prospects et les amener à consommer. Par ailleurs, l'action de communication doit être menée de façon raisonnée et coordonnée tout en respectant les contraintes d'efficacité et de coût. Elle doit aussi être cohérente avec les autres éléments du marketing : le positionnement du produit, l'image de l'entreprise qui doivent transparaître à travers tous les moyens de communication. Ceci a été le deuxième pas de notre analyse.

Il nous est apparu tout au long de l'étude pratique des différentes stratégies de communication des deux CRT que le Comité Régional du Tourisme de Midi-Pyrénées est la plus rompue à la tâche. Il dispose en effet d'une stratégie de communication bien étoffée et prospective, ce qui à notre avis n'est pas le cas du Conseil Régional du tourisme de Marrakech. Cependant remarquons que les deux s'ils sont faits pour promouvoir le tourisme sur un territoire n'ont en revanche pas les mêmes expériences et les mêmes moyens.

Le CRTMP dispose d'une centrale de réservations pour mieux vendre la région, d'une stratégie prospective de communication et d'un outil de fidélisation. Conformément à notre canevas nous n'avons pas grand-chose à redire à propos de cette stratégie si ce n'est que notre immersion dans l'entreprise nous a mis au parfum de quelques dysfonctionnements dans le

management du personnel. En effet le CRJMP veut faire de chaque habitant de la région et de chaque visiteur, un ambassadeur, un porte-parole et semble du coup oublier que les premiers ambassadeurs devraient être ses employés car impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie en tout point de vue. S'il est vrai que le CRJ fonctionne aujourd'hui bien, il est d'autant plus vrai qu'il le pourrait mieux si certains paramètres sont désormais pris en compte. En effet avec plus de 50 employés et cadres, le CRJ ne dispose pas d'un service Ressources Humaines. Or nous avons pu déceler à travers les discours de multiples agents du CRJ qu'ils ne connaissent pas assez leurs droits et par conséquent ont le sentiment de n'avoir que des devoirs. Ce qui engendre une certaine frustration qui participe de la démotivation des agents. Il est clair que Le service administratif et comptable est assez submergé par la gestion de la solde, des mutuelles, des avantages sociaux et de la vie quotidienne du CRJ pour être à l'écoute du personnel. Il serait donc intéressant pour le CRJ d'envisager dans les années à venir, l'instauration d'un service RH pour une meilleure gestion de son capital humain, clé de réussite des entreprises aujourd'hui.

En somme, nous proposons au CRJMP de se tourner vers les nouveaux modes de management afin que le personnel soit uni et ne se sente pas mis à part dans cette noble démarche marketing et dans ce vaste projet de restructuration qu'il a amorcé. Il lui sera avantageux de mettre sur pied un service ressources humaines qui s'occupera de la mise en œuvre d'une démarche compétence pour une efficacité plus accrue du CRJMP.

Le CRJ de Marrakech quant à lui ne manque pas d'idées ingénieuses mais à notre avis il faudra repenser la démarche à suivre ainsi que la mise en œuvre concrète de ses plans d'actions marketing. Il pourrait à l'occasion s'inspirer de la démarche marketing des institutions similaires françaises qui avouons le possède une expérience non négligeable dans le domaine. Une coopération entre les deux CRJ serait donc souhaitable pour une redynamisation de la stratégie Marketing de Marrakech. Nous proposons aussi que cette démarche marketing soit plutôt centrée sur les clients potentiels que sur les professionnels. La mise en place d'un mini observatoire permettra par ailleurs la réalisation d'études, base de toute stratégie gagnante. La mise en place d'une centrale de réservation permettra au CRJ de mesurer son impact sur le marché et de mieux se faire connaître. Un Centre de ressources permettant l'accès aux divers documents produits ne serait point un mal à la démarche Marketing de cette noble institution.

Table des Matières

| | |
|--|----|
| Table des Matières | 0 |
| REMERCIEMENTS | 1 |
| AVANT PROPOS..... | 3 |
| INTRODUCTION..... | 5 |
| | |
| 1 ^{ère} PARTIE : STRATEGIE D'IMAGES : GAGE DE COMPETITIVITE | 8 |
| | |
| 1. Bref aperçu historique du tourisme | 9 |
| 2. Evolution du comportement des clientèles touristiques..... | 11 |
| 3. La démarche Compétences..... | 12 |
| 4. Stratégie de communication ou construction d'une stratégie d'images | 21 |
| 5- La mise en œuvre de la stratégie de communication | 27 |
| 6- Fidélisation des clientèles | 30 |
| | |
| 2 ^{ème} PARTIE : ETUDE COMPARATIVE DES STRATEGIES D'IMAGES DU CRT DE MIDI-PYRENEES ET DU CRT DE MARRAKECH..... | 31 |
| | |
| 7- Le tourisme en France..... | 32 |
| 8- Acteurs du Tourisme..... | 33 |
| 9- Le Tourisme en Midi-Pyrénées..... | 34 |
| 10. Le CRT : origine et organisation..... | 36 |
| 11- Objectifs et missions du CRT | 39 |
| 12- Stratégies d'images du CRT | 44 |
| 13. Le Tourisme au Maroc | 53 |
| 14. Organisation du Tourisme au Maroc..... | 54 |
| 15- Le Tourisme à Marrakech..... | 56 |
| 16- Le CRT de Marrakech | 57 |
| 17- La stratégie de communication du CRT de Marrakech | 64 |
| | |
| REMARQUES ET SUGGESTIONS | 67 |
| | |
| CONCLUSION | 71 |
| | |
| REPERTOIRE BIBLIOGRAPHIQUE | 73 |
| | |
| ANNEXES | 75 |

REMERCIEMENTS

Je remercie toutes les personnes qui m'ont aidé ou soutenu pour mener à bien mon travail et notamment toute l'équipe professorale de l'Ecole Doctorale Internationale du Tourisme (EDIT) et l'équipe du CRT Midi-Pyrénées pour son accueil, sa disponibilité et sa gentillesse à mon égard ainsi que les agents du CRT de Marrakech. Une pensée particulière pour l'équipe de l'Observatoire Economique du CRT de Midi-Pyrénées qui m'a fourni de nombreuses informations et documentations très utiles pour mener à bien ma mission ainsi que ce mémoire.

Merci spécialement à Mme Françoise CLERMONT (Directrice Observatoire Economique) de m'avoir coaché, et d'avoir cru en moi et à Mr Patrick LEVY, Directeur du CRT de m'avoir donné la possibilité d'effectuer mon stage au sein du CRT dans d'excellentes conditions.

Ce stage n'aurait pas été réalisable sans l'initiative de Mme Tebbaa, directrice de l'EDIT et de Mr Torrente, professeur au CETIA de Toulouse, c'est pourquoi je leur exprime ici toute ma reconnaissance.

Je tiens également à remercier vivement Mlle Meriem Abissy, responsable de la formation continue à l'Université Cadi Ayyad, pour ses conseils, sa disponibilité, son soutien indéfectible dans les moments difficiles et la confiance qu'elle m'a témoigné tout au long de mon séjour à Marrakech ainsi que sa collaboratrice Mme Saïda.

Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance à Mr Abdelmajid El Cohen et Mme Amina Benraïs, mes directeurs de mémoire, pour leur disponibilité et leurs conseils qui m'ont permis de mener à bien ce mémoire.

Je ne saurais terminer mes remerciements sans dire toute ma profonde gratitude à Mme Pagnon-Maudet, responsable du Master Economie et Management du Tourisme à Perpignan, pour m'avoir permis d'y passer six mois et pour toute sa disponibilité, sa grande générosité et ses multiples conseils, ce remerciement va aussi à Mme Saigh Bousta, ex Vice Présidente de l'Université cadi Ayyad et ex-directrice de l'EDIT pour m'avoir accueilli au Maroc les bras ouverts et avoir cru en moi.

Je remercie enfin très chaleureusement le CODESRIA qui m'a accordé une aide à la rédaction de ce mémoire ainsi que toutes les personnes qui m'ont consacré un peu de leur temps, souvent précieux, afin de me recevoir et de répondre à mes questions, et sans lesquelles ce travail n'aurait pas été possible.

Merci à ma famille qui a toujours été là. Merci à Simone, ma tendre épouse et à notre merveilleux fils Olade.

AVANT PROPOS

L'Université Cadi Ayyad a créé depuis bientôt six ans une Ecole Doctorale Internationale du Tourisme (EDIT). Cette école a pour postulat d'offrir des formations diplômantes et qualifiantes dans le domaine du Tourisme à travers ses différentes filières de Licence « Ingénierie du Tourisme », de DESS « Tourisme et Développement durable » et Doctorat « Patrimoine, imaginaire et espaces du Tourisme ». Ces filières s'inscrivent dans le cadre du programme de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) nommé Filières Universitaires Francophones du Tourisme.

Ledit DESS, en co-diplômations avec le Master Economie et Management du Tourisme de l'Université de Perpignan (France) vise la formation de hauts cadres, de managers, capables de réfléchir sur les diverses problématiques du Tourisme et d'apporter des solutions aux différentes situations professionnelles concernées.

Dans le souci de sacrifier à la tradition de la formation qui rend obligatoire un stage en fin d'année de DESS, nous avons eu l'heureuse opportunité de séjourner dix semaines durant au Comité Régionale du Tourisme de Midi-Pyrénées à Toulouse, notamment au service de l'Observatoire Economique, Marketing et Nouvelles Technologies de l'Information. Dans ce service nous étions au poste de Chargé d'études.

Ce stage nous a permis de produire des documents d'analyses statistiques et de maîtriser un nouveau logiciel de traitements de données (MODALISA) ainsi que d'appréhender quelques difficultés de la gestion du personnel de cette institution.

Toutes les entreprises de nos jours aspirent à la concurrence et la productivité dont l'une des principales conditions préalables reste et demeure la performance de chaque agent. Nous considérons donc ce présent mémoire comme notre modeste contribution à une meilleure compréhension des fonctions et de l'organisation du CRT. Ce stage de six semaines a porté sur une immersion en entreprise avec responsabilités à l'appui et ceci nous a été d'un grand intérêt en ce sens qu'il nous a permis non seulement de nous familiariser aux réalités professionnelles en tourisme mais aussi a favoriser notre participation active aux activités du CRT.

Le CRT, nous est donc apparue comme une entreprise touristique en pleine expansion, nous n'en voulons pour preuves que son plan Marketing 2007-2012, ainsi que son imminente restructuration organisationnelle

Le service Marketing, Observatoire Economique et Nouvelles Technologies de Communication a été pour nous un second domicile et ses employés une seconde famille. La convivialité, dans laquelle le travail se déroule et la ponctualité de ces derniers témoignent de la grandeur de conscience professionnelle dont ils sont imprégnés.

Nous ne saurions cependant passer sous silence quelques problèmes dont nous avons pris connaissance, tous relatifs à la gestion des ressources humaines.

Au-delà donc de toutes ces remarques le CRT de Midi-Pyrénées demeure l'une des organisations touristiques françaises, les plus compétitifs et les mieux aptes à booster le tourisme due à l'efficacité de leurs méthodes de communication et de promotion. Par conséquent nous jugeons utile de comparer leur stratégie d'images avec celle du Conseil Régional de Tourisme de Marrakech, dont la vocation demeure la même à l'échelle cependant presque exclusif de Marrakech.

INTRODUCTION

“ La différence entre un jardin et un désert ce n’est pas l’eau; c’est l’homme” dit le proverbe arabe. Dans notre monde actuel, profondément marqué par la globalisation, la concurrence et la compétitivité, l’homme en tant que décideur et exécutant demeure l’alpha et l’oméga de tout processus économique. C’est dans cette optique que toute Entreprise désireuse d’être au pas de la compétitivité, et par conséquent, soucieuse de sa survie place l’homme en tant que facteur de développement et de communication au cœur de ses activités. Ainsi dans le but d’une meilleure optimisation de la communication et des ressources humaines, les entreprises adoptent de nos jours de nouvelles stratégies d’images et de nouveaux modes de management au nombre desquels on compte le management des compétences.

L’avènement de l’Internet et des Technologies de l’Information et de la Communication (TIC^o) a introduit de profonds changements dans le secteur du tourisme et entraîné l’apparition de nouvelles méthodes de travail : évolution de la relation au touriste, mise en ligne de produits touristiques...Les méthodes de promotion et de communication des acteurs du tourisme ont été bouleversées par ces moyens qui ouvrent sur des champs de développement plus larges et de nouvelles opportunités de marché : conquête de nouveaux publics, promotion élargie des territoires. Ces acteurs face à ces changements, ont du adapter leur stratégie marketing en rapport à ces nouveaux outils.

Aujourd’hui, les touristes-internautes sont de plus en plus nombreux. Selon une étude¹ menée par l’Agence Régionale pour le Développement de la Société de l’Information Midi-Pyrénées (ARDESI), les chiffres illustrent de façon claire l’impact d’Internet pour le secteur du tourisme : 72% des internautes français partent en vacances contre 52% des non-internautes. Sur 19 millions d’internautes, 6.7 millions ont utilisé exclusivement Internet pour préparer et réserver leurs vacances. Le touriste-internaute n’est pas un touriste ordinaire. Il ne souhaite pas trouver sur le Web un simple catalogue en ligne mais attend de bénéficier de tout ce que cet outil peut lui apporter en plus. Il souhaite faire ses choix en toute connaissance de cause et acheter intelligemment. Il est attentif et exigeant sur la qualité, le contenu et

¹ Voir www.ardesi.fr/admin/upload/fichier/99-tourisme_p13_17.pdf

l'actualisation de l'information. L'image que lui renvoient la destination et l'accessibilité des prestations reste donc au cœur de la décision de partir.

Par ailleurs, du fait que le management des compétences intervient dans de nombreuses décisions organisationnelles et choix stratégiques (recrutement, formation professionnelle, promotions, mobilités des employés ...), le management des compétences mérite d'être abordé avec grand intérêt. Le souci de toute entreprise étant l'accroissement de la valeur ajoutée qu'elle soit directe ou indirecte, il est alors aisé de comprendre l'importance que doivent revêtir les choix stratégiques dans la gestion des ressources humaines d'une entreprise. C'est donc à juste titre qu'ici nous nous interrogeons sur ce qu'est le management des compétences et quel pourrait être son apport aux entreprises touristiques, domaine de services par excellence, où la compétitivité et la communication interne semble bien être tributaire des compétences du personnel.

Après avoir défini le cadre théorique dans lequel s'inscrit ce travail de recherche, nous nous pencherons sur les réalités de ces stratégies dans deux structures presque similaires, l'une ancienne et française (le CRT de Midi-Pyrénées) et l'autre récente et marocaine (le CRT de Marrakech). Cette étude comparative sera accompagnée de recommandations pour l'amélioration des deux entités dans la promotion de leurs territoires.

Mais au fait, Pourquoi communique-t-on ? Quelles ont les finalités d'une stratégie d'images ? Quelles sont les diverses méthodes de communication disponibles et quels sont les aspects essentiels d'une stratégie de communication ? En quoi le management des compétences peut participer de l'éclosion et du renforcement d'une communication interne forte et cohérente ? Quelles sont les forces et faiblesses des stratégies d'images du Comité régional du tourisme de Midi-Pyrénées et du Conseil Régional de Tourisme de Marrakech ? Comment améliorer ces deux stratégies ?

Les réponses à ces diverses questions constitueront le fil conducteur de notre analyse.

Puisque aucune œuvre humaine n'est parfaite, nous restons convaincus que ce travail comporte des insuffisances et accueillerons avec joie toutes critiques constructives en vue de son amélioration. Que toute la joie qui nous a animé tout au long de la rédaction de ce document soit ressentie par chacun de ses lecteurs.

Qu'est ce donc que le tourisme, la démarche compétence et la communication en tourisme ?

PREMIERE PARTIE

**Démarche compétences et Stratégie de
communication comme gage de
compétitivité**

1. Bref aperçu historique du tourisme

Le tourisme traduit "une mobilité humaine et sociale fondée sur un excédent budgétaire susceptible d'être consacré au temps libre passé à l'extérieur de la résidence principale"². "Il concerne les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires ou pour tout autre motif non lucratif "³. Désignant souvent un voyage d'agrément mais pas exclusivement, il témoigne d'un besoin d'évasion, de dépaysement : "le tourisme participe dès son origine au besoin de libération de l'homme. Celui-ci tente, chaque fois qu'il en a les moyens, de dépasser son horizon quotidien pour se dépayser et oublier momentanément les réalités journalières"⁴.

Au XVIIIe siècle, le développement du tourisme s'amorce peu à peu mais jusqu'alors, il est surtout le fait de voyageurs privilégiés : des classes aisées bénéficiant des avantages liés à leur naissance et à leur fortune personnelle.

Apparu au début du XIXe siècle en Grande-Bretagne, le mot "tourist" viendrait du mot français "tour" au sens de promenade, voyage et renvoie à la notion de "grand tour" de France. Effectué par les jeunes aristocrates anglais, il avait pour vocation de compléter leur formation. Au même moment, le dictionnaire Littré donnera la définition suivante du touriste : "le voyageur qui ne parcourt les pays que par curiosité et désœuvrement"⁵. L'apparition du chemin de fer donne un nouvel élan au voyage favorisant le transport rapide et commode des voyageurs ainsi que le développement des stations touristiques.

Dès le milieu du siècle, naissent ainsi en Grande-Bretagne, les concepts d'agence de voyage, de voyage organisé et bon marché puis la fin du siècle connaît les débuts de l'hôtellerie et la création de véritables complexes touristiques.

La seconde moitié du XXe siècle, après la Première Guerre mondiale, voit la poursuite de l'ascension du mouvement touristique avec la multiplication des résidences secondaires. L'instauration des congés payés suscitent les premiers départs en vacances des salariés.

² "Tourisme" dans Encyclopaedia Universalis, <http://www.universalis.fr>

³ PY Pierre, Le tourisme. Un phénomène économique, La Documentation française, Paris, 2002, p. 16

⁴ "Tourisme" dans Encyclopaedia Universalis, <http://www.universalis.fr>

⁵ PY Pierre, Le tourisme. Un phénomène économique, La Documentation française, Paris, 2002, p. 7

Après la fin de la seconde guerre mondiale, l'Europe se remet de ses blessures et le tourisme se développe véritablement. Les pays développés entrent dans l'ère de la consommation. Plusieurs circonstances y concourent : la fin de la guerre aide à l'augmentation de la productivité et du pouvoir d'achat, ensuite, l'élévation du niveau de vie, un départ à la retraite plus précoce et des congés payés plus longs, autant de facteurs au bénéfice d'un temps libre plus conséquent. L'offre touristique abondante relayée par la publicité, les médias et une importante littérature, permet de répondre à la demande et aussi de la provoquer. Les tour-opérateurs et les compagnies aériennes stimulent aussi cette tendance. Le tourisme de masse est né.

La demande est alors plutôt marquée par l'uniformisation : les vacances d'été, le tourisme balnéaire, le soleil, la plage, la mer... Le développement des voyagistes se manifeste dans les années 1950. Les tour-opérateurs élaborent des séjours et des circuits et organisent l'ensemble des vacances des touristes : transport, hébergement, restauration, loisirs...

Des années 1970-1975 jusqu'en l'an 2000, la recherche de la qualité prédomine, le touriste s'attache au bon rapport qualité-prix, les longs séjours alternent avec les courts séjours et les loisirs de proximité. Le tourisme culturel et d'affaire se développe. Les acteurs institutionnels et politiques s'investissent dans le Tourisme. Il devient un facteur de développement et dans les dernières années, Internet entre dans le jeu.

Aujourd'hui, une part conséquente du temps de loisir, dopée par les 35 heures, est dédiée au tourisme. Les touristes préparent de plus en plus leurs vacances sur Internet et n'hésitent plus à consacrer une importante partie de leurs revenus à leurs vacances. La demande devient plus diversifiée et personnalisée : les touristes souhaitent construire leur voyage sur mesure et sont de plus en plus exigeants. Alors il convient de s'interroger sur l'importance de la stratégie d'image et la politique touristique menée par les territoires dans les motivations de voyage.

2. Evolution du comportement des clientèles touristiques⁶

Il faudra désormais s'attendre aux bouleversements des comportements des clientèles touristiques. En effet les seniors sont pressentis pour être la clientèle touristique la plus en vue en 2010. Libérés du temps de travail, ils disposeront de plus de temps et de plus de moyens pour se consacrer aux loisirs, réfutant ainsi la tendance à se sédentariser et s'enfermer dans leur milieu de vie habituel. Aussi en 2010, le touriste proviendra des pôles urbains. Ceci sera la conséquence de la forte urbanisation du monde. Désirant rompre avec la pression urbaine ainsi que la routine beaucoup de citoyens se tourneront vers le tourisme. Dans cette optique, leur séjour touristique sera plus long et plus fréquent.

Dans le même ordre d'idées une nouvelle relation au travail verra le jour. Ce qui engendrera des besoins de rupture et donc des temps de loisirs fragmentés et plus fréquents. Ceci aura pour corollaire une nouvelle gestion des espaces de vacances et de loisirs qui seront plus changeants et désynchronisés. Les concepts tourisme et loisirs s'affirmeront plus chacun dans sa particularité ainsi que leurs notions périphériques.

Il est aussi prévu qu'en 2010, le consommateur devienne « consom'acteur ». Le touriste qui ne faisait simplement que consommer fera place à un touriste qui mieux informé sur les cultures des visités ainsi que leur environnement agit en responsable. Ce nouveau comportement du touriste conduira à une forte personnalisation de la demande comme des réservations plus tardives, ce qui il y a quelques années n'était pas le cas.

Comme annoncé dans l'introduction l'élément catalyseur du tourisme en 2010 sera l'internet, il constitue le plus grand challenge du tourisme. La meilleure façon de rechercher aujourd'hui des informations touristiques c'est d'aller sur l'internet. Une bonne partie des services et produits touristiques se vendent aujourd'hui par le net et il semble qu'aucune promotion touristique n'est plus possible sans cet outil. Bientôt réserver et vendre des services et produits touristiques se fera presque exclusivement par internet. En somme internet sera la plus grande révolution dans le tourisme en 2010.

⁶ Voir <http://www.cotesdarmor.com/pdf/Plan%20Marketing%202005-2007.pdf>

3- LA DEMARCHE COMPETENCES

Nous cherchons ici à comprendre ce qui fait la différence entre les territoires qui réussissent le mieux à se vendre et celles qui peinent à se faire connaître. Il nous est donc apparu que la promotion d'un territoire se fait avec des hommes que nous regroupons ici sous le vocable de Ressources Humaines. Ainsi n'a-t-on pas besoin d'être compétent pour mieux réussir la mise en œuvre de la stratégie de communication ? Comment la gestion des compétences peut participer de la bonne communication touristique. Avant toute approche de cette démarche il importe d'en comprendre les notions, les méthodes et outils.

3.1- La notion de compétence et ses concepts périphériques

La notion de « compétence » est complexe et hétérogène et ne jouit pas par conséquent d'une définition unique et unanime. Ainsi, les définitions que nous donnerons ici sont bien loin d'être exhaustives. Notion d'usage récent, « années 60 », la compétence, aujourd'hui très utilisée en Ressources Humaines, a autant de définitions que d'auteurs. De son étymologie latine « competens » ou « competere » et de l'indo-européen pete < pot (pouvoir), la compétence renvoie à l'idée de compétition, de rivalité, où l'on cherche à s'affirmer par son pouvoir, « sa capacité de ... ».

La compétence est « un ensemble hiérarchisé de savoirs, de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre dans un apprentissage nouveau », pense Montmollin.

La compétence se décline en trois points selon Zarifian Philippe :

- ✓ « Prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles »
- ✓ « intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et se transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente »
- ✓ « Faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité »⁷.

Pour l'AFNOR⁸, la compétence est « la mise en œuvre en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou un métier »

⁷ P. ZARIFIAN, Objectif compétence, 1999, Editions Liaisons sociales

Guy le Boterf quant à lui affirme que « la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir, ni à un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation. Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent. On peut connaître des techniques ou des règles de gestion comptable et ne pas savoir les appliquer au moment opportun.

On peut connaître le droit commercial et mal rédiger des contrats »⁹ Ainsi Le Boterf définit l'opérateur compétent comme « celui qui est capable de mobiliser, de mettre en œuvre de façon efficace les différentes fonctions d'un système où interviennent des ressources humaines aussi diverses que des opérations de raisonnement, des connaissances, des activations de mémoire, des évaluations, des capacités relationnelles ou des schémas comportementaux. » En résumé pour Le Boterf, la compétence est :

- ✓ « un savoir mobiliser » : Connaître mais mieux savoir appliquer ses connaissances en des situations concrètes.
- ✓ « un savoir combiner » : être capable de sélectionner, d'organiser et d'employer les éléments nécessaires à la réalisation d'une activité.
- ✓ « un savoir transférer » : adapter la compétence à des situations multiples et différentes
- ✓ « un savoir-faire éprouvé et reconnu » : l'acquisition d'une compétence passe par sa confrontation à des cas concrets.

Le Boterf défend donc l'idée selon laquelle la compétence est la résultante de trois facteurs notamment le « savoir-agir », le « vouloir-agir » et le « pouvoir agir ».

Le « savoir-agir » est la capacité à combiner et à mobiliser des ressources intellectuelles pertinentes. Le « vouloir-agir » renvoie à la motivation de l'individu, résultant des ressources psychologiques. Quant au « pouvoir-agir », il fait appel aux ressources managériales, permettant d'agir selon des paramètres contextuels, organisationnels et méthodiques.

Il ressort de toutes ces définitions que la notion « compétence » n'est point aisée à cerner. Nous retiendrons cependant que la compétence est la capacité de résoudre des problèmes en des situations professionnelles précises. Autrement dit, c'est la capacité à mobiliser son savoir, son savoir-faire, son savoir-être et à les mettre en œuvre dans des situations réelles de travail. Les concepts gravitant le plus fréquemment autour de la notion de compétence sont essentiellement : **Capacité, Performance, Qualification**. Nous retiendrons ici que la

⁸ Association Française de Normalisation (AFNOR) NF x 50 -70 (1996) - Formation professionnelle - Terminologie.

⁹ Guy Le Boterf, De la compétence, essai sur un attracteur étrange. Op. cit., pp. 9-27

capacité désigne la faculté de pouvoir réaliser une tâche, cette faculté provenant de dispositions et d'acquis personnelle rendant possible l'exécution ou la réalisation d'une chose. Définir la **Performance**, par contre n'est pas chose aisée, mais empruntons cette définition de l'autre pour dire que c'est « le résultat obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies ». C'est donc le résultat qui ici sera analysé et notamment son niveau de qualité par rapport aux objectifs prédéfinis. Il s'agira donc de comparer pour déterminer le meilleur résultat. Quant à la **qualification**, elle est une reconnaissance officielle et légitimée qu'une ou plusieurs personnes sont en mesure donc possède les capacités requises pour exercer un métier une fonction. Cette reconnaissance se concrétise sous forme de diplôme, d'attestation, de certificat ou de grade. Enfin, la mise en ouvre d'une capacité professionnelle qu'on peut observer, évaluer et ce, de façon objectivée en situation professionnelle, appelée **compétence**, se décline en plusieurs niveaux.

CODESRIA - LIBRARY

3.2- *Les différents niveaux de la compétence*

3.2.1- **Les compétences individuelles**

Il est courant en entreprise d'entendre « c'est un bon professionnel, il est compétent ». La compétence est ainsi rapportée à l'échelle individuelle et désigne dans ce cas un ensemble de ressources. Il s'agit sans nul doute des compétences dont on débat le plus souvent. Ces compétences dites individuelles sont utilisées dans deux cadres : personnel et professionnel. Ces compétences permettent non seulement à l'individu d'affirmer sa personnalité, de se distinguer des autres mais d'accéder à une reconnaissance en entreprise par le biais des évaluations : bilan annuel, grilles de rémunération, mobilité, plans sociaux... Elles sont donc les savoir-faire opérationnel d'une personne occupant un emploi-type. Ces compétences sont en général des connaissances (procédurales, de l'environnement et autres), des savoir-faire (cognitifs, formalisés, relationnels, expérimentaux, ...) ou des aptitudes personnelles ou psychologiques.

Lorsque les compétences sont utilisées dans le but d'échanger, de communiquer avec les autres on les désigne sous le vocable de « relationnelles », elles deviennent « intellectuelles » dès qu'elles servent au traitement d'informations et « manuelles » quand elles font références à des déplacements ou des manipulations d'objets concrets. Toutes ces compétences précitées forment le groupe « **des compétences fonctionnelles** ».

Les compétences inhérentes à chaque individu et dont le développement diffère selon l'environnement sont dites **adaptatives**.

Les compétences techniques quant à elles, renvoient aux savoirs et savoirs- faire pratiques liés à un domaine précis et intervenant dans la résolution de problèmes techniques.

Enfin lorsque les compétences touchent plusieurs cercles professionnels, on dit qu'elles sont **transversales**, et c'est en l'occurrence elles qui favorisent les mobilités internes, les changements de postes au sein d'une entreprise.

3.2.2- **Les compétences collectives ou partagées**

Si la définition de la notion « compétence individuelle » est en cours de stabilisation, celle de « compétence collective est en cours de création ». elles découlent en fait de la synergie de plusieurs compétences individuelles. Ici intervient le concept d'équipe, de travail en groupe.

Le résultat obtenu par ce travail n'est plus l'œuvre d'un individu mais de plusieurs. En clair, la compétence collective est la capacité d'une équipe à maîtriser un ou des processus. Cette compétence est surtout perçue de l'extérieur par les partenaires mais aussi les concurrents. Lorsque la qualité du produit ne fait pas de doute, lorsque les délais de livraisons sont respectés par les fournisseurs et lorsque les clients sont de plus en plus fidélisés et exigeants, ce sont les compétences collectives qui entrent en jeu. Le maintien de ces derniers au bon fixe devient donc un enjeu stratégique pour l'entreprise. Pour Le Boterf : « la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui la composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif »¹⁰. Le Boterf définit quatre composantes qui favorisent la reconnaissance de la compétence collective :

- ✓ une image opérative commune : il s'agit ici de représentations partagées par une équipe. Ex : Représentation commune face à un problème opérationnel précis
- ✓ un code et un langage commun : volet communicationnel très important car de son efficacité dépendent la compréhension, l'entente et la logique dans les interactions. Parler par exemple la même langue et avoir le même langage, bref le jargon du métier.
- ✓ un savoir coopérer : co-agir et interagir au-delà des conflits internes pouvant exister, privilégier l'articulation des compétences transversales et aboutir à la co-production.
- ✓ un savoir apprendre de l'expérience : tirer les leçons des expériences passées mais ce de façon collective et aboutir à un apprentissage.

La compétence collective est donc essentiellement fonction du management des ressources humaines dans l'entreprise. Une entreprise étant un tout, les compétences collectives apparaissent comme un enrichissement des compétences individuelles. Ce qui n'est pas réalisable à l'échelle de l'individu, l'est à l'échelle de l'équipe car l'expérience des uns et des autres, la coopération, la synchronisation des actions permet de résoudre les problèmes opérationnels de façon assez efficace et rapide. L'entreprise a donc tout intérêt à favoriser la création et le développement de ces deux types de compétences qui conduisent aux compétences organisationnelles, dont découle son avantage concurrentiel.

¹⁰ Le Boterf Guy (1998) - L'ingénierie des compétences - Editions d'Organisation (p. 112/124).

3.2.3- Les compétences organisationnelles ou d'entreprise

Connues aussi sont le nom de « compétences clés », les compétences organisationnelles renvoient à la façon d'organiser, d'occuper le temps, l'espace et de gérer le flux des informations au sein de l'entreprise. Elles ne sont pas nombreuses et sont destinées à régler les situations imprévues. Elles ont en commun avec les « compétences collectives » le caractère de « partagé par tous les individus de l'équipe ». La culture d'entreprise est un creuset fructueux à leur apparition voire à leur développement.

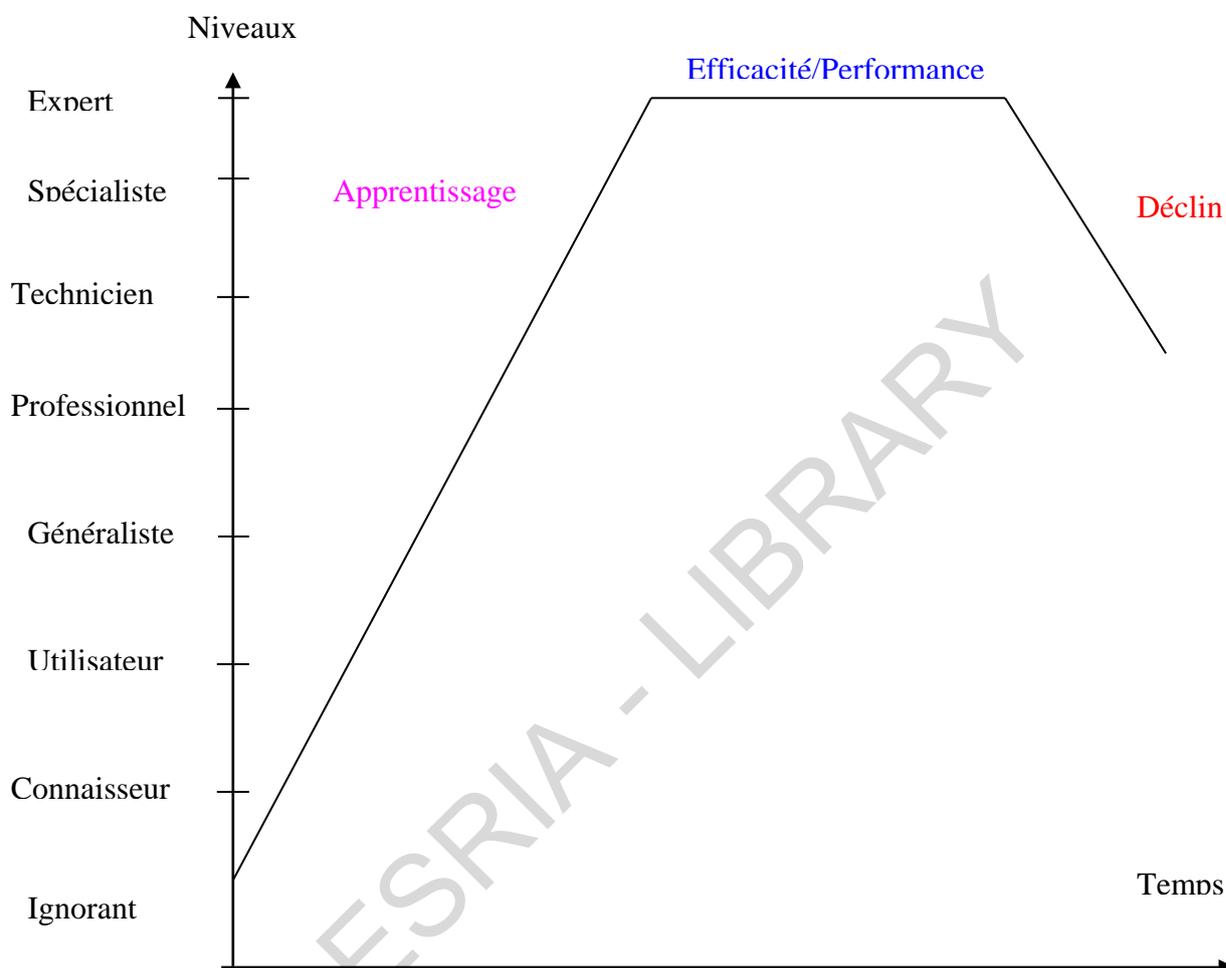
| Compétences organisationnelles | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion administrative Classer les papiers Etablir des bons Prendre les rendez-vous, les gérer Trier le courrier Répondre au courrier Respecter les échéances Constituer les dossiers Classer Suivre Gérer Actualiser Archiver ▪ Animation d'équipe Planifier les tâches Répartir le travail (ex. en secteurs) Déléguer les compétences S'adapter aux situations imprévues | <ul style="list-style-type: none"> Transmettre des informations significatives Connaître les objectifs du stage Désigner un référent Encadrer, former à l'extérieur du service Encadrer, former à l'intérieur du service Etablir un planning Etablir un protocole Evaluer ▪ Gestion des informations (internes, externes) Collecter l'information Transmettre l'information par affichage, diffusion orale ou écrite Informers les malades, les familles ▪ Gestion de projets Etablir un projet Mettre en œuvre |

Source : <http://www.ac-creteil.fr/SMS/bibilan.htm>

Ce tableau montre, à titre illustratif, certaines compétences organisationnelles selon leur domaine d'application.

Les compétences, qu'elles soient individuelles, collectives ou organisationnelles possèdent toutes un cycle de vie, qu'il convient de connaître. En effet la compétence s'acquiert soit par la formation, soit par l'apprentissage, s'observe en situation professionnelle et se perd si elle

n'est pas entretenue, développée. Pour mieux cerner cette évolution du cycle de vie d'une compétence, des niveaux ont été créés. A. LABRUFFE en dénombre 7, que nous schématiserons comme suit :



Echelle de Compétence selon Alain LABRUFFE¹¹

| Niveau | Titre | Détails |
|--------|--------------------|---|
| 0 | <i>Ignorant</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Aucune compétence n'est requise, • Aucune connaissance n'est acquise |
| 1 | <i>Connaisseur</i> | La compétence pratique n'est pas nécessaire dans la fonction et nécessite de : <ul style="list-style-type: none"> • Connaître son existence à travers le vocabulaire de base, à définir dans chaque domaine ; • Maîtriser une seule unité ; • Reconnaître les éléments matériels du domaine. |

¹¹ Contenu du tableau intégralement tiré de A. LABRUFFE , Management des compétences, éd. AFNOR, 2003, p.60-61

| | | |
|---|----------------------|--|
| 2 | Utilisateur | La compétence nécessite, outre la connaissance d'un vocabulaire de base élargi (à préciser : il peut comporter au minimum une ou plusieurs dizaines de termes courants propres au domaine), de réaliser des gestes ou actions simples à partir de protocoles écrits par ailleurs. |
| 3 | Généraliste | La compétence nécessite la connaissance opérationnelle de plusieurs unités de compétences (protocoles et modes d'emploi décrits par ailleurs), l'accomplissement d'opérations enchaînées, la maîtrise de situations simples regroupant plusieurs unités, la réaction adaptée à une situation en référence à l'expérience et à des situations analogues. |
| 4 | Professionnel | La compétence permet de maîtriser des situations complexes faisant appel à un ensemble d'unités, de s'adapter à des situations nouvelles grâce à des normes et à des procédures connues et précisément référencées dans un manuel d'assurance qualité par exemple, et de soustraire les tâches, en fonction de leur complexité, à d'autres intervenants. |

CODESRIA - LIBRARY

| Niveau | Titre | Détails |
|---------------|--------------------|--|
| 5 | <i>Technicien</i> | La compétence permet d'affronter et de maîtriser des situations complexes, difficiles, voire conflictuelles ou inopinées, en utilisant et en transmettant un ensemble de techniques, de démarches ou de méthodes spécifiques. |
| 6 | <i>Spécialiste</i> | La compétence permet de modéliser, affronter et maîtriser parfaitement toutes les situations, même improvisées, de les enseigner et d'entreprendre des recherches pour en améliorer l'efficacité et la fiabilité. |
| 7 | <i>Expert</i> | C'est l'excellence qui permet, au-delà de la parfaite maîtrise du niveau précédent, d'innover, de proposer une normalisation et l'établissement de procédures de référence et, enfin, d'être reconnu à l'extérieur, au plan national et international. |

A présent penchons nous sur les compétences dont les employés disposent (compétences réelles) et sur les compétences dont l'entreprise a besoin « compétences requises » pour enfin aboutir sur les outils et méthodes de gestion des compétences qui en fait assure l'identification, le développement et le maintien des compétences pour un effectif toujours plus performant. Avant toute chose, il importe de bien faire la distinction entre « compétences réelles » et « compétences requises ». Les compétences réelles sont les compétences déjà identifiées et observables chez les employés de l'entreprise. Elles sont donc soit propres à chaque individu et lui permettent de résoudre les problèmes professionnels auxquels il est quotidiennement confronté, soit elles sont collectives. Elles forment le « capital compétence » de l'effectif. Tandis que les compétences requises sont celles consignées dans les référentiels ou fiches de postes et peuvent servir pour un recrutement à la recherche des compétences réelles chez les candidats.

La gestion des compétences fonctionne sur la base de référentiels préétablis par l'entreprise. C'est donc la première étape. Faire l'inventaire des compétences requises et des compétences disponibles afin de mieux affectées ces dernières et de combler les vides qu'il pourrait y avoir. La gestion des compétences débouche donc sur une meilleure synergie des différents services d'une entreprise et sur la performance des employés tous unis autour d'une culture d'entreprise. A notre avis on ne saurait obtenir une communication touristique efficace si la communication interne entre les acteurs de cette promotion est défailante. D'où l'utilité de la gestion des compétences qui permet aux employés de fédérer autour des mêmes objectifs et de connaître leur champ de compétence ainsi que leur limites. Que peut on attendre d'un personnel démotivé si ce n'est que de l'incompétence. Trop souvent les entreprises occultent

cette partie de la communication interne ; ce qui bien évidemment est une grave erreur quand on sait que chaque employé devra être un ambassadeur de la stratégie de communication mise en place. Sans une implication totale de ces premiers acteurs de la stratégie de communication tous les efforts concourent à l'échec. Mais une chose est certaine pour réussir une promotion il ne suffit pas d'avoir un personnel compétent, il faudra aussi avoir une stratégie de communication efficace. Comment met-on donc une stratégie de communication gagnante en place?

4. Stratégie de communication ou construction d'une stratégie d'images

Avant toute approche de la problématique, il importe de rappeler que dans notre contexte actuel de forte concurrence et face à un client sollicité par des offres de plus en plus nombreuses et raffinées, communiquer est un élément essentiel du plan marketing d'une entreprise. La qualité d'une offre ne suffit plus pour faire sa promotion, encore moins le simple « bouche à oreille » en effet efficace et important mais limité pour éveiller l'intérêt des prospects et les amener à consommer. Par ailleurs, l'action de communication doit être menée de façon raisonnée et coordonnée tout en respectant les contraintes d'efficacité et de coût. Elle doit aussi être cohérente avec les autres éléments du marketing : le positionnement du produit, l'image de l'entreprise qui doivent transparaître à travers tous les moyens de communication.

La construction d'une image forte et valorisante nécessite une démarche bien structurée. Ceci est d'autant plus important que les tendances touristiques actuelles comme évoquées plus haut sont en pleine mutation.

4.1- BUTS ET OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION

Transmettre des informations aux divers publics de l'entreprise reste la finalité majeure de toute communication et ce, afin de modifier leurs niveaux d'information ainsi que leurs attitudes et leurs comportements. Toute communication a donc pour but primordial:

- ✓ D'informer sur l'existence et les caractéristiques d'une offre,
- ✓ De séduire, de développer une préférence par rapport aux concurrents,
- ✓ D'amener le client potentiel à se décider pour l'achat d'un produit, en incitant le prescripteur à recommander un produit, un service, bref une marque.

Les objectifs sont donc multiples, quantitatifs et qualitatifs (créer du trafic, augmenter les ventes ou améliorer l'image, transmettre la « philosophie » de l'entreprise) ou cognitif, affectif, conatif

4.2- COMMUNIQUER DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES

Les actions de communication ont tout d'abord été le fait des fabricants de produits, soucieux de promouvoir leurs marques. Elles se sont étendues à la distribution ainsi qu'aux prestataires de service. Dans ces branches, si les grandes lignes restent les mêmes, il existe des spécificités.

En effet, le service est par nature intangible. Sur quoi peut donc communiquer une compagnie aérienne, une chaîne hôtelière ?

Les prestataires de service pourront communiquer sur :

- ✓ Les éléments tangibles, qui matérialisent leur offre et permettent au client d'en avoir un aperçu plus concret,
- ✓ Le service au client.

Lorsqu'il y a mise en réseau d'un service, la communication se fait à deux niveaux :

- ✓ Communication générale du réseau, qui permet de traiter une cible vaste et de mettre en avant la cohérence et l'image du réseau,
- ✓ Communication au niveau local, dans chaque unité affiliée au réseau. Dans ce cas, l'unité locale doit bien évidemment respecter les arguments généraux développés par le réseau, tout en faisant ressortir ses atouts spécifiques.

3.2- LES PRINCIPAUX TYPES DE COMMUNICATION

Il est possible d'établir une typologie en fonction des :

- ✓ Moyens utilisés (communication basée sur les medias ou communication hors medias)
- ✓ Buts visés à court terme (communication d'attitude ou de comportement)
- ✓ Objectifs à moyen ou long terme (communication commerciale ou produit OU communication institutionnelle ou *corporate*)
- ✓ Type de contact (communication personnelle ou directe OU impersonnelle, s'adressant au grand nombre)

A partir de ces éléments, diverses combinaisons sont possibles. Par exemple, une action de communication pourra utiliser les medias, viser à influencer sur les attitudes, être institutionnelle et impersonnelle

4.4- Les divers moyens de communication

4.4.1- LA PUBLICITE

C'est une action de communication impersonnelle utilisant les *mass media* et visant à faire agir une population cible.

On peut distinguer :

- ✓ La publicité de marque ou de produit
- ✓ La publicité institutionnelle ou *corporate* destinée à promouvoir l'image de l'annonceur
- ✓ La publicité collective, ou publicité « compensée », faite par un groupe d'entreprises pour promouvoir un produit générique ¹².

Elle utilise les 6 grands media qui sont : l'affichage, la presse, la radio, le cinéma, la télévision, Internet. Elle s'inscrit dans une optique d'attrait du client.

4.4.2- LA MERCATIQUE DIRECTE

Elle est constituée par un ensemble de techniques de communication permettant un contact direct et personnalisé avec le client ou le prospect, dans le but de l'amener à une réponse favorable (RV, essai, commande).

Elle utilise : le publipostage (*mailing et sa variante bus-mailing*¹³), le téléphone, la télécopie (en B to B), la technique de « l'asilage »¹⁴, Internet, le dépliant, l'annonce presse, la télévision. Pour ce 3 derniers media, on utilise des coupons-réponse ou des numéros d'appel gratuits pour déclencher la réaction de la cible.

¹² Skier dans les Pyrénées, par exemple, peut être un thème qui intéresse aussi bien les professionnels du tourisme de la chaîne pyrénéenne que les organismes institutionnels. Par rapport à la masse de touristes que pourront être attirés, chaque station, puis chaque hôtelier, seront en concurrence avec leurs homologues.

¹³ Publipostage groupé : ensemble d'annonces sous formes de cartes au format carte de visite. Ces cartes sont insérées dans un magazine, dont la cible est la même que celle des annonceurs

¹⁴ Ou « asile colis », qui consiste à insérer des dépliants publicitaires dans les colis des vendeurs par correspondance. Leur défaut est en général d'être mal ciblés.

On assiste depuis quelques années à un transfert des budgets publicitaires media vers le marketing direct, dont le rendement est plus élevé et surtout plus mesurable¹⁵.

4.5. LA PROMOTION DES VENTES

C'est une action de communication dont le but est d'accroître les ventes en accordant un avantage exceptionnel aux consommateurs (primes, jeux, concours, offres spéciales, cadeaux, échantillons) ou aux distributeurs (concours, primes, remises) d'un produit ou d'un service. Elle s'inscrit dans une stratégie « *push* » qui consiste à pousser le produit vers le consommateur.

Dans le secteur des services, la promotion des ventes peut prendre diverses formes¹⁶ :

- ✓ Promotions par les prix (évite la déception au consommateur lors d'un premier achat)
- ✓ Echantillonnage (essai gratuit, émissions en clair des chaînes de TV cryptées)
- ✓ Carnets de coupons de réduction
- ✓ Rabais d'adhésion
- ✓ Cadeaux
- ✓ Loteries

4.6. LE PARRAINAGE ET LE MECENAT

4.6.1- PARRAINAGE (SPONSORING)

Il s'agit d'actions de communication par lesquelles une entreprise (sponsor ou parrain) investit dans un projet médiatique pour valoriser sa marque, améliorer sa notoriété ou son image. C'est donc une communication institutionnelle.

On distingue 3 formes de sponsoring :

- ✓ L'achat d'espace (« tour de stade », panneau sur voiture de course, sur un voilier, sur le maillot d'un sportif)

¹⁵ Annexe 3

¹⁶ Annexe 4

- ✓ Le parrainage non créatif : le sponsor finance une partie d'un événement qu'il n'a pas créé (partenaires des JO)
- ✓ Le parrainage créatif : le sponsor crée l'événement (Camel Trophy, Trophée Lancôme...)

Le parrainage (*bartering*) d'émissions de télévision permet à l'entreprise qui finance d'être annoncée en générique, ou citée comme « partenaire » en cours d'émission. Le caractère répétitif est très efficace pour déclencher des contacts, surtout si un numéro d'appel gratuit est fourni.

Pour qu'une opération de sponsoring soit réussie, il faut respecter plusieurs conditions :

- ✓ Bien choisir sa cible, et sponsoriser un événement auquel elle est sensible,
- ✓ Le faire savoir : 1 € investi en sponsoring est soutenu par l'équivalent en publicité médias, destinée à attirer l'attention sur l'opération,
- ✓ Persévérer (3 ans sont nécessaires pour que le nom d'une entreprise soit associé spontanément à un événement),
- ✓ Bâtir une légitimité (sponsoriser une vedette du sport ne suffit pas : il faut relayer sur le terrain en sponsorisant les petits sportifs) et se rapprocher ainsi du consommateur.

4.6.2- LE MECENAT

Action de communication par laquelle une entreprise mécène finance une activité culturelle ou sociale dans un but apparemment désintéressé, et en restant relativement discrète (MacDo avec les enfants hospitalisés). L'action peut être menée directement ou par l'intermédiaire d'une fondation.

4.6.3- COMMENT DIFFERENCIER SPONSORING ET MECENAT ?¹⁷

Il ne faut pas penser : « sport = sponsoring » et « culture = mécénat », ce serait trop simple. Les différences résident soit dans l'exploitation commerciale qui est faite (sponsoring donne lieu à rappel dans les communications médias, sur les produits, alors que le mécénat reste discret), soit dans les conditions de mise en place, notamment fiscales.

4.7. LES RELATIONS PUBLIQUES

¹⁷ Annexe 5

Il s'agit d' « activités déployées par un groupe en vue d'établir et de maintenir de bonnes relations entre le groupe et les différents secteurs de l'opinion publique » (Association française des relations publiques)

Les cibles des opérations de Relations Publiques peuvent être :

- ✓ Interne, avec le livret d'accueil, le journal d'entreprise, le rapport annuel destiné aux actionnaires, au personnel, mais aussi mis en ligne, la revue de presse envoyée aux dirigeants
- ✓ Externes : grand public, étudiants, décideurs locaux. On utilise dans ce cas : le communiqué de presse, le dossier de presse, la fiche technique pour présenter un nouveau service. Pour protéger le consommateur, afin qu'il ne prenne pas de la communication commerciale pour de l'information, les communiqués de presse trop « publicitaires » doivent porter la mention « publiereportage » ou « publi-information » qui figure en en-tête de page. Mais les voit-on vraiment ?

4.8. EMERGENCE DE NOUVEAUX SUPPORTS

Les médias habituels ne sont plus d'un rendement aussi important que par le passé. Les clients sont habitués à la communication, se sont blasés, sont parfois devenus hostiles. Les publicitaires et les annonceurs sont à l'affût de toute nouvelle idée de support, pouvant interpeller le consommateur et déclencher une réaction favorable :

- ✓ Dans les aéroports : chariots à bagages, vitrines de présentation
- ✓ Gares et trains : pochettes de billets de train, écrans d'information, pochettes de fiches publicitaires dans le TGV...
- ✓ En ville : « *street marketing* » (prospectus distribués directement au passant), véhicules à affichage déroulant, publicité aérienne (plages), véhicules particuliers portant des inscriptions publicitaires, caddies de GMS, jetons de caddy...
- ✓ Sur les envois postaux (timbres)
- ✓ Sur les cartes de téléphone
- ✓ Sur des supports magnétiques (jeux vidéo)

5- La mise en œuvre de la stratégie de communication

L'élaboration de la stratégie de communication peut se résumer à répondre aux 4 questions fondamentales : Qui ? dit Quoi ? A qui ? Comment ?

5.1- LES DIFFERENTS INTERVENANTS

Dans une campagne de communication, divers partenaires collaborent. Il s'agit de :

- ✓ L'annonceur : c'est l'organisme, quel qu'il soit (entreprise, association, administration...) qui achète un espace publicitaire
- ✓ L'agence de communication : elle conseille, conçoit le message, choisit les supports, contre une commission ou des honoraires (environ 5 % du montant de l'achat d'espace)
- ✓ La centrale d'achat d'espaces : il s'agit d'un organisme qui groupe les achats d'espace, pour réduire les coûts
- ✓ La régie publicitaire : elle gère la collecte des annonces pour un ou plusieurs supports

A ces intervenants commerciaux s'ajoutent :

- ✓ Le BVP (bureau de vérification de la publicité) : cet organisme, géré par les professionnels, contrôle la publicité. Cependant, il ne fait qu'édicter des recommandations et n'a pas pouvoir à interdire une communication qui se révélerait choquante ou d'un goût douteux, ou à caractère déceptif
- ✓ L'OJD¹⁸ (office de justification de la diffusion); cet organisme a pour mission de certifier la diffusion, la distribution et le dénombrement des journaux, périodiques et de tout autre support de publicité. Les résultats de ses contrôles constituent une référence essentielle, par exemple, pour l'élaboration des tarifs de publicité des supports certifiés. Les chiffres de l'OJD servent aussi, dans de nombreux cas, de base de référence pour les pouvoirs publics, l'administration, les tribunaux, etc... lorsque se pose la question de connaître avec exactitude la diffusion de certains supports. La mission de l'OJD est codifiée au travers des [statuts](#) et du [règlement intérieur](#) de l'Association ainsi que des [règlements](#) d'application de chaque bureau.

¹⁸ Voir « Notre mission » sur <http://www.ojd.com/engine/>

5.2- LA DEFINITION DES CIBLES ET DES OBJECTIFS

Il est rare de communiquer à l'ensemble du marché, pour des raisons de coût et parce qu'il est difficile, voire impossible de s'adapter à tous les segments en même temps. La définition de la cible de la communication, ainsi que du cœur de cible, est donc le fondement de la stratégie de communication.

L'entreprise va tenir compte de divers facteurs :

Approche extensive (cible de communication déborde la cible marketing) ou approche sélective (cible de communication représente seulement une partie de la cible marketing)

Communication différenciée (plusieurs cibles, avec des communications adaptées) ou communication indifférenciée

Cibles conventionnelles (faciles à atteindre et à convaincre, mais dont la rentabilité est faible) ou cibles spéculatives (difficiles à convaincre, mais sources de gains plus importants).

5.3- LA CREATION PUBLICITAIRE

On parle aussi de « charte de création », « charte créative », « stratégie de création ».

La copie stratégie se caractérise en général par :

- ✓ L'axe, ou promesse, ou *claim*
- ✓ Le bénéfice consommateur
- ✓ La justification (preuve)
- ✓ Le thème, ou ton du message

Les entreprises de services communiquent sur : le prix, les performances qu'elles « garantissent » et la disponibilité aux clients, la sécurité et la qualité du service.

5.4- LE PLAN MEDIAS (MEDIA PLANNING)

Il s'agit du choix des moyens par lesquels on va communiquer, et de leur coordination dans le temps.

Les media sont choisis en fonction :

- ✓ Des contraintes légales (accès de la grande distribution à la télévision longtemps interdite en France)
- ✓ De la capacité à véhiculer le message : selon ce que l'entreprise veut dire, le moyen choisi est plus ou moins adapté. La télévision permet, pour peu qu'on y consacre un budget suffisant, de présenter des films publicitaires dont la qualité artistique et le pouvoir de conviction sont réels. Le media « radio » permet beaucoup moins de créativité
- ✓ De la couverture de la cible : on choisira un magazine dont le lectorat correspond à la population qu'on cherche à atteindre
- ✓ Du coût, qui est parfois extrêmement élevé

5.5- LE CHOIX DES SUPPORTS¹⁹

Il est fait en fonction de critères :

- ✓ Qualitatifs (contexte rédactionnel, contexte publicitaire – volume de l'espace, nature des autres annonces - , des caractéristiques techniques)
- ✓ Quantitatifs

Au lancement de la campagne, il convient d'en mesurer les retombées. Mis à part l'utilisation des ratios décrits en annexe, il est difficile de réellement mesurer les retombées d'une campagne de communication media. On peut cependant observer l'évolution des ventes et faire des études (image, notoriété)

Il est nettement plus facile de mesurer les retombées immédiates d'une opération de marketing direct, les fichiers d'adresses étant en principe informatisés, et la mise à jour facile au fur et à mesure des réponses. En dehors d'un coût mieux maîtrisé, c'est aussi une des raisons qui amènent les entreprises à opter de plus en plus pour la communication directe.

¹⁹ Annexe 6

6- Fidélisation des clientèles

Une stratégie de promotion et de communication basée sur l'image et la notoriété visera les objectifs suivants²⁰ :

- « *Consolider l'image du territoire* » et valoriser le « *capital sympathie* »
- « *Développer la notoriété du tourisme du territoire sur la plan national et international* »
- « *Faire de chaque habitant du territoire un ambassadeur de son territoire* »
- « *Développer une offre thématique valorisant des richesses spécifiques* »
- « *Développer la communication sur les produits* »
- Campagnes produits et territoires : valoriser l'innovation et la qualité grâce à l'appui des territoires*
- « *adapter l'offre à une clientèle internationale* » :
- « *Offres privilèges* » pour les résidents, ambassadeurs de leur destination.

Une politique de communication réussie débouche de toute évidence sur une politique de fidélisation des clientèles :

- ✓ fidéliser sur la destination en renouvelant l'offre de produits auprès des « connaisseurs du territoire » c'est-à-dire développer des opérations de marketing direct auprès des clients de proximité
- ✓ parfaire la satisfaction des clientèles en analysant par zone ou par filière les points de satisfaction et d'insatisfaction pour améliorer le produit global. Ce qui équivaut à la réalisation d'un travail sur les fichiers clients et prospects de tous les partenaires / études qualitatives / Baromètres de satisfaction clients & prestataires, bref un système d'évaluation permanent de la satisfaction

²⁰ Confert www.tourisme-aveyron.com/fr/presse/documents/le_Plan_marketi_26.pdf

CODESRIKULIBRARY

DEUXIEME PARTIE

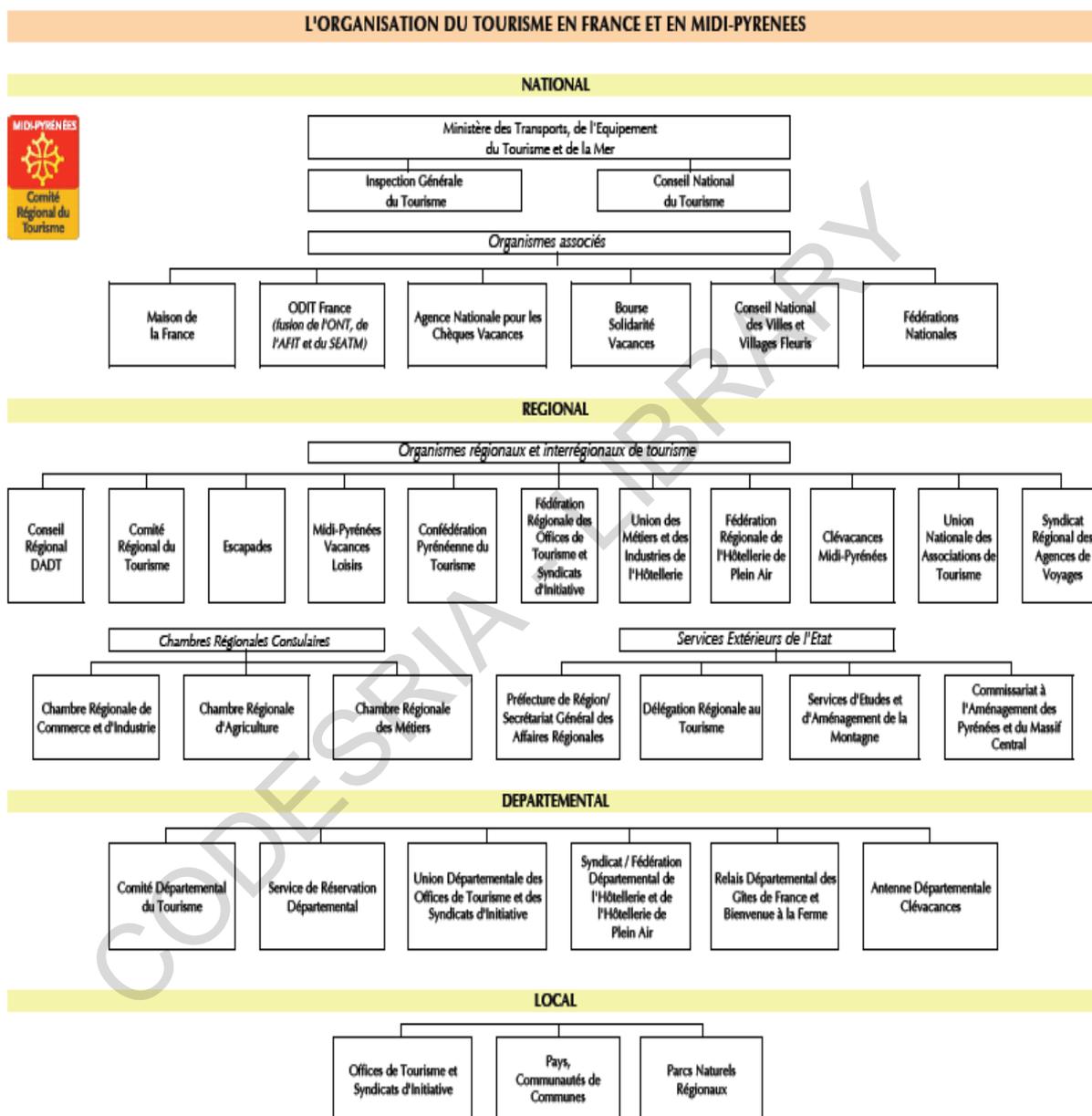
**Etude comparative des stratégies
d'images du CRT de Midi-Pyrénées et
du CRT de Marrakech**

7- Le tourisme en France

En France le tourisme appartient au triangle d'or des 3 premiers secteurs économiques. Avec un lourd poids économique national de 100 à 150 Milliards d'euro, le tourisme se place très souvent devant l'agro-alimentaire et l'industrie.

Trois enjeux majeurs découlent du tourisme. Un enjeu économique en étant source de devises, un enjeu sociologique par son effet intégrateur (découverte d'autres cultures et des sociétés au niveau européen). Enfin un enjeu politique consacré par la vie de la cité : ports, trains, aéroports. En 1936 fut créé le ministère du temps libre, suivi en 1952 par la Direction Générale du Tourisme. De 1956 à 1972 la France connaît un fort développement des équipements et structures touristiques, tant et si bien qu'en 1972 le ministère devint celui chargé de l'Aménagement du Territoire, de l'Equipement, du logement et du Tourisme. Une nouvelle réforme en 1978 rattachera le Tourisme au Ministère de la Jeunesse et des Sports. Cependant en 1981 avec le retour de la gauche au pouvoir un nouveau regard sera porté sur le tourisme et engendrera la création de l'Observatoire du tourisme et le retour à l'appellation Ministère du Temps Libre qui va acquérir son autonomie totale en s'appelant en 1988 Ministère du Tourisme après un glissement en 1983 vers le Ministère du Commerce Extérieur.

8- Acteurs du Tourisme²¹



*Document établi par le CRT de Midi-Pyrénées

²¹ Détails en annexes 7, 8 et 9

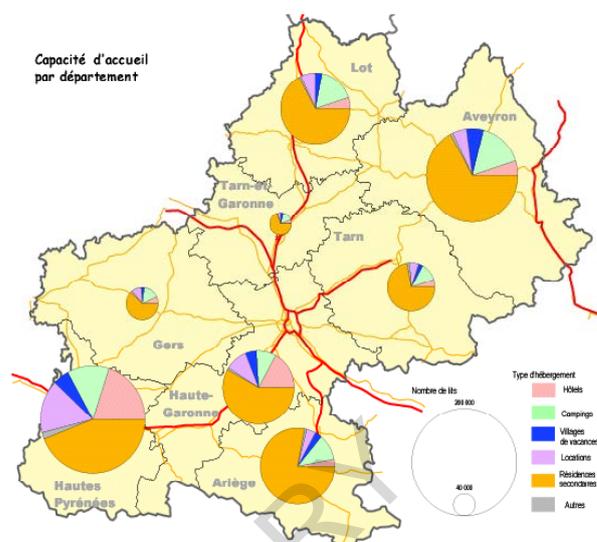
9- Le Tourisme en Midi-Pyrénées

Situé au Sud de la France, entre le Languedoc Roussillon et l'Aquitaine, Midi-Pyrénées est la plus grande des 22 régions françaises et se classe 7ème en terme de destination touristique nationale. Aujourd'hui, le tourisme se caractérise par une forte diversification de l'offre, liée aux attentes et motivations des touristes. Les atouts et potentialités de la région Midi-Pyrénées sont dans cette optique incontestables. En effet on compte au nombre de ces derniers²²:

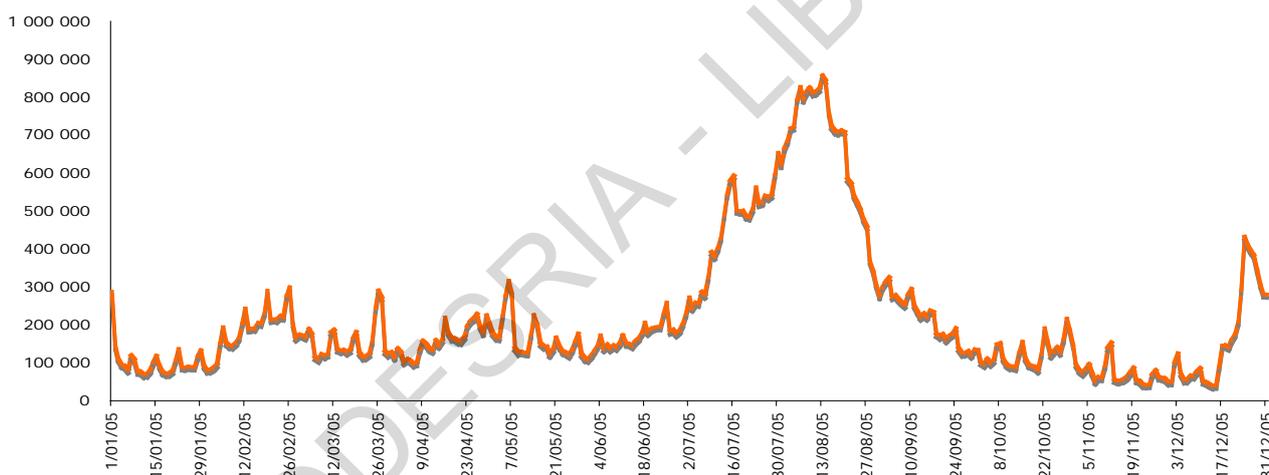
- Tourisme de pèlerinage, avec environ 6 millions de nuitées à Lourdes
- Tourisme de sports d'hiver, avec 27 stations, dont 24 dans les Pyrénées, qui réalisent un chiffre d'affaires annuel de plus de 50 millions d'euros
- Tourisme de découverte culturelle des sites majeurs tels que Rocamadour, Cordes, Conques, Moissac, Gavarnie, Marciac, ... ainsi qu'un grand nombre de stations touristiques, de villages de caractère, de musées prestigieux (Toulouse-Lautrec, Ingres, Goya...) et des festivals où s'expriment toutes les formes de l'art.
- Tourisme de découverte scientifique et technique (Aérospatiale, Roquefort, Verrerie Ouvrière d'Albi, Pic du Midi, Forges de Laguiole, Carrières de granit du Sidobre...) avec des lieux de visite significatifs du dynamisme régional.
- Thermalisme et remise en forme, avec des stations thermales qui accueillent près de 72 000 curistes et 256 000 entrées-journées pour les prestations thermo-ludiques.
- Tourisme d'affaires, avec une offre en développement : la clientèle d'affaires compte pour un tiers des nuitées des hôtels de la région
- Tourisme fluvial avec l'aménagement de nombreuses voies navigables (Canal du Midi, Canal latéral à la Garonne, Lot, Baïse).
- Tourisme de randonnées, de découverte de sites naturels et de loisirs de pleine nature, avec 3 Parcs Naturels Régionaux, le Parc National des Pyrénées, des sites naturels de pratique

²² Données contenues dans la « Note de synthèse du CRT sur l'offre touristique en Midi-Pyrénées » (2005)

Midi-Pyrénées dispose d'une capacité d'accueil de près d'un million de lits avec 62% d'hébergement non marchand (résidences secondaires d'après recensement de l'INSEE, 1999) et 38% d'hébergement marchand (notamment hôtellerie plein air, hôtellerie et locations vacances). La fréquentation de la région en 2005 s'élève à 80,3 millions* de nuitées en 2005 (+1,6% entre 1999 et 2005). La clientèle de Midi-Pyrénées est essentiellement française (85%) et faiblement étrangère (15%).



Fréquentation en 2005 suivie du poids économique²³



Le poids économique²⁴ de Midi-Pyrénées est assez important :

- 4,2 milliards d'euros de consommation intérieure en 2003
- 7,2% de part du tourisme dans le PIB régional
- 36 132 emplois touristiques permanents en 2005

28 897 emplois salariés (+25,4% de 1998 à 2005), 7 375 emplois non salariés auxquels s'ajoutent 8 700 emplois salariés saisonniers

Les activités touristiques constituent ainsi 4,5 % de l'emploi salarié total en Midi-Pyrénées (pour 4,7 % au niveau national) et 5,7 % des emplois salariés du secteur tertiaire.

* Inclue nuitées françaises y compris flux intra régionaux et nuitées étrangères

²³ Note de synthèse du CRT sur l'offre touristique (2005)

²⁴ Données extraites obtenues au CRT

L'hébergement en Midi-Pyrénées

| | |
|---|-------------|
| CHAMBRES D'HOTES | 142 |
| GITES D'ETAPES ET DE SEJOUR/REFUGE | 17 |
| HOTELLERIE | 1391 |
| Hôtels | 214 |
| Hôtels restaurants | 982 |
| Résidences de Tourisme | 24 |
| Résidences Hôtelières | 45 |
| HOTELLERIE PLEIN AIR | 835 |
| Aire Naturelle | 125 |
| Camping à la ferme | 41 |
| Camping de Tourisme | 615 |
| Parcs résidentiels de Loisirs | 54 |
| LOCATIFS | 257 |
| VILLAGES ET CENTRES DE LOISIRS | 12 |
| Total hébergement | 2654 |

10. Le CRT : origine et organisation

✓ Origine du CRT

Le CRT est né et a acquis ses responsabilités après de nombreuses années marquées par des réformes étatiques dont la chronologie s'énonce comme suit :

Le développement du tourisme a toujours relevé des fonctions d'un service public local comme la Mairie, le Département... La loi du 02 mars 1982 renforcera cet acquis en permettant aux collectivités territoriales d'intervenir en matière de développement économique et social.

La loi de 1983 précisera la répartition des compétences au niveau global entre les Communes (niveau local), les Départements, les Régions et l'Etat. Possibilité donc pour chaque collectivité territoriale de développer le tourisme, ce qui entraîne inéluctablement une concurrence accrue des actions menées entre les différents acteurs cités.

La loi du 23 décembre 1992 viendra clarifier les compétences et le rôle de chaque collectivité publique dans le domaine du tourisme et permettre ainsi l'harmonisation des actions menées.

L'existence et la responsabilité du CRT découlent principalement de cette loi du 23 décembre 1992. Elle permet entre autre la décentralisation de certaines fonctions de l'Etat et donne pouvoir de décision en matière de tourisme à des organes autonomes par rapport au pouvoir central qu'est l'Etat. Ces structures indépendantes ne sont donc pas soumises au pouvoir d'obéissance hiérarchique. Cette loi donne ainsi l'autonomie totale de gestion du tourisme au CRT au niveau régional. (les organismes compétents au niveau départemental étant les CDT et les OT/SI au niveau intercommunal).

A l'échelle régionale, la loi responsabilise le Conseil Régional, (structure définie comme déconcentrée par la loi du 23/12/1992) en le chargeant de la mise en place de la politique régionale du tourisme. Ainsi, il octroie les lignes budgétaires dans cette démarche et se sert des grands axes de politique nationale pour retenir les plus conformes avec ses idées de développement. Le Conseil Régional fixe les modalités et les conditions de mise en œuvre et de financement de cette politique, ce qui aboutit à l'établissement d'un schéma régional de développement touristique.

Le CRT vient aider et assister le Conseil Régional dans la mise en place du schéma de développement ainsi établi :

Définies par la loi n° 87-10 du 03 Janvier 1987 et par convention avec le Conseil Régional, les missions du CRT sont assurées en étroite relation avec le Président de la Commission Tourisme, la Direction de l'Aménagement du Territoire, du Développement Durable et du Tourisme et l'ensemble des Directions et services concernés du Conseil Régional.

✓ **Organisation du CRT**

Sur proposition de la Commission Tourisme, le Conseil Régional décide et met en œuvre la politique de développement touristique. Il en informe alors le CRT qui peut être chargé par le Conseil Régional ou par la Commission Tourisme, d'en conduire certains volets.

Tous les projets ou demandes financières doivent être orientés vers les services du

Conseil Régional qui les instruisent pour les soumettre à l'appréciation de la Commission Tourisme et à la décision de la Commission Permanente du Conseil Régional.

La Région peut également solliciter l'assistance technique du CRT (études, expertises, évaluations, appui aux projets touristiques relevant des politiques contractuelles territoriales...).

Organigramme²⁵ et Remarques

Bien que les liens formels permettant d'identifier les liens de subordination ne sont pas clairement visibles sur le schéma, nous pouvons néanmoins faire quelques remarques.

En effet, nous pouvons émettre dans un premier temps que l'organisation du CRT tend vers une structure hiérarchico-fonctionnelle.

La hiérarchie est identifiable dans la mesure où chaque chef de service a un lien de subordination avec la Direction. De plus, à l'intérieur de chaque service, les subordonnés évoluent sous la coupe de leur chef respectif. Ils doivent à ce titre les référer de leurs objectifs, actions et résultats.

Bien qu'il existe cette hiérarchie, chaque personne travaille en relative autonomie. En effet, même si les stratégies et les principaux objectifs sont définis au niveau supérieur de l'échelle hiérarchique, les subordonnés ont une certaine marge de manœuvre quant aux moyens utilisés pour atteindre les objectifs fixés.

La structure du CRT possède également une nature fonctionnelle dans la mesure où tous les services sont liés entre eux. Ils concourent en effet tous au même objectif, c'est à dire la promotion de la région Midi-Pyrénées. Ainsi, pour concevoir et commercialiser un produit touristique, il faut l'intervention des services marketing, production et promotion. Tous les efforts fournis se coordonnent ainsi pour la bonne marche du CRT.

²⁵ Se référer à l'annexe 10 pour organigramme CRTMP en date du 15 septembre 2006

11- Objectifs et missions du CRT

✓ Objectifs du CRT

Le CRT consacre ses efforts au développement du tourisme régional en vue d'accroître les performances économiques de l'activité touristique (fréquentation, chiffre d'affaires, emplois...) et oriente ses actions autour de 3 objectifs prioritaires :

- Organiser, structurer et professionnaliser l'activité touristique
- Favoriser l'adaptation de l'offre aux exigences des différentes clientèles
- Assurer une promotion efficace de la région Midi-Pyrénées, en tant que destination touristique, sur les marchés français et étrangers.

✓ Missions et services du CRT

Analyser, anticiper : Le CRT analyse l'évolution de l'activité touristique et des marchés, mesure les résultats, exploite et diffuse les données recueillies de façon à permettre de réorienter les choix. Ces analyses permettent ainsi de réaliser des études marketing dont l'objectif est de créer de nouvelles lignes de produits et de permettre aux professionnels de développer leur clientèle.

Animer, adapter et qualifier la production et commercialiser : Les objectifs premiers du CRT sont de développer une offre certes diversifiée mais surtout de grande qualité dans tous les domaines (hébergements, tourisme vert, tourisme fluvial, randonnée, thermalisme et tourisme de santé,...), mobiliser les professionnels et organiser la mise en marché du produit. Le CRT a également un rôle d'assistance à la commercialisation au travers de la centrale régionale de réservation (MPVL).

Informier : Le CRT travaille à la mise en œuvre du Réseau Régional d'Information Touristique qui permettra aux acteurs du tourisme en Midi-Pyrénées de répondre aux exigences des clientèles par une information précise et fiable. Ce service, développe également les outils qui permettront au CRT d'intégrer totalement le média Internet dans sa stratégie de communication (sites Internet, e-Marketing...).

Promouvoir : Le CRT conçoit et met donc en œuvre les stratégies et les programmes d'actions de promotion et de communication auprès du grand public, de la presse et des professionnels aussi bien sur les marchés français qu'étrangers, en relation étroite avec les

partenaires territoriaux et les professionnels du tourisme.

Les principaux objectifs sont de conforter l'image et la notoriété de la région, de différencier Midi-Pyrénées des destinations concurrentes, d'inciter les vacanciers à venir en toutes saisons et de conquérir et fidéliser les clientèles.

Aménagement territorial et conseil : Le CRT participe à l'organisation territoriale du tourisme qui s'inscrit directement dans le cadre de la Politique Régionale de Développement Territorial. Le CRT assure un rôle permanent de concertation et d'animation des partenaires du tourisme régional et de coordination des initiatives et des projets. Il assure également un rôle de conseil technique et méthodologique auprès des porteurs de projets liés à l'aménagement, au développement et à l'organisation des zones touristiques.

Missions par Service

DIRECTION/ADMINISTRATION, FINANCE ET PERSONNEL

La Direction coordonne l'action de l'ensemble des services, en étroite collaboration avec le Président du CRT. Elle assure les relations extérieures, la concertation et la coordination avec les partenaires institutionnels et professionnels du CRT, c'est-à-dire le Conseil Régional, la Préfecture de Région et la Délégation Régionale au Tourisme, Conseils Généraux, Chambres Consulaires, Comité Départementaux du Tourisme, Offices du Tourisme, filières professionnelles...

La Direction propose également les orientations de développement touristique ainsi que les programmes annuels tout en assurant leur suivi et leur évaluation.

Le service administratif et financier est chargé de la gestion financière, de l'élaboration des budgets, du contrôle budgétaire, de la constitution des dossiers de financements, de la gestion du personnel et administrative du CRT.

PROMOTION, COMMUNICATION

Dans le cadre de sa mission de promotion touristique de la région, le CRT assure principalement :

- la conception des stratégies adaptées aux différents marchés et à leur évolution,
- la définition et la mise en oeuvre de plans d'actions opérationnels en étroite coordination avec les organismes touristiques de Midi-Pyrénées intervenant dans le domaine de la promotion (groupe technique de promotion),
- le suivi et l'évaluation des actions engagées.

Les principales actions menées en France et à l'étranger (12 marchés) sont les suivantes :

- Campagnes de communication et marketing direct en France et à l'étranger,
- Participation aux salons grand public et aux rencontres professionnelles,
- Organisation de manifestations promotionnelles, d'opérations de relations publiques et évènementielles,
- Relations avec les médias (dossiers de presse, rencontres avec la presse, accueils de journalistes...),
- Promotion commerciale auprès des réseaux de professionnels (tour-opérateurs, agents de voyages, autocaristes, automobiles clubs, comités d'entreprises...) et accueil de professionnels,
- Relations avec les transporteurs (compagnies aériennes, SNCF...),
- Traitement personnalisé des demandes d'informations en provenance des différents marchés (environ 15 000 demandes spontanées par an)
- Réalisation des supports promotionnels (éditions grand public, brochures thématiques, affiches, reportages photographiques...),
- Communication auprès des partenaires institutionnels et professionnels,
- Assistance technique auprès d'Escapades en Midi-Pyrénées.

Les marchés

Marché national et de proximité

Grande-Bretagne, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Suisse, Danemark, Espagne, Italie, Etats-Unis, Canada, Japon

MARKETING, OBSERVATION ECONOMIQUE ET NOUVELLES TECHNOLOGIES DE COMMUNICATION

Stratégies de développement et Marketing

- Contribution à la définition, au suivi et à l'évaluation des stratégies de développement et de marketing

Observation économique

- Coordination des actions avec l'Etat et la Région dans le cadre du CER ainsi qu'avec les Départements,
- Collecte, traitement et diffusion des données sur l'activité touristique
- Animation et gestion du Centre de Ressources,
- Réalisation des enquêtes et des études nécessaires à l'analyse de l'évolution de l'activité touristique et des marchés,
- Conseil technique et méthodologique auprès des partenaires touristiques de Midi-Pyrénées et des porteurs de projets (élaboration des stratégies de développement, positionnement marché/produit, mesure des résultats...),
- Définition des stratégies de lancement des nouveaux produits...

Mise en réseau de l'information touristique, informatique et NTIC

- Mise en œuvre et animation du réseau régional d'information touristique
- Traitement informatisé de l'ensemble des opérations de marketing direct
- Réalisation des supports Internet
- Appui technique permanent aux organismes du tourisme dans le domaine de l'informatisation et des nouvelles technologies d'information et de communication
- Animation des groupes de travail (aux plans national et régional) intervenant sur le développement et l'harmonisation des systèmes de traitement de l'information et de la réservation (Norme Tourinfrance, serveur national de réservation Résinfrance)

ANIMATION DE LA PRODUCTION ET ASSISTANCE A LA COMMERCIALISATION

En liaison avec le Conseil Régional :

- Contribution technique au développement et à la valorisation des grandes lignes de produits : tourisme fluvial, tourisme vert, tourisme scientifique et technique, tourisme itinérant, hébergements ruraux de caractère, hôtellerie de charme et de caractère....
- Appui technique auprès des filières professionnelles : agences de voyages, Service Loisirs Accueil, agro-tourisme, hôtellerie, hôtellerie de plein air...

En liaison avec le service promotion :

- Aide au montage de produits et à leur mise en marché
- Contribution à la réalisation des brochures-produits
- Coordination et encadrement des actions relevant de la commercialisation (centrale de réservation régionale, vente par les réseaux d'agents de voyages...).

AMENAGEMENT – ORGANISATION TERRITORIALE

A la demande du Conseil Régional :

- Appui technique aux porteurs de projets
- Contribution à l'organisation territoriale du tourisme,
- Avis techniques sur les dossiers transmis par le Conseil Régional

THERMALISME ET TOURISME DE SANTE

Dans le domaine du thermalisme et du tourisme de santé, le CRT assure, pour le compte du Conseil Régional, une mission de conseil technique :

- Expertise des projets
- Appui technique et méthodologique auprès des stations thermales (adaptation et modernisation des équipements et des hébergements, organisation du réceptif, chartes de qualité, démarches de labellisation, nouveaux produits...)
- Avis technique sur les dossiers transmis par le Conseil Régional,
- Observation économique de l'activité thermale

12- Stratégies d'images du CRT

Le CRT de Midi-Pyrénées comme annoncée plus haut a pour métier de communiquer et de promouvoir la destination Midi-Pyrénées. Ce qui renvoie à un marketing direct, aux sites internet, à la qualité et la quantité d'information bref à la construction d'une image véhiculée par des actions précises. Mais pour communiquer le CRTMP a compris qu'il lui fallait connaître la demande et les marchés et ce en procédant à l'analyse du marché, de l'offre, des clientèles et à une étude prospective marketing. Cette démarche pourra déboucher sur la mise en marché de la destination. Pour ce le CRT s'appuie sur la commercialisation des séjours par sa centrale de réservation MPVL (Midi-Pyrénées Vacances Loisirs) et la distribution directe des produits touristiques de la région aux comités d'entreprises. Enfin le métier du CRT consistera en la structuration et l'accompagnement de l'économie touristique par la mise en œuvre des politiques régionales, le soutien à l'organisation et la performance de l'offre. Pour monter une stratégie d'image, le CRTMP a réalisé un Plan Marketing 2007-2012, auquel nous nous référerons pour les actions déjà réalisées et celles qui sont en cours ou à venir. Le métier principal du CRT le condamne presque à développer une image de sa destination et à la mettre en valeur. En 2006 le CRT a décidé de briser le mythe qui consistait à ne connaître que des villes principales pour vendre le tourisme régional dans toute sa globalité. En effet beaucoup de Touristes visitent Paris sans savoir qu'ils sont en île de France, bien d'autres encore visitent Toulouse sans se soucier qu'ils sont en Midi-Pyrénées. Cette façon de voir du Touriste ne permet pas de découvrir toute la richesse que peut offrir une région. Un diagnostic s'impose et le CRTMP le réalisera par le biais d'un croisement d'enquêtes auprès des habitants, des acteurs du Tourisme, des touristes français et étrangers. Ce diagnostic sera suivi de l'élaboration d'un portrait identitaire de la région et la détermination des orientations de la stratégie marketing.

12.1- Objectifs de la stratégie marketing du CRTMP

En mettant en œuvre sa stratégie marketing le CRT de Midi-Pyrénées s'est fixé comme objectifs principaux de :

- Favoriser un tourisme durable avec l'habitant remis au centre du développement touristique. Il s'agit d'aboutir à un tourisme ouvert à tous, qui diversifie et équilibre mieux les différentes clientèles tout en misant sur des clientèles d'avenir, un tourisme de partage de culture et d'ouverture aux autres, mais aussi un tourisme créateur d'emplois qui irrigue mieux les différents territoires, sans développer pour autant tous les types de tourisme dans tous les territoires
- Favoriser des attractivités du territoire avec le développement de la notoriété et de l'image de la destination avec le souci de la protection et de la valorisation de l'environnement et du patrimoine, le respect des identités des territoires
- Aboutir à une organisation efficace et partenariale du tourisme
- Instaurer une démarche qualité qui respecte les valeurs du territoire avec une montée en qualité de l'offre et la professionnalisation des acteurs
- Renforcer l'observatoire et développer des capacités d'hébergements en phase avec les objectifs de durabilité
- Mettre en place une plateforme interrégionale

A moyen terme (2007-2009), le CRTMP veut :

« Faire de la région Midi-Pyrénées une réussite touristique référente » en créant une vision du tourisme nouvelle et revendiquée qui éclaire la stratégie marketing, un professionnalisme reconnu au niveau du marché, pour aboutir à une réalité marketing et opérationnelle du tourisme durable avec comme résultats concrets

1. une amélioration du taux d'occupation des hébergements (qui sont en phase avec les clients)
2. une croissance supérieure à celle de la France en nuitées et en séjours
3. un meilleur étalement à l'année
4. une diversification des clientèles
5. une amélioration de la notoriété et de l'image sur les clientèles cibles
6. un maintien de la qualité d'accueil et de partage.

Aussi à moyen terme, le CRTMP désire aboutir à une organisation et une mise en oeuvre nouvelle du marketing touristique exprimées par :

- une mise en synergie des territoires et des acteurs en terme d'offres, de marque, de promotion et de commercialisation
- un partenariat étendu entre les organismes de promotion touristiques avec stratégie, management et moyens partagés ainsi que des responsabilités marketing claires entre les différents niveaux de territoires
- un partenariat entre acteurs publics et privés, nouveau et de qualité

Mais au-delà de tous ces objectifs le plus pressant pour le CRTMP est à court terme (2007-2009)

1/ En interne

- ✓ D'élever le niveau de compétences du CRT
- ✓ De favoriser le professionnalisme des acteurs et la mise en marché de l'offre
- ✓ D'associer et mobiliser les acteurs institutionnels et privés dans la promotion

2/ En externe

- ✓ De doter la destination Midi-Pyrénées d'un positionnement fort en précisant le rôle de la marque régionale dans la promotion touristique
- ✓ De développer la notoriété et l'image de la destination et/ou de son offre sur les populations cibles
- ✓ De conquérir de nouvelles clientèles, en privilégiant les courts séjours, la clientèle internationale, le printemps et l'automne
- ✓ De faire revenir la clientèle actuelle, en courts séjours et en hors saison
- ✓ De gagner la bataille d'Internet

En résumé il s'agit de vendre la destination Midi-Pyrénées sur les marchés français et étrangers, de développer dans un environnement fortement concurrentiel, la notoriété de Midi-Pyrénées, d'affirmer l'image de marque de la destination et d'afficher la qualité des produits touristiques la concernant tout en augmentant le nombre de clients potentiels et en privilégiant une meilleure commercialisation des produits touristiques régionaux.

Pour atteindre ces objectifs le CRT se donne comme moyens de mener des actions précises notamment, auprès du grand public, auprès de la presse et auprès des professionnels. Enfin le développement de la qualité de l'information touristique participera des moyens pour atteindre les divers objectifs. Comme atouts de départ la région dispose d'une centrale de réservation (MPVL)²⁶, d'un outil de fidélisation, notamment le club escapades et d'un espace d'accueil découverte de la région Midi-Pyrénées : la Maison Midi-Pyrénées basée à Toulouse. Quelles sont donc les actions menées en 2006 et quelles sont celles qui restent à venir. Pour faire un point rapide de ces actions nous nous référerons au bilan d'activités 2006 du CRT et au plan marketing 2007-2012.

12.2- Actions 2006

Les Actions auprès du grand public portent essentiellement sur deux grands marchés : le marché français et le marché étranger.

Dans un premier temps sur le marché français ces actions ont pris la forme :

- ✓ d'une campagne de communication afin de toucher le plus large possible de public et ce grâce à la télévision. Ainsi plus de 150 spots sont passés sur le groupe France télévision (France 2, France 3, et France 5) ainsi que sur TF1. Ce spot est au fait centré sur la relation image/produit et associait un numéro azur à une adresse internet du CRT ainsi qu'un numéro de sms pour commande du nouveau guide Vacances en Midi-Pyrénées.
- ✓ d'un marketing direct visant à accroître la diffusion des catalogues aux clientèles cibles. Ces catalogues produits par le CRT sont le Guide Vacances, Guide Art de Vivre, Guide Junior, Guide Hiver. Pour cette diffusion le CRT a procédé à des mailings de conquête, des mailings de fidélisation, des mailings, de l'asilage presse²⁷ et du co-branding²⁸.

²⁶ Midi-Pyrénées Vacances Loisirs

²⁷ Encarts dans des magazines en fonction de leur adéquation avec les clientèles cibles des catalogues

²⁸ Encarts dans les relevés de comptes des clients de la caisse d'épargne de Midi-Pyrénées (La caisse d'épargne étant membre fondateur du Club Escapades)

- ✓ d'une présence plus prononcée sur le marché de proximité matérialisée par la participation au salon du Tourisme de Toulouse en février 2006 sur le thème tourisme et environnement ainsi que par un appui technique permanent au Club Escapades, des actions auprès des grandes entreprises toulousaines et des nouveaux arrivants à Toulouse et enfin par la diffusion des catalogues susmentionnés auprès des partenaires du CRT (Décathlon éditions Milan...)
- ✓ d'un renforcement de la mission de la Maison Midi-Pyrénées par le développement des conférences et rencontres en direction du grand public et des nouveaux arrivants, par la mise en place de forfaits ski et d'une billetterie des festivals de l'été, par le développement du partenariat avec le club escapades pour un meilleur accueil des partenaires régionaux.
- ✓ d'une incitation des journalistes à parler plus de Midi-Pyrénées par le biais d'accueil de journalistes dans la région, d'animation de réseaux de journalistes et d'un suivi personnalisé des contacts presse.
- ✓ d'une installation du réflexe Midi-Pyrénées auprès des voyageurs et des prescripteurs grâce aux animations des Comités d'entreprises parisiens et à la diffusion de la lettre d'information semestrielle « Destination Midi-Pyrénées » envoyée à 3000 contacts français.

Dans un second temps, les actions en 2006 se sont portées sur le marché étranger et ce, sous la forme :

- ✓ d'une participation aux campagnes de communication coordonnées par Maison de la France (insertion presse, partenariat promotionnel avec Maison de la France) en direction notamment de la Grande-Bretagne, de l'Allemagne, des Pays-Bas, de la Belgique et de l'Espagne.
- ✓ d'opérations complémentaires adaptées à chaque marché essentiellement des partenariats et d'une participation active aux principaux salons de tourisme tenus entre janvier et février.

- ✓ d'une incitation des journalistes internationaux à parler de Midi-Pyrénées par leur accueil dans la région et l'organisation de workshops ainsi que la mise en place de partenariats importants avec les divers acteurs
- ✓ de l'accroissement de la programmation de Midi-Pyrénées par les voyagistes rendu possible par l'organisation d'éductours en région, la participation aux différents workshops internationaux.

Enfin des actions concertées ont été menées sur les deux marchés dans le but de développer la visibilité de Midi-Pyrénées sur internet. Rendre plus attractifs les différents sites par la mise en place d'un nouveau moteur de recherche, par l'intégration de visites panoramiques à 180°, par l'introduction de nouveaux circuits touristiques, la possibilité de téléchargement des catalogues, par la mise en ligne de produits supplémentaires ainsi que la mise sur pied d'une nouvelle charte ergonomique et graphique. Tout cela accompagné de l'optimisation du référencement européen des sites du CRT auprès des principaux moteurs de recherche. La dernière action auprès du grand public en 2006 fut le développement de la qualité de l'information par le biais du réseau régional d'information touristique qui permet l'actualisation et la fiabilisation des données régionales ainsi que l'alimentation des sites internet CRT (France et étranger) sans oublier le renforcement des partenariats pour une meilleure communication touristique.

Mais pour mieux agir le CRTMP a eu besoin de connaître la demande et les divers marchés grâce à son organe de veille stratégique : L'observatoire régional. Ainsi il a été procédé en 2006 à l'analyse de l'offre touristique, de la demande et des marchés. Et ce tout en prenant en compte l'évolution des comportements de clientèles et en contribuant à la création de nouvelles lignes de produits pour permettre aux professionnels de mieux développer leurs activités. Ceci s'est traduit par différentes études réalisées par le CRT et portant sur la fréquentation, l'impact de l'activité touristique, la satisfaction clientèles et par l'animation du centre des ressources du CRT.

Après toutes ces actions le CRTMP a procédé à la commercialisation de Midi-Pyrénées en tant que destination de vacances attractive en toute saison en s'appuyant notamment sur l'image améliorée par le triple partenariats avec la Centrale régionale de réservation

MPVL, avec les différents services départementaux et les agences de voyages réceptives. A titre d'exemple citons ici les catalogues produits en 2006²⁹ :

- ✓ Guide Vacances : 130 produits, 6 thématiques. 175000 exemplaires
- ✓ Guide Vacances Junior : 50 produits, 3 thématiques et 38000 exemplaires.
- ✓ Guide Art de Vivre chambres d'hôtes : 90 produits, 43000 exemplaires
- ✓ Guide Art de Vivre gîtes et locations de Vacances : 191 produits, 52 500 exemplaires
- ✓ Guide hôtels de charme et de caractère : 41 produits, 32000 exemplaires
- ✓ Guide Vacances d'Hiver : extrait de la collection consultable sur Internet (50 produits) 32000 exemplaires.

S'il est vrai que 2006 ne figure pas dans le Plan Marketing 2007-2012 du CRT, il est incontestable qu'elle fut une année charnière pour lancer les grands chantiers de rénovation en vue et faire le point des actions jusque là entreprises mais demeurées insuffisantes vue le cadre ultra concurrentiel dans lequel nous évoluons aujourd'hui.

12.3- Les grands axes de la stratégie de communication 2007-2012 du CRTMP

Sans trop vouloir nous répéter nous développerons ici les grands axes de la politique de communication du CRT contenue dans son plan marketing 2007-2012 dans l'ultime but d'installer une meilleure stratégie image de la région.

Rappelons donc que les objectifs stratégiques du CRTMP sont de faire de Midi-Pyrénées une référence en matière de destination touristique par le développement de sa notoriété et de son image et de contribuer au dopage de la performance économique des entreprises touristiques par une « désaisonnalisation » de l'activité et une diversification des clientèles.

Les axes principaux de la stratégie de communication pour les années à venir sont pour le CRT :

Primo, d'asseoir le positionnement touristique de la destination Midi-Pyrénées

Secundo, de séduire et conquérir de nouvelles clientèles

²⁹ Cf. Programme d'actions 2006, document CRT.

Et terciò d'aider à la commercialisation et la vente en ligne

Afin d'affiner son positionnement et de faire de Midi-Pyrénées une destination touristique de marque, le CRT va en priorité engager des actions de communication « image » auprès du grand public avec comme crédo l'humain, l'accueil et le partage.

Seront réalisées à titre d'exemple conformément au Plan Marketing, un livre et une exposition à partir de l'audit identitaire, un guide de communication de la destination Midi-Pyrénées pour les acteurs, un forum annuel, des outils et services pour les professionnels tels qu'une lettre d'information, un extranet professionnel.

Pour séduire et conquérir de nouvelles clientèles, le CRT procèdera au redéploiement des moyens à sa disposition en direction des clientèles étrangères et « e-transformer » la stratégie de promotion, en mettant internet au centre de toutes ses actions.

Enfin il sera proposé aux différents prestataires touristiques diverses formes d'aide à la mise en marché correspondants à leurs besoins et leur niveau d'organisation commerciale : services complets ou différenciés de réservation, gestion complète ou déléguée des plannings de réservation, accès direct ou intermédié à la vente en ligne. Afin d'adapter la stratégie au cours des prochaines années, une veille des évolutions de la demande et des technologies est programmée par le CRTMP.

12.4- Gestion de la relation client, de l'accueil et de la fidélisation : une priorité stratégique du CRTMP

Il s'agit ici d'un outil important de positionnement concurrentiel selon le CRT, et déterminant dans le choix de la destination. Le plan Marketing 2007-2012 l'énonce d'ailleurs assez bien :

« Gérer la relation clients, c'est instaurer une relation personnalisée et suivie dans le temps avec les visiteurs potentiels et les touristes, dans le but de leur apporter une grande qualité de services, de les fidéliser et d'augmenter leur contribution à la valeur ajoutée du tourisme régional. Il est couramment admis qu'un client satisfait va générer de nouveaux clients, et que le bouche à oreille reste un des vecteurs d'information les plus importants en matière de tourisme, y compris dans le monde virtuel du web »

Que peut-on encore ajouter à cette juste compréhension de l'enjeu de la fidélisation du client, sinon que le CRTMP a tout compris d'autant plus qu'il dispose des moyens de sa politique.

A court terme le CRTMP projette mener les actions suivantes :

- ✓ Passer de 60500 contacts étrangers à 400000 en 2012
- ✓ Passer des adresses postales aux adresses e-mail pour atteindre ainsi deux tiers de tous les contacts en 2012
- ✓ Donner l'accès à la base de données aux partenaires régionaux tels les offices de tourisme pour leur faciliter la présentation d'informations
- ✓ Développer des outils de fidélisation en envoyant à titre d'exemple des informations privilégiées et des offres promotionnelles personnalisées aux clients et intermédiaires.

A moyen terme, il s'agira de :

- ✓ Garantir la possibilité de donner des réponses adaptées et personnalisées aux différentes requêtes des clients dans leur langue.
- ✓ Favoriser le développement de dossiers d'accueil complets, accompagnés d'un passeport découverte.
- ✓ Réfléchir à la création d'une plate-forme logistique mutualisée d'envoi de documentation à usage des organismes de tourisme locaux, départementaux et régionaux.
- ✓ Réfléchir à la mise en place d'un centre d'appel touristique régional : Midi-Pyrénées
Tourisme Infos

Dans cette démarche de fidélisation sera aussi intégré le club escapades du CRTMP.

13. Le Tourisme au Maroc

Le Tourisme au Maroc a été initié sous le protectorat français (1912-1956) et venait répondre aux besoins des résidents étrangers au Maroc. Mais ce projet touristique qui au début n'était que l'œuvre de l'occupant, fut repris par l'état marocain autonome suite aux recommandations de la Banque Mondiale et de l'organisation des Nations Unies, qui y voyaient un moyen de s'écarter du sous-développement des pays concernés.

En 1964, le Maroc fait intervenir des experts de la Banque Mondiale pour un diagnostic touristique et en 1965 fut créé le Ministère du Tourisme.

Les deux plans de développement national, notamment celui de 1965 à 1967 et celui de 1968 à 1972 consacreront le tourisme comme secteur de développement socio économique prépondérant et feront du Maroc une importante terre d'investissements touristiques. Le Maroc développera essentiellement le balnéaire et s'ouvrira aux masses de touristes venant pour la mer et le soleil. Mais le balnéaire connaîtra des crises ainsi que le parc hôtelier marocain. Avec la déconcentration et la décentralisation, l'Etat s'associe aux différents acteurs pour redynamiser le secteur. En 2001, un contrat programme est amorcé et avec son Projet « VISION 2010 » le Maroc s'engage dans une nouvelle ère de développement touristique avec comme objectif primordial d'atteindre dix millions de touristes en 2010. Dans cette optique une restructuration des organes dédiés au tourisme est mise en place. Quelle est donc l'ossature actuelle de l'organisation du Tourisme au Maroc ?

14. Organisation du Tourisme au Maroc

L'administration du Tourisme au Maroc est essentiellement assurée par deux grandes structures : le ministère du tourisme et l'Office Nationale Marocain du Tourisme. Selon l'article 1^{er} du décret du 13 juin 1990, la mission dévolue au ministère du tourisme s'énonce comme suit : « l'Autorité gouvernementale chargée du Tourisme a pour mission d'élaborer et de mettre en oeuvre la politique gouvernementale en matière de Tourisme ». Le ministère a évidemment à sa tête un ministre aidé par une administration centrale et des services extérieurs, tous dévoués à l'organisation et à la planification du tourisme au plan national.

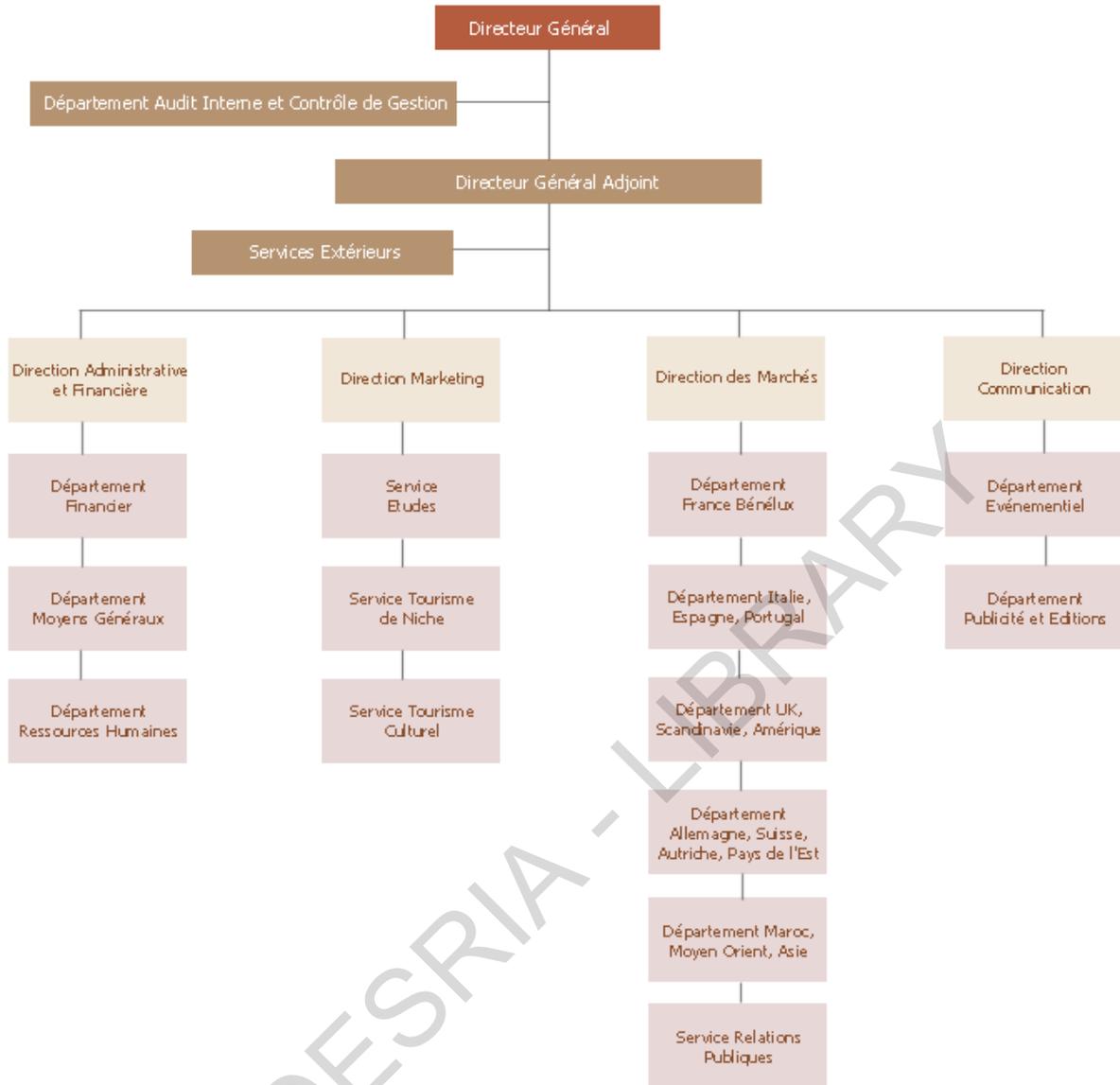
L'administration centrale se compose :

- ✓ Du Secrétariat Général,
- ✓ De l'Inspection Générale,
- ✓ De la Direction de la Planification et de la Coordination de la Promotion,
- ✓ De la Direction des Aménagements et Investissements,
- ✓ De la Direction des Entreprises et Activités Touristiques,
- ✓ De la Direction de la Formation et de la Coopération,
- ✓ De la Division Administrative et Financière.

Les Services Extérieurs sont en fait les Délégations du Ministère du Tourisme et représentent ce dernier sur le plan régional et local.

L'ONMT quant à lui a été créé en 1918 et a bien connu des mutations importantes à ce jour. Sa mission se résume en la promotion de la destination Maroc aussi bien sur le plan national qu'international. Sa structure s'énonce comme ci-dessous configurée dans son organigramme³⁰

³⁰ Cf. www.tourisme.gov.ma



*source : www.tourisme.gov.ma

15- Le Tourisme à Marrakech

Marrakech, ville impériale de renommée internationale et communément appelée ville rouge est depuis quelques années la première destination touristique du royaume chérifien. La richesse historique de Marrakech, sa situation géographique privilégiée, ses célèbres monuments, ses beaux jardins, ses infrastructures de conférence, de congrès et d'hébergement lui ont conféré cette place de choix dans le développement touristique.

Marrakech en effet présente un produit culturel de grande qualité et est situé à seulement 3 heures de vol des principales capitales européennes.

MARRAKECH se voit donc être indubitablement la capitale du tourisme marocain, en témoignent son infrastructure hôtelière de haut standing, son aéroport international récemment agrandi, son Palais des Congrès, autant d'atouts qui viennent renforcer chaque jour sa position stratégique. Aussi précisons que Marrakech est réputé pour son un artisanat très riche et varié, son art culinaire raffiné, la joie de vivre qui s'y dégage, mais incontestablement aussi pour l'hospitalité de sa population.

Marrakech en chiffres en 2006³¹

| | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| Les arrivées..... | 1 537 550 (+7%) |
| Les nuitées..... | 5 684 532 (+7%) |
| Taux d'occupation..... | 66% (+3 pts) |
| DMS..... | 4 j |
| Capacité..... | 32 800 Lits (+17%) |
| Liaisons directes (réguliers)..... | 25 destinations (Charters 43) |
| Nombres de pays déservis..... | 08 Marchés |
| Arrivées Aéroports..... | 2 648 113 pax (+ 20%) |

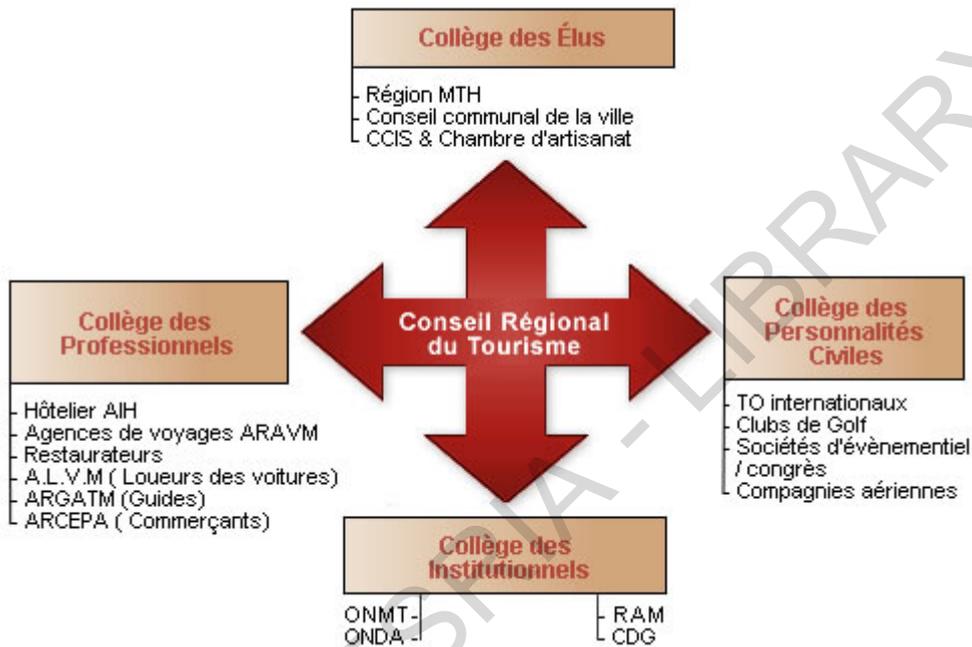
Ces chiffres expriment bien l'évolution du tourisme à Marrakech. Mais pour atteindre l'objectif des 10 millions de Touristes en 2010 Marrakech se doit de continuer à accueillir plus de touristes, et pour cela plusieurs structures travaillent d'arrache pied pour lui faire gagner ce pari. Parmi ces structures l'une des plus importantes et presque entièrement dévouée à la promotion de Marrakech est le Conseil Régional du Tourisme.

³¹ Cf. Communication du CRT du 09 Février 2007 « Tourisme à marrakech en 2006, Bilan et Tendances »

16- Le CRT de Marrakech

16.1 Origine et organisation

Créé le 04 octobre 2002, le Conseil Régional du Tourisme de Marrakech compte au nombre des structures résultant de l'accord cadre de 2001, visant 10 millions de Touristes en 2010. C'est donc pour renforcer la promotion de la destination Marrakech que le CRT est né. Il est organisé dans cette visée, selon le schéma³² suivant :



C'est donc en synergie avec ces divers collèges que le CRT mène la promotion de Marrakech et de sa région. Le CRT de Marrakech a à sa tête un Président, élu pour 3 ans par le Comité Exécutif formé par l'ensemble des collèges (03 Collège des élus, 07 Collège des professionnels, 04 Collège des institutionnels, 01 Collège des personnalités). Il est en charge de l'élaboration du Plan d'actions en concertation avec les élus locaux et les divers professionnels. Aussi participe-t-il de la prospection de nouveaux ainsi que du démarchage. Il est secondé dans ses fonctions sur le terrain par un directeur général. Ce dernier a sous ses responsabilités un service Promotion et Marketing, un service Relations presse et relations publiques, un service communication interne, un chargé de mission et deux assistantes de direction. Telle est la configuration du CRT Marrakech en Avril 2007.

³² Voir www.tourisme-marrakech.org

16.2- Les Missions³³ du CRT

On ne saurait parler des missions du CRT sans revenir sur son origine. En effet reprecisons qu'il a été créé suite à l'accord cadre de 2001 intégrant le projet « Vision 2010 ». Cet Accord stipule dans son article 53 qu'il revient aux CRT d'élaborer et de suivre les Programmes de Développement Régionaux Touristique (PDRT). Rappelons que les PDRT sont des contrats entre le gouvernement et les différentes instances régionales concernées.

PRODUIT

A Marrakech, le PDRT a pour but l'amélioration des produits touristiques offerts par la région. Le CRT Marrakech détermine les objectifs assignés à cette région touristique (nuitées, arrivées, capacité, etc), les besoins précis en matière d'investissements stratégiques publics et privés. Aussi définit-il les ressources humaines nécessaires à la mise en oeuvre du PDRT qui est établi en toute conformité avec les objectifs de la « Vision 2010 ».

Le PDRT prend donc la forme pratique d'un plan d'action précisant pour chaque action :

- ✓ L'entité chargée du pilotage de l'action (Administration, Région, Wilaya, Ville, Offices, etc),
- ✓ L'échéancier de réalisation de l'action
- ✓ Le mode de financement de l'action

Le PDRT découle d'un travail concerté entre le Ministère du Tourisme, les autres départements ministériels, le CRT de Marrakech, les autorités locales, les élus, ainsi que les autres départements concernés par ce programme.

Les missions donc du CRT sont les suivantes :

-  **Participer à l'établissement du PDRT moyennant un pilotage conjoint CRT / Ministère du Tourisme** : Cette mission consiste en :

³³ Cf. document pdf « les missions des CRTs » par Mohamed JHIQUI du jeudi 21 Septembre 2006

- ✓ La définition conjointe de la problématique de la région touristique de Marrakech - Tensift-AL Haouz
- ✓ La participation au lancement et à la validation de l'étude de développement préalable à la mise en place du PDRT
- ✓ L'établissement du draft du PDRT
- ✓ La participation active aux différentes séances de travail organisées par le Ministère du Tourisme pour finaliser et valider les plans d'action avec les entités concernées.

Suivre l'exécution du PDRT :

Il est rappelé que le PDRT consiste en un plan d'actions. Chacune des actions prévues est pilotée par une entité qui en assure l'exécution. Après signature du PDRT par les parties, la tâche du CRT et notamment le collège des privés, du fait de sa proximité des autres collègues, consiste à les amener à veiller à la bonne exécution du PDRT et à vérifier, par un contrat permanent avec les entités pilotes des actions, que l'échéancier prévu pour chacune des actions est dûment respecté.

En cas de difficultés, le Président du CRT en avise le Ministère du Tourisme pour intervention à l'échelle gouvernementale.

Informier le Ministère du Tourisme/Fédération Nationale du Tourisme de l'état d'avancement de l'exécution du PDRT :

La mission du CRT dans ce cadre consiste en un reporting régulier permettant de renseigner le Ministère du Tourisme / Fédération Nationale du Tourisme de l'état d'avancement de l'exécution du PDRT. Ce reporting va permettre (i) au CRT d'informer ces deux entités des problèmes éventuellement rencontrés par les pilotes des actions et (ii) à ces deux entités d'intervenir au moment opportun pour lever ces problèmes.

Jouer le rôle de « Destination Manager » :

La mission du CRT consistera en la veille au quotidien sur la qualité de la destination/produit (propreté, qualité des espaces verts, état du mobilier urbain, etc). Le CRT doit s'enquérir du suivi des questions liées à l'environnement et à la qualité générale de la destination en rapport avec les représentants de la profession et les autres collègues, notamment les élus. Le CRT constatera de ce fait tout problème entravant qualité et informera les entités compétentes en vue de lever ces problèmes. »

PROMOTION

Le plan d'action promotionnel régional de la destination Marrakech a le devoir de se conformer à la stratégie promotionnelle nationale définie par l'O.N.M.T.

Dans le cadre de la promotion régionale, le CRT a pour missions :

- ✓ D'établir un plan d'action promotionnel régional annuel sur la base d'un positionnement clairement établi, cogérant avec le PDRT et validé par l'O.N.M.T. Le plan d'action promotionnel régional doit fixer les objectifs régionaux annuels en termes de flux, de pays ciblés et de segments visés. De plus toutes les actions promotionnelles à entreprendre pour l'année (événementiel, manifestations (foires et salons), éductours, fam trips et voyages de presse, work shops) doivent faire l'objet d'un planning et d'un chiffrage détaillé
- ✓ D'évaluer trimestriellement les actions promotionnelles entreprises à date et notamment les actions promotionnelles réalisées, la couverture médiatique nationale et internationale et les accords signés ou en négociation suite aux actions promotionnelles réalisées
- ✓ De favoriser le coopération dans le cadre de la mise en oeuvre de la stratégie définie par marchés (actions sur le produit) en occupant le support nécessaire lors des éductours, fam trips, voyages de presse et des opérations ponctuelles
- ✓ D'assurer la gestion des touristes info. Sur les plans de l'accueil, l'orientation, la diffusion de supports d'information (documentation, brochures, etc) l'administration de questionnaires d'information, la billetterie, le recueil des plaintes et la mesure de satisfaction des touristes.
- ✓ De participer activement à la diffusion aux membres du CRT de la stratégie définie par l'O.N.M.T

La coordination du plan d'action promotionnel régional annuel avec le plan marketing national de l'O.N.M.T doit être assurée grâce aux canaux de coordination suivants :

- a. Concertation directe avec la Direction Marketing de l'O.N.M.T à travers un responsable au sein du CRT dédié à cette coordination
- b. Concertation au sein des comités de suivi

L'ONMT prend en charge une partie du budget de promotion de la Région.

FORMATION – EMPLOI

Le CRT doit accompagner la mise en oeuvre de la stratégie de la formation hôtelière et touristique à même de pourvoir aux besoins en ressources humaines qualifiées nécessaires au développement touristiques de la région de Marrakech – Tensift – Al Haouz et de favoriser l'employabilité et l'insertion des jeunes dans le secteur.

Dans ce cadre, les missions du CRT en matière de formation-emploi sont définies comme suit:

* Information sur les besoins du marché en ressources qualifiées

- a. information sur les différents projets d'investissements et les dates d'ouvertures au niveau régional afin de mieux anticiper sur les besoins en compétences
- b. Identification des besoins quantitatifs (voir actions de formations spécifiques)

*Veille du marché d l'emploi touristique et de l'insertion :

- a. Suivi des emplois et de l'insertion dans le secteur au niveau de la régional. Animation d'une Bourse de l'emploi touristique (confrontation offre-demande)

ENVIRONNEMENT TOURISTIQUE

Dans le cadre de l'amélioration de l'environnement touristique à l'échelle de la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz, les missions du CRT sont définies comme suit :

- ✓ animer l'action des organisations professionnelles et instances administratives ou élues en matière d'assainissement de l'environnement touristique et de son adaptation graduelle aux attentes du secteur pour lui assurer un milieu ambiant favorable à son développement à l'horizon 2010
- ✓ Coordonner les actions des organisations professionnelles et des instances régionales pour la mise en oeuvre du programme annuel de la Région de Marrakech-Tensift-Al

Haouz en matière d'animation touristique, et assurer le suivi et son déroulement et veiller à son amélioration.

- ✓ Assurer le suivi des actions entreprises pour l'amélioration de l'accueil aux postes frontalier et formuler ainsi aux parties concernées toutes propositions visant à améliorer les conditions d'accueil de notre clientèle tant à l'arrivée que tout au long de son séjour dans notre pays.
- ✓ Suivre les travaux des commissions de contrôle et les actions des brigades touristiques afin de les animer, de les orienter et de proposer aux parties concernées toutes mesures visant à assainir l'environnement touristique dans sa zone de compétence.
- ✓ Donner son avis sur tout texte législatif ou réglementaire sur la base duquel pourra être mis en place une labellisation des professions touristiques. Il est également tenu de susciter la mise en place d'un système de labellisation pour chaque profession et d'en assurer le suivi et l'adaptation requise.
- ✓ Orienter l'action des autorités, des élus et du citoyen pour tout ce qui est de nature à améliorer l'état des villes entrant dans sa zone de compétence, notamment sur le plan d'esthétique, de propreté, de sécurité, de fonctionnement et d'organisation.

STATISTIQUES DU TOURISME

Le CRT collaborera avec l'observatoire du Tourisme dans le cadre de la réalisation des études et enquêtes statistiques à caractère régional et local portant sur le profil de la clientèle et le degré de satisfaction, la qualité des produits et prestations, l'emploi dans les activités touristiques, l'évaluation de la promotion, etc.

17- La stratégie de communication du CRT de Marrakech

17.1- Objectifs du CRT de Marrakech

Avant toute approche de la stratégie de communication il importe de rappeler les Objectifs du CRT de Marrakech, qui s'énoncent comme suit sur son site www.tourisme-marrakech.ma :

- ✓ Contribuer à la consolidation d'une vision régionale du Tourisme et mise en place d'un Plan de Développement Régional.
- ✓ Fidéliser les touristes en portant la D.M.S. de 3 nuits en moyenne à 5 nuits en 2006 et 7 nuits en 2010.
- ✓ Equilibrer le Mix clientèle et le Mix nationalité.
- ✓ Optimiser La dépense par visiteur.
- ✓ Innover dans le tourisme de niche notamment l'écotourisme, le tourisme de bien être et de remise en forme (spa) etc..
- ✓ Intégrer le Tourisme dans la ville à travers l'animation des métiers et les actions citoyennes.
- ✓ Promouvoir la destination et en assurer sa meilleure communication sur le plan national et international par une politique d'image soutenue
- ✓ Soutenir le Tour Operating classique mais surtout consolider de nouveaux créneaux plus rémunérateurs :
- ✓ Congrès Incentives Séminaires : Palais des Congrès Hôtels Conférence Sociétés spécialisées Compagnies aériennes --> Démarcher collectivement les Congrès internationaux (Disposer d'outils, Organiser des visites cadrées).

- ✓ Golf & Remise en forme : Les 3 golfs de Marrakech, Les Centres de Remise en Forme, Les Agences Spécialisées (Participer aux salons spécialisés, Fédérer les opérateurs et organiser avec l'ONMT des promotions ciblées)
- ✓ Ecotourisme : Les Producteurs, Les Agences Spécialisées --> Promouvoir les produits dans les salons spécialisés, Créer des outils de vente, Construire des packages, Créer le CPT d'Al Haouz pour mener et exécuter cette politique.
- ✓ Développer l'axe stratégique Marrakech - Essaouira :

Marrakech et Essaouira conjuguées forment un produit DUO exceptionnel. Une intégration des politiques de promotion, de commercialisation et de produit « Culturel & Balnéaire » peut permettre d'offrir aux marchés internationaux un package à forte valeur ajoutée unique autour du Méditerranée.

- ✓ Développer le tourisme rural :

Au niveau des provinces qui regroupent des potentialités et ressources humaines, naturelles et culturelles, notamment en encourageant l'investissement touristique dans les provinces de Chichaoua et de Kelaa des Sraghnas et en sensibilisant les élus et les professionnels sur la nécessité de mettre en place des CPT à l'instar du CPT AL HAOUZ.

17.2- Bilan des actions de communication en 2006

L'exercice 2006 du CRT a vu se réaliser les actions promotionnelles suivantes. Précisons que celles-ci ont été un fruit du partenariat CRT et ONMT et aussi l'aboutissement de leurs effort conjugués :

- ✓ Participation aux foires et salons

Marrakech à été présent par le biais du CRT à 12 salons et foires tant généralisés que spécialisés, dont précisément 5 en France, 2 en Allemagne, 2 en Espagne, 1 en Grande Bretagne, 1 en Italie et 1 au Portugal.

✓ Organisation d'éductours

8 éductours ont été organisés au bénéfice de 216 agents de voyages. Il s'agissait de city break, de Tour Opérating, d'éductour aussi bien rural que culturel. Les pays concernés sont la Grande Bretagne, l'Espagne,

✓ Press Trip

26 opérations réalisées en faveur de 39 supports variés (TV, radio, Magazine,...) en direction de l'Europe, de l'Amérique, de l'Australie et du Moyen Orient)

Au niveau local des festivités ont été organisées à Marrakech et constitue pour les touristes un plus en terme de animation et de divertissement pendant leur séjour. Cependant, précisons que ces manifestations sont loin d'être un levier pour attirer des touristes supplémentaires.

Neuf (9) festivals sur le thème culturel et sportif ont été organisés à Marrakech en 2006. Les thématiques de ces festivals tournent autour des concepts de magie, de cinéma, d'amitié et de Rock, de chansons, de théâtre, d'art populaire, de musique classique et d'humour. Quinze manifestations de ce genre sont prévues en cette année 2007.

Remarques et suggestions

Il nous est apparu tout au long de l'étude des différentes stratégies de communication des deux CRT que le Comité Régional du Tourisme de Midi-Pyrénées est la plus rompue à la tâche. Il dispose en effet d'une stratégie de communication bien étoffée et prospective, ce qui à notre avis n'est pas le cas du Conseil Régional du tourisme de Marrakech. Cependant remarquons que les deux s'ils sont faits pour promouvoir le tourisme sur un territoire n'ont en revanche pas les mêmes expériences.

Le CRTMP dispose d'une centrale de réservations pour mieux vendre la région, d'une stratégie prospective de communication et d'un outil de fidélisation. Conformément à notre canevas nous n'avons pas grand-chose à redire à propos de cette stratégie si ce n'est que notre immersion dans l'entreprise nous a mis au parfum de quelques dysfonctionnements dans le management du personnel. En effet le CRTMP veut faire de chaque habitant de la région et de chaque visiteur, un ambassadeur, un porte-parole et semble du coup oublier que les premiers ambassadeurs devraient être ses employés car impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie en tout point de vue. Entreprise de plus de cinquante employés aujourd'hui, le CRTMP ne dispose pas d'un service Ressources humaines, il revient donc au service administratif et financier, déjà submergés par les états financiers et la gestion administrative de garantir la gestion et l'encadrement du personnel.

S'il est vrai que le CRT fonctionne aujourd'hui bien, il est d'autant plus vrai qu'il le pourrait mieux si certains paramètres sont désormais pris en compte. En effet avec plus de 50 employés et cadres, le CRT ne dispose pas d'un service Ressources Humaines. Or nous avons pu déceler à travers les discours de multiples agents du CRT qu'ils ne connaissent pas assez leurs droits et par conséquent ont le sentiment de n'avoir que des devoirs. Ce qui engendre une certaine frustration qui participe de la démotivation des agents. Il est clair que Le service administratif et comptable est assez submergé par la gestion de la solde, des mutuelles, des avantages sociaux et de la vie quotidienne du CRT pour être à l'écoute du personnel. Il serait donc intéressant pour le CRT d'envisager dans les années à venir, l'instauration d'un service RH pour une meilleure gestion de son capital humain, clé de réussite des entreprises aujourd'hui.

En somme, nous proposons au CRTMP de se tourner vers les nouveaux modes de management afin que le personnel soit uni et ne se sente pas mis à part dans cette noble démarche marketing et dans ce vaste projet de restructuration qu'il a amorcé. Il lui sera avantageux de mettre sur pied un service ressources humaines qui s'occupera de la mise en œuvre d'une démarche compétence pour une efficacité plus accrue du CRTMP.

Le CRT de Marrakech quant à lui ne manque pas d'idées ingénieuses mais à notre avis il faudra repenser la démarche à suivre ainsi que la mise en œuvre concrète de ses plans d'actions marketing. Il pourrait à l'occasion s'inspirer de la démarche marketing des institutions similaires françaises qui avouons le possède une expérience non négligeable dans le domaine. Une coopération entre les deux CRT serait donc souhaitable pour une redynamisation de la stratégie Marketing de Marrakech. Nous proposons aussi que cette démarche marketing soit plutôt centrée sur les clients potentiels que sur les professionnels. La mise en place d'un mini observatoire permettra par ailleurs la réalisation d'études, base de toute stratégie gagnante. La mise en place d'une centrale de réservation permettra au CRT de mesurer son impact sur le marché et de mieux se faire connaître. Un Centre de ressources permettant l'accès aux divers documents produits ne serait point un mal à la démarche Marketing de cette noble institution.

Pour réussir sa politique de communication nous lui proposons de s'appuyer sur un développement de notoriété et une image de qualité, il s'agira donc pour le CRT de Marrakech:

- d'engager un effort soutenu pour développer la qualité et la quantité de son offre d'hébergements et de services, de développer une charte de qualité autour de la marque collective « Marrakech »
- de rechercher la meilleure valorisation économique au travers de la progression du chiffre d'affaires global de l'activité touristique
- d'accompagner les démarches visant à améliorer la qualité de son accueil.

Aussi lui faudra-t-il s'appuyer sur l'identité et la spécificité du territoire « marrakchi » c'est-à-dire valoriser les incontestables atouts naturels et culturels de la région dans un contexte de concurrence accrue.

Sur le marché du tourisme, il s'agira pour le CRT :

- d'accompagner et de conforter les filières les plus porteuses dans le cadre de contrats d'objectifs partagés
- de développer une offre spécifique de séjours autour des principaux thèmes choisis pour conforter l'image de destination à part dans le tourisme.
- de mettre en valeur le formidable patrimoine naturel et culturel, véritable enjeu pour répondre à l'évolution très forte de la demande pour les activités de pleine nature et d'échanges culturels

Par ailleurs il lui faudra aussi centrer sa démarche sur le « client ». Comme évoqué lors de l'état des lieux et des tendances fortes du marché du tourisme, il s'avère incontournable que dans les prochaines années, les attentes et les exigences des clientèles en matière de qualité vont s'amplifier encore.

Cette notion de qualité s'entend au niveau des services et des équipements mais aussi, de plus en plus, au niveau de l'accueil et de l'information touristique.

Il est donc important d'apprendre plus des clientèles, particulièrement sur ce qu'elles recherchent et sur ce que qualité signifie pour elles. Ceci implique des efforts conséquents au sein de chaque filière d'activité et au sein de chaque destination afin de rechercher et d'analyser les besoins des visiteurs et leur niveau de satisfaction.

Le CRT de Marrakech gagnera aussi à favoriser un tourisme accessible, professionnel et affectif.

Un tourisme accessible, ce qui signifie :

- accessible commercialement : quantité et qualité suffisante de l'offre, créneaux de commercialisation et de distribution adaptés et évolutifs (centrale de réservation, référencement et visibilité Internet, ...), présence renforcée des équipes commerciales sur les salons génériques et spécialisés
- accessible physiquement : enjeux de desserte aérienne (compagnies aériennes à bas prix) maîtrise foncière de sites à potentiel, signalétique, réseau routier touristique, chemins de randonnée...
- accessible « intellectuellement » : animations, centres d'interprétation, organisation des activités, stages...

Un tourisme professionnel pour renforcer la position de Marrakech parmi comme destination leader sur le marché, en se donnant les moyens de structurer un secteur économique ce qui implique :

- un maillage cohérent des acteurs, une organisation touristique en réseau sur la base d'un « qui fait quoi ? » éclairci...
- un système commercial en réseau : une centrale de réservation et des satellites
- une déclinaison de marque portée par chacun des acteurs
- un plan de formation adapté à chaque besoin des filières

Un tourisme affectif, c'est-à-dire exploiter le « capital sympathie » des clients en développant un marketing relationnel peu utilisé dans le tourisme institutionnel (chaque client est un ambassadeur gratuit). Il bénéficie d'avantages (ex : chèques privilèges, offres spéciales), il peut parrainer d'autres personnes et il est informé en priorité de toutes les nouveautés.

La sensibilisation, la formation et l'information des acteurs du tourisme sur les questions liant tourisme et image seront des points sensibles au cours des prochaines années.

Une démarche s'appuyant sur la nécessaire coopération et complémentarité des acteurs du tourisme. Pour atteindre des objectifs de développement et notamment aboutir à une culture partagée du tourisme, une véritable implication et un fort esprit de partenariat seront indispensables. Le tourisme est une affaire de partenariat, partenariat entre prestataires au sein et à travers différentes filières et partenariat entre le public et le privé. La coordination des efforts est essentielle pour assurer que les ressources des secteurs privé et public soient combinées pour être optimisées.

Ainsi le CRT de Marrakech pourra atteindre les objectifs de consolidation de l'image de Marrakech et de valorisation du « capital sympathie ». Tout ceci débouchera sur la fidélisation des clientèles.

Conclusion

Réussir une politique de communication pour les deux CRT nécessite une longue démarche d'étude afin de déterminer les axes stratégiques pertinents à développer. Ce travail est d'autant plus long et important qu'il s'agit pour les deux institutions d'innover leur offre pour une meilleure conquête du marché du tourisme sous toutes ses formes. Cette démarche a déjà été admirablement engagée par le CRT de Midi Pyrénées pendant que le CRT de Marrakech sans pour autant démeriter souffre de sa jeunesse et du manque d'études prospectives afin de déterminer au préalable les besoins à satisfaire. Nul besoin de rappeler qu'une bonne stratégie d'images conduira à une forte identité du territoire et rendra plus facile la promotion du territoire.

Il serait donc profitable pour le CRT de Marrakech de procéder à un diagnostic afin de déterminer les principaux axes à promouvoir tout comme le CRT de Midi Pyrénées l'a fait. La stratégie de communication peut et doit certes différer de celle de Midi-Pyrénées mais devra en tout prendre en considération quelques conditions de succès d'une stratégie de communication en tourisme. Elle devra donc être fondée sur la qualité et s'appuyer sur un développement de notoriété et d'image. Aucune stratégie de communication n'a de succès sans partenariats, partenariats avec les différents acteurs de la profession, partenariat avec les visiteurs et touristes. Tous ces partenariats permettront d'engager un effort soutenu pour développer la qualité et la quantité de l'offre d'hébergements et de services et d'avancer vers une marque de région tout en valorisant la plus-value économique au travers de la progression du chiffre d'affaires global de cette activité.

Il faudra donc s'appuyer sur l'identité et la spécificité du territoire, centrer sa démarche sur le « client », favoriser un tourisme accessible, professionnel et affectif, renforcer les partenariats entre acteurs pour mieux sensibiliser, former et informer sur les questions liant tourisme et image.

Les objectifs de la stratégie de promotion et de communication basée sur l'image et la notoriété seront:

- ✓ *La consolidation de l'image du territoire et la valorisation du capital sympathie*

- ✓ *Le développement de la notoriété du tourisme du territoire sur la plan national et international*
- ✓ *La responsabilisation de chaque habitant du territoire en tant qu'ambassadeur de son territoire*
- ✓ *Le développement d'une offre thématique valorisant des richesses spécifiques*
- ✓ *Le développement de la communication sur les produits*
- ✓ *La valorisation de l'innovation et de la qualité grâce à l'appui des territoires*
- ✓ *L'adaptation de l'offre à une clientèle internationale.*

Cette étude des deux stratégies de communication des CRT de Midi-Pyrénées et de Marrakech nous a permis de mieux cerner les démarches des deux CRT en matière de promotion. Notre modeste contribution à l'amélioration des politiques déjà mises en place serait pour le CRT de Midi Pyrénées la création d'un service Ressources Humaines et l'engagement d'une réflexion sur la démarche compétence. Quant au CRT de Marrakech, il lui faudra centrer sa démarche sur le client tout en renforçant son partenariat avec les professionnels et l'élargir sur toute la région Marrakech-Tensift-El Haouz. Les deux stratégies ont de beaux jours devant elles et nous ne pouvons que leur souhaiter plein succès jusqu'à l'heure des bilans 2012 pour Midi-Pyrénées et 2010 pour Marrakech. Une chose est certaine, la meilleure stratégie sera celle à même de s'adapter aux divers changements de l'environnement touristique, qu'on sait aujourd'hui très mouvementé.

Répertoire bibliographique

- JEAN-LOUIS BARMA, *Marketing du tourisme et de l'hôtellerie*, Editions d'organisation, Paris
- ALBERT E. ET EMERY J-L., *Le manager est un psy*, Paris : éd. d'organisation, 1999, 190 p.
- KETS DE VRIES M., *Les mystères du leadership : diriger c'est vendre l'espoir*, France : Village mondial, 2003.
- AMADIEU J.F., CADIN L., *Compétence et organisation qualifiante*, Paris : Economica, 1999
- MEIGNANT A., *Les compétences de la fonction ressources humaines*, Paris : éd. Liaisons, 1995.
- TOCQUER G., ZINS M., *Marketing du Tourisme*, Québec : Gaétan morin éditeur, 1987, 303 p.
- ADAIR J., *Le leader, homme d'action, Top édition*, 1999
- COLEMAN R., BARRIE G., *525 conseils pour devenir un meilleur manager*, ESF éditeur, 1998
- ZARIFIAN Philippe, *Le modèle de la compétence : une démarche inachevée*
- PERETTI Jean-Marie, *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Vuibert, Belgique, 2003, 260 pages
- AFNOR, *Guide du management des compétences*, Mars 2004, Ed. AFNOR
- COHEN Annick et SOULIER Annette, *Manager par les compétences : un virage à prendre*
- J. AUBREY, P. GILBERT, F. PIGEYRE, *Management des compétences, Concept, Analyses*, DUNOD, ISBN 2 10 005408 2
- JOLIS, N., *Piloter les compétences, de la logique de poste à l'atout compétence*, 1997, Editions d'organisation, Paris
- BROCHIER D., *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*. (2002) Economica, Paris

- PERETTI Jean-Marie (dir.) **Tous DRH : pratique de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et superviseurs.**- Paris : Economica, 1996.- 356 p.
- CADIN Loïc, GUÉRIN Francis, PIGEYRE Frédérique **Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie.**- Paris : Dunod, 1997.- 334 p.

Sites internet :

www.ardesi.fr/admin/upload/fichier/99-tourisme_p13_17.pdf

<http://www.universalis.fr>

<http://www.cotesdarmor.com/pdf/Plan%20Marketing%202005-2007.pdf>

<http://www.ac-creteil.fr/SMS/bibilan.htm>

<http://www.ojd.com/engine/>

www.tourisme-aveyron.com/fr/presse/documents/le_Plan_marketi_26.pdf

www.tourisme-marrakech.ma

www.tourisme.gov.ma

www.tourisme-midi-pyrenees.com

ANNEXES

Listes des annexes³⁴

ANNEXE 1 : LA PUBLICITE SUR INTERNET

ANNEXE 2 : COMPLEMENTS SUR LES MEDIAS

ANNEXE 3 : LES TECHNIQUES DE MARKETING DIRECT

ANNEXE 4 : LES FAMILLES DE TECHNIQUES PROMOTIONNELLES

ANNEXE 5 : PARRAINAGE ET MECENAT

ANNEXE 6 : LE CHOIX DES MEDIA ET DES SUPPORTS

ANNEXE 7 : COMPETENCES DES REGIONS (PLAN REGIONAL)

ANNEXE 8 : Compétence des départements (Plan départemental)

ANNEXE 9 : Compétences au niveau local

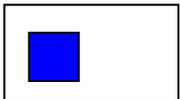
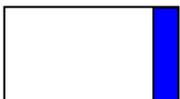
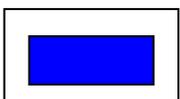
ANNEXE 10 : Organigramme du CRT de Midi-Pyrénées en Septembre 2006

³⁴ Les annexes de 1 à 6 ont été obtenus du Professeur de Marketing Francette Maillard du CETIA (Centre d'Etude du Tourisme et des Industries de l'Accueil) Université Toulouse le Mirail.

ANNEXE 1 : LA PUBLICITE SUR INTERNET

Elle est interactive (en cliquant sur l'annonce, on peut accéder à des informations plus détaillées) et ciblée.

Les 5 principaux formats commercialisés par les régies

| TYPE (format en pixels) | EMPLACEMENT SUR LA PAGE | COUT POUR MILLE (en €) | EFFICACITE (taux de clic en %) | COMMENTAIRES |
|------------------------------|---|---------------------------|-----------------------------------|--|
| Bannière (468 x 60) |  | 5 à 25 | 1 à 2 | Format le plus courant. Bon rapport qualité / prix lorsqu'il est associé à une page thématique précise |
| Super-bannière (728 x 90) |  | 10 à 35 | 1,5 à 2 | Plus visible qu'une bannière classique Format proposé par des portails comme Yahoo |
| Bouton (180 x 150) |  | 2 à 3 | 0,5 | Format en cours de normalisation Peu efficace quand il est utilisé seul A prévoir en complément de bandeaux |
| Skyscraper (160 x 600) |  | 10 à 35 | 1,5 à 2 | Efficace, peu gênant Format intéressant pour jouer la carte de l'interactivité (animation possible en « flash ») |
| Rectangle (300 x 250) |  | 35 à 40 | 1,5 à 3 | Fort impact : idéal pour mettre en avant du rédactionnel Peut être placé où on veut dans la page |

Exemple de page de recherche Google, avec liens « sponsorisés » ou commerciaux



Web [Images](#) [Groupes](#) [Annuaire](#) [Actualités](#) [plus »](#)

Rechercher

[Recherche avancée](#)
[Préférences](#)

Rechercher sur le Web Rechercher les pages en français

Liens commerciaux

[marque](#)

Acheter Moins Cher Sur eBay
Petits Prix, Neuf & Occasion
www.ebay.fr

[Marque](#)

En savoir plus sur la société de ce
dirigeant : adresse, chiffres clés
www.verif.fr

[PetitesAnnonces-fr.com](#)

Déposez votre annonce sur un
reseau de plus de 600 sites
www.petitesannonces-fr.com

Web

Résultats 1 - 10 sur un total d'environ 9 230 000 pour **marque**. (0,17 secondes)

ANNEXE 2 : COMPLEMENTS SUR LES MEDIAS

| MEDIA | % DEPENSES | CARACTERISTIQUES D'AUDIENCE | CARACTERISTIQUES D'EXPRESSION | TAUX MOYEN DE MEMORISATION |
|--|---------------|--|---|-------------------------------|
| Presse 40 % | | | | |
| Quotidienne | | PQN : sélection selon profil des lecteurs PQR : sélection géographique | Message bref (peu de reprise en main) 20 000 € pour 1 page noir et blanc dans France Soir | 27 % |
| Magazine | | Sélectivité sur critères variés | Message peut être long et argumenté (lecture en plusieurs temps) | 10 % |
| Gratuite (annonces ou information) | | Possibilité de sélection régionale et locale | Cf. PQR | 27 % |
| Autres 60 % | | | | |
| Cinéma | 1 % | Très faiblement sélectif | Spectateur captif et peu distrait, mais sensible au « déjà vu » s'il va souvent au cinéma 30 000 € pour 30 secondes sur 411 salles | 75 % |
| Télévision | 40 % | Très faiblement sélectif Fonction du type d'émission et de chaîne | Argumentation démonstrative. La publicité pénètre dans le foyer de manière massive et homogène 35 000 € pour 30 secondes à 20 h 30 sur TF1 | 17 % |
| Affichage | 12 % | Tout le monde est soumis à son action Sélection principalement géographique | Le message doit être compris très rapidement (message « coup de poing »), simple dans sa conception et sa rédaction 55 000 € pour 825 abribus à Paris sur 7 jours | 4 % |
| Radio | 7 % | Sélectivité selon les heures et la nature de l'émission (« ménagères » entre 9 h et 12 h et dans l'après-midi) Chaque station a sa propre personnalité et son influence géographique | Communication arrive chez le consommateur ou dans sa voiture, ce qui le rend plus réceptif Publicité de présence d'obsession, pour des produits d'achat fréquent (media dit conatif) 6 500 € pour 30 secondes à 8 h 30 sur RTL | 3,5 % |

Janvier 2004 : 88,2 % des téléspectateurs âgés de 4 ans et plus ont regardé la TV au moins une fois par jour, soit près de 47 millions d'individus quotidiens.

Depuis le 1^{er} janvier 2004, le décret n° 2003-960 du 7 octobre 2003 modifiant le décret n° 92-280 du 27 mars 1992 a levé l'interdiction d'accès à la publicité télévisée :

- Du secteur de la presse sur toutes les chaînes
- De la distribution et du secteur de l'édition littéraire dans les écrans publicitaires des « services de télévision exclusivement distribués par câble ou diffusés par satellite ».
- Les TV locales peuvent aussi accueillir la distribution dans leurs écrans publicitaires. L'ouverture sur les chaînes hertziennes est prévue pour le 1^{er} janvier 2006.

CODESRIA - LIBRARY

ANNEXE 3 : LES TECHNIQUES DE MARKETING DIRECT

LEURS OBJECTIFS

- Prospection : création et enrichissement de fichiers ou de bases de données de prospects, communication d'offres ciblées à des segments de clients précis, préparation de contacts par des prises de rendez-vous téléphoniques, des courriers, des invitations à des foires et salons...
- Vente : incitation à passer une commande, immédiatement ou rapidement
- Marketing relationnel : entretien d'une communication directe régulière afin de favoriser une relation privilégiée entre l'entreprise et chacun des clients (suivi du degré de satisfaction, relances régulières en fonction des produits achetés, d'événements qui le concernent, de manifestations organisées par l'entreprise).

LES TECHNIQUES

| Catégories | Techniques | Contenu |
|--|--|--|
| Marketing direct écrit (69 % des investissements) | Publipostage (<i>mailing</i>) | Simple lettre ou ensemble postal comprenant : dépliant, bon de commande, brochure, enveloppe porteuse, enveloppe réponse, cassette vidéo, CDRom...) |
| | Multipostage (<i>bus mailing</i>) | Paquet de cartes T (15x10,5) envoyé par des entreprises différentes à un même segment de clients |
| | Imprimés sans adresse (ISA 28 %) | Tracts de formats divers distribués dans des zones géographiques plus ou moins homogènes par La Poste (Postcontact) ou ds sociétés privées (Delta Diffusion, SDP) |
| | Imprimés divers | Asiles colis, catalogues, <i>consumers mags</i> |
| Marketing direct téléphonique (6 % des investissements) | Emissions d'appels (<i>phoning</i>) | Prospection/vente permettant de développer une argumentation adaptée auprès d'une cible identifiée |
| | Réception d'appels | Numéros Vert ou Azur, serveurs vocaux interactifs (Audiotel) auxquels le client peut s'adresser |
| | Internet (1 %) | e-publipostage (<i>e-mailing, spamming</i>) vers des cibles identifiées réception de mails ou de formulaires remplis par les internautes <i>web call back</i> : appel d'un client qui a laissé ses coordonnées sur un site |
| | Télécopie (<i>fax mailing</i>) | Envoi groupé de messages à des cibles identifiées, en général entreprises. Se fait en général la nuit. |
| Marketing direct « grands medias » (25 % des investissements) | Messages diffusés par les mass-media, incitant à appeler un numéro de téléphone (Vert, Azur, normal, Audiotel) ou indiquant une adresse électronique | |

ANNEXE 4 : LES FAMILLES DE TECHNIQUES PROMOTIONNELLES

| Familles | Techniques | Contenu |
|--|---|---|
| Offres de prix : techniques de <i>hard selling</i> (42 % des investissements) | Coupons (<i>couponing</i>) Bons de réduction (remontée 4 % à 6 %) | Réduction sur un produit déterminé. Le coupon peut figurer sur le produit, un autre produit, dans la presse, sur site web. |
| | Offre de remboursement (ODR) (remontée 1 %) | Remboursement différé versé contre l'envoi d'une ou plusieurs preuves d'achat |
| | Ventes groupées | Plusieurs produits identiques (vente par lot) ou différents (ventes jumelées) à un prix préférentiel |
| | Divers | Trois pour deux, soldes, prix barrés, prix coûtant, prix d'essai, crédit gratuit... |
| Ventes à primes* (27 % des investissements) | Prime | Produit ou service remis gratuitement (prime directe) ou avec contrepartie financière (prime autopayante) en même temps que l'achat d'un produit principal |
| | Echantillon | Gratuité d'une petite quantité de produit |
| | Cadeau | Remise de produit à titre gratuit |
| Jeux (9 %)* | Loteries | Opération offrant l'espérance d'un gain en espèces ou en nature acquis à la suite d'un tirage au sort. Possibilité de loterie avec pré tirage (<i>sweepstake</i>) |
| | Concours | Opération offrant l'espérance d'un gain en espèces ou en nature acquis à la suite d'une participation à des épreuves faisant appel au talent, à la créativité, à l'adresse ou la sagacité du candidat |
| Autres techniques (22 %) | Animation Publicité dur lieu de vente | Présentation et offre (gratuite ou avec réduction) d'échantillons ou de produits par des animatrices, des démonstrateurs, dont la présence permet l'argumentation |
| | Promotion caritative (<i>charity business</i>) | L'entreprise s'engage à verser une partie du produit de la vente à un organisme caritatif |

(Les ventes à prime et les jeux sont strictement règlementés)

ANNEXE 5 : PARRAINAGE ET MECENAT

| Objectifs dominants du parrainage | |
|---|--|
| Développer, renforcer, modifier l'image | Attribuer à l'entreprise une personnalité définie auprès du public (en concordance avec l'événement ou l'individu sponsorisé) |
| Accroître la notoriété | A travers un événement où vient un public nombreux (audience directe) et médiatisé (audience indirecte) |
| Animer le réseau de vente | Soutien de l'action des vendeurs, accroissement de la notoriété auprès des revendeurs, valorisation de la marque par le récit de l'événement sur les emballages ou des documents de l'entreprise |
| Prouver la qualité des produits | Démonstration de la valeur technique du produit en le montrant en situation d'utilisation par des individus connus lors des événements |
| Objectif dominant du mécénat | |
| Développement de l'image institutionnelle | Montrer l'implication de l'entreprise pour l'amélioration de la vie sociale, la lutte contre la pauvreté, la préservation du patrimoine culturel, de l'environnement... |

ANNEXE 6 : LE CHOIX DES MEDIA ET DES SUPPORTS

Audience = ensemble des individus fréquentant un support ou un media
(auditeurs, spectateurs, téléspectateurs, lecteurs)

Audience utile = partie de l'audience qui appartient à la cible
Structure de l'audience de 'L'Equipe » selon le sexe : hommes 87 %, femmes 12 %

Duplication d'audience = ensemble des individus appartenant à la fois à l'audience d'un support A et à celle d'un support B
Personne qui lit LE FIGARO et Télé 7 Jours

ODV ou ODE ou Contact = contact entre l'individu et le support

Un message est passé 2 semaines de suite dans un journal A (2 268 000 lecteurs) et un journal B (2 592 000 lecteurs).

Nombre de contacts : $(2 \times 2\,268\,000) + (2 \times 2\,592\,000) = 12\,312\,000$ ODV

La distribution des ODV est la répartition des individus en fonction du nombre de contacts qu'ils ont eu avec le message, en fonction des divers supports que chacun fréquente :

Campagne publicitaire dans 4 magazines :

| LECTEURS | | REPETITION | | COUVERTURE CUMULEE | |
|-------------|----|-------------|----|--------------------|----|
| LISENT | % | REPETITION | % | COUVERTURE | % |
| 0 magazine | 30 | Non exposés | 30 | | |
| 1 magazine | 32 | 1 ODV | 32 | 1 ODV | 70 |
| 2 magazines | 20 | 2 ODV | 20 | 2 ODV | 38 |
| 3 magazines | 14 | 3 ODV | 14 | 3 ODV | 18 |
| 4 magazines | 4 | 4 ODV | 4 | 4 ODV | 4 |

Répétition moyenne = nombre moyen de contact par personne atteinte au moins une fois

$$\frac{(32 \times 1) + (20 \times 2) + (14 \times 3) + (4 \times 4)}{70} = 1,86 \text{ fois}$$

Le Gross rating point (GRP) est un indicateur de la pression media exercée : c'est le nombre d'ODV pour 100 personnes de la cible

GRP = somme des taux de pénétration de chaque insertion

Ou

GRP = couverture cumulée x répétition moyenne

Le Taux de pénétration est le % de la cible totale touché par une insertion publicitaire

Exemple : Cible = 22 000 000 hommes de plus de 18 ans
 Insertion dans le journal A = 989 109 lecteurs masculins
 Taux de pénétration de l'insertion : $(989\ 109 / 22\ 000\ 000) \times 100$
 = 4,5 %

Affinité du support avec la cible = $\frac{\text{Audience utile}}{\text{Audience totale}}$

Le Coût pour mille (CPM) est le coût d'une insertion rapporté à 1 000 personnes

CPM = (coût total / audience) x 1 000
 CPM utile = (Coût total / Audience utile) x 1 000

Taux de circulation : pour la presse = nombre de lecteurs par exemplaire

Taux de circulation = Audience / Diffusion

Les échelles permettent un classement des supports du meilleur au moins bon :

Echelle de puissance selon l'audience utile
 Echelle d'affinité selon le taux d'affinité
 Echelle d'économie selon le coût pour mille

ANNEXES 7 : Compétences des régions (plan régional)

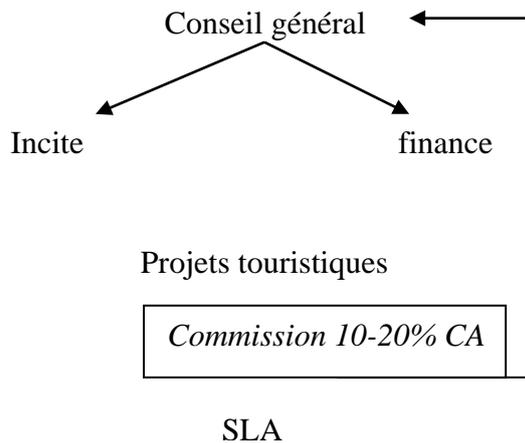
| Décentralisation | Déconcentration |
|--|---|
| Transfert des compétences vers le Territoire (mais pas forcément des budgets) | Présence des représentants de l'Etat dans les Territoires. L'Etat garde la gestion. |
| <p>CRT (Comités Régionaux du Tourisme) Statut : GIE ou asso 1901 mais surtout composé d'élus. Missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en œuvre de la politique tourisme décidée par le Conseil Régional (c'est le Conseil Régional qui prend la décision mais il s'appuie sur les spécialistes du CRT qui font des propositions). - Contrat de Plan Etat-Région avec volet tourisme <p>Aboutit au vote du budget - Texte rédigé par élus. Le CRT met en œuvre. Mais nombreux allers-retours (arbitrages).</p> | <p>Préfet de Région</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordination et assistance aux actions <p>Fonctions administratives/juridiques/économiques</p> |
| <p>Observatoire Régional du Tourisme (depuis 1984) Statut : Réseau de micro-observatoires ou de professionnels Co-financement Etat-Région 1987-1991 : plus de financement de l'Etat - Relais par l'ensemble des partenaires de la Région. Depuis 1991 : l'Etat finance de nouveau. Missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissance du marché national et international (mesure des flux touristiques, études sur des marchés privilégiés, impact des actions de promotion de la Région, mise en place de syst d'infos. - suivi/mesure de l'activité économique par l'observation des entreprises. | <p>DRT (Direction Régionale du Tourisme)</p> <p>Rôle défini en 1987 suite à réforme des CRT sur lesquels s'appuient les Préfets.</p> <ul style="list-style-type: none"> - intermédiaires entre Etat et Région - secondés par des fonctionnaires de l'Agriculture, du Travail etc... |
| | <p>Commission Régionale des Agences de Voyage</p> <ul style="list-style-type: none"> - donne un avis consultatif sur la licence des agences ou les agréments tourisme. |
| | <p>Commission des Assos du Tourisme</p> <ul style="list-style-type: none"> - analyse la fréquentation des hébergements en stations etc... - définit le poids économique du tourisme au niveau des régions (chiffres d'affaires). |

ANNEXE 8 : Compétence des départements (Plan départemental)

| Décentralisation | Déconcentration |
|---|---|
| <p>Le Conseil Général prend les décisions et s'appuie sur :</p> | <p>Préfet S'appuie sur différentes Directions : DDA, DDE et pour le tourisme : CDAT (Commission Dept Action Touristique) Personnes qualifiées. Demande licences des agents, classement hôtelier Emet un avis, puis le préfet décide</p> |
| <p>CDT (Commission Dept Tourisme Asso 1901 qui regroupe des élus et des professionnels. Missions : Promotions commerciales, observation éco Organisme de proposition vers le Conseil Général Le Conseil garde la compétence « communication »</p> | |
| <p>SLA (Services Loisirs Accueil) apparus en 1970-1980 : Centrale de réservation dept qui fonctionne comme une agence de voyage mais statut institutionnel Statut : Asso 1901 (1), EPIC - Etab Public Ind Commercial (2), GIE(3), SEM -Sté Economie Mixte (4).</p> <p>→ Avant 1970 : il existait : les particuliers et les agents de voyage (les hôteliers moyens et propriétaires de gîtes étaient des individuels du pt de vue commercial)</p> <p>→ Années 50 : sénateur Gaston Faure invente le concept de gîte mais offre très disparate, difficilement commercialisable. Pourtant, investissts des communes et des privés engagés.</p> <p>→ 1ère vague de sensibilisation : - mise en place d'outils de com pour l'offre touristique (début ds le Lot) - Engouement pour le tourisme rural. - Mais les agents de voyage réagissent : il s'agit d'argent public : grands débats réguliers donnant raison aux agences : une partie passe chez les agents de voyage. Mais</p> | |

ils vont sélectionner.les + rentables.

→2ème vague de sensibilisation pour créer des gîtes et rénover petits hôtels
- subventions du Conseil général à condition qu'ils soient commercialisés par SLA. (cf schéma)



→1982 : SLA de nouveau attaqués.
Arguments des agents de voyage : l'Etat ne doit pas faire concurrence (commerce) (ex : une communauté de communes peut monter centre équestre et faire concurrence à un petit privé)
- L'argent public ne doit pas servir à faire tourner l'économie
- Les SLA sont des « usines à gaz » : 10 salariés en hte saison.
- Les petits privés propriétaires de gîtes se plaignent que les SLA ne les vendent pas.
Arguments CG :
- on doit récupérer nos investissements et aider activités éco des entreprises.
- Le travail d'accompagnement qu'ils accomplissent justifie leur financement

1982 → recentrage des missions
Ce n'est pas forcément un outil dont il faut attendre forte rentabilité
Les SLA sont des outils en perpétuelle mutation : ils restent à l'écoute des tendances, incitent à la création, action prospective, au + près de la demande.
Mais peu rentables, peu stables (Offre et demande évoluent)

ANNEXE 9 Compétences au niveau local

| Décentralisation | Déconcentration |
|--|---|
| <p>Mairie + Conseil municipal Décisions à l'échelle communale Validation par Préfet Le tourisme fait partie de l'aménagement Il s'appuie sur les OTSI.</p> | <p>Personne ne représente l'Etat. Il existe déjà un préfet au niveau départemental.</p> |
| <p>OTSI Statut : EPIC, Asso 1901 (de + en +), SEM, GIE Missions : Propose un schéma de développement sur la commune. Le Conseil municipal le vote. On voit apparaître des centrales de réservation qui fonctionnent comme SLA mais peu de moyens/beaucoup de problèmes. Aujourd'hui, l'offre n'évolue plus. Avis des OT : les SLA ne font pas leur travail. La réservation ne doit pas relever du dépt mais de la commune. Discours entendu : transfert partiel des centrales de réservation vers les OT Probl : les meilleures offres sont dans les OT : ils st plus proches de l'offre.</p> <p>En fait, on s'est aperçu que les 2 sont complémentaires. Emergence de réseaux d'info et de distribution touristiques - la compétence de l'OT se limite à la commune. - le fonctionnement en réseau permet de continuer à vendre quand l'offre au niveau commune sature - le SLA transite par les OT et leur reverse une commission Mise en place très longue.</p> | |