

2. Orientations stratégiques

- **Quelle vision du futur ?**

L'évolution du tourisme est rapide, elle se situe sur plusieurs fronts :

- Le client final (le touriste) : les effets de mode sont réels, à cela s'ajoute une tendance de fond vers l'authenticité, la valorisation, la demande de sens.
- Le client collectivité : les réflexions actuelles sur la décentralisation se poursuivront vers une redéfinition des missions des institutions. Le tourisme sera concerné. L'intercommunalité, sera effective dans quelques années.
- Le client professionnel du tourisme devra réagir plus vite, mieux répondre à l'attente des touristes et être capable de se regrouper pour mieux répondre à la concurrence. Il aura à se professionnaliser (excepté les grands groupes et les chaînes)
- Les clients de Loisirs Accueil seront repris par le secteur privé et seuls les secteurs non rentables mais stratégiques pour la collectivité seront confiés au LA. La réservation de séjours pour individuels sera de plus en plus automatique et l'activité de vente sans valeur ajoutée sociale.
- Le CDT dans sa forme changera, sa vraie valeur sera sa capacité à répondre aux besoins des clients et sa différenciation.
- La vision promotionnelle touristique départementale ou régionale sera revue au niveau de grandes régions de destination. (Paris, Bretagne et grand ouest, le sud, le Massif Central, le Jura, les Alpes, les Hauts de France)

Face à ces évolutions, être capable d'évoluer au même rythme que le marché

- **La démarche stratégique**

Les volontés stratégiques

L'« actionnaire » du CDT est le Conseil Général du Nord. Bien entendu, il ne s'agit pas d'un actionnaire de type capitalistique mais les grandes orientations sont définies par le Président du Conseil Général et son exécutif.

La stratégie touristique est en cours d'élaboration par l'intermédiaire du « Schéma Départemental de Développement Touristique Durable »

Le Conseil Général du Nord attend du CDT

- Un outil performant et souple à son service
- Une gestion garantie et sans risques
- Une valorisation des politiques du Conseil Général et de l'institution départementale

Le Conseil Général attend de la politique touristique .

- **Des actions durables** (respectueuses de l'environnement, éthiques, facteurs de développement social et économique)
- Des retombées économiques et la création d'emplois
- Une amélioration de la qualité de vie des habitants du Nord par une offre adaptée
- Une image positive du Conseil Général auprès des habitants mais aussi des acteurs politiques et professionnels
- Une meilleure accessibilité pour les personnes défavorisées

La problématique

- **Obtenir de la performance** alors que l'aiguillon de la concurrence est faible et que les outils classiques économiques de pilotage et d'évaluation sont peu utilisables (gain, rentabilité).
- Comment **préparer les changements à venir** ? Ces changements sont prévisibles mais pas planifiés.
- Développer le savoir-faire managérial et la gestion du savoir, pour développer les atouts indispensables : **connaissance de l'offre**, **connaissance des clients** et mise en place des partenariats.
- **Conforter le CDT auprès** du Département du Nord. Afin d'être pour ce dernier un atout indispensable pour son évolution touristique.
- **Quelles politiques d'alliance mener ?**

Quel métier voulons nous faire ?

Le métier passé (jusqu'en 1992)

Promouvoir le département et le CGN, par de l'édition, et l'instruction des dossiers administratifs

Le métier actuel (1993 – 2004)

Promouvoir et favoriser le développement touristique du département et de ses territoires en mettant en place de la promotion, du conseil et de l'intermédiation (capacité à travailler ensemble pour faire plus)

Le métier demain (2005 -)

Apporter **des réponses et des solutions** aux problèmes touristiques rencontrés par les territoires, par des études, avis orientés vers le besoin de la clientèle finale et l'adaptation de l'offre, par des opérations de promotion partenariales vers les clientèles ciblées par le CDT.

Porter des missions spécifiques au CGN

Aider le Département du Nord à **faire les bons choix touristiques**

- **La stratégie globale**

Elle peut être identifiée comme une stratégie de focalisation et de différenciation.

Focalisation sur des produits précis où le savoir faire du CDT est un atout clef, focalisation sur des clients qui sont en adéquation avec l'offre du Nord et l'action Départementale.

Différenciation, par son positionnement institutionnel, le CDT ne peut être en doublon sur des missions assurées par d'autres niveaux de la collectivité ; la complémentarité avec les politiques du Conseil Général est une première clef d'entrée, la seconde sera d'affirmer des compétences spécifiques sur des marchés ou des produits sur des secteurs porteurs d'avenir.

Volet à développer

Donner une forte ambition au management ; **être une référence nationale** en terme de résultats et créativité

Organiser **le CDT tourné vers le client** (collectivités, professionnels, touristes..) pour y introduire la pression du marché et accroître son niveau d'exigence et sa transparence

Participer au niveau national aux réflexions sur l'avenir des CDT.

Saisir une ou plusieurs opportunités de développement, la formation, le tourisme social, le tourisme culturel, l'évaluation économique etc....

Conforter l'articulation des compétences entre CDT/CRT par une convention et communiquer les spécificités respectives auprès des clients.

Volet à conforter

- Définir avec précision **les produits et les clients du CDT**,
 - Développer les outils **de pilotage et d'évaluation**
 - Former le personnel en technique mais plus encore en état d'esprit du changement et de la compréhension du **« métier » du CDT**
 - Recherche des crédits européens puis **envisager les nouvelles ressources**
 - Organiser des **alliances** sur la base de territoires de destinations.
-
- **Stratégie par fonction**

1) - Production

Quelle est la matière première ?

- Les paysages, les villes, la mer, le patrimoine les événements et l'activité développée par l'homme pour son plaisir.
- Les hébergements et moyens de restauration.

- Les commodités logistiques, transport.

Quelle est la production ?

A cette « matière première, trois types « de traitements » sont faits :

- Mettre en place une offre touristique
Conseils pour la mise en tourisme de l'offre (aménagement, signalisation, adaptation aux clients, fleurissement, randonnée)
Conseils administratifs pour aider à trouver les moyens financiers de développer cette offre
- Apprêter l'offre touristique pour la mettre sur le marché
Conseils marketing
Mise en réseau de l'offre pour en faire une destination
Conception d'opération de communication commune (Collection Nord, salons etc)
L'intégration dans les outils de communication (édition, site Internet, liste de diffusion, salons, relations presse éductours, etc.)
- Intégrer l'offre touristique dans un forfait touristique. Associer les produits, déterminer leur prix et politique de marge pour :
Vente directe par Loisirs Accueil
Vente par d'autres : Gîtes de France, autocaristes, voyagistes, partenaires locaux

Actions à mener :

- **Maîtrise des outils** de communication et capacité à être créatif tout particulièrement pour les nouveaux usages des technologies d'information et de communication et le partenariat.
- Mise en place de process pour les conseils et définition **de produits type** (ex : groupe conseil , fiches conseil etc).
- Suppression des avis ou missions non définies ou non utiles (ex : suivi de filières touristiques où nous n'avons pas d'action ; avis au Conseil Général 59 non utiles...).

2) - Intermédiation

C'est un acte essentiel de la production, il s'agit du savoir-faire pour obtenir la bonne production. Le tourisme est d'abord la mise en réseau de personnes, la collaboration entre celles-ci et leur mise en mouvement.

Ce savoir-faire « **intermédiation** » est souvent dévalorisé par rapport à la technicité. Pour le CDT Nord, il s'agit d'un atout développé lors des opérations pionnières qu'ont été : la Collection Nord* et le Fond de Promotion Touristique*. Au niveau des organismes touristiques ce savoir faire est reconnu

**La collection Nord : En 1995, le CDT a proposé aux partenaires du Département une homogénéisation des éditions touristiques. Chaque territoire prenant en charge son édition mais intégrant une charte graphique choisie en commun. Cette opération a été un succès reconnu au niveau national et seul le Nord a été au bout de la démarche. Succès en promotion car la diffusion a pu se faire à l'étranger et la diffusion a été multipliée par quatre. Enfin succès par son aspect structurant des territoires et de leurs choix de communication. La vraie difficulté a été d'animer et de respecter les 65 partenaires.*

**Le fond de promotion touristique a été proposé au Conseil Général du Nord en 1999. Il a pour but de fédérer les opérateurs d'un territoire autour d'un projet de promotion extérieur au département. Le CDT anime et coordonne cette politique.*

Cette capacité à écouter nos clients, à les respecter et à les mettre en mouvement doit être préservée en en faisant une compétence fondamentale du CDT.

Le savoir faire « intermédiation » n'est pas suffisant, il doit s'appuyer sur deux bases de données essentielles :

- **La connaissance des besoins et des attentes du client final : le touriste qui consomme le Nord.** Depuis plusieurs années, il est convenu de laisser cette mission au CRT. Celui-ci a mis en place une cellule d'observation économique et commandé des études de marché (une par an en moyenne). **L'observation économique s'est révélée** nécessaire mais **insuffisante** pour analyser les besoins du client (vue du passé plus que prospective, suivi de saison trop court, échelle d'observation différente de celle des destinations touristiques). Il faut convenir que nous demandions trop à cette observation qui est devenue très utile pour la presse et n'est pas exploitée pour les opérations touristiques. Les études de marché du CRT sur nos marchés cibles ont été très intéressantes mais trop espacées et proposant des préconisations qui n'ont pas été suivies d'effet soit par manque de moyen financier soit par absence de volonté, ou de mise en mouvement les partenaires.

C'est une faiblesse régionale et départementale.

- **La connaissance de l'offre du département.** Cette connaissance est correcte au niveau quantitatif. En réalité, **la connaissance de l'offre, qualitativement, est empirique** ; chacun ayant connaissance du département et de ses pays. Par la présence des chargés de développement touristique, le CDT est une structure qui connaît bien cette offre. Cependant, aucune base de données qualitative existe.

Actions à mener :

- Afficher, théoriser la compétence « intermédiation »
- Former le personnel à cette compétence
- Mise en place d'une veille marketing
- Elaboration d'une base de donnée quantitative et surtout qualitative de l'offre
- Trouver des partenaires pour développer ces bases (Conseil Général 59, autres CDT, CRT)
- Valoriser ces trois éléments auprès de nos clients.

3) - Communication

Le CDT n'a jamais communiqué sur ses spécificités et ses compétences propres. L'orientation passée était d'être relativement transparente, « le CDT n'a pas à se faire connaître ». Le résultat n'est pas satisfaisant et l'amalgame est fait entre les organismes CDT/CRT/UD.OT-SI, tout particulièrement. Dans cette configuration, le CDT ne communique pas sur ses savoir-faire et ses atouts.

Actions à mener

- Valoriser la démarche CDT auprès des clients, collectivités et professionnels
- Renouveler la charte graphique et imposer la marque « CDT Nord »

4) - Le Marketing MIX

C'est paradoxalement un point faible du CDT, trop souvent le marketing-mix du CDT a été confondu avec le marketing de la destination Nord.

Le marketing du CDT est la rencontre entre ses produits et ses clients. Le client final n'étant pas l'unique client du CDT

Action à mener

- Le marketing-mix clients collectivité et élus
Définition des clients prioritaires (les Conseillers Généraux, le CG59, etc)
- Le marketing-mix clients pro du tourisme
- Le marketing-mix clients prospects
- Le marketing-mix clients acheteurs

5) – Proposer les services du CDT

« Vendre » les produits du CDT est fait de façon empirique et là encore, comme pour le marketing, la fonction commerciale a été limitée à la réflexion commerciale de Loisirs Accueil.

La concurrence se développe peu sur ce secteur et c'est bien souvent une démarche volontaire et impliquante qui est mal appréciée par le milieu des collectivités. Cette absence d'engagement traditionnel laisse au CDT du Nord une grande place ou écoute « commerciale ».

La fonction commerciale est assurée par le directeur et les responsables de pôle sauf pour les clients « acheteurs » de Loisirs Accueil où l'équipe est constituée et a fait l'objet d'une réorganisation en 2002.

Actions à mener :

- après définition des produits du CDT, **une stratégie simple** sera proposée par Pôle.
- Le directeur et les responsables de pôles conservent la fonction de vente globale du CDT et de ses nouveautés
- Le service commercial de Loisirs accueil vient d'être restructuré, il n'y a pas lieu de le faire évoluer mais plutôt de poursuivre l'application de cette réorganisation qui a connu les habituels freins au changement malgré l'acceptation et la participation des commerciaux.

6) - Ressources humaines

Dans ce type de structure, deux tendances s'affrontent :

- **L'enthousiasme** pour un secteur positif et la possibilité d'être utile à la collectivité
- **La sécurité** et le repli sur soi avec l'aspect sécurisant dû aux « avantages » et au maintien des lieux de pouvoir.

- **Actions à mener :**

Les outils de motivations, responsabilisations doivent pouvoir être mobilisés par un management type « projet »