

## ÉDITION DU 6 AVRIL 2005

- Le cas Revelstoke, une expérience inédite
- Japon: payer le train ou l'avion avec son téléphone cellulaire
- Le marketing viral
- Une réelle alternative aux GDS, une révolution annoncée
- L'évaluation de la performance dans l'industrie touristique: de quoi parlons-nous?

### Partenaires principaux



### Le cas Revelstoke, une expérience inédite

**Partout dans le monde, les projets de centres de villégiature quatre-saisons foisonnent. Un regard sur les expériences d'autres destinations nous a permis d'en découvrir un particulièrement intéressant, celui de Revelstoke en Colombie-Britannique.**

Cette petite municipalité, coincée entre le mont Mackenzie et le parc national du Canada Mont-Revelstoke, a choisi de se positionner comme la «porte d'entrée» des escapades d'aventure en montagne et des parcs nationaux de la région. Un plan de développement fera du mont Mackenzie et de la région de Revelstoke une destination quatre-saisons de calibre international.





Voici ce que propose Revelstoke:

#### Une destination alpine de haut calibre

- Positionnement de la ville de Revelstoke: «*The Gateway to Mountain Adventure and National Parks*».
- Village situé au pied du mont Mackenzie, domaine skiable de 1945 mètres d'altitude offrant la quatrième plus importante dénivellation au monde (Whistler, avec ses 1524 mètres, se situe au 19<sup>e</sup> rang).
- Précipitations annuelles de plus de 12 m de neige au mont Mackenzie.
- Vision: «*Small, low density, high quality and service oriented, nature-based destination resort as an integral part of a remote and diverse mountain town.*»
- Investissement de départ de 270 millions \$, auquel s'ajouteront environ 800 millions de ventes provenant de l'immobilier.

#### L'infrastructure et les activités

- Capacité maximale actuelle de 4000 visiteurs par jour en été et de 2500 en hiver, soit 1355 unités d'hébergement et 978 sites de camping; ajout de 16 000 chambres pour le projet.
- Principales activités hivernales: ski alpin, héli-ski, motoneige, ski de fond et *snowcat skiing*\*.
- Principales activités estivales: vélo, randonnée, nautisme, équitation, observation de la faune, escalade et golf.
- Des cabanes de bois dispersées sur le territoire - accessibles en randonnée l'été et en hélicoptère l'hiver - pour une expérience en hébergement de montagne.
- Organisation par le parc national du Canada Mont-Revelstoke d'une randonnée annuelle de ski au clair de lune.

#### Pôle nature/éducation

- Proximité du parc national du Canada Mont-Revelstoke, ce qui confère un important pôle nature/éducation à la destination.
- Organisation de cours de découverte de l'histoire et de l'écologie du secteur, dispensés par l'organisme «les Amis des parcs nationaux du Mont-Revelstoke et des Glaciers».
- Tenue sur place d'ateliers de perfectionnement professionnel et de conférences sur tout un éventail de sujets touchant au secteur nord de la chaîne Columbia (ex.: écologie du grizzli, survie du caribou dans la région, utilité des échantillons d'ADN pour la recherche sur la faune, etc.) organisés par le Columbia Mountains Institute of Applied Ecology.
- Instauration du programme «Revelstoke EdVentures» offert par l'Okanagan University College et qui propose des voyages d'apprentissage dans la région de Revelstoke.

En plus de présenter un produit de haut calibre, Revelstoke nous apparaît également comme un cas de bonne pratique pour plusieurs raisons:

- Le développement du mont Mackenzie se réalisera en symbiose avec la vision de la municipalité, laquelle se positionne comme la porte d'entrée des parcs nationaux de la région.
- Afin de respecter les espaces protégés environnants, les autorités souhaitent que le mont Mackenzie devienne une destination qui privilégie avant tout le développement de faible densité, la qualité des services et des infrastructures, et la préservation du milieu naturel.
- Enfin, le maillage avec le parc national limitrophe lui confère un pôle nature/éducation qui lui permet de jouer la carte écotouristique.

\* Transport des skieurs à l'aide d'autobus à chenilles dans des endroits difficilement accessibles.

Claude Péroquin

Sources:

- Brent Harley and Associates Inc. et The Resort Planning Group. «Socio-Economic and Land Use Assessment of Potential Impacts of the Proposed Mount Mackenzie Expansion Plan», City of Revelstoke and Columbia Shuswap Regional District, août 2004.
- Government of British Columbia. «British Columbia Resort Strategy and Action Plan», Ministry of Sustainable Resource Management [[srmwww.gov.bc.ca/resortdev](http://srmwww.gov.bc.ca/resortdev)], 2004.
- Enkon Environmental Limited. «Mount Mackenzie Resort Expansion», Land and Water British Columbia, décembre 2003.
- Minister of State for Resort Development Land and Water British Columbia Inc. «\$270 Million All Season Resort For Revelstoke [[www.cityofrevelstoke.com](http://www.cityofrevelstoke.com)], 7 décembre 2004.

### Japon: payer le train ou l'avion avec son téléphone cellulaire

**[22 février 2005] Le premier opérateur mobile japonais, NTT DoCoMo, le géant de l'électronique Sony et la société ferroviaire East Japan Railway comptent lancer, le 1er janvier 2006, un nouveau service permettant d'utiliser un téléphone portable pour franchir les portillons des gares. Un système «sans contact» déjà en application pour payer son billet d'avion!**

Après avoir donné aux utilisateurs la possibilité de réserver des billets de concerts au moyen de leur téléphone cellulaire (lire: [Réserver ou acheter des billets via une affiche publicitaire](#)), voici que le Japon teste le mCommerce (Mobile Commerce) auprès de son industrie du transport, tant ferroviaire qu'aérien.

#### Petit train va loin



En effet, les utilisateurs japonais du rail pourront bientôt acheter et payer leur ticket de train au moyen de leur téléphone cellulaire. Ils n'auront qu'à passer celui-ci devant un portique spécialement équipé d'un lecteur *ad hoc* (scanneur).

Le système fonctionne grâce à une puce électronique (baptisée FeliCa) intégrée à un téléphone portable, qui peut être décodée à distance par un appareil spécifique et stocker les titres de transport. Une fois le contact établi, à l'image du SpeedPass aux pompes à essence, l'utilisateur aura accès aux quais sur les nombreuses lignes ferroviaires de l'agglomération de Tokyo et de sa voisine, Sendai.

Avec cette technologie, Sony espère remplacer l'argent en espèces, les cartes de crédit, les cartes d'identification, les cartes d'embarquement et autres tickets.

À l'heure actuelle, plus de 500 gares possèdent l'équipement et plus de 10 millions d'usagers de l'East Japan Railway utilisent une carte à puce en plastique (Suica), mais sans contact.

### **Abolition du ticket d'avion**

Depuis la mi-février, les passagers de Japan Airlines peuvent accéder aux avions aussi simplement qu'ils montent dans le métro, grâce à cette carte à puce.

Ce service, qui permet un gain de temps important, est réservé aux membres du programme de fidélité de Japan Airlines voyageant, sans bagages, sur les lignes intérieures japonaises, et ce, au départ des grands aéroports de l'archipel.

Les réservations s'effectuent en ligne, par ordinateur ou depuis un téléphone cellulaire, et les données afférentes sont transférées sur une carte (support plastique) grâce à une borne électronique disponible dans les aéroports ou agences. Cette carte peut également faire partie intégrante du téléphone portable, ce qui permet un chargement direct des titres de transport au moment de la réservation.

All Nippon Airways, le transporteur concurrent, propose également le paiement par lecture de carte à puce (traditionnelle ou dans un téléphone portable) par des bornes *ad hoc*. Son système, baptisé EDY, conçu en partenariat avec la société Bitwallet, ne permet cependant pas encore aux utilisateurs de franchir directement le portique d'accès à l'avion.



### **Un porte-monnaie électronique qui ouvre bien des portes**

Avec 68 millions d'exemplaires en circulation, ce système de porte-monnaie électronique «avec puce sans contact», FeLiCa, s'avère déjà bien implanté en Asie. Quasiment inconnu en Occident, il permet déjà aux Asiatiques de payer dans le transport en commun (métro), ainsi que dans bon nombre de commerces ou cantines. Il sert également de badges de sécurité dans certaines entreprises ou de clef pour la maison.

Tous opérateurs et réseaux confondus, le Japon totalise plus de 90 millions d'abonnés aux services de télécommunications mobiles, soit plus de 70% de la population. À elle seule, NTT DoCoMo possède déjà 10 millions d'abonnés au 3G\* (système FOMA) au Japon. Les jeunes ont rapidement adopté ces services, la majorité des utilisateurs ayant moins de 30 ans.

Fort de son succès en Asie, Sony veut maintenant étendre sa technologie à l'Occident. Selon ses hauts dirigeants, plusieurs grosses entreprises de téléphonie nord-américaines se sont montrées très intéressées par le produit.

En effet, d'après une étude réalisée récemment par le bureau d'analyses spécialisé TelecomView (San Francisco), le marché de la 3G rapporterait un chiffre d'affaires de plus de 200 milliards \$US pour 300 millions d'abonnés dans le monde d'ici 2009. Selon cette même étude, les abonnements en téléphonie 2G (GSM ou système mondial de communications mobiles) pourraient même décliner à partir de 2007.

-----  
\* 3G = téléphonie de troisième génération permettant des services multimédias, comme la vidéo, la photographie, l'envoi de message SMS (système de messagerie courte), etc.

Françoise Mommens

Sources:

- Cyberpresse (AFP). «Le "téléphone-ticket de transport" testé au Japon», 22 février 2005.
- Reuters. «DoCoMo et Sony lancent le téléphone portable porte-monnaie», 22 février 2005.
- Asie News. «La puce "sans contact" de Sony», 21 février 2005.
- BlueWin.ch. «Dix millions d'abonnés 3G pour NTT DoCoMo, premier opérateur mobile japonais», 20 février 2005.
- Cyberpresse (AFP). «Japon: prendre l'avion comme on prend le métro, avec une carte électronique», 15 février 2005.
- Edwards, Gareth. «Japan Airlines and DoCoMo plot to abolish the plane ticket», EnGadget, 9 août 2004.

## Le marketing viral

**[4 avril 2005] Expert associé au Réseau de veille en tourisme, M. Jacques Yves Toulemonde est consultant et directeur de ACTourism, le pôle tourisme du Groupe Grandir. Voici son «billet d'humeur» sur le marketing viral.**

Si vous lisez ce billet c'est que vous êtes déjà contaminé par le virus et vous allez rapidement voir apparaître les premiers symptômes du marketing viral. Vous voulez être acteur et maître de vos sources d'informations! Aujourd'hui nous vivons dans le credo de la personnalisation: à chacun sa voiture, son ordinateur, son téléphone cellulaire et sa façon de l'utiliser!

Nos sommes devenus des consommateurs exigeants à facettes multiples. Terminé le temps des consommateurs classés dans des catégories bien distinctes avec des comportements d'achat prévisibles. Le client est désormais la cible mais aussi le support de cette nouvelle communication de plus en plus personnalisée.

Les publicitaires ont bien compris l'intérêt de personnaliser un message à destination d'un client en particulier à partir des informations recueillies sur ses goûts, habitudes et comportements d'achats. Alors quoi de mieux que le marketing interactif dont la plaque tournante est le client lui-même.

Les techniques de la communication dites du «marketing viral» sur le web permettent d'envisager l'utilisation de cette méthode vieille comme le monde du «bouche à oreille».

Les jeunes et les actifs sont les plus grands consommateurs de message «viral» grâce à l'équipement à haut débit des foyers et des entreprises.

Certains spécialistes y voient l'avenir d'une nouvelle forme de communication qui permet à chacun de s'approprier le message publicitaire et d'en permettre la plus large diffusion sur un public toujours plus réactif.

Le tourisme peut profiter de ce nouveau mode de communication pour mieux s'approprier un espace de liberté et d'épanouissement personnel. Cependant la recherche de la «bonne affaire» reste un des principaux moteurs de ces nouveaux comportements touristiques. C'est le réflexe «coup de coeur» qui domine et devient la règle sur Internet.

Jacques Yves Toulemonde, consultant et directeur  
ACTourism  
Pôle tourisme - Groupe Grandir

## Une réelle alternative aux GDS, une révolution annoncée

**[31 mars 2005] Lors de l'ITB Berlin, Derek Lewitton, directeur de la distribution stratégique chez United Airlines, a livré un vibrant plaidoyer en faveur de l'adoption d'une alternative aux traditionnels GDS comme canal de distribution des produits touristiques. Selon lui, un tel changement de cap est non seulement souhaitable, mais impératif. L'élément déclencheur a été l'arrivée de ce que Lewitton appelle les «GNE», soit les «Global New Entrants». Le règne des GDS qui dure depuis plus de 30 ans tire-t-il à sa fin?**



### Les transporteurs à l'origine d'un changement

Les transporteurs aériens sont plus que jamais décidés à réduire leurs coûts de distribution dans un contexte où la flambée du prix du carburant et la multiplication des frais connexes taxent lourdement leurs bénéficiaires. Leur défi consiste à susciter un engouement collectif pour l'adoption d'un nouveau mode de distribution moins coûteux. Mais si la plupart des stratèges s'entendent sur la nécessité de revoir en profondeur le modèle actuel, il reste un énorme pas à franchir avant de pouvoir rayer complètement de la carte ces bons vieux GDS qui ont si bien servi l'industrie au cours des dernières décennies (voir article [«Les GDS, d'hier à aujourd'hui»](#)).

Trois acteurs (GNE) courtisent actuellement les transporteurs afin de s'imposer comme une réelle alternative, plus économique, aux GDS: ITA Software, G2 SwitchWorks et Farelogix. Les principaux intéressés, les dirigeants des compagnies aériennes, sont déjà convaincus qu'il s'agit de la façon la plus efficace de vendre les billets d'avion à moindre coût. Les frais reliés à l'utilisation des GDS sont colossaux pour les transporteurs aériens. Chez United Airlines, par exemple, les coûts liés aux cartes de crédit, aux commissions versées aux agences et aux GDS constituent les trois principaux postes budgétaires attribuables à la distribution. Environ le tiers, soit 300 millions \$US, doit être consacré aux GDS.

### L'adhésion des autres partenaires

Les transporteurs, United en tête, exercent désormais un fort lobby en faveur de l'adoption généralisée des nouvelles solutions complètement Web proposées par ITA Software, G2 et Farelogix. Certaines entreprises de distribution, comme American Express, demeurent prudentes tant que les GNE n'auront pas fait la preuve qu'ils peuvent offrir un inventaire en tous points similaire à celui des GDS.

L'un des aspects les plus importants pour les agences de voyages est de pouvoir accéder, à un seul endroit, au plus grand inventaire de produits possible. Jusqu'à maintenant, seuls les GDS répondaient à ce critère. Mais les agences auraient beaucoup à gagner à utiliser les GNE, puisque, actuellement, leurs dépenses d'exploitation sont essentiellement affectées à la main-d'oeuvre; et selon Lewitton, l'agent de voyages est submergé par des tâches non essentielles: il consacre trop de temps, au téléphone ou sur Internet, à des vérifications hors du périmètre des GDS (du fait que ceux-ci sont construits sur des plateformes technologiques désuètes), ainsi qu'à la recherche de produits, tels que des vols de transporteurs *low cost*, qui n'y figurent pas en raison de coûts de distribution trop élevés.

Pour susciter l'adhésion des agents de voyages, les nouveaux outils sont conçus de manière à s'adapter à leurs habitudes. Les GNE disposeront donc de plusieurs options, dont la possibilité d'adopter un affichage identique à celui des systèmes des GDS (écran vert). Ainsi, l'agence qui souhaite utiliser l'affichage Sabre, avec les mêmes paramètres et fonctionnalités, pourra le faire. Des interfaces davantage orientées Internet sont également proposées.

### Tout est une question de coûts

Pour un transporteur aérien, le coût moyen de distribution d'un billet d'avion par l'entremise d'un GDS est d'environ 13\$, dont approximativement 4\$ sont versés aux agences de voyages sous forme de commission ou d'*incentive*. Le coût unitaire réel de distribution est donc d'environ 9\$. Avec les GNE, les frais exigés aux transporteurs se situeraient à environ 1\$ par billet. Et même à ce tarif, les GNE conservent une marge bénéficiaire.

Devant une telle concurrence, les gestionnaires des GDS subiront beaucoup de pression afin de baisser substantiellement leurs prix. Toutefois, la lourdeur de leurs infrastructures leur imposera rapidement une limite. Selon Lewitton, il en coûte environ 5\$ aux GDS pour distribuer un billet. Une éventuelle mutation vers les GNE représente des millions de dollars en économies potentielles pour les transporteurs aériens, les autres fournisseurs et les agences de voyages utilisant actuellement les GDS.

Pour certains acteurs, l'équation risque toutefois d'être plus complexe. Quelques GDS appartiennent en effet à des regroupements ou possèdent des affiliations avec des entreprises qui vont au-delà de la relation d'affaires. Ainsi, il pourrait s'avérer difficile pour les hôtels du groupe Cendant, qui possède aussi le GDS Galileo, de passer outre la loyauté «familiale» et de se dissocier complètement du «frère» GDS.

On s'attend à beaucoup de changements dans les prochains mois, alors que des transporteurs américains commenceront à utiliser ces nouveaux outils. Les États-Unis agissent en tant que leader de ce grand virage, mais l'Europe et le Canada devraient emboîter le pas très rapidement.

Claude Péloquin

### **L'évaluation de la performance dans l'industrie touristique: de quoi parlons-nous?** **[17 février 2005] L'évaluation de la performance doit permettre de poser un jugement objectif sur les projets réalisés à ce jour en fonction d'un plan prédéfini, que ce soit en rapport avec une politique, un programme ou une stratégie. Elle s'appuie sur des buts clairement déterminés, des indicateurs pertinents et des sources d'information multiples, mais bien souvent incomplètes. Des sources d'information diversifiées**

Les données de base pouvant procurer une information stratégique proviennent de sources diverses. Ainsi, Statistique Canada fournira une large gamme de statistiques de fréquentation touristique; Tourisme Québec réalisera des études ou des recherches sur des produits spécifiques; certaines régions développeront des indicateurs sur l'hébergement, les attraits, les activités, les événements, le tourisme d'affaires, etc. Toutefois, l'information obtenue compte souvent quelques années de retard - c'est le cas des statistiques -, et perd ainsi peu à peu sa «fonction stratégique». De plus, en raison des changements de méthodologie et de cueillette de données, les renseignements peuvent s'avérer difficilement comparables.

#### **Un outil stratégique important**

Pour bien comprendre le comportement des visiteurs sur une base continue et mesurer l'évolution mensuelle et annuelle des différents secteurs touristiques, il importe d'obtenir l'information dans un intervalle de temps qui se rapproche du temps réel afin de favoriser une prise de décision efficace. Les données doivent donc être produites rapidement, mais bien plus encore, s'intégrer dans un processus de planification marketing ou de développement qui permettra aux gestionnaires de mieux évaluer leur performance en fonction de leurs propres objectifs.

#### **Un cycle perpétuel**

Le processus d'évaluation démarre avec la fixation des objectifs du plan, de la stratégie ou du programme. Cette étape revêt une importance capitale puisqu'elle constitue l'assise sur laquelle élaborer les mécanismes d'évaluation et de sélection des indicateurs de performance. Les buts spécifiés doivent nécessairement refléter les préoccupations de l'ensemble de l'industrie. De bons objectifs posséderont également certaines caractéristiques essentielles: ils seront précis, mesurables, réalisables, compte tenu des ressources disponibles, réalistes et délimités dans le temps (assortis d'un échéancier précis).

L'étape suivante consiste à définir des indicateurs pertinents qui permettront de mesurer les progrès enregistrés par rapport aux objectifs fixés et de fournir une information pour la prise de décision. Ils devraient être:

- **utiles.** Les indicateurs développés sont-ils vraiment profitables au processus décisionnel? Serviront-ils un large éventail d'utilisateurs? Permettront-ils d'évaluer les changements réels occasionnés par les actions posées? Par exemple, tenir le compte des plaintes enregistrées dans les divers bureaux d'information touristique peut certainement servir à évaluer le niveau de satisfaction des visiteurs.
- **fiables.** Les sources d'information sont-elles sûres et reconnues? La méthodologie de recherche est-elle valable? Les résultats obtenus sont-ils exacts? Au Canada, la principale source de données statistiques reconnue demeure Statistique Canada, même si parfois l'information fournie reste incomplète.
- **circonscrits dans le temps** (échéance). Quel est le moment propice pour obtenir les résultats? Par exemple, avant de reconduire une campagne promotionnelle pour attirer les visiteurs en dehors de la période touristique de pointe, on doit s'assurer que la précédente a bien atteint les objectifs fixés dans

le plan de marketing, en mesurant le nombre de demandes d'information reçues, le nombre de forfaits vendus, etc.

- **comparables.** Les indicateurs fourniront-ils des données comparables à celles qui proviennent d'autres entreprises ou organisations similaires? En utilisant des classifications standard pour recueillir l'information, il devient plus aisé de comparer les résultats. Ainsi, lorsque la majorité des membres de l'industrie a recours à un certain regroupement d'âges pour définir les caractéristiques sociodémographiques de sa clientèle, il vaudrait mieux l'adopter afin de faciliter la comparaison. Pour cela, il faut évidemment avoir effectué, au préalable, une recherche des principales sources d'information et des indicateurs utilisés.

De plus, en définissant les indicateurs, il s'avère essentiel d'identifier certains paramètres comme:

- la **fréquence.** À quel intervalle l'information est-elle requise? Mensuellement? Trimestriellement? Annuellement?
- la **participation.** Qui sera impliqué dans le processus (fournisseurs d'information et utilisateurs)? Qui agira comme responsable de la cueillette d'information? A-t-on besoin de la coopération de partenaires? Le partenariat entre les intervenants constitue un élément important dans le succès de l'évaluation. Au Québec, l'ensemble des ATR pourrait s'engager dans un processus commun de création d'indicateurs de performance.
- les **coûts.** Quelles sont les ressources financières et humaines dont on dispose pour accomplir les tâches liées à l'évaluation? Suffisent-elles pour réaliser les différentes étapes du processus? Existe-t-il des possibilités de partage de coûts entre divers partenaires? Par exemple, l'ensemble des régions touristiques du Québec pourrait facilement partager les coûts de développement d'indicateurs régionaux de performance.
- les **sources d'information.** Quels sont les meilleurs moyens d'obtenir ces renseignements? Existe-t-il des recherches, des statistiques ou des sources d'information disponibles actuellement? Doit-on planifier de nouveaux sondages ou études? Comment s'y prendre pour combler les lacunes en ce qui concerne l'information? Dans les régions du Québec, il serait particulièrement intéressant de mettre sur pied des outils standardisés de collecte d'information.
- les **attentes.** Les bailleurs de fonds ou les partenaires possèdent-ils des attentes spécifiques?

Une fois les objectifs et les indicateurs bien définis, selon les caractéristiques et les paramètres identifiés précédemment, l'évaluation proprement dite permettra de poser un jugement intègre sur les projets déjà réalisés, tant en ce qui a trait aux activités de marketing qu'en ce qui concerne l'impact économique, le développement des produits, la gestion des ressources humaines, les services d'information, etc.

En fait, l'évaluation doit porter sur tous les secteurs nécessitant une action et une prise de décision éclairée. Ensuite, on doit favoriser la diffusion de l'information à tous les partenaires impliqués dans le plan, la stratégie ou la politique.

À lire: [L'évaluation de la performance: deux études de cas](#)

Chantal Neault

Sources:

- British Tourist Authority. «A Strategy for the Sustainable Growth of Tourism to Britain.», septembre 2001.
- Tourism New Zealand. «Statement of service performance». Annual Report 2003.