

ÉDITION DU 9 FÉVRIER 2005

- Motoneigistes et skieurs de fond, un cas de conflit entre usagers
- Quand l'étiquette «écotourisme» est utilisée à toutes les sauces
- Les taxis aériens envahiront bientôt le ciel
- Les ambassadeurs de première ligne, une ressource inestimable
- La coordination interministérielle

Partenaires principaux



Motoneigistes et skieurs de fond, un cas de conflit entre usagers

[20 décembre 2004] La qualité de l'expérience de plein air d'un adepte de ski de fond se trouve significativement atténuée lorsque celui-ci rencontre un motoneigiste sur son parcours. Bien qu'on s'en soit douté, c'est ce que démontre de manière scientifique une étude menée par des chercheurs de Norvège et de Colombie-Britannique.

Des leçons à en tirer

Selon cette étude, la cohabitation entre les skieurs et les motoneigistes se révèle souvent problématique dans les régions où les deux activités sont exploitées à des fins récréotouristiques. Cette situation prévaut régulièrement au Québec, alors que plusieurs régions misent beaucoup sur ces deux produits touristiques. Il s'agit d'une relation que l'on peut qualifier d'«asymétrique» car, si la présence des motoneiges indispose les fondeurs, on ne peut pas nécessairement affirmer l'inverse. Même si les deux catégories d'adeptes peuvent avoir des objectifs similaires, soit profiter de la nature, la façon de les atteindre diverge complètement et peut entraîner une source d'irritation pour les skieurs.

Comme plusieurs régions continueront de miser sur le développement de ces deux activités, elles devront le faire dans un souci de développement durable afin d'y parvenir de façon harmonieuse. Puisqu'il est prouvé que le partage immédiat du réseau des sentiers entre différentes catégories d'utilisateurs est une source importante d'irritants, les autorités locales sont appelées à développer des solutions de cohabitation bien encadrées. En plus d'un appui essentiel de la part des communautés locales, l'utilisation partagée ou segmentée des réseaux de sentiers par les deux catégories d'adeptes nécessite une planification concertée. Il faut donc éviter, dans la mesure du possible, que les sentiers deviennent accessibles en même temps à tous les utilisateurs. Sans oublier évidemment les riverains, qui doivent faire partie de toute solution intégrée afin de légitimer les actions entreprises et renforcer la démocratie locale.

Une approche scientifique pour mesurer l'irritant

Ces leçons sont tirées de l'étude menée par la Norvège et la Colombie-Britannique laquelle visait à mesurer plus précisément l'impact d'une cohabitation concrète entre les fondeurs et les motoneigistes. Selon l'hypothèse de départ des chercheurs, les adeptes de ski de fond accordent habituellement une très haute importance à l'environnement du lieu de pratique, notamment la tranquillité de l'endroit et une nature intacte. Quant aux motoneigistes, on a supposé qu'ils recherchaient davantage l'évasion et l'aspect social de l'activité.

Afin d'évaluer comment les fondeurs pouvaient être affectés émotionnellement par la présence de motoneiges, on a constitué deux groupes d'enquête. Le premier, ou groupe de référence, était formé de skieurs n'ayant pas vu de motoneiges sur leur parcours. Le deuxième regroupait les fondeurs ayant croisé un motoneigiste quelques instants avant de répondre au questionnaire. Les chercheurs ont constaté qu'il existait une différence significative de l'appréciation de l'expérience, laquelle s'avérait moins positive pour les skieurs ayant partagé leur espace avec un véhicule motorisé. Cette rencontre a notamment provoqué un effet négatif sur la sensation de relaxation, un des critères importants dans l'atteinte d'une expérience de qualité.

Idée préconçue ou réalité

L'étude tente aussi de faire la part entre les idées préconçues des skieurs et les sentiments réels découlant d'une rencontre avec un motoneigiste; la prémisse étant que les adeptes de ski de fond possèdent souvent d'emblée une opinion négative de la cohabitation avec la motoneige. Pour ce faire, on a évalué les cinq perceptions suivantes auprès des deux groupes de skieurs, soit : les motoneiges...

- font du bruit
- détruisent les pistes de ski
- détruisent la beauté des paysages
- perturbent la faune
- sont illégales (plusieurs régions de Norvège en interdisent la pratique)

L'enquête a révélé une différence significative entre la perception des skieurs ayant croisé une motoneige et celle des autres fondeurs, seulement dans le cas de la pollution sonore. Ainsi, le bruit réel engendré est donc très dérangeant puisqu'il surpasse grandement ce à quoi les skieurs s'attendaient. Pour les autres facteurs, la réalité correspondait bien aux appréhensions.

Deux activités populaires au Québec

Le ski de fond et la motoneige comptent de nombreux amateurs, particulièrement au sein des régions ressources. On dénombre environ 410 000 Québécois pratiquant la motoneige au moins une fois par année (tableau 1). Il s'agit d'une activité populaire particulièrement auprès des 25-49 ans, qui regroupent 54% des motoneigistes.

Tableau 1
Répartition des motoneigistes québécois - selon l'âge

	Motoneige	
	Nombre d'adeptes	Proportion de la population (%)
12-17 ans	70 000	13,0
18-24 ans	61 000	8,7
25-34 ans	88 000	8,9
35-49 ans	135 000	7,2
50-64 ans	33 000	2,5
65 ans et +	23 000 *	2,4
Total	410 000	6,5

*Prudence: échantillon faible chez les 65 ans+

Source: PMB, 2002

Quant au ski de fond, il a connu au cours des dernières années un regain de popularité important au Québec où il se pratique par des amateurs de tous âges (tableau 2). On y recense environ 556 000 adeptes (lire: [Dernières tendances en matière de tourisme de plein air](#)).

Tableau 2
Répartition des adeptes québécois de ski de fond - selon l'âge

	Ski de fond	
	Nombre d'adeptes	Proportion de la population (%)
12-17 ans	33 000	6,0
18-24 ans	62 000	9,0
25-34 ans	89 000	9,0
35-49 ans	179 000	9,7
50-64 ans	134 000	9,7
65 ans et +	58 000	5,8
Total	556 000	8,6

Source: PMB, 2004

Claude Péloquin

Sources:

- Vitterso, Joar, Raymond Chipeniuk, Margete Skar et Odd Inge Vistad. «Recreational Conflict Is Affective: The Case of Cross-Country Skiers and Snowmobiles», *Leisure Sciences*, vol. 26, pp. 227-243, 2004.
- Print Measurement Bureau. «Two-Year Readership Database, Weighted by Population, 2002-2004.
- Commission canadienne du tourisme, Société du Partenariat ontarien de marketing touristique FedNor, Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario et Communautés ontariennes. «Guide de développement d'un produit VTT touristique communautaire», 2003.
- Pannel Kerr Forster Inc. «Étude nationale sur le produit touristique motoneige», 2001.

Quand l'étiquette «écotourisme» est utilisée à toutes les sauces

[26 novembre 2004] Pour se donner bonne conscience ou pour trouver un argument accrocheur, plusieurs entreprises apposent l'étiquette «écotouristique» sur leurs produits. L'écotourisme est vu par certains comme une approche de développement, comme un produit ou encore comme un segment de clientèle... À ce jour, aucune définition n'est universellement reconnue, mais certains préceptes y sont associés.

Du concept de développement durable à l'écotourisme

Gro Harlem Bruntland, alors première ministre de la Norvège et présidente de la Conférence mondiale de l'UNESCO pour l'environnement et le développement, a déposé en 1987 son fameux rapport *Notre avenir à tous* (plus tard connu sous le nom de *Rapport Bruntland*), où elle introduisait le concept de développement durable:

«un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.»

Cette notion a fait beaucoup de chemin par la suite. L'écotourisme est issu de l'union du développement durable et de l'engouement croissant pour le tourisme de nature et de plein air. L'échec de plusieurs projets touristiques en milieu naturel a aussi collaboré à l'émergence de cette forme de tourisme qui s'apparente à la philosophie du développement durable et responsable.

Qualifier d'écotourisme le tourisme d'aventure, vert, de nature, écologique, de plein air ou scientifique n'est pas juste. Chacun n'est en fait qu'une composante de l'équation.

Dans un article de la revue *Téoros* consacré à ce dossier, Maurice Couture souligne que «l'écotourisme constitue un phénomène relativement complexe, en évolution, qui ne s'appuie sur aucune définition universellement reconnue, bien que les mots clés suivants lui soient souvent associés:

- observation et appréciation de la nature;
- conservation de l'environnement naturel;
- respect de l'environnement culturel et humain;
- éducation et responsabilisation des clientèles;
- bénéfiques pour les milieux d'accueil.»

En fait, tout est une question de perception. Dès que l'on offre une expérience en milieu naturel, la tentation est forte d'y accoler l'étiquette. Alors que les balises sont difficiles à circonscrire, on laisse beaucoup de place à la perception du voyageur, des responsables du marketing qui veulent donner une belle image de leur produit ou du client qui veut se donner bonne conscience.

Comment se profile l'écotouriste?

Les chiffres que l'on publie laissent croire que le segment de marché est important, mais ils sont souvent associés au tourisme de nature. Dans un esprit plus conservateur, on estime à moins de 5% le segment des écotouristes expérimentés dans le monde. Cependant, le potentiel se révèle considérable en raison de la forte croissance des diverses formes du tourisme de nature.

Les nationalités présentant un intérêt marqué pour les produits de nature et d'écotourisme sont, dans l'ordre, les Américains, les Anglais, les Allemands, les Canadiens, les Français, les Australiens, les Néerlandais, les Suédois, les Autrichiens, les Néo-Zélandais, les Norvégiens et les Danois. Leur compréhension de la notion d'écotourisme est dans l'ensemble meilleure que celle des clientèles japonaise et asiatiques en général. Voici le profil type associé à la clientèle expérimentée:

- Femmes
- Personnes de 40 à 60 ans
- Scolarité supérieure à la moyenne
- Professionnels ou gestionnaires
- Voyageurs expérimentés
- Couples ou individuels
- Utilisateurs d'Internet pour la planification du voyage
- Aspects recherchés: composantes culturelles, potentiels d'observation, variété des activités, qualité des contenus, compétence des guides, aires protégées
- Affiliés à des groupes écologiques, environnementaux ou naturalistes

On pourrait aussi subdiviser le profil de l'écotouriste selon sa propension à la rigueur de la pratique et selon son niveau d'expérience.

La montée de la conscientisation liée à la protection de l'environnement et des valeurs sociales autour du globe ne peut que servir ce secteur.

Certaines destinations phares

Les pays en développement (en Afrique, en Asie et en Amérique latine) contribuent fortement à la croissance de ce secteur. Ces destinations se démarquent particulièrement par l'offre d'un mélange de paysages exotiques et d'expériences culturelles: Costa Rica, îles Galapagos, Équateur, Pérou, Népal, etc. Par ailleurs, l'Australie aussi se positionne très bien dans ce domaine.

Dans un contexte nord-américain, le Grand Canyon, les Rocheuses, l'Alaska et les parcs nationaux sont sans conteste des produits d'appel.

On peut toutefois se demander si, dans certaines destinations, l'activité écotouristique respecte réellement les valeurs qui y sont associées.

Nombreux intervenants, nombreux enjeux

Toute la chaîne d'intervenants, de l'organisme de préservation à l'entreprise qui met un produit en marché, doit collaborer pour protéger les ressources, les mettre en valeur et déterminer la façon de les rendre accessibles au public.

Outre la protection et la conservation des milieux, voici certains des enjeux auxquels est confronté ce secteur:

- contrôle du développement;
- conflits d'usage entre les intérêts économiques (foresterie, mines, urbanisation, etc.) et touristiques, de même qu'entre les différentes clientèles touristiques (observation de la nature et pratique «motorisée»);
- pérennité des sentiers (vélo, marche, etc.);
- établissement de seuils à respecter en ce qui concerne l'achalandage et les activités à pratiquer;
- accroissement du nombre d'aires naturelles protégées;
- adoption de cadres de référence, de paramètres et de pratiques afin de partager une vision commune;
- développement et mise en valeur des composantes naturelles et culturelles;
- information et formation à tous les paliers afin de susciter l'adhésion aux grands principes de l'écotourisme;
- instauration de programmes de certification;
- développement d'une offre diversifiée et de qualité pouvant répondre aux besoins de l'ensemble de la clientèle (du néophyte jusqu'à l'inconditionnel).

L'écoQuébec

Les éléments suivants constituent un potentiel intéressant à exploiter pour positionner le Québec comme destination d'intérêt dans ce secteur d'activité:

- les nations autochtones;
- les milieux naturels présentant des caractéristiques distinctives (ex.: îles Mingan, fjord du Saguenay, lac Saint-Pierre, réserve mondiale de la biosphère de l'UNESCO);
- les phénomènes saisonniers (ex.: migration d'oiseaux, baleines, paysages d'automne);
- les sentiers et corridors touristiques (ex.: Route verte, Sentier national);
- la nordicité.

Mais attention! On appose malheureusement trop facilement l'étiquette «écotouristique» ou le préfixe «éco» à de nombreux produits, sans que les valeurs véhiculées par ce concept n'y soient vraiment associées.

Il reste encore beaucoup de chemin à parcourir avant d'émettre des certifications, mais ce mouvement n'est pas associé à une mode. Le développement durable, principe qui sous-tend l'écotourisme, fait partie de tous les discours actuels, parce que la capacité de la planète à se régénérer et à satisfaire les besoins croissants des êtres humains est de plus en plus compromise.

Il faut désormais développer intelligemment. Tous ont un rôle à jouer, le touriste y compris.
Pour en savoir plus:

Le Sommet mondial de l'écotourisme, tenu à Québec en mai 2002, a donné lieu à la Déclaration de Québec.
Vous pouvez la consulter à l'adresse suivante:

http://www.world-tourism.org/sustainable/IYE/quebec/francais/declaration_f.html

On peut consulter le plan d'action de Tourisme Québec en matière d'écotourisme à l'adresse suivante:

[Nature et tourisme au Québec - Orientations et plan d'action 2003-2008](#)

Michèle Laliberté

Sources:

- Couture, Maurice. «L'écotourisme en 2002 et après?», *Téoros*, vol. 21, no 3, automne 2002, p. 3-4.
- Couture, Maurice. «L'écotourisme - un concept en constante évolution», *Téoros*, vol. 21, no 3, automne 2002, p. 5-13.
- Couture, Maurice. «Nature et tourisme: l'écotourisme au Québec en 2002», *Téoros*, vol. 21, no 3, automne 2002, p. 43-49.

Les taxis aériens envahiront bientôt le ciel

[23 novembre 2004] Depuis plusieurs années, la NASA planche sur un nouveau système de transport aérien qui utilisera des aéroports secondaires et de petits aéronefs afin de mettre en place un service de taxis aériens sur demande. Cette initiative américaine vise à offrir à un plus grand nombre de communautés une solution alternative plus rapide pour les déplacements des personnes. Le projet Small Aircraft Transportation System (SATS), dont le déploiement est prévu pour 2006-2007, devrait transporter en 2010 plus de 6,4 millions de passagers.

Origine du projet

Le SATS a vu le jour grâce à un partenariat public-privé entre la NASA, le Department of Transportation/Federal Aviation Administration (FAA) et le National Consortium for Aviation Mobility (NCAM). SATS compte tirer profit des aéroports et des appareils de petite taille (photos) pour des fins de transport public. Plus de 5400 aéroports secondaires américains seront mis à contribution.



Ce sont les enjeux entourant les problèmes de sécurité et de congestion, tant sur les routes que dans le ciel, qui ont motivé les autorités américaines à mettre en place un tel système. Les réseaux d'autoroutes en périphérie des grandes agglomérations causent d'importants délais et de nombreux accidents. Le constat est le même en ce qui concerne les 30 aéroports majeurs qui sont utilisés à pleine capacité, entraînant également de longues attentes et annulations de vols.

Aéroports secondaires pressentis pour le projet SATS



Source: NASA

Vers une meilleure efficacité

En ce qui a trait aux voyages de moins de 800 km, on a calculé que la vitesse moyenne pour se déplacer de porte à porte variait de 60 à 130 km/h. En plus des délais engendrés par les retards et la congestion, les passagers déplorent des pertes de temps significatives dans les plaques tournantes (hubs). Et on s'attend à ce que la situation se détériore davantage. L'accessibilité de la population américaine à un aéroport se mesure comme suit:

- 22% habitent à moins de 30 minutes d'un aéroport majeur/plaque tournante.
- 41% habitent à moins de 30 minutes d'un aéroport commercial.
- 94% habitent à moins de 30 minutes d'un aéroport du réseau SATS.

En plus des 5400 aéroports régionaux disponibles, SATS pourra compter sur plus de 18 000 autres pistes d'atterrissage locales ou privées qui viendront se greffer au réseau pour désengorger les aéroports majeurs.

Actuellement, moins de 10% des aéroports publics disposent d'instruments précis pour assurer le contrôle des vols, des communications et de la couverture radar, de même que pour permettre une accessibilité dans presque toutes les conditions météorologiques. C'est pourquoi la NASA investit depuis sept ans dans le développement d'une nouvelle génération d'aéronefs abordables et sécuritaires. En effet, la technologie utilisée par SATS permettra aux avions de communiquer entre eux sans devoir être guidés par une tour de contrôle. Les aéroports seront plutôt munis d'un serveur GPS relié à chacun des appareils. Cette solution coûtera environ 50 000\$ aux infrastructures d'accueil, soit beaucoup moins que les systèmes de guidage conventionnels.

Quant aux aéronefs, un jet bimoteur Eclipse (coût de 1,2 million \$US), par exemple, nécessitera un seul pilote et pourra transporter six passagers sur une distance de 2500 km à 667 km/h. En comparaison, le nouveau Boeing 7E7 Dreamliner accueille 217 passagers et coûte 120 millions \$US.

Choisir le bon moyen de transport

Afin d'évaluer le potentiel d'utilisation de SATS, on a pris en considération les facteurs qui influencent la décision du voyageur quant au choix du moyen de transport:

- Durée du voyage
- Coût du voyage
- Valeur accordée au temps
- Choix de la route
- Type de voyage
- Fiabilité du service
- Fréquence du service

La clientèle, selon sa situation et ses priorités, effectuera un choix entre un vol SATS, un vol commercial, la voiture personnelle ou un autre moyen de transport. Dans l'exemple présenté au tableau 1, un vol SATS permettrait une économie de temps de six heures par rapport à l'avion commercial, mais coûterait 60% de plus qu'un billet en classe affaires et près de cinq fois le tarif régulier. La longue durée (16,4 heures) du vol conventionnel, mesuré porte à porte, s'explique notamment par les délais occasionnés par les déplacements jusqu'aux aéroports majeurs, l'attente aux contrôles de sécurité et les transferts.

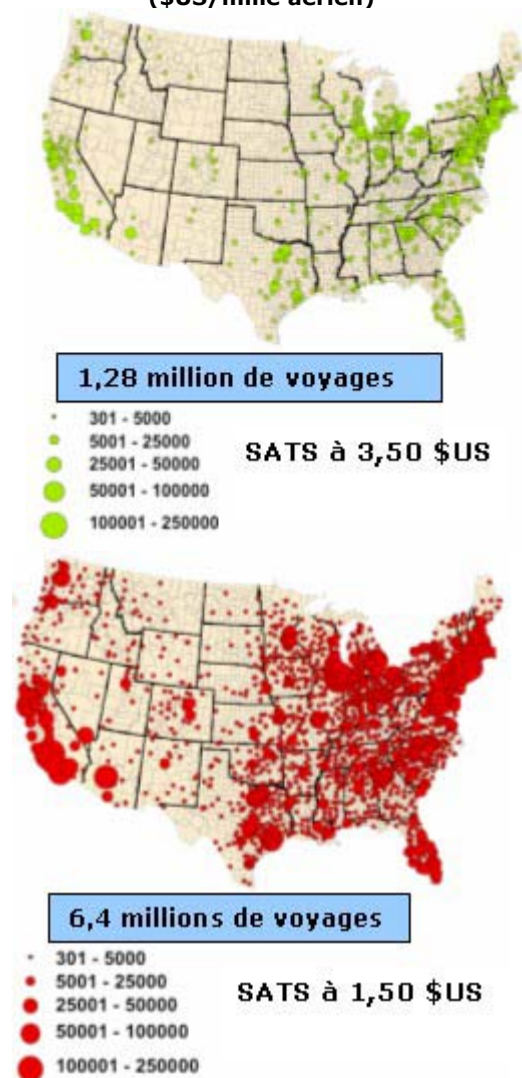
Tableau 1
Analyse comparative pour un déplacement entre
les régions de Dallas (Texas) et de Roanoke (Virginie),
selon le mode de transport utilisé

Moyen de transport	Distance (milles)	Coût (\$US)	Durée (h)
Auto	2154	1140	34,4
Avion (Régulier)	2690	630	16,4
Avion (Affaires)	2690	1830	16,4
SATS	1920	2940	10,4

Source: NASA

Les chercheurs ont déterminé, selon l'élasticité de la demande en fonction du prix, qu'il existe un marché potentiel à un tarif avoisinant les 1,50 \$US par mille aérien (graphique 1). On estime qu'à ce prix, quelque 6,4 millions de voyages s'effectueraient annuellement avec SATS.

Graphique 1
Demande pour les vols SATS selon la tarification
(\$US/mille aérien)



Source: NASA

Le périmètre d'efficacité de SATS, à l'intérieur duquel les aéronefs peuvent concurrencer la voiture et l'avion commercial, se situe entre 800 et 2200 km. Si le projet fonctionne comme prévu, les passagers prendront ces taxis aériens pour les vols de courte durée, de la même façon qu'ils prennent aujourd'hui l'autobus. On vise particulièrement le marché des affaires, de même que les voyages d'agrément d'une durée d'un à quatre jours.

Quelques perspectives

Plusieurs experts demeurent toutefois perplexes sur les chances de réussite du projet. On doute qu'il soit possible d'offrir des prix suffisamment abordables pour générer un trafic substantiel et ainsi soulager le réseau actuel. On craint aussi que les gens ne soient quelque peu réfractaires à l'idée de voler à bord de petits avions. Les optimistes croient quant à eux que l'incroyable flexibilité offerte par ces vols sur demande devrait assurer le succès de l'opération.

Bien qu'à l'état de projet, SATS suscite beaucoup d'intérêt parmi les différents milieux économiques. On ouvre une porte à de toutes nouvelles perspectives de développement. Évidemment, il faudra mesurer le succès du déploiement de SATS aux États-Unis avant de conclure à un bouleversement du paysage aérien et d'estimer sa portée éventuelle de ce côté-ci de la frontière. Mais pourquoi ne pas envisager un tel système comme opportunité pour améliorer la desserte aérienne des régions du Québec?

Claude Péloquin

Sources:

- Elliott, Carol. «Flight of Fancy - Federal project aims to usher in new age of air travel», South Bend Tribune, 20 septembre 2004.
- Cooke, Stuart. «Outlook on the Small Aircraft Transportation System (SATS)», TIA Marketing Outlook Forum, Phoenix/Scottsdale, Arizona, 29 octobre 2004.
- TRB Publication. «Future Flight: A Review of the Small Aircraft Transportation System Concept», TRB Special Report, n° 265, 1^{er} décembre 2002.
- Holmes, Bruce J. «Small Aircraft Transportation System - A Vision for 21st Century Transportation Alternatives», NASA Langley Research Center, 31 mai 2002.

Les ambassadeurs de première ligne, une ressource inestimable

[20 décembre 2004] L'industrie touristique constitue l'un des secteurs où l'on doit le plus compter sur l'intervention humaine pour livrer «l'expérience» promise, souvent associée par le client au choix d'une bannière, et ce, particulièrement dans l'hébergement. Le contact initial entre la clientèle et l'organisation s'effectue habituellement par ceux que l'on se doit d'appeler les «ambassadeurs de première ligne». Ce sont eux qui véhiculent officiellement l'image de l'entreprise et qui donnent la première impression aux visiteurs. Valorise-t-on suffisamment cet élément clé d'une industrie d'accueil?

Plus qu'une histoire de communication

Selon William Fitzgerald, de la revue Hotel and Motel Management, la performance d'un hôtel - qui se mesure selon le revenu par chambre (RevPAR) et le tarif moyen (ADR) - dépend directement de sa capacité de faire de ses employés de première ligne des ambassadeurs dignes de la bannière qu'ils représentent. Mais peu d'organisations touristiques savent comment faire participer l'ensemble des travailleurs à l'effort de positionnement. Cette étape représente pourtant l'occasion de refléter concrètement les valeurs associées au *branding*.

Le consommateur contemporain a développé un scepticisme extrême face aux publicités qui l'assaillent de toutes parts. En 1987, Yankelovich Monitor estimait qu'environ 13% des Américains avaient confiance aux annonces qu'ils voyaient ou entendaient. En 2002, cette proportion chutait à seulement 7%. Bien que plusieurs entreprises mettent beaucoup l'accent sur le message promotionnel véhiculé par le branding, peu d'entre elles, malheureusement, ne fournissent les efforts suffisants pour que tous les employés travaillent de concert au positionnement promis et satisfassent aux attentes qui s'ensuivent.

Employés heureux rime avec clients satisfaits

Il n'y a évidemment pas que les emplois de première ligne qui importent pour rendre le séjour d'un visiteur inoubliable. Il s'agit d'un travail global, allant de la préposée à l'accueil jusqu'à la femme de chambre. Bien sûr, il est difficile d'exiger un service exemplaire d'un employé insatisfait de son environnement de travail.

Dans le secteur de l'hôtellerie aux États-Unis, la situation est inquiétante. Un sondage réalisé par HR Magazine indique que plus de 75% des travailleurs américains du secteur de l'hébergement n'apprécient pas du tout leur employeur ou déclarent faire le strict nécessaire pour accomplir leurs tâches. Inutile de dire qu'une telle attitude n'a pas sa place au sein d'une entreprise de service.

Où en est le Québec?

En dépit du sombre constat dans le secteur hôtelier aux États-Unis, le tourisme constitue habituellement un secteur attirant des travailleurs motivés, particulièrement au sein des PME québécoises. Sur une échelle d'un à dix, les employés au Québec se disent en accord à 8,5 sur le fait que «travailler en tourisme, c'est passionnant». Le positionnement d'une organisation et son image se construisent autour d'employés fiables et surtout passionnés. C'est cette valeur ajoutée dans l'attitude des travailleurs de première ligne qui peut faire toute la différence et se traduire par une expérience exceptionnelle pour le visiteur.

Le diagnostic 2004-2009 des ressources humaines en tourisme établi par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) démontre toutefois qu'il y a place à amélioration. Environ 14% des employeurs estiment que donner davantage de formation à leurs employés constitue une priorité pour améliorer la gestion des ressources humaines, ce qui est très peu.

Dans son *Enquête sur les pratiques de formation dans les PME de l'industrie touristique*, le CQRHT a interrogé, en 2003, quelque 760 dirigeants de PME touristiques (non assujetties à la loi du 1%) sur leurs pratiques de formation. On découvre ainsi qu'en 2002, près d'une petite entreprise sur deux aurait payé au moins une formation à un dirigeant ou un employé. Le «coût» et l'«impression de ne pas en avoir besoin» constituent les deux principales raisons pour ne pas offrir de la formation à ses employés.

Rappelons qu'au Québec, les entreprises de service disposent de deux formations spécialisées: «client plus, volet employés» et «client plus, volet superviseurs/gestionnaires». Grâce à ces ateliers, les employés deviennent davantage sensibilisés aux attitudes et comportements à adopter pour offrir une qualité de service supérieure. Les dirigeants se voient quant à eux informés de l'importance d'appuyer et de valoriser les employés dans leur démarche. Pourquoi la volonté d'étonner et de surpasser les attentes de la clientèle ne deviendrait-elle pas un réflexe?

Instaurer des mesures de performance

Certaines entreprises voudront aussi se doter de mesures de rendement et vérifier si certains objectifs sont atteints. Avant de déterminer des normes de qualité, il peut s'avérer pertinent de réfléchir sur le choix des «exigences clients», c'est-à-dire sur des engagements concrets envers la clientèle. Par exemple, les organisateurs d'un festival pourraient se donner comme norme de qualité de répondre dans un délai de cinq heures ouvrables à toute demande de renseignement, tant par téléphone que par courriel ou télécopieur.

Le choix d'exigences clients doit toutefois refléter les attentes réelles de la clientèle. C'est pourquoi la réalisation de sondages auprès des visiteurs peut constituer une stratégie efficace pour déterminer avec précision les volontés de ces derniers.

Livre-t-on la marchandise?

On a beau avoir prodigué les formations adéquates aux employés, livré tous les discours de motivation, engagé les meilleurs employés disponibles, on ne possède pas la certitude que les travailleurs en poste sont les ambassadeurs tant souhaités si l'on ne mesure pas l'application des normes de qualité de service.

Une première façon de faire peut consister à engager des «clients mystères» qui se chargent d'évaluer la prestation du service. Il s'agit d'un outil efficace pour obtenir rapidement le pouls sur le terrain. Des correctifs peuvent être adoptés subséquemment, selon les observations recueillies. Cette approche a également le mérite de permettre de mettre sur pied un mécanisme de récompense à l'endroit des employés les plus performants. L'instauration d'objectifs de rendement quantifiables et mesurables permet à l'employeur d'allouer, à l'occasion, des primes de rendement aux employés ayant atteint les cibles de qualité de service. Un autre outil de mesure, plus traditionnel, consiste à conduire à intervalles réguliers des sondages de satisfaction auprès de la clientèle.

Claude Péloquin

Sources:

- Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. «Enquête sur les pratiques de formation», La pause RH, janvier 2004.
- Huigens, Bill. «Customer Service: Will somebody please define this?», HVS International [www.ehotelier.com], 25 août 2004.
- Fitzgerald, William. «Successful hotels teach employees to be brand ambassadors», Hotel and Motel Management, n° 219, 21 juin 2005.
- Conseil québécois des ressources humaines en tourisme et Emploi Québec. «Diagnostic des ressources humaines en tourisme - Horizon 2004-2009», octobre 2004.
- Pan, Crystal. «Human Element of Customer Service - Personal touch is the golden key» Hotel News Resource [www.hotelnewsresource.com], 9 novembre 2004.

La coordination interministérielle

[24 septembre] Bien qu'elle détienne la responsabilité première en tourisme, l'administration nationale (ministère, direction, département du tourisme) doit oeuvrer de concert avec de nombreux autres organismes qui s'impliquent d'une façon ou d'une autre dans cette industrie. Dès lors, la nécessité de coordonner les actions avec celles des autres ministères ou organismes gouvernementaux dans l'atteinte d'objectifs communs s'avère primordiale. Cependant, toutes les destinations ne s'y prennent pas de la même manière.

La coordination interministérielle et régionale à l'étranger

L'approche «tout-le-gouvernement»

Dans l'approche tout-le-gouvernement, l'administration nationale du tourisme (ANT) oeuvre avec **tous** les ministères et agences gouvernementaux - nationaux, régionaux ou locaux - susceptibles de jouer un rôle dans le développement

de l'industrie. De nombreuses destinations - Ontario, Queensland, Australie, Nouvelle-Zélande - ont adopté cette nouvelle approche afin de s'assurer que le gouvernement en place accorde toute l'importance nécessaire à l'industrie touristique. Les défenseurs de cette approche soutiennent qu'elle favorise la circulation de l'information et le développement de partenariats et qu'elle diminue les doublons d'actions tout en maintenant une meilleure cohésion.

Certains, comme la Nouvelle-Zélande, privilégient la nomination d'un «**bureau responsable du tourisme**» à l'intérieur de chaque ministère concerné par des interventions dans ce domaine. Cependant, souvent il reste à élaborer les mécanismes qui permettront à l'ANT de parvenir à ses fins. Certaines exceptions méritent toutefois d'être soulignées, puisqu'elles constituent des exemples de bonnes pratiques. C'est le cas notamment du Queensland en Australie qui a créé divers comités interministériels en fonction des objectifs principaux de sa stratégie touristique, soit:

- le **forum sur le tourisme**, dont les rôles consistent à surveiller l'implantation des stratégies de développement et de promotion, et à s'assurer d'une vision stratégique à long terme. La présidence du forum est assurée par le représentant du gouvernement provincial et ses membres appartiennent à certains départements et agences gouvernementaux engagés d'une façon ou d'une autre dans le développement et la croissance du tourisme (éducation, environnement, transport, etc.);
- le **comité sénior de pilotage** sur la croissance du tourisme, visant à faciliter l'identification des objectifs stratégiques en tourisme. Il est composé des directeurs exécutifs des agences gouvernementales membres du forum, ainsi que d'autres agences gouvernementales qui viennent parfois s'y greffer;
- le **groupe de travail** sur les régions protégées, réunissant les agences gouvernementales concernées;
- le **groupe de pilotage** sur les routes touristiques, formé des agences gouvernementales (groupe restreint) susceptibles de fournir des avis stratégiques sur le développement des artères principales.

Les comités interministériels sur le tourisme

Première étape dans la création de véritables mécanismes de concertation interministérielle, l'élaboration de dispositions jette les principes de base de la collaboration entre l'ANT et les gouvernements provincial et régionaux sur toute question reliée au tourisme. Toutefois, il ne s'agit pas d'un règlement législatif, mais plutôt d'une entente de coopération.

Dans le cas de la coordination et de la coopération interministérielles, nous avons remarqué qu'elles s'effectuaient principalement par l'entremise de comités interministériels - comités permanents sur le tourisme, par exemple - qui se réunissent deux fois par année, dans le cas de l'Australie, pour discuter de toute question susceptible de produire un impact sur l'industrie touristique. Ces comités peuvent être conseillés par d'autres instances regroupant des experts nationaux, provinciaux et régionaux. La présidence du comité varie chaque année et c'est l'ANT qui joue le rôle de secrétaire.

L'Australie, tout comme le Canada, a récemment mis en place un mécanisme de consultation regroupant les ministres éventuellement appelés à intervenir au niveau de l'industrie touristique: le **conseil des ministres sur le tourisme**. Ce dernier se réunit annuellement.

En France, depuis la loi du 23 décembre 1992 qui définissait les règles de base de la décentralisation du tourisme de l'État vers les régions, le comité interministériel sur le tourisme s'est réuni pour la première fois le 9 septembre 2003 afin de réaffirmer le rôle de l'État dans le nouveau contexte de mondialisation. Il s'agissait de poser les axes de la stratégie touristique de la France pour les prochaines années et de définir la nouvelle répartition des compétences. Ce comité se compose de représentants de 16 départements ministériels et est présidé par le premier ministre.

À la suite de ce premier comité interministériel du tourisme, on a créé la fonction de **correspondant du tourisme au plan régional en métropole**, afin de faciliter la coordination et la concertation entre l'État et les collectivités territoriales.

Le correspondant du tourisme au plan régional

Ce correspondant régional est chargé de:

- veiller à l'application de la politique de l'État dans le domaine du tourisme, d'en assurer le suivi et d'en effectuer l'évaluation;
- rassembler toute l'information sur les questions d'intérêt touristique et de la transmettre au ministre chargé du tourisme.

Ses fonctions devraient également comporter trois aspects principaux, soit l'expertise, le budget et la réglementation.

- **L'expertise**

Il assure une mission d'expertise auprès du préfet de région et des préfets de département sur les projets touristiques, notamment interrégionaux et transfrontaliers (politique de massif et de façade maritime, tourisme fluvial, croisières, etc.). Avec l'Agence française d'ingénierie touristique (AFIT) et au bénéfice des intervenants touristiques publics et privés, il contribue à la diffusion des expériences et du savoir-faire (qualité, ingénierie, innovation).

- **Le budget**

Le correspondant collabore à la mise en oeuvre des politiques contractuelles et du financement qui les accompagne (contrats de plan État-Régions et crédits européens) ainsi qu'à la gestion des «situations de crise» (ex. dispositif tempête, marée noire, inondation, etc.).

- **La réglementation**

Il participe à toutes les procédures et décisions relatives à la mise en oeuvre des réglementations touristiques demeurant de la compétence de l'État. Cela concerne notamment les réglementations qui résultent de l'application de la loi du 13 juillet 1992 fixant les conditions d'exercice des activités relatives à l'organisation et à la vente de voyages ou de séjours. À ce titre, les correspondants siègent dans différentes commissions administratives (commissions départementales de l'action touristique, commissions départementales des sites perspectives et paysages, commissions départementales d'équipement commercial).

La coordination interministérielle et régionale au Québec

La coordination entre le gouvernement fédéral et les provinces et territoires s'effectuait, jusqu'à tout récemment - automne 2003 - par des rencontres annuelles des ministres responsables du tourisme des provinces et territoires. Ce mécanisme a été remplacé par un conseil des ministres du tourisme, où le gouvernement fédéral est également représenté. La mise en oeuvre de la stratégie canadienne en tourisme constitue l'un des sujets à l'ordre du jour. Au Québec, on observe l'existence de divers comités ou tables de concertation impliquant deux ou plusieurs ministères tels que:

- tables de concertation portant sur des produits touristiques (écotourisme, nautisme, croisières-excursions, pourvoirie, tourisme hivernal);
- comités de gestion des ententes spécifiques avec les régions ressources afin de développer et de promouvoir leur industrie touristique;
- comités interministériels créés par d'autres ministères (Route verte, biodiversité, développement durable);
- comité directeur Transports - Tourisme, chargé de la coordination des dossiers liés à la signalisation touristique, aux haltes routières, aux cartes routières, à la publicité le long des routes, etc.;
- conférence administrative régionale (CAR). Il s'agit d'une structure de concertation et d'harmonisation interministérielle de l'activité gouvernementale au niveau régional. On retrouve une CAR dans chacune des régions administratives du Québec.

Au niveau régional, les relations entre Tourisme Québec et les ATR font l'objet d'un protocole d'entente d'une durée de trois ans qui pose les bases de leur partenariat. Ce protocole:

- précise le rôle et les mandats des ATR;
- vise à harmoniser les plans de marketing des ATR avec celui de Tourisme Québec;
- définit la concertation portant sur les dossiers d'intérêt commun à Tourisme Québec et aux ATR: accueil, information, signalisation et promotion touristiques, Grands Prix du tourisme québécois.

Malgré l'intervention importante de plusieurs ministères et organismes gouvernementaux en tourisme, il n'existe pas, à l'heure actuelle, d'entité interministérielle formelle qui regrouperait autour d'une même table l'ensemble des intervenants gouvernementaux impliqués dans le développement touristique du Québec. La situation prévalant dans les pays analysés précédemment laisse pourtant croire que la coordination interministérielle favorise la création de partenariats, permet d'éviter les dédoublements et assure une meilleure cohésion des actions de tous les ministères.

Chantal Neault

Sources:

- Chaire de Tourisme. Structure de l'industrie touristique québécoise et ses mécanismes de concertation, décembre 2001.
- Gouvernement de France. [www.premier-ministre.gouv.fr/].
- Ministère du tourisme et des loisirs de l'Ontario. [www.tourism.gov.on.ca/french/].
- New Zealand Strategy Group. «New Zealand Tourism Strategy 2010», [www.tianz.org.nz/Files/2010StrategyFul.pdf], mars 2001.
- Queensland Department of Tourism, Fair Trading and Wine Industry Development. [www.dttwid.qld.gov.au/tourism].