

***BONJOUR QUÉBEC.COM :***

***LES AVANTAGES D'UN SYSTÈME DE GESTION DE LA DESTINATION TOURISTIQUE***

Étude réalisée pour le compte du  
Forum des Gestionnaires en Technologies de l'Information  
du gouvernement du Québec (FGTI)

Par  
Christian Boudreau, Ph. D.

En collaboration avec  
Monica Tremblay, M. Sc.

Québec, mai 2007

## TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	3
1. Un peu d'histoire .....	5
2. Bonjour Québec.com : Un système de gestion de la destination particulièrement évolué .....	10
2.1. La banque d'informations touristiques la plus complète au Québec .....	11
2.2. Un module transactionnel de réservation d'établissements hôteliers et de forfaits .....	12
2.3. L'envoi de bulletin et autres documents .....	14
3. Une organisation en perpétuel changement .....	15
4. Les avantages pour la clientèle .....	19
5. Les avantages pour l'organisation .....	22
Conclusion .....	25
Références .....	27

## INTRODUCTION

Grâce aux nouvelles technologies de l'information [...] les voyageurs peuvent maintenant, à partir de leur domicile, négocier, planifier et réserver leurs séjours. En quelque sorte, l'activité d'accueil commence avant même l'arrivée du touriste<sup>1</sup>.

Pour créer les conditions favorables à la croissance des recettes touristiques au Québec, le ministère du Tourisme (ci-après Tourisme Québec) s'est doté de stratégies et d'outils promotionnels afin d'inciter les touristes étrangers et les Québécois à choisir le Québec comme destination et à y passer leurs vacances. L'objectif de cette étude est de montrer l'importance des nouvelles technologies de l'information et des communications, en particulier le système de gestion de la destination Bonjour Québec.com (ci-après BQC), dans la promotion des attraits touristiques du Québec. L'étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche plus large, menée par des chercheurs de l'École nationale d'administration publique pour le compte du Forum des Gestionnaires en Technologies de l'Information du gouvernement du Québec, qui vise à mettre en relief l'apport des nouvelles technologies de l'information dans la prestation de services aux citoyens et aux entreprises ainsi que dans le fonctionnement interne des organisations publiques.

Dans un premier temps, nous retraçons brièvement l'histoire de BQC en abordant, entre autres, l'évolution des modes de fonctionnement et des volumes de transactions, les relations de partenariat entre Tourisme Québec et Bell Canada et les stratégies de promotion privilégiées par Tourisme Québec. Nous présentons ensuite les grandes fonctionnalités de BQC, principalement les banques d'informations touristiques, le module transactionnel de réservation d'établissements hôteliers et de forfaits et le bulletin électronique. Nous traitons par la suite d'un enjeu important, celui de l'impact de ce nouveau système de gestion de la destination sur les employés de Tourisme Québec, en particulier les

---

<sup>1</sup> Tourisme Québec, *Plan stratégique 2005-2007*, p. 8.

préposés aux renseignements. Enfin, nous précisons les avantages de ce système pour les touristes et les entreprises qui en bénéficient ainsi que pour Tourisme Québec qui l'utilise comme principal outil de promotion.

Pour réaliser cette étude, nous nous sommes appuyé sur des documents que nous a fournis Tourisme Québec ou que nous avons consultés sur le site de ce ministère. Nous avons aussi consulté le site de BQC pour prendre connaissance de ses fonctionnalités. Nous avons également mené des entretiens semi-directifs auprès de trois gestionnaires de Tourisme Québec impliqués dans le développement de Bonjour Québec ainsi qu'auprès d'une étudiante au doctorat qui fait porter sa thèse sur BQC. Ces personnes ont été rencontrées en entrevue aux mois de mars et avril 2007. Les propos de ces répondants sont en italique dans le texte afin de les distinguer des autres citations puisées dans les sources documentaires.

Nous tenons à remercier les personnes rencontrées pour leur précieuse collaboration, en particulier Henri Chapdeleine, directeur général des services aux clientèles touristiques au Ministère du Tourisme, Julien Cormier, chef du service du marketing électronique de BQC, Véronique Cagelais, analyste des procédures administratives et informatiques de BQC et Marie-Claude Louillet, étudiante au doctorat de l'université de Sherbrooke et professeure à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec.

## 1. Un peu d'histoire

Jusqu'à la fin des années 1990, la promotion du Québec se faisait de façon traditionnelle par Tourisme Québec. Les services téléphoniques, l'envoi de documents par la poste, la publicité télévisée, les relations de presse, les salons et les foires constituaient alors l'essentiel des outils de promotion. Les nouvelles technologies de l'information jouaient un rôle marginal dans les activités de promotion. Bien que Tourisme Québec offrait un site Internet, son contenu était de nature plutôt institutionnelle que promotionnelle.

À cette époque, le centre d'appels constituait le principal point de chute des actions promotionnelles, répondant à environ 500 000 appels par an de clients désireux d'obtenir de l'information touristique. En plus de répondre aux demandes d'information par téléphone, les préposés aux renseignements du centre d'appels répondaient au courrier, recueillaient des données sur les campagnes promotionnelles lancées par Tourisme Québec et préparaient l'envoi de brochures et d'autres documents touristiques. La poste représentait aussi un important canal de diffusion avec environ 250 000 envois de brochures et autres documents touristiques par année. De plus, Tourisme Québec offrait — et offre toujours — des services d'information et de promotion au comptoir par l'entremise de ses 7 centres Infotouriste<sup>2</sup> et de quelques bureaux à l'étranger. Les préposés aux renseignements dans le centre d'appels et dans les centres Infotouriste réalisaient l'essentiel de la promotion touristique du ministère.

Pour répondre aux demandes des voyageurs, les employés du centre d'appels et des centres Infotouriste utilisaient de gros cahiers à anneaux dans lesquels était consigné l'ensemble des informations touristiques. Chacun des préposés avait en sa possession l'équivalent de sept gros cartables. Une autre équipe était

---

<sup>2</sup> Deux centres sont ouverts à l'année. Il s'agit des bureaux de Montréal et de Québec. Les autres centres Infotouriste sont situés près des frontières américaines (2), ontariennes (2) et du Nouveau-Brunswick (1).

responsable de la mise à jour de ces cartables, incluant l'impression des pages à actualiser et la distribution de celles-ci aux employés.

*On changeait les pages à tous les jours pour les employés qui faisaient le travail de renseignement, soit au téléphone, soit au comptoir [...] Chaque préposé pouvait passer hebdomadairement une à deux heures pour mettre à jour ses cartables. Chacun avait 7 cartables : un pour les festivals, un pour les musées, un pour les croisières [...] C'était infernal les mises à jour. Pour les centres Infotouriste [...] ça prenait deux jours avant qu'ils reçoivent la mise à jour. On envoyait des communiqués quand c'était urgent.*

Les seules technologies utilisées à l'époque par Tourisme Québec pour faire la promotion étaient le système de gestion du centre d'appels et le système de gestion des envois postaux. Or, ces 2 systèmes ne passaient pas l'an 2000, aux dires des personnes rencontrées. De plus, les différents canaux de communication de Tourisme Québec (téléphone, poste, comptoir et Web) n'étaient pas intégrés en 1999 sur le plan technologique; la mise à jour des contenus était plutôt réalisée de façon manuelle.

À l'époque de la bulle technologique, il était devenu évident qu'Internet jouerait un rôle clé dans la diffusion de l'information touristique autant vers l'externe (clients) qu'à l'intérieur (employés). L'explosion d'Internet dans le secteur touristique, comme dans bien d'autres secteurs d'activités, était imminente en cette fin de millénaire. Pour les responsables de Tourisme Québec, il devenait d'autant plus urgent d'agir que « nos concurrents immédiats étaient plus avancés que nous dans l'utilisation des technologies de l'information et des communications<sup>3</sup> ».

Afin de prendre le virage de l'Internet, Tourisme Québec a commencé, en 1996, à travailler sur la conception d'une solution intégrée, appelée le *système de gestion de la destination BQC*, qui misait à la fois sur les nouvelles technologies de l'information et sur les canaux traditionnels, en particulier le téléphone, le

---

<sup>3</sup> Tourisme Québec (2006). *BONJOUR QUEBEC.COM, Un élément majeur de la stratégie promotionnelle du Québec touristique*, présentation faite par Henri Chapdelaine, 5 décembre.

comptoir et la poste. N'ayant ni le financement, ni l'expertise pour réaliser seul cet important projet, Tourisme Québec a décidé de recourir à un partenariat public-privé. Un appel d'offres a été lancé en janvier 1997 afin de trouver « un partenaire solide, capable de faire un investissement à long terme pour un projet technologique d'envergure comportant des risques significatifs<sup>4</sup> ».

En remportant l'appel d'offres, Bell Canada s'est vu confier jusqu'en 2005<sup>5</sup> la responsabilité de concevoir et de développer le système de gestion de la destination BQC « permettant d'offrir des services multilingues d'information touristique et de réservation par téléphone, au comptoir et par Internet<sup>6</sup> ». Il est devenu le fournisseur technologique de Tourisme Québec pour BQC.

Les coûts de développement et d'exploitation de cette solution, que l'on estime à environ 30 millions de dollars pour 5 ans, ont été partagés à parts égales entre Tourisme Québec et Bell Canada. Tourisme Québec assume les coûts du déploiement de BQC au centre d'appels ainsi que dans les différents bureaux d'information et d'accueil touristique. Quant à la commercialisation de la solution auprès de l'industrie touristique, c'est une responsabilité qui revient entièrement à Bell Canada. « *Un ministère ne peut pas faire d'argent, ce n'est pas dans sa mission* », précise un des répondants. Bell offre, entre autres, différents produits et services optionnels aux entreprises touristiques dont les plus connus sont la réservation en ligne, les fiches bonifiées et les bannières publicitaires<sup>7</sup>. Ceux-ci seront décrits plus loin.

Tourisme Québec prend véritablement le virage Internet en matière de promotion à partir de 2001. Le site de BQC devient alors pour le ministère le principal véhicule d'information touristique et de promotion de la destination auprès

---

<sup>4</sup> Sabourin, V., L. Côté et M. Vézina (2003). *L'adoption des affaires électroniques dans l'industrie du tourisme : facteurs clés de succès et barrières à l'adoption. Le cas de Bonjour Québec*, étude produite pour le compte du CEFRIO.

<sup>5</sup> En novembre 2004, une deuxième entente a été conclue entre Bell Canada et Tourisme Québec pour poursuivre le partenariat jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2009 et pour déployer plusieurs fonctionnalités de BQC dans des bureaux et organismes régionaux au Québec.

<sup>6</sup> Tourisme Québec (2005). *Plan stratégique 2005-2007*, p. 8.

<sup>7</sup> Les bannières publicitaires sont présentes uniquement dans le module de réservation en ligne développé et commercialisé par Bell Canada.

d'éventuels touristes<sup>8</sup>, remplaçant le téléphone comme porte d'entrée privilégiée par les touristes. Dans ce virage promotionnel, les autorités de Tourisme Québec décident de transférer la gestion du site Internet BQC de la Direction générale des communications à la Direction générale du marketing. Quant au site institutionnel de Tourisme Québec, il continue à être géré par la Direction générale des communications.

Comme nous l'avons indiqué, BQC est plus qu'un site Web. Cependant, Internet y occupe une place prépondérante. Sur les 11,6 millions de personnes qui ont contacté BQC en 2005, 95 % ont utilisé le canal Internet et 70 % provenaient de l'extérieur du Québec. Pendant que BQC connaissait une croissance spectaculaire dans l'achalandage de son site, le nombre de clients servis par des préposés aux renseignements travaillant au centre d'appels ou dans les centres Infotouriste diminuait considérablement. Plus précisément, les canaux de services à Tourisme Québec ont connu, de 1999 à 2006, les mouvements d'achalandage suivants :

- 11 fois plus de visites sur le site Web;
- 4 fois plus de demandes par courriel;
- baisse de 60 % des appels téléphoniques;
- baisse de 40 % des actes de renseignement dans les centres Infotouriste;
- baisse de 30 % des envois postaux de brochures.

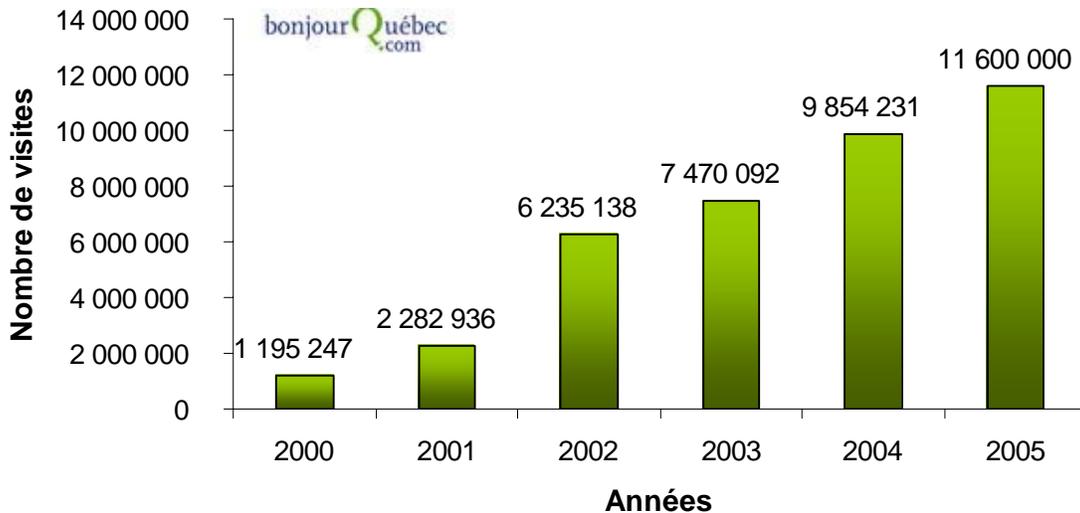
La diminution du nombre d'utilisation des canaux de prestation traditionnels n'est pas étrangère à la popularité croissante du site BQC et du Web en général pour magasiner ses vacances à l'étranger. Il faut dire que le site de BQC offre aux touristes la plus grande banque d'information touristique sur le Québec tout en leur permettant de réserver des chambres d'hôtel et d'acheter différents forfaits. Il existe peu de systèmes de gestion de la destination aussi complets dans d'autres pays, notamment pour ce qui est de la banque de d'information

---

<sup>8</sup> Un touriste peut venir d'ailleurs (un autre pays ou une autre province) ou d'ici (ex. : un rimouskois qui s'informe sur les attraits touristiques de Québec).

touristique. Le fait de mettre en ligne un système de gestion de la destination au Québec a contribué à l'augmentation fulgurante du nombre de visites totales<sup>9</sup>, tout canal confondu (voir figure 1).

**Figure 1**  
**Visites totales sur Bonjour Québec.com**



Grâce à de multiples stratégies de marketing Web, le site BQC a gagné en popularité. Les responsables de BQC semblent privilégier les quatre stratégies marketing suivantes :

1. Campagnes Internet : Tourisme Québec recourt à des campagnes de bannières qui peuvent prendre différents formats, dont les bandeaux Internet, les boutons, les liens, les *pop-ups*, les vidéos, le HTML dynamique, etc. Le ministère utilise actuellement la technologie Flash qui permet de créer des animations et de l'interactivité à l'intérieur de ces bannières.
2. Ententes de partenariat de contenus (*advertorial*) : Tourisme Québec loue des espaces permanents dans des sections de voyage de sites

<sup>9</sup> Par visite totale, on entend l'ensemble des contacts entre les clients (touristes et entreprises) et Tourisme Québec.

achalandés comme Sympatico, MSN, Pages jaunes et des sites urbains (Montréalplus.ca, Québecplus.ca, Ottawaplus.ca, Torontoplus.ca, Vancouverplus.ca et Calgaryplus.ca) pour y insérer ses propres contenus. Le ministère change les contenus de ces espaces loués selon un cycle de mise à jour prédéfini.

3. Mots-clés, indexation et référencement : Tourisme Québec achète des mots-clés et indexe le site BQC de manière à être parmi les premiers à apparaître dans la liste des résultats de requêtes lorsque les touristes utilisent des moteurs recherche. BQC contient aussi 9 000 hyperliens qui pointent vers des sites d'entreprises et demande la réciprocité sur une base volontaire de manière à diriger les clients de ces sites vers BQC.
4. Marketing par courriel : L'élément central de cette stratégie est un bulletin électronique qui est envoyé à plus de 140 000 abonnés par courriel. Ce bulletin, qui est actuellement diffusé quatre fois par année, est adapté selon des marchés géographiques particuliers.

Si les internautes semblent préférer l'Internet pour s'informer et magasiner des destinations, les canaux traditionnels, en particulier le téléphone, demeurent les plus performants quand il s'agit de réserver une chambre d'hôtel ou d'acheter un forfait ou d'autres produits touristiques. « *Pour une transaction, c'est plus rassurant et plus simple de parler à quelqu'un.* »

## **2. Bonjour Québec.com : Un système de gestion de la destination particulièrement évolué**

BQC est un guichet unique qui permet aux touristes d'ici et d'ailleurs d'accéder par le canal de leur choix (Internet, téléphone, comptoir, courriel et poste) à de nombreux renseignements sur l'offre touristique au Québec, d'obtenir de la documentation et de réserver de l'hébergement ou d'acheter des forfaits. C'est aussi, pour les entreprises touristiques du Québec, une autre façon de faire

connaître leurs produits et services aux clients. De plus, BQC permet d'exploiter des données sur les touristes (ou d'éventuels touristes) et de réaliser des actions de promotion et de fidélisation mieux ciblées. Enfin, il permet d'échanger de l'information de façon électronique avec les entreprises qui figurent dans la banque de données ou qui ont adhéré aux services de réservation offerts par Bell. Voyons maintenant de façon plus précise les principales fonctionnalités de BQC.

## **2.1. La banque d'informations touristiques la plus complète au Québec**

BQC héberge la plus grande banque d'informations sur l'ensemble des intervenants touristiques du Québec. Cette banque, qui constitue le cœur du système, facilite l'intégration et l'harmonisation des canaux de prestation. « *Tous nos canaux sont gérés par la même base de données* ». Elle contient, entre autres, des fiches d'information sur environ 14 000 entreprises, événements ou services touristiques. La mise à jour des fiches d'information est assurée et financée par Tourisme Québec afin d'offrir aux touristes un contenu complet, fiable et uniforme. Il n'en coûte donc rien aux entreprises touristiques pour être inscrites dans cette banque de données.

Toutes les entreprises touristiques, à l'exception des établissements d'hébergement<sup>10</sup>, qui désirent se démarquer peuvent aussi adhérer à un service de fiches bonifiées offert par Bell moyennant un certain montant. « *Pour 150 \$ par année, l'entreprise a le droit de mettre des photos, sa brochure en format .PDF et ses rabais [...] c'est une source de revenus pour Bell* » et une façon pour l'entreprise qui n'offre pas de service de réservation en ligne de se donner une meilleure visibilité tout en offrant des indications plus précises sur les services et produits offerts. Le site BQC fournit aussi des photos des divers endroits à visiter au Québec et des activités à pratiquer qui varient non seulement selon les saisons, mais aussi en fonction de certains pays d'origine.

---

<sup>10</sup> Pour les établissements d'hébergement, le service de fiches bonifiées vient avec l'adhésion au service de réservation.

À la page SPLASH d'ouverture de Bonjour Québec.com, l'internaute est invité à identifier son pays d'origine. Cela conduit à une page d'accueil où l'internaute a accès à des promotions spécifiques à son pays. Nous avons commencé la création de microsites avec la France et la Grande-Bretagne et nous travaillons à des contenus spécifiques pour le marché des États-Unis. Si le microsite n'existe pas pour un pays donné, nous orientons l'internaute vers une page d'accueil dans la langue du pays (anglais, allemand, espagnol, italien, japonais<sup>11</sup>).

BQC offre une cartographie dynamique qui permet de localiser géographiquement, sur une carte virtuelle, l'ensemble des entreprises touristiques dans la base de données. Elle permet aussi de localiser les activités ou services touristiques qui se trouvent à proximité d'un hôtel ou d'autres entreprises touristiques.

La banque de données qui contient les fiches touristiques est complétée sur le Web d'un E-Magazine qui diffuse chaque mois des textes sur des sujets d'intérêts pour les touristes dans les mois qui suivent. Ces textes, qui prennent la forme de courts reportages, viennent bonifier l'information de fiches touristiques sur des attraits à découvrir au Québec.

Enfin, la banque de données est soutenue par une plateforme multilingue. Actuellement, le ministère exploite seulement les versions française et anglaise de cette plateforme.

## **2.2. Un module transactionnel de réservation d'établissements hôteliers et de forfaits**

BQC permet aux touristes de réserver en français ou en anglais des chambres et des forfaits auprès de 700 hôteliers. Plus de 80 000 « nuitées » ont été réservées en 2006 par l'entremise de BQC. La réservation d'hôtel en ligne est le service le plus complexe de BQC. Elle vient compléter, voire boucler, les services de

---

<sup>11</sup> Tourisme Québec, 5 décembre 2006, *op. cit.*

promotion touristique. Ce service est commercialisé par Bell Canada qui finance et assure l'entretien du système et la mise à jour des banques de données pour la portion transactionnelle. En plus de payer un abonnement annuel, les hôtels qui profitent de ce service doivent payer un frais de transaction à Bell Canada chaque fois que s'effectue une réservation à partir de ce module transactionnel. Un tel service s'avère avantageux, nous dit-on, pour les hôtels de petite ou moyenne taille qui, le plus souvent, n'ont pas les moyens d'investir dans des systèmes de réservation en ligne comme ceux que possèdent les grandes chaînes d'hôtel. Avec le module développé par Bell,

*Ils [hôteliers] n'ont pas eu à développer de nouveaux systèmes. Notre système est simple [...] Ils reçoivent un courriel quand il y a une réservation puis il l'enregistre dans leur propre système [...] Ça leur coûte un abonnement annuel [...] Puis à chaque fois qu'il y a une transaction qui est faite, il y a une commission de 10 % [...], mais ils bénéficient du budget de marketing de 27 millions du ministère.*

Avec des frais de transaction aussi bas, les hôtels de grande chaîne y trouvent aussi leur avantage dans la mesure où les frais de la chaîne sont plus élevés et que ceux des grandes agences de réservation en ligne (ex : *Expedia, Travelocity*) le sont bien davantage.

Si la grande majorité des touristes s'informe aujourd'hui en utilisant l'Internet, moins nombreux sont ceux qui utilisent le Web pour réserver une chambre d'hôtel ou pour acheter un forfait. Plusieurs préfèrent le téléphone pour réserver un hébergement hôtelier. BQC ne fait pas exception à cette règle. Pour favoriser la réservation d'hébergement hôtelier par l'entremise de BQC, les préposés aux renseignements de Tourisme Québec offrent aux clients qui les contactent la possibilité de réserver à leur place en utilisant le module transactionnel de Bell Canada. « *Au centre d'appel, on a augmenté nos ventes petit à petit. Au début, en 2001, on était à 2 % de conversion<sup>12</sup>. Cette année [en 2007], on est à 8,7 %*

---

<sup>12</sup> Un taux de conversion est le résultat du nombre de nuitées réservées par acte de renseignement réalisé.

*de conversion.* » Malgré une certaine réticence à utiliser Internet pour les transactions, on prévoit que les réservations Web dépasseront bientôt les réservations conclues au téléphone ou au comptoir.

Bell est aussi responsable du développement d'alliances avec d'autres fournisseurs de services. Deux modèles d'affaires sont privilégiés. Un premier consiste à intégrer les engins de réservation de partenaires externes dans BQC. C'est le cas des entreprises suivantes : Réseau admission pour les billets de spectacle, Air Transat pour les billets d'avion et AVIS pour les voitures. Selon le deuxième modèle d'affaires, Bell Canada vient positionner son module de réservation dans des sites externes. C'est le cas de la Ronde et du Musée des Beaux-Arts de Montréal qui offre une bannière permettant aux clients de trouver un hôtel à proximité et de réserver en passant par le module transactionnel de Bell. C'est aussi le cas des sites Web de la majorité des associations touristiques régionales.

### **2.3. L'envoi de bulletin et autres documents**

Depuis juin 2003, BQC envoie de façon électronique à tous ses abonnés un bulletin d'information mensuel annonçant notamment des promotions et forfaits en cours. Ayant commencé avec 16 000 abonnés en 2003, l'envoi de bulletins électroniques rejoint aujourd'hui plus de 140 000 personnes. Il s'agit de la principale action de fidélisation de BQC. À la fin de chaque acte de renseignement, les préposés du téléphone offrent au client l'abonnement au bulletin. Le système de gestion de la destination BQC soutient aussi un module d'envoi de documents imprimés ou électroniques selon les besoins du client. Ce module permet d'envoyer des documents en format .PDF parmi un éventail d'environ 1 400 titres. Quant à l'envoi de documents imprimés, une grande partie se fait de façon automatisée. Dans ce cas-ci, le système permet, d'une part, de calculer le poids des envois imprimés afin de réduire les coûts postaux et, d'autre part, de valider les codes postaux pour réduire les erreurs d'adresse.

*Pour éviter qu'il y ait des envois aux mauvaises places, le système fait des validations par le code postal du client. Ainsi, l'envoi a des chances d'arriver à destination, même avec des erreurs d'adressage. Il faut éviter que l'envoi nous revienne [...] On avait une entente avec Postes Canada sur des envois de 500 grammes et moins. Or, il a eu une période où nos enveloppes pesaient 700 et 800 grammes. Ça nous coûtait la peau des fesses pour faire nos envois. L'employé, lorsqu'il préparait l'envoi, ignorait quel était le poids de l'enveloppe. La technologie aujourd'hui permet de savoir ce que l'on envoie et le poids de ces envois. Lorsque l'envoi dépasse 500 grammes, le système divise l'envoi en 2. Ça permet d'avoir des tarifs de première classe au meilleur coût.*

Bien qu'il tende à diminuer, l'envoi des documents imprimés n'est pas sur le point de disparaître, soutiennent les répondants. Les touristes veulent souvent de l'information générale sur une région du Québec. Il est alors plus simple d'envoyer un guide en format papier que de répondre par écrit ou par téléphone à de telles demandes. Afin de diminuer l'envoi de documents imprimés, Tourisme Québec envisage convertir l'ensemble des brochures et autres documents touristiques dans un format Flash qui permet une consultation interactive en ligne. « *C'est beaucoup moins lourd qu'une brochure .PDF, plus conviviale [...] l'internaute vit une expérience beaucoup plus proche du papier* ».

### **3. Une organisation en perpétuel changement**

*Depuis 1999 jusqu'à aujourd'hui, nos services aux touristes, et particulièrement le centre d'appels, ne connaissent qu'une constante : le changement.*

La mise en service de BQC a amené Tourisme Québec à effectuer un virage majeur non seulement dans la prestation des services, mais aussi dans les façons de travailler. Avant BQC, la tâche des quelque 100 préposés aux renseignements du centre d'appels consistait essentiellement à fournir de l'information touristique par téléphone et à préparer des envois postaux.

Aujourd'hui, près de la moitié du personnel du centre d'appels ne fait que répondre aux courriels. En plus de répondre aux demandes d'information par téléphone ou par courriel, les préposés aux renseignements du centre d'appels, des centres Infotouriste et des autres bureaux d'information ont vu s'ajouter à leurs tâches quotidiennes des activités de réservation et de collecte de données sur les clients. De plus, ils doivent « *répondre au nombre croissant de courriels et au service après-vente pour la réservation* ».

Comme l'affirme un des répondants, « *l'ajout de nouvelles tâches est sans doute le changement majeur auquel il fallait s'adapter* ». Un tel changement a pu être possible grâce à la diminution du volume de demandes dans les canaux de prestation plus traditionnels, soit le comptoir, le téléphone et la poste.

*On avait 500 000 appels en 1999. On est rendu aujourd'hui à environ 175 000. Au comptoir, dans les centres Infotouristes, nous servions plus de 500 000 clients par an. Aujourd'hui, on en sert un peu moins de 300 000. C'est ce qui nous a permis d'absorber de nouveaux services. Ça nous donne beaucoup plus de temps pour la réservation. On n'a pas été obligé de dépenser plus pour offrir un service de réservation au téléphone.*

Le personnel au service à la clientèle de BQC n'agit donc plus uniquement comme préposé aux renseignements. L'élargissement des tâches s'accroîtra avec la création prochaine d'un centre de contact virtuel.

*On compte implanter bientôt un centre de contact virtuel où l'internaute va, entre autres, « chater » en temps réel avec un préposé du centre d'appels et avoir l'information tout de suite [...] La fonction de préposé, qui était en 1997 de répondre au téléphone, est devenu un agent de centre virtuel qui doit maîtriser à la fois le clavier pour répondre par courriel et éventuellement « chater ».*

Cet élargissement des tâches, caractérisé par une « virtualisation » du travail du préposé, exige des compétences particulières.

*Quand on parle de centre de contact virtuel et de réponse par courriel, ça prend une excellente qualité du français et de l'anglais écrits. En ce qui concerne le « chat », ça va prendre en plus de la rapidité.*

Ce ne sont pas tous les préposés aux renseignements qui sont à l'aise avec cette informatisation de leur travail.

*Il y a du personnel au centre d'appels qui était plus ou moins à l'aise avec les nouvelles technologies [...] C'est encore le cas aujourd'hui.*

L'adaptation aux nouvelles tâches a été d'autant plus difficile que certains préposés aux renseignements voyaient leurs conditions de travail changer de façon radicale.

*Avant, les agents se levaient. Ils allaient chercher un document et ils revenaient [...] Ils prenaient au moins une heure pour changer les pages de leur cartable [...] Aujourd'hui, ils sont rivés à l'écran tout le temps [...] Les gens restent assis à leur bureau.*

De plus, ce ne sont pas tous les préposés aux renseignements qui sont à l'aise avec le fait d'offrir le service de réservation en ligne.

*Le passage difficile ça été la réservation. C'est tellement différent. Donner de l'information ça va, réserver c'est autre chose. Il faut prendre un numéro de carte de crédit, aller dans le détail [...] Un bon agent d'information n'est pas automatiquement un bon vendeur [...] Il y a eu pas mal de résistance au début [...] Les gens se disaient, « j'veux pas être un agent de voyage et procéder à la réservation », chose qu'ils ne faisaient pas avant, et Dieu seul sait à quel point c'est complexe lorsqu'une personne veut avoir des informations sur les chambres [...] Il y avait des employés qui disaient que le ministère avait vendu son âme au diable en s'associant avec le privé.*

En plus de complexifier le travail, la réservation en ligne implique un changement d'approche et de culture plutôt orienté vers la vente. Certains préposés semblent mieux disposés et plus habiles que d'autres à conclure une vente.

*Un préposé en principe est un aidant. Il répond aux questions, il fait un petit peu de promotions [...] Quand on entre dans la réservation, on parle de vente [...] On essaie de former les préposés dans ce sens-là [...] Il y a des préposés qui ont un taux de conversion de 12 % et d'autres 1 %. Donc tout est dans l'approche.*

Une résistance au changement s'est aussi manifestée du côté de certains gestionnaires.

*En investissant dans la plate-forme électronique, certains gestionnaires qui espéraient faire leurs propres projets ne se sont pas vus attribuer leurs montants. Il y a eu des gestionnaires qui voyaient d'un très mauvais œil l'association avec Bell Canada et l'arrivée du système d'information. De la même façon, le passage du marketing traditionnel au marketing Web a requis une nouvelle expertise qui s'est avérée menaçante pour les experts traditionnels.*

Pour compliquer le tout, le système de destination de BQC a connu des ratées technologiques lors de la première année d'implantation. Par exemple,

*On avait un problème avec nos temps d'attente, avec la capacité de nos systèmes de répondre à la demande. Ça fonctionnait, mais c'était trop lent [...] Les gens préféraient travailler avec leur cahier de l'année d'avant [...] La première année, nous n'étions pas vraiment opérationnels, sauf pour les envois postaux et le centre d'appels [...] À la deuxième année, notre banque de données marchait ainsi que le système de réservations.*

Ces difficultés de démarrage « ont mis beaucoup de pression sur les superviseurs pris en étau entre les développeurs de systèmes et les utilisateurs ». Malgré les changements importants au plan de l'organisation du travail et des difficultés technologiques et des problèmes de supervision rencontrés durant la première année d'implantation, la majorité des préposés aux renseignements et à la vente se sont appropriés le système de gestion de la destination BQC au point de le préférer à l'ancienne méthode basée sur la gestion de cartables. Différents facteurs semblent expliquer une telle

appropriation. Premièrement, les fonctionnalités du système permettent aux préposés un accès plus rapide à une information touristique plus complète. Deuxièmement, en plus de mettre en place une cellule de gestion du changement, Tourisme Québec, en collaboration avec Bell Canada, a offert des sessions de formation qui se sont échelonnées sur une période d'un an. Ces sessions s'adressaient tant aux préposés aux renseignements qu'aux gestionnaires qui les supervisent.

*Tout le personnel a reçu une formation à la gestion du changement. La formation des préposés et le « coaching » ont pris une place importante lors de l'implantation [...] Tout ça a fait en sorte qu'au bout d'un an, ç'a réussi à faire passer la pilule.*

Troisièmement, BQC a été implanté de façon progressive afin de mieux gérer les risques et d'apporter les ajustements nécessaires au fur et à mesure que se présentaient les problèmes.

*Nous n'avons pas attendu d'avoir une solution complète pour implanter dans les opérations. Nous avons commencé par le système d'envoi puis, quelques mois plus tard, par l'outil d'exploitation de bases de données de soutien à l'information. L'outil et le service de réservation sont arrivés après; ce fut l'étape la plus difficile et la plus longue. Par la suite, nous avons corrigé graduellement quelques défauts des systèmes qui nuisaient à la performance [...] Mon vécu m'a appris qu'on sous-estime le temps de réalisation en ce domaine. En voulant faire trop vite et en voulant impliquer trop de monde pour respecter des échéances, on s'expose à donner naissance à un bébé mort-né. Ce n'est pas en mettant neuf femmes enceintes qu'on fait un bébé en un mois.*

#### **4. Les avantages pour la clientèle**

Pour le touriste, BQC constitue la source d'information la plus complète sur l'offre touristique du Québec dans la mesure où la majorité des établissements

hôtelières, des forfaits et des événements touristiques s’y retrouve. BQC est régulièrement mis à jour en plus d’être offert en plusieurs langues et adapté selon la provenance des clientèles. De plus, le client peut, à partir de BQC, réaliser le cycle complet d’une démarche touristique, de la recherche d’information à la réservation d’une chambre ou à l’achat d’un forfait. C’est le principe du guichet unique (*one-stop shop*).

Malgré une hausse constante de l’achalandage depuis la création de BQC, les délais d’attente au comptoir et au téléphone tendent à diminuer d’année en année (voir figure 2). Cette performance peut avoir une incidence sur le taux de satisfaction élevé de la clientèle du renseignement touristique.

**Figure 2**  
**Délais et autres informations relatives aux services offerts par BQC**

Engagements	Résultats		
	2005-2006	2004-2005	2003-2004
Délais moyen d’attente lors d’appel téléphoniques (délai cible de 2 minutes)	28 s.	35 s.	43 s.
Délai moyen d’attente au Centre Infotouriste de Montréal (délai cible de 5 minutes)	2 min. 04 s.	2 min. 42 s.	2 min. 34 s.
Délai moyen d’attente au Centre Infotouriste de Québec (délai cible de 5 minutes)	1 min. 26 s.	1 min. 52 s.	1 min. 30s.
Délai moyen d’attente au Centre Infotouriste de Rivière-Beaudette (délai cible de 5 minutes)	1 min. 04 s.	n. d.	n. d.
Délai moyen de livraison des envois de documentation :			
– Aux États-Unis (délai cible de 6 jours)	5,4 jours	5,7 jours	5,2 jours
– Au Québec et au Canada (délai cible de 5 jours)	3,8 jours	3,8 jours	3,2 jours
Délai moyen de traitement des courriels de demande d’information touristique (délai cible de 48 heures)	44, 5 h	42, 7 h	40,8 h
Taux de satisfaction de la clientèle du renseignement touristique			
– centres Infotouriste	99,5 %	98,9 %	99,0 %
– centres d’appels	97,8 %	98,4 %	97,9 %

Source : *Rapport de gestion 2005-2006*, p. 19

Le site de BQC offre aussi l’avantage d’être accessible 24 heures par jour, 7 jours par semaine, ce qui n’est pas le cas des autres canaux. Le touriste n’a donc plus à se soucier de l’heure où il désire se renseigner pour planifier son

prochain voyage, l'information touristique étant accessible à toute heure de la journée.

Comme l'ont souligné les personnes rencontrées, une des principales forces de BQC repose sur la possibilité d'offrir aux touristes le canal qui leur convient pour s'informer ou pour réserver. Bien que la popularité d'Internet pour planifier des voyages ne cesse de croître, les autres canaux ont encore leur place, notamment pour la réservation d'hôtel ou pour l'obtention d'information générale sur une région donnée. « *Bonjour Québec.com, les centres Infotouriste, les bureaux d'information touristique et le centre d'appels sont des services complémentaires* » qui s'appuient mutuellement, affirme-t-on.

BQC offre également des avantages pour les entreprises hôtelières de petite ou moyenne taille et pour les entreprises indépendantes qui, contrairement aux grandes chaînes d'hôtels, n'ont souvent pas les moyens de mettre en place un service de réservation en ligne. « *Un médium comme Bonjour Québec permet à l'hôtelier, via un extranet, de modifier de façon instantanée son offre tarifaire [...] Il peut aussi augmenter le nombre de chambres disponibles ou le diminuer* ». C'est également une façon économique pour les hôteliers et autres entreprises touristiques de se faire connaître et de savoir ce qu'offrent les concurrents grâce à la présence des fiches d'information sur l'ensemble des entreprises hôtelières du Québec.

*Pour l'entreprise, c'est une présence sur Internet qui ne coûte pas très cher; c'est un moyen de promotion [...], mais c'est aussi un moyen de savoir ce que font les autres [...] Il est très facile, sur Internet, d'aller voir sur Bonjour Québec à quel prix est-ce que mon concurrent offre les chambres à telle période et, éventuellement, de pouvoir m'ajuster.*

## 5. Les avantages pour l'organisation

Dès le départ, l'objectif poursuivi par Tourisme Québec dans le développement et la mise en service de BQC n'était pas de faire des économies budgétaires, soulignent à maintes reprises les personnes rencontrées. Il s'agissait plutôt de « *faire plus et mieux [...] avec les mêmes ressources* ». Plus précisément, ce système de gestion de la destination a permis :

- de mettre à jour de façon instantanée les différents canaux ou points de services promotionnels de Tourisme Québec;
- d'éliminer des activités et des coûts de mise à jour liés à une gestion manuelle des documents en format papier (impression, distribution, classement, etc.) grâce à l'informatisation des banques d'information, en particulier les fiches sur les entreprises touristiques;
- de libérer les préposés aux renseignements de tâches manuelles, dont la mise à jour et la consultation des cartables, afin qu'ils puissent s'adonner à des tâches à valeur ajoutée, comme la réservation en ligne;
- de faciliter l'accès par les préposés à de nombreux renseignements par l'utilisation de moteurs de recherche qui accélèrent l'interrogation des banques de données;
- de simplifier la formation des nouveaux préposés aux renseignements et d'accélérer leur apprentissage en milieu de travail;
- de contribuer à l'amélioration de la qualité des contenus grâce à une mise à jour « *moins lourde à réaliser* » et à une visibilité plus grande des fiches d'information auprès des entreprises qui les valident et les comparent.

Tourisme Québec a aussi réalisé d'importants gains de performance en automatisant ses envois postaux. Comme nous l'avons indiqué, cette automatisation a diminué les erreurs d'adressage grâce au système de validation

des codes postaux. Elle a aussi permis de réduire l'intervention humaine tout en optimisant le poids des envois afin d'assurer que ceux-ci ne dépassent pas 500 grammes par enveloppe et, ainsi, profiter au maximum de l'entente négociée avec Postes Canada.

De plus — et c'est peut-être un des gains les plus importants de Tourisme Québec en matière de promotion — la popularité du site BQC a contribué à augmenter le nombre de visiteurs sur ce site et à diminuer le volume d'utilisation des canaux traditionnels. Tandis que le nombre de visites sur le site BQC passait d'environ 1 million à 11 millions entre 1999 et 2006, le nombre de demandes touristiques utilisant les canaux qui nécessitent l'intervention d'un préposé aux renseignements (téléphone, comptoir, poste, courriel et télécopieur) diminuait de moitié, passant de 1 045 000 à 560 000. « *On traite plus de clients qu'avant, mais les envois postaux et les appels diminuent [...] L'information est sur Internet* ». Le virage Internet permet ainsi de joindre beaucoup plus de touristes et d'offrir plus de services et d'information avec le même nombre d'employés.

L'utilisation d'Internet peut aussi contribuer à diminuer les coûts en matière de promotion touristique. Comparativement aux imprimés envoyés par la poste ou aux renseignements transmis par téléphone, la communication électronique permet d'envoyer sans délai de l'information à des coûts largement inférieurs. Par exemple, il en coûte à Tourisme Québec 0,012 \$ par bulletin envoyé de façon électronique alors qu'il en coûte entre 3 \$ et 7 \$ pour envoyer une brochure par la poste. Le téléchargement de documents .PDF et la consultation interactive de brochure en ligne (format Flash) procurent aussi d'importantes économies par rapport aux envois postaux ou aux réponses téléphoniques.

Enfin, les outils Web peuvent servir à mieux cibler les stratégies de promotion en fonction des intérêts des clients. Par exemple,

*La personne qui s'abonne au bulletin BQC, on va lui demander ses champs d'intérêt. Est-ce que c'est la motoneige? Est-ce que c'est le ski, le vélo? On va profiler la clientèle [...] On pourrait éventuellement envoyer un bulletin*

*d'information spécial et personnalisé avec des offres selon les champs d'intérêt des abonnés.*

Le dossier client est un autre outil de planification des stratégies de promotion géré par le système de gestion de la destination BQC. Ce dossier contient, entre autres, le pays d'origine des clients, ses intérêts et l'historique de ses transactions.

*Si tu appelles au centre d'appels ou tu te rends à un centre Infortouriste, nous allons ouvrir un dossier client lors d'une réservation, un envoi de document ou un abonnement au bulletin électronique. Dans ce dossier, on aura le profil de ce que tu as demandé en termes d'activités, en termes d'hébergements, en termes de régions touristiques. Tu auras un profil qui te sera attribué.*

## CONCLUSION

L'expérience BQC montre qu'il est possible, grâce aux nouvelles technologies de l'information et des communications, en particulier Internet, d'améliorer la qualité des contenus (ex. : fiches d'information), d'élargir l'offre de services (ex. : réservation en ligne et clavardage) et de répondre à plus de clients sans pour autant augmenter les délais d'attente et le nombre d'employés. Ici comme ailleurs, la planification des vacances par les touristes se prépare de plus en plus en consultant le Web. Il s'agit d'une tendance lourde dans l'industrie touristique.

*Maintenant, la majorité des touristes qui choisissent une destination vont consulter un ou des sites Web avant de prendre leur décision [...] Ce n'était pas ça il y a 6 ans et 7 ans.*

Il n'est pas surprenant que le site BQC soit devenu le principal véhicule d'information touristique de Tourisme Québec, d'autant plus que sa popularité contribue à diminuer l'utilisation des canaux traditionnels plus coûteux. C'est aussi un des moyens privilégiés pour faire la promotion du Québec par le Web, particulièrement sur les marchés internationaux. Les entreprises touristiques trouvent aussi leur compte dans BQC dans la mesure où ce système les fait connaître et leur offre un service de réservation en ligne et d'autres produits promotionnels à des coûts raisonnables.

Par ailleurs, la sécurité est une composante importante de BQC ainsi qu'une préoccupation majeure pour les responsables de ce système de gestion de la destination. D'importantes sommes y ont été investies. En effet, « *Tourisme Québec n'a pas lésiné sur les mesures de sécurité à mettre en place pour assurer la protection des renseignements personnels nécessaires aux services de BQC* », tels que les numéros de carte de crédit exigés lors de la réservation en ligne<sup>13</sup> ainsi que les listes de clients utilisées à des fins de marketing Web.

---

<sup>13</sup> Par exemple, le numéro de carte de crédit, exigé lors d'une réservation de chambre d'hôtel, demeure strictement confidentiel et est détruit après 30 jours. Même les préposés aux

Malgré la popularité du site Web BQC, les autres canaux s'avèrent encore nécessaires et souvent complémentaires au Web à l'intérieur d'une même démarche. « *Il y a encore des clients qui veulent parler à du monde, surtout pour acheter ou pour réserver* ». BQC est d'ailleurs plus qu'un site Web promotionnel. C'est un guichet multicanal qui regroupe une diversité de services qui doivent tenir compte de clientèles et besoins multiples. Le défi de Tourisme Québec consiste non seulement à ajuster ses services promotionnels à des besoins diversifiés qui évoluent rapidement, mais aussi à amener ses employés, en particulier les préposés aux renseignements et les agents de marketing, à s'adapter à de nouvelles tâches qui, souvent, requièrent des compétences particulières et s'ajoutent aux précédentes. Quel que soit le degré d'automatisation ou de virtualisation de Tourisme Québec, les compétences des employés demeureront un facteur important dans la performance de BQC, *a fortiori* dans un contexte organisationnel où l'on continue à privilégier un mode multicanal.

---

renseignements n'ont pas accès à ce numéro une fois qu'il a été saisi dans le système. D'ailleurs, il n'apparaît pas dans le dossier du client.

## RÉFÉRENCES

MINISTÈRE DU TOURISME (2006). *Bonjour Québec.com. Un élément majeur de la stratégie promotionnelle du Québec touristique*, présentation faite par Henri Chapdelaine, 5 décembre.

MINISTÈRE DU TOURISME (2005). *Plan stratégique 2005-2007*, 12 p.

MINISTÈRE DU TOURISME (2006). *Rapport annuel de gestion 2005-2006*, 43 p.

SABOURIN, V., L. CÔTÉ et M. VÉZINA (2003). *L'adoption des affaires électroniques dans l'industrie du tourisme : facteurs clés de succès et barrières à l'adoption, Le cas de Bonjour Québec*, étude produite pour le compte du CEFRIO.