



HAL
open science

Évolution de la communication promotionnelle des organisations de gestion de la destination à l'ère des nouvelles technologies de la communication : le cas de **Tourisme Montréal**

Martine Lizotte

► **To cite this version:**

Martine Lizotte. Évolution de la communication promotionnelle des organisations de gestion de la destination à l'ère des nouvelles technologies de la communication : le cas de Tourisme Montréal. Sciences de l'information et de la communication. Université de Grenoble, 2012. Français. NNT : 2012GREN034 . tel-01558464

HAL Id: tel-01558464

<https://theses.hal.science/tel-01558464>

Submitted on 7 Jul 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

Spécialité : **Sciences de l'Information et de la Communication**

Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par

LIZOTTE Martine

Thèse dirigée par Dominique BOURGEOIS

Préparée au sein du Laboratoire du Groupe de recherche sur les enjeux de la communication (GRESEC)

Dans l'École Doctorale langues, littérature et sciences humaines

Évolution de la communication promotionnelle des organisations de gestion de la destination à l'ère des nouvelles technologies de la communication : Le cas de Tourisme Montréal.

Thèse soutenue publiquement le 16 mai 2012, devant le jury composé de :

JURY

Mme Dominique BOURGEOIS

Professeure, Directrice de thèse, Université de Fribourg, Suisse, Membre

Mme Simona DE IULIO

Professeure, Université de Lille 3, Rapporteur

M. Jean-Baptiste LESOURD

Professeur, Université Aix-Marseille, Rapporteur, Président

M. Bernard MOTULSKY

Professeur, Université du Québec à Montréal, Membre

Mme Isabelle PAILLIART

Professeure, Université de Grenoble 3, Membre



Remerciements

Je désire remercier du fond du cœur ceux et celles qui m'ont permis de réaliser ce projet exigeant, entre autres en m'encourageant, mais aussi en me libérant de certaines tâches ...

Merci à mon mari, Claude Péloquin, pour son appui depuis les premiers instants et pour ses ressources.

Merci à Marianne, la plus extraordinaire fillette de 8 ans (je vous l'assure!!!) pour sa patience et sa compréhension face aux sacrifices familiaux qui viennent avec le fait que maman est aux études et « qu'elle travaille tout le temps! ».

Merci à Évelyne qui est entrée dans nos vies au beau milieu de cette aventure... nous permettant du coup de profiter du congé parental pour se plonger plus efficacement dans les études et la rédaction.

Les bonnes fées existent. Merci aux grand-mères jumelles Aline et Céline qui chérissent nos petites princesses et qui facilitent tellement la gestion des horaires quotidiens. Merci aussi à Florian pour sa compréhension!

Merci à mes parents, Lise et Georges Lizotte pour leur appui et leurs encouragements.

Merci à M. Michel Archambault, titulaire de la Chaire de tourisme Transat de l'UQAM que je considère comme mon mentor, d'avoir toujours cru en moi et en mes capacités... Merci, entre autres, de m'avoir proposé, en 2002, ma première charge de cours d'enseignement.

Merci à Pierre Bellerose, vice-président, recherche et relations publiques à Tourisme Montréal d'avoir accepté que le cas de Tourisme Montréal soit soumis à l'étude et d'avoir généreusement partagé ses connaissances et les données de l'organisation.

Merci à mes amis, à mes collègues, professionnels de l'industrie touristique, de la communication, du marketing, des relations publiques, journalistes et à tous ceux qui me confirment lors de discussions à propos de ce projet d'étude que je suis sur la bonne voie, autant lorsqu'il est question de mon cheminement professionnel, que lorsque nous abordons le sujet de mes recherches.

Finalement, merci à Professeure Dominique Bourgeois, ma directrice de thèse, d'avoir cru en mon idée de recherche depuis les débuts, d'avoir accepté de m'accompagner durant la réalisation de ce projet, de m'avoir guidé de façon toujours juste et pertinente durant la rédaction et surtout, de m'avoir encouragée tout au long de ce long marathon.

*« Le miracle n'est pas de terminer.
Le miracle est d'avoir le courage de débiter. »*

John Bingham

Résumé de la thèse

L'arrivée d'Internet dans le quotidien de la population des pays industrialisés comme le Canada et la France a eu des effets sur les stratégies de communication externe adoptées par les gestionnaires d'organisations. Plus récemment, grâce au Web 2.0, c'est le Web social qui fait son apparition et qui transforme les façons de communiquer. Les destinations touristiques et plus précisément les organisations de gestion de la destination qui les gèrent et qui en font la promotion sont touchées par ces changements. Cette thèse a comme objectif de répondre à la question de la problématique de départ : comment les organisations de gestion de la destination s'adaptent-elles à ce nouvel environnement communicationnel?

Dans cette thèse, la communication externe des organisations de gestion de la destination est explorée à travers le prisme de théories et de modèles de la communication. Le sujet a été étudié dans son contexte, où les médias traditionnels sont bouleversés autant par Internet que par de nouveaux outils disponibles grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. C'est à l'aide d'observations provenant de l'étude d'un cas, celui de Tourisme Montréal, une organisation privée à but non lucratif qui regroupe quelques 750 membres (hôtels, restaurants, attraits touristiques, etc.) que des hypothèses posées en lien avec la problématique de départ ont été vérifiées.

Le travail de recherche est divisé en deux grandes parties. La première partie établit les bases de référence pour la construction de la thèse. La seconde partie est dédiée à l'étude d'un cas qui permet de comparer les connaissances théoriques à celles provenant de la réalité d'une organisation de gestion de la destination. La méthodologie de recherche pour l'étude de cas inclut une collecte de données issues de différentes sources, dont l'entretien compréhensif, l'observation et l'analyse de documents.

Mots clés

- Communication
- Organisation de gestion de la destination
- Tourisme
- Nouveaux médias
- Médias sociaux
- Marketing

Summary

The arrival of Internet in the daily life of people in industrialised countries like Canada and France has affected organizations' external communication strategies. More recently, the emergence of social media brought forward by Web 2.0 is transforming how people and organizations are communicating. Tourism destinations and more specifically destination management organizations that manage and promote them are affected by these changes. The objective of this thesis is to answer the initial research question: How are destination management organizations adapting to this new communication environment?

In this thesis, the external and promotional communication of destination management organizations is studied through the prism of communication models and theories. The subject has been observed in its context where traditional media is challenged by new tools available with new communication and information technology. The case of Tourisme Montréal, a non-profit private organization counting some 750 members (hotels, restaurants, attractions, etc.) was analysed and the observations participate in the verification of the initial questioning.

The work is divided into two major parts. The first part establishes the reference basis for the construction of the thesis. The second part is dedicated to the study of our chosen case, Tourisme Montréal. It compares theory knowledge to the reality of destination management organizations. The methodology used in our research includes data collection from different sources including interviews, observation and the analysis of various types of documents.

Keywords

- Communication
- Destination management organizations
- Tourism
- New media
- Social media
- Marketing

Sommaire

<i>INTRODUCTION GÉNÉRALE</i>	15
<i>Hypothèses de recherche</i>	16
<i>Première approche de la méthodologie de recherche</i>	18
<i>Plan de la thèse</i>	18
<i>Définitions</i>	21
<i>PREMIÈRE PARTIE</i>	23
<i>La communication externe des organisations de gestion de la destination à l'heure des nouveaux médias</i>	23
1 Chapitre 1 - Mise en scène du contexte : le tourisme, une industrie de services importante pour l'économie mais avec ses particularités	26
1.1 Le tourisme, beaucoup plus que des vacances	28
1.2 Les organisations de gestion de la destination : les territoires touristiques organisés	45
1.3 L'image et la réputation des organisations en général et des destinations touristiques en particulier	63
1.4 L'information et la communication : au cœur du système touristique	70
1.5 Le comportement du voyageur à l'ère du Web	82
1.6 Conclusion du chapitre 1	91
<i>La communication externe des organisations observée à travers le prisme de différents modèles et approches théoriques</i>	93
2 Chapitre 2 – La communication externe des organisations observée à travers le prisme de différents modèles et approches théoriques	94
2.1 Différentes approches théoriques de la communication externe des organisations appliquées au sujet étudié	96
2.2 La communication externe des organisations : du mix marketing à la communication marketing intégrée	110
2.3 Au cœur de la société communicante d'aujourd'hui : les relations publiques ...	122
2.4 La publicité traditionnelle : moyen d'influence en perte de popularité	141
2.5 Conclusion du chapitre 2	147

Les médias et les organisations en transition : d'une communication externe unidirectionnelle des organisations à une communication bidirectionnelle..... 149

3 Chapitre 3 – Les médias et les organisations en transition : d'une communication externe unidirectionnelle des organisations à une communication bidirectionnelle.. 150

3.1 Les médias de masse à l'heure de grands changements 152

3.2 Les médias de masse : de canaux de communication unidirectionnels à des outils permettant de converser 156

3.3 Multiplicité des outils de communication externe des organisations : des choix variés au service d'une communication multiplateforme intégrée 169

3.4 Conclusion du chapitre 3..... 203

SECONDE PARTIE..... 205

Approche méthodologique et résultats des observations du cas de Tourisme Montréal..... 205

Cadre méthodologique : le choix de la technique et du protocole d'enquête pour étudier la communication externe de Tourisme Montréal..... 207

4 Chapitre 4 - Cadre méthodologique : le choix de la technique et du protocole d'enquête pour étudier la communication externe de Tourisme Montréal..... 208

4.1 Hypothèses de la recherche 210

4.2 Approche méthodologique 213

4.3 Protocole d'enquête..... 223

4.4 Analyse des données recueillies..... 235

4.5 Conclusion du chapitre 4..... 239

La communication au service des organisations de gestion de la destination : le cas de Tourisme Montréal..... 240

5 Chapitre 5 – La communication au service des organisations de gestion de la destination : le cas de Tourisme Montréal..... 241

5.1 Le Montréal touristique : l'offre et les messages diffusés..... 243

5.2 D'une planification marketing à une stratégie de communication intégrée 264

5.3 Une multitude d'outils de communication externe utilisés par Tourisme Montréal 290

5.4 Les approches relationnelles de Tourisme Montréal 320

5.5 Conclusion du chapitre 5..... 337

CONCLUSION GÉNÉRALE..... 339

<i>Vérification des hypothèses</i>	339
<i>Conclusion</i>	343
<i>Limites de la recherche</i>	346
<i>Suggestion pour des recherches futures</i>	348

Liste des figures

FIGURE 1 - ACTEURS CLÉS DE L' « INDUSTRIE » TOURISTIQUE CANADIENNE.....	36
FIGURE 2 - SOMMAIRE DES RÔLES DES ORGANISATIONS DE GESTION DE LA DESTINATION SELON WANG (2008)	50
FIGURE 3 – ÉVOLUTION DES SOURCES DE REVENUS DE TOURISME MONTRÉAL ENTRE 1989 ET 2011.....	57
FIGURE 4 - CROISSANCE DES DESTINATIONS TOURISTIQUES « TRADITIONNELLES » COMPARATIVEMENT AUX DESTINATIONS ÉMERGENTES - ARRIVÉES TOURISTIQUES SELON LE PAYS RÉCEPTEUR (% DE PARTS DE MARCHÉ)	61
FIGURE 5 - MODÈLE DE FORMATION DE L'IMAGE DES DESTINATIONS TOURISTIQUES	67
FIGURE 6 - L'ÉVOLUTION DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION DES PRODUITS TOURISTIQUES ET, INCIDEMMENT, DE LA COMMUNICATION DANS LE SYSTÈME TOURISTIQUE – « AVANT... »	71
FIGURE 7 - L'ÉVOLUTION DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION DES PRODUITS TOURISTIQUES ET, INCIDEMMENT, DE LA COMMUNICATION DANS LE SYSTÈME TOURISTIQUE – EN 1989	72
FIGURE 8 - L'ÉVOLUTION DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION DES PRODUITS TOURISTIQUES ET, INCIDEMMENT, DE LA COMMUNICATION DANS LE SYSTÈME TOURISTIQUE – EN 1999	72
FIGURE 9 - L'ÉVOLUTION DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION DES PRODUITS TOURISTIQUES ET, INCIDEMMENT, DE LA COMMUNICATION DANS LE SYSTÈME TOURISTIQUE – EN 2008	72
FIGURE 10 - SOURCE D'INSPIRATION DES QUÉBÉCOIS POUR CHOISIR LA DESTINATION DE LEUR DERNIER VOYAGE AU QUÉBEC (2011)	75
FIGURE 11 - SOURCES D'INFORMATIONS UTILISÉES PAR LES QUÉBÉCOIS POUR PLANIFIER LEUR DERNIER VOYAGE AU QUÉBEC (2011)	75
FIGURE 12 - CRITÈRES QUI ENCOURAGENT LES QUÉBÉCOIS À UTILISER INTERNET POUR LA PLANIFICATION DE LEURS VOYAGES EN GÉNÉRAL (2011)	76
FIGURE 13 - CRITÈRES QUI DÉCOURAGENT LES QUÉBÉCOIS À UTILISER INTERNET POUR LA PLANIFICATION DE LEURS VOYAGES EN GÉNÉRAL (2011)	77
FIGURE 14 - PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DE L'IMAGE DE DESTINATIONS TOURISTIQUES	78
FIGURE 15 - LA RÉPARTITION DES VOYAGEURS FRANÇAIS SELON LE TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LA RÉSERVATION DU VOYAGE ET LA DATE PRÉVUE DU DÉPART	87
FIGURE 16 - ENTONNOIR DU PROCESSUS DÉCISIONNEL DES VOYAGEURS SELON GOOGLE.....	88
FIGURE 17 - HABITUDES DES QUÉBÉCOIS EN MATIÈRE DE PLANIFICATION DE VOYAGES	89
FIGURE 18 - ILLUSTRATION DU MODÈLE THÉORIQUE DE SHANNON	98
FIGURE 19 IMAGE REPRÉSENTANT LE MODÈLE À DEUX NIVEAUX DE KATZ ET LAZARSFELD.....	101
FIGURE 20 - MODÈLE DE LA COMMUNICATION SELON STUART HALL (1973).....	102
FIGURE 21 - CARTOGRAPHIE SENSIBLE DU WEB 2.0.....	107
FIGURE 22 - LES TROIS OBJECTIFS DES RELATIONS PUBLIQUES.....	124
FIGURE 23 - DÉCLARATION DE PRINCIPES (DES RELATIONS PUBLIQUES) IVY LEE – 1906.....	127
FIGURE 24 CARACTÉRISTIQUES DE QUATRE MODÈLES DE RELATIONS PUBLIQUES	129
FIGURE 25 - ÉVOLUTION DES DÉFINITIONS DES RELATIONS PUBLIQUES DU DÉBUT DU XX ^E SIÈCLE À 1999 ..	130
FIGURE 26 - MODÈLE MULTIDIMENSIONNEL DES RELATIONS PUBLIQUES	139
FIGURE 27 - UTILISATEURS D'INTERNET DANS LE MONDE, PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE	163
FIGURE 28 - TAUX DE PÉNÉTRATION D'INTERNET DANS LE MONDE, PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE	163
FIGURE 29 - ÉVOLUTION DES DÉPENSES TOURISTIQUES EN LIGNE COMPARATIVEMENT AUX DÉPENSES TOURISTIQUES GLOBALES DU MARCHÉ CANADIEN EN MILLIARDS DE DOLLARS CANADIENS (2007- 2011)*	165
FIGURE 30 - PANORAMA DES MÉDIAS SOCIAUX	193
FIGURE 31 - L'INFLUENCE DES VOYAGEURS SELON LA SOURCE	196
FIGURE 32 - LA PLACE DES ÉTUDES DE CAS EN SCIENCES SOCIALES	217
FIGURE 33 - CROCOTHAMES, CRÉATURES VEDETTES DE LA CAMPAGNE DE COMMUNICATION DE TOURISME MONTRÉAL EN 2011	258
FIGURE 34 - SOMMAIRE DE L'ÉVOLUTION DE L'UTILISATION DES TECHNIQUES ET DES OUTILS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION EXTERNE ET DE LA VISION DE TOURISME MONTRÉAL	284

FIGURE 35 - LES DÉPENSES EN COMMUNICATIONS PROMOTIONNELLES DE TOURISME MONTRÉAL ENTRE 1997 ET 2010.....	285
FIGURE 36 - DÉPENSES DE PROMOTION DE TOURISME MONTRÉAL (PUBLICITAIRES COMPARÉES À NON « PUBLICITAIRES ») DE 1997 À 2010 (EN MILLIONS DE DOLLARS).....	285
FIGURE 37 - RÉPARTITIONS DES DÉPENSES DE PROMOTION DE TOURISME MONTRÉAL (PUBLICITAIRES COMPARATIVEMENT À NON « PUBLICITAIRES ») DE 1997 À 2010 (EN %).....	286
FIGURE 38 - IMAGE DES CINQ BLOGUEURS EMBAUCHÉS EN 2009 PAR TOURISME MONTRÉAL (AGENCE) POUR CHACUN ENTREtenir UN BLOGUE SUR UN THÈME PRÉCIS	315
FIGURE 39 - NOMBRE DE JOURNALISTES ACCUEILLIS ANNUELLEMENT PAR TOURISME MONTRÉAL DE 1989 À 2010	323
FIGURE 40 - DESTINATAIRES DES MESSAGES OU NOUVELLES CORPORATIVES DE TOURISME MONTRÉAL	327
FIGURE 41 – NOMBRE DE DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS PAR LES VISITEURS AUX BUREAUX D’ACCUEIL TOURISTIQUE DE TOURISME MONTRÉAL ENTRE LES ANNÉES 1987 ET 2010.....	333

Liste des tableaux

TABLEAU 1 – DÉFINITION DE « TOURISME » SELON DIFFÉRENTS AUTEURS RÉPERTORIÉS PAR PIKE (2008 : 21)	29
TABLEAU 2 – EXPLICATION DE L'INTRODUCTION PAR DEAN MACCANNELL DU MOT « TOURISTIC » DANS LA LANGUE ANGLAISE	30
TABLEAU 3 – QUELQUES CHIFFRES CLÉS DU TOURISME DANS LE MONDE SELON L'ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME	31
TABLEAU 4 - INDICE DE RENDEMENT DES SECTEURS ÉCONOMIQUES AU CANADA SELON LE CONFERENCE BOARD DU CANADA	32
TABLEAU 5 - ÉVOLUTION RÉCENTE DES ORGANISATIONS DE GESTION DE LA DESTINATION ET TENDANCES POUR LES PROCHAINES ANNÉES	49
TABLEAU 6 – STATUT DES 241 ORGANISATIONS DE GESTION DE LA DESTINATION (%) AYANT RÉPONDU AU SONDAGE DE L'ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME	56
TABLEAU 7 - AUDIENCES (PUBLICS) EN TOURISME	58
TABLEAU 8 - CATÉGORIES DE CLIENTÈLES	58
TABLEAU 9 – RÉPARTITION DU NOMBRE DE VOYAGEURS ET LEURS DÉPENSES À MONTRÉAL	59
TABLEAU 10 - ÉVOLUTION DES ARRIVÉES INTERNATIONALES DANS LES PRINCIPALES DESTINATIONS	60
TABLEAU 11 - PORTRAIT ÉVOLUTIF DES DIFFÉRENTES THÉORIES DES MOTIVATIONS DES TOURISTES TEL QUE PRÉSENTÉ PAR SIMON HUDSON	83
TABLEAU 12 – REVUE LITTÉRAIRE DE SIMON HUDSON PORTANT SUR LES THÉORIES DU COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS TOURISTIQUES.	84
TABLEAU 13 – COMMUNICATIONS CONTRÔLABLES ET NON-CONTRÔLABLES PAR LES ENTREPRISES	115
TABLEAU 14 - LA SOCIÉTÉ D'AUJOURD'HUI (2002) EN MATIÈRE DE COMMUNICATION MARKETING SELON TOM DUNCAN, UN DES DÉFENSEURS DE LA THÉORIE DE LA COMMUNICATION MARKETING INTÉGRÉE.	116
TABLEAU 15 – PRINCIPAUX TRAVAUX DE RECHERCHE EN LIEN AVEC LE MARKETING DES DESTINATIONS RÉPERTORIÉS PAR STEVEN PIKE (2008)	119
TABLEAU 16 – SECTION DE LA PRÉFACE DU CHAPITRE PORTANT SUR LES RELATIONS PUBLIQUES DU LIVRE SUR LES COMMUNICATION MARKETING INTÉGRÉES DE TOM DUNCAN.	131
TABLEAU 17 - OUTILS DE RELATIONS PUBLIQUES STANDARDS ET LES PLUS UTILISÉS EN TOURISME	135
TABLEAU 18 - TECHNIQUES DE RELATIONS PUBLIQUES "TRADITIONNELLES" ET "NOUVELLES" (LISTE NON EXHAUSTIVE)	136
TABLEAU 19 - REVENUS DE VENTES EN LIGNE ET TAUX DE PÉNÉTRATION, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS, AU ÉTATS-UNIS	166
TABLEAU 20 - LES MOYENS DE LA COMMUNICATION INTERNE	182
TABLEAU 21 - TYPES DE SITES INTERNET	188
TABLEAU 22 - LES TECHNIQUES DE RECUEIL DE DONNÉES (QUALITATIVES) SELON QUELQUES AUTEURS	226
TABLEAU 23 - DIFFÉRENTES SOURCES DE DONNÉES POUR LA CONSTRUCTION D'ÉTUDES DE CAS SCIENTIFIQUES	227
TABLEAU 24 – LES TROIS NIVEAUX DE TRIANGULATION SELON DE KETELE ET ROEGIERS	233
TABLEAU 25 - DESCRIPTIF DE MONTRÉAL SELON TOURISME MONTRÉAL	245
TABLEAU 26 – RÉPARTITION DU NOMBRE DE CHAMBRES OCCUPÉES EN 2010 (SELON LES SAISONS)	247
TABLEAU 27 – LE DÉVELOPPEMENT DU PRODUIT « MONTRÉAL » - EXTRAITS DES RAPPORTS ANNUELS DE TOURISME MONTRÉAL 1989-2010	247
TABLEAU 28 – NOTORIÉTÉ DE LA DESTINATION MONTRÉAL ET SON ÉVOLUTION DANS LE TEMPS	252
TABLEAU 29 – L'IMAGE PROJETÉE À TRAVERS LES COMMUNICATIONS DE TOURISME MONTRÉAL ENTRE 1989 ET 2010 SELON LES RAPPORTS ANNUELS DE L'ORGANISATION.	259
TABLEAU 30 – PLANIFICATION ET ORGANISATION MARKETING DE TOURISME MONTRÉAL AU FIL DES ANNÉES (1989-2010)	265
TABLEAU 31 – ÉVOLUTION DE L'UTILISATION DES TECHNIQUES ET OUTILS DE COMMUNICATION	274
TABLEAU 32 – ÉVOLUTION, AU FIL DU TEMPS, DU SITE INTERNET DE TOURISME MONTRÉAL	302

TABLEAU 33 – QUELQUES EXEMPLES DE LA COUVERTURE MÉDIATIQUE DU MONTRÉAL TOURISTIQUE RÉPERTORIÉES PAR TOURISME MONTRÉAL ENTRE 1989 ET 2010 (LISTE NON EXHAUSTIVE)	324
TABLEAU 34 – NOUVELLES RESSOURCES HUMAINES AU DÉPARTEMENT DES VENTES SELON L'ANALYSE DES RAPPORTS ANNUELS DE TOURISME MONTRÉAL ENTRE 1989 ET 2010	330
TABLEAU 35 - TYPES D'ACHATS, CARACTÉRISTIQUES ET QUELQUES EXEMPLES	349
TABLEAU 36 – SITUATIONS APPROPRIÉES POUR CHAQUE TYPE DE STRATÉGIES DE RECHERCHE	353
TABLEAU 37 – ARGUMENTS CONTRANT LES CRITIQUES DES SCIENTIFIQUES FACE À LA TECHNIQUE DE L'ÉTUDE DE CAS	355
TABLEAU 38 - LES DIFFÉRENTS TYPES D'ENTRETIENS SELON DE KETELE ET ROEGIERS (1993)	357
TABLEAU 39 - CARACTÉRISTIQUES ET AVANTAGES DE L'ENTREVUE « COMPRÉHENSIVE »	359

Liste des annexes

ANNEXE 1 – TYPES D’ACHATS, CARACTÉRISTIQUES ET QUELQUES EXEMPLES	349
ANNEXE 2 – ESSAI SUR LES MÉTHODES EN SCIENCES SOCIALES ET SUR LES ÉTUDES DE CAS	350
ANNEXE 3 – ESSAI SUR LES TECHNIQUES D’ENTRETIENS	356
ANNEXE 4 - ARTICLE CINÉ-TOURISME : LE NOUVEL ELDORADO DES DESTINATIONS TOURISTIQUES	361
ANNEXE 5 - HISTORIQUE DE TOURISME MONTRÉAL	369
ANNEXE 6 - NOTES BIOGRAPHIQUES DE L’HONORABLE CHARLES LAPOINTE, C.P. PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE TOURISME MONTRÉAL DEPUIS 1989.	371
ANNEXE 7 - PRIX REPORTÉS AU COURS DES DERNIERS MOIS PAR TOURISME MONTRÉAL ET PAR SON PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DES 22 DERNIÈRES ANNÉES.	373
ANNEXE 8 – LETTRE OUVERTE DE DANIEL LAMARRE, PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION DU CIRQUE DU SOLEIL PUBLIÉE DANS LA PRESSE, ÉDITION DU 2 NOVEMBRE 2011	375
ANNEXE 9 – SOMMAIRE DES RAPPORTS ANNUELS DE TOURISME MONTRÉAL DE 1989 À 2010.....	378
ANNEXE 10 – TITRE DES COMMUNIQUÉS DE PRESSE ÉMIS PAR TOURISME MONTRÉAL ET DIFFUSÉS SUR LE FIL DE PRESSE DU CANADA CNW – CANADIAN NEWS WIRE DURANT UNE ANNÉE (DE NOV. 2010 À NOV. 2011).	425
ANNEXE 11 – RETRANSCRIPTION D’ENTRETIEN : MONSIEUR PIERRE BELLEROSE, VICE-PRÉSIDENT RELATIONS PUBLIQUES, RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE PRODUIT POUR TOURISME MONTRÉAL.	429
ANNEXE 12 - RETRANSCRIPTION D’ENTRETIEN : MADAME EMMANUELLE LEGAULT, VICE-PRÉSIDENTE MARKETING DE TOURISME MONTRÉAL.....	435
ANNEXE 13 – COMMUNIQUÉ DE PRESSE : LA SAISON TOURISTIQUE ESTIVALE 2011 À MONTRÉAL : UNE AUTRE BONNE PERFORMANCE	440
ANNEXE 14 – COMMUNIQUÉ DE PRESSE : UN BILAN REMARQUABLE DE L’HIVER TOURISTIQUE 2010-2011 À MONTRÉAL	442
ANNEXE 15 – COMMUNIQUÉ DE PRESSE : LA SAISON TOURISTIQUE ESTIVALE À MONTRÉAL : LA MEILLEURE PERFORMANCE DE LA DÉCENNIE!.....	443
ANNEXE 16 – COMMUNIQUÉ DE PRESSE : TOURISME MONTRÉAL PREND UN VIRAGE 100 % WEB	445
ANNEXE 17 – COMMUNIQUÉ DE PRESSE : TOURISME MONTRÉAL : DES RÉSULTATS POSITIFS POUR SON VIRAGE 100 % WEB.....	447

Titre

Évolution de la communication promotionnelle des organisations de gestion de la destination à l'ère des nouvelles technologies de la communication : Le cas de Tourisme Montréal.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'arrivée d'Internet dans le quotidien de la population des pays industrialisés comme le Canada et la France a eu des effets sur les stratégies de communication externe adoptées par les gestionnaires d'organisations. Plus récemment, grâce au Web 2.0, c'est le Web social qui fait son apparition et qui transforme les façons de communiquer. Pour différentes raisons qui seront présentées et expliquées dans le cadre de cette recherche, les destinations touristiques et plus précisément les organisations de gestion de la destination qui les gèrent et qui en font la promotion sont particulièrement touchées par ces changements majeurs. Face à cette problématique, la question suivante se pose : comment les organisations de gestion de la destination s'adaptent-elles à ce nouvel environnement communicationnel?

Dans les prochaines pages de cette recherche doctorale en sciences de la communication et de l'information, nous étudions la communication externe des organisations de gestion de la destination, aussi connues pour les anglophones sous l'appellation de *Destination Marketing¹ Organisation* ou de DMO. Les organisations de gestion de la destination sont des entités privées ou publiques situées sur un territoire donné et dont un des rôles, expliqué en détail dans le premier chapitre, est de faire la promotion d'une destination auprès de voyageurs. Nous explorerons la communication externe des organisations de gestion de la destination à travers le prisme de théories et de modèles de la communication. C'est à l'aide d'observations provenant de l'étude d'un cas, celui de Tourisme Montréal, une organisation privée à but non lucratif qui regroupe quelques 750 membres (hôteliers, restaurateurs, attraits touristiques², etc.) que nous vérifierons trois hypothèses posées en lien avec la problématique de départ.

Le sujet dont fait l'objet cette recherche est issu d'une longue réflexion. C'est grâce à des connaissances pratiques du sujet, une expérience professionnelle de plusieurs années dans le secteur d'activité étudié et des discussions avec différents intervenants œuvrant dans le domaine touristique qu'ont été élaborées la problématique et les hypothèses de cette recherche. Ensuite, une revue de la documentation sur le sujet a confirmé, non seulement le fondement du questionnement soulevé, mais également les besoins de recherche scientifique sur le sujet.

La quête de réponses relativement à la problématique initiale n'est donc pas uniquement le fruit d'un intérêt personnel. Le besoin de recherche scientifique en communication des destinations touristiques a aussi été clairement identifié, entre autres en 2008 par Steven Pike. Cet auteur constate que plusieurs sujets nécessitent une attention supplémentaire : la communication avec les parties prenantes, les relations entre les organisations de gestion de la destination régionales, nationales et provinciales, la communication marketing intégrée pour les destinations et le management des relations avec les visiteurs (: 4). Ce travail rejoint certains de ces thèmes et répondra à des questions et à des hypothèses en lien avec ces sujets.

¹ Ou *Destination « Management » Organisation*. La section 1.2.2 mettra en lumière comment le terme a évolué avec les années.

² Attrait touristique : Ce qui attire le touriste, éveille sa curiosité : paysages, curiosités naturelles, sites historiques, musées, immeubles impressionnants, etc. (Grand dictionnaire de l'Office québécois de la langue française). Le terme « attrait » sera utilisé dans ce sens dans le texte.

Quoiqu'il sera question de l'information et de son importance au cœur du système touristique, c'est surtout la communication externe des organisations, particulièrement celle des organisations de gestion de la destination qui nous intéresse dans le cadre de ce travail.

Hypothèses de recherche

Le chapitre 4 est dédié entièrement à la présentation de l'approche méthodologique de cette recherche et inclut, entre autres, les détails et les explications menant aux hypothèses de départ proposées. Afin de permettre au lecteur de comprendre, dès maintenant, le fil directionnel de ce travail, les hypothèses sont présentées succinctement ici.

Certains éléments qui ont permis de développer les hypothèses peuvent déjà être évoqués. Par exemple, les fonctions des organisations de gestion de la destination s'affirment de plus en plus, elles doivent investir dans leur rôle de leader en matière de promotion de la destination. De plus, l'environnement dans lequel évoluent les organisations de gestion de la destination affecte les décisions des gestionnaires quant aux stratégies de communication qu'ils adoptent. Est-ce que le développement des usages de l'Internet au cours des dernières années a réellement obligé les organisations touristiques à revoir leurs habitudes de communications promotionnelles? Si oui, comment s'adaptent-elles à ce nouvel environnement communicationnel d'une part et, d'autre part, en saisissent-elles les opportunités? De plus, comment la bidirectionnalité de la communication de masse rendue possible grâce aux médias sociaux permet-elle une interactivité entre les organisations de gestion de la destination et leurs publics? Comment ce nouvel environnement communicationnel influe-t-il sur la communication promotionnelle des destinations touristiques? Voilà quelques-unes des questions à partir desquelles nous avons développé les hypothèses.

L'objectif de cette recherche est de décrire, de comprendre et d'expliquer comment une organisation de gestion de la destination comme Tourisme Montréal réagit aux changements ayant lieu en matière de communication externe. Trois hypothèses sont posées ici et, tout au long des différentes étapes de cette recherche, elles seront validées ou invalidées grâce à des arguments provenant des observations et des résultats de la recherche.

Expliquées plus en détail au chapitre 4, voici ces trois hypothèses :

Hypothèse I

Les organisations de gestion de la destination mettent en œuvre de nouvelles stratégies de communication promotionnelle depuis l'arrivée d'Internet.

Hypothèse II : Dans un contexte de saturation quant au bruit³ publicitaire, les organisations de gestion de la destination délaissent les activités publicitaires pour les remplacer par des activités de communication promotionnelle novatrices et intégrées.

³ Selon l'outil de référence *La Publicité de A à Z* (Cossette, 2006 : 37) la définition de « Bruit publicitaire » : n. masc. Occupation de l'espace médiatique et public par les annonces publicitaires. En français, on trouve aussi dans un sens proche Battage publicitaire, Encombrement publicitaire, Envahissement publicitaire. En anglais, on rencontre dans un sens voisin *Advertising clutter*, *Advertising noise*.

Hypothèse III Les organisations de gestion de la destination s'adaptent à un nouvel environnement communicationnel et particulièrement à la communication bidirectionnelle.

Première approche de la méthodologie de recherche

La méthodologie détaillée expliquant entre autres le choix de la méthode et des techniques utilisées pour recueillir les données à analyser est présentée au chapitre 4. En voici un préluce afin d'orienter dès maintenant le lecteur.

Nous avons choisi la technique de l'étude de cas pour étudier les activités de communication promotionnelle d'une organisation de gestion de la destination québécoise, en l'occurrence Tourisme Montréal. Cette technique s'inscrit dans une recherche de type qualitatif et s'effectuera à l'aide de collectes de données issues de différentes sources. L'entretien compréhensif, l'observation et l'analyse de documents constituent les principales techniques de recueil de données intégrées au protocole de recherche. L'analyse par triangulation des données recueillies permettra d'accepter ou de refuser les hypothèses de départ.

Plan de la thèse

Dans les pages qui suivent, le lecteur pourra suivre les différentes étapes du travail de recherche scientifique présentées dans un format adapté au contexte, mais principalement inspirées des modèles de plan de thèse proposés par Beaud (2006), Perry (1998) et le ministère de l'éducation et le ministère de la recherche en France (2007). Dans son article, Perry (1998: 5) fait également référence à la structure et au guide de rédaction proposés par Varadarajan (1996), éditeur du prestigieux *Journal of Marketing* pour la rédaction d'articles scientifiques (Moses, 1985 repris par Perry, 1998, p.3).

Le travail de recherche est divisé en deux grandes parties et le lecteur est invité à cheminer à travers cinq chapitres. La première partie établit les bases de référence pour la construction de la thèse. La seconde partie est dédiée à l'étude d'un cas qui permettra de comparer les connaissances théoriques à celles provenant de la réalité d'une organisation de gestion de la destination. Ainsi, les arguments utilisés pour valider ou invalider les hypothèses sont puisés autant dans l'analyse des approches théoriques étudiées que dans l'étude des observations sur le terrain provenant du cas de Tourisme Montréal présenté en seconde partie.

Dans la première partie, l'objectif est de mettre en contexte le sujet étudié, d'exposer les principales théories en lien avec le sujet ainsi que de présenter différents médias classés selon leurs fonctions. La première partie de cette recherche se compose de trois chapitres.

C'est dans le premier chapitre que le contexte est mis en scène. On y présente, entre autres, le tourisme, les acteurs clés ainsi que les particularités de cette industrie de services. Le fonctionnement du système touristique est ensuite mis en lumière et nous montrons comment les organisations de gestion de la destination agissent pour influencer les voyageurs dans leurs choix en matière de tourisme. Finalement, une section est destinée à illustrer l'importance de l'image et de la réputation des destinations touristiques et une autre à présenter quelques particularités du voyageur à l'ère du Web.

Dans le deuxième chapitre, des approches de la communication externe des organisations, sont étudiées. Nous avons identifié plusieurs approches théoriques qui s'appliquent aux organisations de gestion de la destination en matière de communication externe, notre sujet de recherche. L'objectif de ce chapitre est de voir à travers le prisme de différentes approches théoriques de la communication les activités de communication externe des organisations de gestion de la destination. À cet effet, nous avons choisi les approches de la communication unidirectionnelle, de la communication bidirectionnelle (rétroactive), de la communication interpersonnelle, de la communication de masse, de la communication marketing intégrée et de la communication relationnelle. Une section est destinée à la publicité qui, nous tentons de le montrer, est un moyen d'influence en perte de popularité. D'ailleurs, cette perte de popularité fait partie intégrante d'une de nos hypothèses de départ et nous présumons qu'elle force les organisations à trouver des façons alternatives de communiquer efficacement. Pour conclure ce chapitre, nous abordons, de façon fort brève, certains outils de communication, particulièrement ceux issus des nouvelles technologies de l'information et de la communication. C'est toutefois au chapitre suivant que sont vus en détail les médias et autres outils de la communication.

Dans le troisième chapitre, les médias de masse ainsi que les différentes techniques et outils de communication externe des organisations sont présentés. Il est particulièrement question de ceux utilisés par les gestionnaires d'organisations de gestion de la destination et par Tourisme Montréal. Des médias de masse et canaux de communication unidirectionnels et localisés à des outils permettant d'échanger en temps réel, nous présentons dans ce chapitre un éventail des outils les plus utilisés. Ces médias et outils de communication sont classés selon leurs fonctions principales et s'ils sont plutôt unidirectionnels ou bidirectionnels, basés sur Internet ou non. L'objectif ici est de planifier le schéma d'analyse pour l'étude de cas au cinquième chapitre. En fait, la classification proposée au troisième chapitre est reprise au cinquième chapitre et sert de base pour ordonner les données recueillies au sujet des activités de communication externe de Tourisme Montréal depuis les 22 dernières années.

Dans la seconde partie de cette recherche nous nous concentrons sur l'étude d'un cas, celui de Tourisme Montréal. L'approche méthodologique et le protocole d'enquête sont présentés au chapitre 4 et les résultats des observations suite à l'analyse du cas de Tourisme Montréal sont donnés au cinquième et ultime chapitre. En somme, l'objectif de la seconde partie de cette thèse est de faire ressortir des observations supplémentaires, issues du contexte réel, qui s'ajouteront à l'argumentaire et nous permettront, en définitive, de valider ou d'invalidier les hypothèses posées au départ.

Dans le quatrième chapitre, l'approche méthodologique de recherche choisie pour investiguer le sujet est présentée en détail ainsi que le protocole de recherche. C'est dans ce chapitre que nous expliquons pourquoi nous avons choisi la technique de l'étude de cas et pourquoi il s'agit de la meilleure façon, pour le sujet étudié, de valider ou d'invalidier les hypothèses initiales présentées dans l'introduction.

Finalement, dans le dernier chapitre, les résultats des observations du cas étudié sont présentés et interprétés. Les activités de communication externe observées de Tourisme

Montréal sont classées selon les catégories de médias et d'outils de communication définis dans le troisième chapitre. Ensuite, les observations recueillies sont analysées à l'aide de différentes approches théoriques vues au deuxième chapitre tout en reconnaissant le contexte dans lequel se situent les organisations de gestion de la destination comme nous l'avons exposé dans le premier chapitre. Les observations qui en découlent font partie de l'argumentaire que nous présentons dans la conclusion générale et qui sert à vérifier la validité des hypothèses.

Notre thèse est donc présentée de façon à ce que la construction de l'argumentaire, chapitre par chapitre, permette au lecteur de comprendre et d'accepter les conclusions que nous proposons. À chaque étape de notre recherche, nous avons fait ressortir une série d'arguments qui viennent tantôt répondre à la problématique de départ, tantôt préciser ou valider les hypothèses citées en introduction. D'ailleurs, en conclusion générale de notre recherche, une section est consacrée à la vérification des hypothèses et une autre est destinée à la présentation des principaux résultats. Les limites de la recherche ainsi que des suggestions de sujets à approfondir ultérieurement concluent finalement notre document.

Définitions

La définition de certains termes utilisés peut varier d'un chercheur à l'autre. Ainsi, les termes clés et ceux controversés doivent être définis afin d'établir leur signification (Perry, 1998: 22). Cette section est destinée à définir quelques uns des termes utilisés dans cette recherche. Il faut rappeler que la démarche pour définir certains termes, entre autres ceux issus de disciplines récentes, est encore en cours et les définitions toujours en élaboration. Dans quelques cas la démarche se qualifie plutôt de débat entre divers défenseurs d'écoles de pensées opposées. Il s'agit d'étudier, par exemple, les discussions et les échanges ayant lieu à travers des articles scientifiques publiés relativement au terme « industrie touristique » pour comprendre certains débats et surtout voir l'évolution des mots et des termes utilisés par les scientifiques. Ceci dit, l'intention de l'auteur de ce travail n'est pas de participer aux discussions ou aux débats relatifs aux termes présentés, mais plutôt d'exposer la définition et le sens retenus pour leur utilisation dans cette thèse. Le lecteur trouvera ainsi une première approche de la signification de certains termes mais pour la plupart de ceux-ci, une définition plus exhaustive sera présentée plus loin dans le texte.

Tourisme : Plusieurs définitions ont été soutenues au cours des années (voir le Tableau 1) mais la définition retenue pour ce travail est celle de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) : « Les activités déployées par les personnes au cours de leur voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs ». (OMT, 1995a: 10)

Touristes : Nous avons retenu deux définitions pour définir les « touristes » : Au Québec, le ministère du Tourisme définit les touristes comme étant des « personnes qui ont fait un voyage d'une nuit ou plus, mais d'une durée de moins d'un an, à l'extérieur de leur ville et qui ont utilisé de l'hébergement commercial ou privé » (Ministère du Tourisme du Québec, 2011). En France, la Direction du tourisme définit le touriste comme « toute personne en déplacement hors de son environnement habituel pour une durée d'au moins une nuitée, et d'un an au plus, pour des motifs non liés à une activité rémunérée dans le lieu visite. » (Direction du tourisme France, 2008). Puisque l'organisation étudiée est située au Québec, nous privilégions, dans le cadre de ce travail, la définition proposée par le ministère du Tourisme du Québec.

Excursionnistes : Personnes qui ont fait un voyage aller-retour dans la même journée à l'extérieur de leur ville, dont la distance aller est d'au moins 40 kilomètres (ministère du Tourisme du Québec).

Visiteurs : Terme qui englobe à la fois les touristes et les excursionnistes (ministère du Tourisme du Québec).

Industrie touristique : Il en sera question plus loin dans le chapitre 1, à ce jour, aucun texte scientifique sur l'épistémologie touristique ne confère au regroupement d'entreprises du domaine l'appellation d' « industrie ». D'ailleurs, afin d'illustrer ce fait, le terme sera placé entre guillemets. L'Organisation mondiale du tourisme définit l' « industrie touristique » comme un ensemble d'entreprises dont la principale activité productive est liée au service des touristes (OMT, 1995b: 7).

Attrait touristique : Ce qui attire le touriste, éveille sa curiosité : paysages, curiosités naturelles, sites historiques, musées, immeubles impressionnants, etc. (Office québécois de la langue française, 2012).

Destination : Une destination est une région définie géographiquement et est reconnue par les touristes comme étant une entité unique organisé dans un cadre législatif et politique pour en faire la gestion et le marketing (Buhalis, 2000: 98).

Organisation de gestion de la destination : La section 1.2 porte entièrement sur le sujet et présente quelques définitions. Celle proposée ici est celle de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) qui décrit les organisations de gestion de la destination comme « des organisations responsables du management et/ou marketing des destinations » (Organisation mondiale du tourisme, 2004: 4).

PREMIÈRE PARTIE

*La communication externe des organisations de gestion de
la destination à l'heure des nouveaux médias*

La première partie de cette recherche sert de mise en scène et a comme objectif de bien situer le sujet étudié. Le premier chapitre se consacre à présenter les organisations de gestion de la destination en tant qu'entités touristiques centrales, tant pour l'organisation des destinations touristiques, que pour leur promotion. L'importance de l'image et de la réputation des organisations en général et des destinations touristiques en particulier est mise en lumière au premier chapitre. C'est aussi dans le premier chapitre que le lecteur appréciera l'importance de l'information et de la communication pour l'« industrie » touristique. Finalement, le comportement des voyageurs à l'ère du Web est présenté dans ce premier chapitre.

Perry (1998), dans son article *A Structured Approach for Presenting Theses*, affirme que dans le cadre de la présentation d'une thèse, contrairement à la plupart des autres types de recherche, le chercheur doit présenter non seulement la théorie associée au sujet étudié mais donner un aperçu de l'ensemble de la discipline afin de bien saisir le contexte (1998: 24). C'est la raison pour laquelle le lecteur trouvera dans la première partie de cette recherche, au chapitre 2, quelques théories non seulement de la communication, mais également du marketing et des relations publiques. L'objectif de ce chapitre est de déterminer les approches théoriques avec lesquelles seront analysées les activités de communication de l'organisation de gestion de la destination étudiées au dernier chapitre.

Finalement, le chapitre 3 conclut cette première partie en donnant la description d'une série d'outils et de techniques de communication externe des organisations, particulièrement ceux utilisés en tourisme pour la promotion des destinations touristiques. Grâce aux différentes théories présentées au chapitre précédent, nous avons réussi à classer les médias et les outils de communication selon leurs fonctions en matière de communication externe des organisations. Ce classement nous permettra d'ordonner les données recueillies dans le cadre de l'étude du cas de Tourisme Montréal au cinquième chapitre.

Chapitre 1

*Mise en scène du contexte : le tourisme, une
industrie de services importante pour
l'économie mais avec ses particularités*

1 Chapitre 1 - Mise en scène du contexte : le tourisme, une industrie de services importante pour l'économie mais avec ses particularités

Dans le but de situer dans leur contexte les organisations étudiées dans le cadre de cette thèse, les différents intervenants qui œuvrent dans l'« industrie » touristiques sont présentés dans ce premier chapitre. Ensuite, le lecteur saisira l'importance de cette « industrie » dans l'économie mondiale et plus spécifiquement pour l'économie des pays, des régions et des villes. Pour y parvenir, nous présentons quelques données économiques et statistiques qui montrent hors de tout doute que le tourisme, c'est beaucoup plus que des vacances.

Le lecteur obtiendra, dans la deuxième section, toutes les informations nécessaires afin de bien comprendre les rôles et les fonctions des organisations de gestion de la destination, les entités au cœur de cette recherche. Suite à l'analyse des publications sur le sujet, nous observons et illustrons dans cette section que les recherches portant sur les organisations de gestion de la destination sont particulièrement récentes et que les rôles de ces organisations évoluent.

Dans la troisième partie du premier chapitre, nous présentons d'abord pourquoi l'image et la réputation des destinations sont importantes dans le succès des destinations touristiques. Suivent ensuite les modèles qui expliquent comment cette image est construite et comment elle peut, éventuellement, être altérée.

Les deux dernières sections du premier chapitre sont consacrées à montrer l'importance de l'information et de la communication pour le bon fonctionnement de l'« industrie » touristique. Finalement, elles mettent en lumière de façon fort sommaire, vu la complexité du sujet, le comportement du voyageur à l'ère du Web.

L'objectif de ce premier chapitre est de bien situer les organisations de gestion de la destination dans leur contexte. Ceci nous permettra, plus tard, de mieux comprendre les fondements derrière les décisions prises par les gestionnaires et, pour notre recherche, celles en lien avec leurs décisions en matière de communication destinée aux publics ciblés.

1.1

Le tourisme, beaucoup plus que des vacances

De 1950 à 2010, les arrivées du tourisme international ont progressé à un rythme annuel de 6,2 %, passant de 25 millions à 940 millions.

- Organisation mondiale du tourisme (OMT), 2010

1.1 Le tourisme, beaucoup plus que des vacances

Pour des centaines de millions de voyageurs annuellement, le tourisme : c'est les vacances. Mais, pour des millions d'entreprises à travers le monde, le tourisme représente une activité économique. Certaines entreprises sont entièrement dépendantes des activités touristiques tandis que d'autres le sont moins et les revenus provenant des voyageurs représentent qu'une partie de leurs revenus annuels. Les prochaines pages sont destinées à la présentation de définitions du tourisme, des caractéristiques du tourisme et des différents secteurs d'activité qui composent cette « industrie ». C'est aussi dans ces pages qu'on trouve la démonstration de l'importance économique du tourisme.

1.1.1 Le tourisme : quelques définitions

Bien que les déplacements des populations et le voyage soient des phénomènes fort anciens, on attribue, de façon plus officielle, au Grand Tour, long voyage effectué par de jeunes aristocrates anglais à partir du XVII^e siècle dans le but de compléter leur éducation, la notion de tourisme, et surtout celle de voyages en groupe.

Le mot *tourist* viendrait de *Tour*, et désigne celui qui voyage (Boyer, 2005: 5). Le mot tourisme apparaît dans le Larousse en 1877 avec une définition laconique : « Tourisme : goût, habitude de touriste » (École Hôtelière de Lausanne, 2005: 2). L'essai de définition du tourisme de l'École Hôtelière de Lausanne affirme qu'encore aujourd'hui, plusieurs chercheurs jugent que le tourisme est sous-théorisé et que sa formalisation pose un véritable problème et défi. Il existe encore aujourd'hui des discordances entre les écrits scientifiques des chercheurs sur la téorologie ou la « tourismologie »⁴, entre autres quant à la structure industrielle des secteurs d'activités et des disciplines qu'elle regroupe. En fait, à ce jour, aucun texte scientifique sur l'épistémologie touristique ne confère au regroupement d'entreprises du domaine l'appellation d'industrie⁵. L'Organisation mondiale du tourisme définit l'industrie touristique comme un ensemble d'entreprises dont la principale activité productive est liée au service des touristes (OMT, 1995b: 7).

Différents auteurs suggèrent plusieurs variantes à la définition du tourisme. Le Tableau 1 est la reprise d'un répertoire des définitions proposé par Pike (2008: 21).

⁴ Néologisme suggéré par Jean-Michel Hoerner (2000) qui proclame la nativité d'une science en tourisme et ironise, d'avance, la réaction des chercheurs de la discipline : « (...) mes contempteurs se drapent dans leur probité de pharisiens et crient au canular. À voir les réactions de tant de béotiens savants souvent universitaires – ce qui n'est hélas! guère paradoxal – j'aurais presque envie de justifier davantage leur morgue de chercheurs camouflés sous l'édrédon ouaté de la suffisance, en prenant le contre-pied de Galilée et en proclamant, pour voir, que la terre est plate. Au moins, je mériterais complètement leurs sarcasmes prétentieux et je pourrais m'amuser de leur bêtise. » Hoerner, *Traité de tourismologie*

⁵ C'est la raison pour laquelle le terme « industrie » est placé entre guillemets lorsqu'il réfère à l'« industrie » touristique.

Tableau 1 – Définition de « tourisme » selon différents auteurs répertoriés par Pike (2008 : 21)

Auteur	Définition du tourisme
Hunziker (1951) (dans Collier (1997 : 2))	... la somme des phénomènes et des relations qui surgissent du voyage et de l'accueil de non-résidents en autant qu'ils ne deviennent pas des résidents permanents ou que le but du voyage ne soit pas dans un objectif de travail.
Leiper (1979, p. 403-404)	C'est le système incluant les déplacements discrétionnaires des gens hors de leur lieu de résidence habituel pour une nuit ou plus, excepté les séjours dont l'objectif est de travailler à divers endroits sur la route.
Mill et Morrison (1992, p. 9)	Le tourisme est le terme donné pour les activités qui ont lieu lorsque les gens voyagent. Ceci comprend tout de la planification du voyage, le déplacement vers la destination, le séjour sur place, le retour, et les souvenirs après coup. Il inclut toutes les activités que le voyageur fait durant le voyage, les achats, les interactions entre le voyageur et l'hôte à destination. En somme, c'est le regroupement de toutes les activités et impacts qui arrivent lorsqu'un visiteur voyage.
Heath et Wall (1992, p. 4)	L'étude des gens qui sont à l'extérieur de leur habitat naturel, des établissements qui répondent aux exigences des voyageurs, et les effets qu'ils ont sur l'économie, l'environnement physique et social de la communauté d'accueil. Ceci inclus les motivations et les expériences des touristes, les attentes et les ajustements faits par les résidents des communautés hôtes et les rôles joués par les différentes agences, institutions qui interviennent entre elles.
Holloway (1994, p. 4)	Quelqu'un qui voyage pour voir "autre chose" et qui se plaint que les choses ne sont pas comme chez lui.
Gunn (1994, p.4)	Le tourisme est défini comme tous les voyages à l'exception des déplacements quotidiens.
Hall (1998, p. 6.)	Le tourisme est un phénomène commercial des sociétés industrielles qui inclut une personne, seule ou en groupe, voyageant de lieux en lieux (composant physique) et d'un état psychologique à un autre.
Sharpley (2002, p.22)	En somme, il s'agit d'un phénomène qui inclut le mouvement de personnes et leur séjour (temporaire).

Source : (Pike, 2008: 21)

Pour les anglophones, le terme « touristic » a vu le jour vers 1977 grâce aux publications de MacCannell, sociologue et auteur de *The Tourist* à qui l'on doit le premier ouvrage sociologique sur les touristes et leurs activités touristiques. MacCannell décrit l'arrivée du terme « touristic » dans la langue de Shakespeare dans l'épilogue de son livre (: 189) et repris intégralement ici dans le Tableau 2, en anglais afin de conserver certains éléments liés à la langue.

Tableau 2 – Explication de l'introduction par Dean MacCannell du mot « touristic » dans la langue anglaise

In 1974, I was informed by the editorial staff of *The American Journal of Sociology*, and again (separately) in 1975 by my editor at Schocken Books, that "touristic" appeared in no dictionaries, was not an English word, and I would have to find a substitute for it. I resisted arguing that alternative constructions are even more awkward, and I was eventually allowed limited use of the term in earliest publications. Borrowed from the French "*touristique*," the word "touristic" thus entered the English language around 1977.

Source : MacCannell (1999 réédition de l'original 1976: 189)

Dans le cadre de cette recherche, la définition choisie pour décrire ce qu'est le tourisme est celle de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), institution spécialisée du système des Nations Unies et la principale organisation internationale dans son domaine de compétence. L'OMT définit le tourisme comme étant : « Les activités déployées par les personnes au cours de leur voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs » (OMT, 1995a: 10).

L'OMT ne possède pas un pouvoir législatif; la définition proposée demeure donc une recommandation que chaque pays peut ensuite adapter à ses propres concepts, selon ses spécificités. On retrouve subséquemment une variété importante de définitions du terme tourisme, incluant celles proposées au Tableau 1.

Lorsqu'il est question de l'organisation du tourisme, certains parlent d'une discipline ou d'une multi-discipline (hôtellerie, restauration, transports, attraits touristiques, etc.), d'autres affirment qu'il s'agit d'une science (Hoerner, 2000). Plusieurs auteurs dont Heath et Wall (1992: 3) déploraient en 1992 le peu de publications portant sur le tourisme et avançaient qu'avec plus de recherche scientifique sur le sujet, la « discipline » qu'est le tourisme se définirait et s'affirmerait. Ces auteurs reconnaissent cependant que la dernière décennie a été plus prolifique. Ils accusent le peu d'attention reçu par le sujet du tourisme était dû « à la nature frivole du sujet, à la fragmentation de l'« industrie », à la difficulté de définir les termes et par conséquent, la difficulté de recueillir des informations statistiques sur le sujet, la croissance relativement récente de l'industrie en comparaison avec d'autres industries (agriculture, automobile) et le peu de recherches scientifiques sur le sujet ». Vingt ans plus tard, on peut certainement observer une augmentation du nombre de publications sur le sujet.

1.1.2 Le tourisme, une importante industrie pour l'économie mondiale

Au fil des décennies, le tourisme a connu un essor continu et s'est diversifié de plus en plus, au point de devenir un des secteurs économiques à la croissance la plus rapide du monde. Aujourd'hui, le volume d'affaires du secteur touristique égale, voire dépasse, celui de plusieurs industries tel qu'il le sera présenté plus loin dans cette section. Le tourisme est désormais un des grands acteurs du commerce international et, en même temps, il constitue une des principales sources de revenus de beaucoup de pays en développement. De 1950 à 2010, les arrivées du tourisme international ont progressé à un rythme annuel de 6,2 %, passant de 25 millions à 940 millions (OMT, 2010). Le Tableau 3 présente quelques chiffres clés du tourisme dans le monde selon l'Organisation mondiale du tourisme et démontre bien l'importance de cette « industrie » pour l'économie mondiale et, incidemment, pour l'économie des pays.

Le tourisme moderne est étroitement lié au développement et il englobe un nombre grandissant de nouvelles destinations. D'ailleurs, à cet effet, l'OMT soutient qu'alors qu'en 1950, les quinze premières destinations touristiques au monde recevaient 88 % des arrivées internationales, en 1970 cette proportion était de 75 % et en 2010, elles étaient plutôt de 55 % (OMT, 2010). Ces statistiques reflètent clairement l'apparition de nouvelles destinations. Par le fait même, on peut donc dire que les destinations touristiques se retrouvent aujourd'hui dans un environnement compétitif et qu'elles sont toutes en quête de plus de visiteurs que jamais.

Tableau 3 – Quelques chiffres clés du tourisme dans le monde selon l'Organisation mondiale du tourisme

- La contribution du tourisme à l'activité économique dans le monde est estimée à environ 5 %.
- La contribution à l'emploi du tourisme représenterait entre 6 et 7 % du nombre total d'emplois (directs et indirects) dans le monde.
- De 1950 à 2010, les arrivées du tourisme international ont progressé à un rythme annuel de 6,2 %, passant de 25 millions à 940 millions.
- Pendant la même période, les recettes générées par les arrivées touristiques ont augmenté pour atteindre quelque 919 milliards de \$EU (693 milliards de €) en 2010.
- Alors qu'en 1950, les quinze premières destinations représentaient 88 % des arrivées internationales, en 1970 cette proportion était de 75 % et 55 % en 2010, ce qui reflète l'apparition de nouvelles destinations, dont beaucoup dans les pays en développement.
- La croissance ayant été particulièrement soutenue dans les régions émergentes de la planète, la part du tourisme international qui revient aux pays émergents et en voie de développement a augmenté régulièrement,

passant de 32 % en 1990 à 47 % en 2010.

- Les arrivées de touristes internationaux dans le monde ont augmenté de près de 7 % en 2010 et atteint 940 millions.
- L'OMT prévoit une croissance des arrivées de touristes internationaux entre 4 % et 5 % en 2011.

Source : (OMT, 2010)

Au Canada, une étude réalisée en 2007 par le Conference Board du Canada pour le compte de la Commission canadienne du tourisme (CCT) faisait état de l'importance du tourisme pour l'économie du Canada. L'étude affirme que le secteur économique du tourisme (transport, hébergement, restauration et « autres industries touristiques⁶ ») se trouve au quatrième rang sur 11 secteurs économiques (voir le Tableau 4) étudiés devant entre autres ceux de la construction, des industries manufacturières, de l'exploitation minière et des industries primaires (agriculture, pêche, foresterie, etc.).

Tableau 4 - Indice de rendement des secteurs économiques au Canada selon le Conference Board du Canada

Indice de rendement composé	Différents points de vue temporels				Indice global	
	Actuels	Récents	Tendance	Volatilité	Résultat	Rang
Secteurs économiques						
Secteurs de la finance, de l'assurance et de l'immobilier, location et location à bail	105,3	105,0	105,9	94,7	102,7	1
Commerce de gros et de détail	102,3	100,8	103,0	100,2	101,6	2
Services communautaires, commerciaux et personnels	102,7	101,7	103,3	96,2	101,0	3
<i>Tourisme – total</i>	<i>104,8</i>	<i>106,1</i>	<i>101,8</i>	<i>90,1</i>	<i>100,7</i>	<i>4</i>
Construction	100,1	103,2	103,4	95,4	100,5	5
Services non commerciaux	98,0	97,2	101,6	100,9	99,4	6
Transports et entreposage	99,0	100,6	98,7	93,0	97,8	7
Industries manufacturières	99,4	96,5	94,3	93,9	96,0	8
Services publics	98,5	95,2	94,0	79,7	91,9	9
Exploitation minière, extraction de pétrole et de gaz	91,7	93,6	95,7	79,1	90,0	10
Industries primaires (agriculture, pêche et piégeage, foresterie)	90,1	90,9	93,9	82,5	89,3	11
Économie – total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Bref, le rendement du secteur touristique du Canada se compare avantagement à celui des autres grands secteurs de l'économie, se classant au quatrième rang global selon une analyse pondérée du rendement composé englobant de multiples perspectives. Autrement dit, par rapport aux autres grands secteurs de l'économie, le secteur touristique s'est classé quatrième quant à la vigueur et à la constance de son rendement, d'après une vaste gamme de mesures du rendement économique et financier.

Source : (Conference Board du Canada, 2007)

Le tourisme est une force économique, environnementale et sociale aux proportions globales tant qu'aujourd'hui, avec les réseaux de transport et de communication si développés il y a peu d'endroits dans le monde qui demeurent intouchés par le tourisme (Heath et Wall, 1992: 3). Cette force économique qu'est le tourisme est responsable d'emplois, d'échanges commerciaux – notons au passage que le tourisme est un *produit* d'exportation –, de revenus de taxes et d'impôts, et ce, pour des pays situés partout dans le monde. Au Canada, 10 % des emplois, soit 1,7 million, seraient attribuables au tourisme (Hudson, 2008: xvi).

⁶ Incluant les loisirs, les spectacles et les services de voyages.

1.1.3 Les caractéristiques des services : considérations particulières non négligeables

Le tourisme est une activité économique provenant du secteur tertiaire, en l'occurrence, celui des services. Quatre caractéristiques sont spécifiques aux services soit l'intangibilité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité et la périssabilité. D'autres caractéristiques sont particulières à l'« industrie » touristique, tels que la saisonnalité, le caractère international et le fait que l'expérience touristique est assumée par des entreprises œuvrant dans plusieurs secteurs (hôtellerie, restauration, transport, etc.).

Il est primordial d'expliquer ces caractéristiques puisqu'elles influencent grandement la compréhension du tourisme et le contexte dans lequel évoluent les entreprises touristiques. Les actions de communication des entreprises et des organisations œuvrant dans l'« industrie » touristique sont aussi déterminées, en partie, par les limites posées par ces caractéristiques et particularités.

Le caractère intangible du tourisme

Contrairement à un produit, comme une voiture ou une télévision, les clients ne sont pas en mesure de voir (à part en regardant des photos ou des vidéos dans les brochures ou sur Internet), de toucher, de goûter ou de sentir un service touristique. En acquérant un « produit » touristique, les voyageurs ne reçoivent qu'une promesse d'une expérience à la hauteur de leurs attentes. Afin de réduire l'incertitude causée par l'intangibilité des services touristiques, les consommateurs cherchent, nous le verrons plus loin dans ce travail, à se faire rassurer à différent moment au cours du processus d'achat d'un voyage.

Le caractère inséparable du tourisme

Contrairement à un produit qui est souvent fabriqué d'avance, la production et la consommation d'un service est simultanée. Le producteur et le consommateur sont en interrelation. Ainsi, les employés de l'« industrie » touristique assurent la production, font partie intégrante du service offert et en sont indissociables. Un forfait peut bien être préparé à l'avance par un grossiste et vendu par un intermédiaire. Mais lorsque vient le temps de consommer la prestation touristique, l'acheteur est en lien direct avec le fournisseur de service et non pas avec le grossiste. Par exemple, un transport en avion doit être produit en même temps que le voyageur est transporté même si l'appareil, lui, est évidemment construit d'avance et le billet est acheté précédemment auprès, souvent, d'une tierce partie.

Le caractère hétérogène du produit⁷ touristique

Les services touristiques sont hétérogène ce qui signifie que, d'une fois à l'autre, l'expérience pour le visiteur est différente. Les entreprises, surtout les chaînes (marques majeures), tentent d'uniformiser et d'homogénéiser les services offerts. Cependant, il y a beaucoup trop de facteurs

⁷ Le terme « produit » touristique est fréquemment utilisé par les professionnels de l'*industrie* touristique pour illustrer un ensemble de services touristiques. Évidemment, tel qu'expliqué dans cette section, il serait plus approprié de parler de « service » touristique mais dans le cadre de cette thèse, afin d'illustrer la réalité du *domaine*, il faut considérer les deux termes comme étant interchangeable.

impossibles à contrôler pour réussir à fournir une expérience homogène. Par exemple, la température durant un séjour, les autres voyageurs séjournant durant la même période, le tempérament ou l'humeur des employés ou simplement l'état d'esprit du voyageur font partie des facteurs incontrôlables de l'expérience.

Le caractère périssable du tourisme

Un service ne peut être stocké. Par exemple, tout siège d'avion invendu avant le départ d'un vol en particulier représente une perte sèche pour la compagnie aérienne (ou le consolidateur ayant acheté le siège). Cela est également vrai, à cause de leur nature éphémère, pour la quasi-totalité des autres produits du tourisme ou du voyage (l'hébergement, les attraits touristiques, les restaurants, etc.).

1.1.4 Les caractéristiques spécifiques au tourisme : la distance, les saisons et la pluridisciplinité

Le caractère international du tourisme

Le tourisme, de par sa nature, est une « industrie » à caractère international. Le nombre de voyageurs internationaux, que ce soit à des fins de loisirs ou d'affaires, augmente sans cesse. La dispersion géographique entre l'offre et la demande requiert des réseaux de communication qui permettent de relier ensemble les pays et leurs organisations de tourisme et les voyageurs. Contrairement aux produits tangibles qui connaissent une certaine « mondialisation » depuis quelques années, le concept même du tourisme exige la mise en marché et la vente auprès de clientèles situées à l'extérieur du marché où se situe l'organisation touristique.

Le caractère saisonnier du tourisme

Les destinations touristiques et les entreprises de l'« industrie » connaissent à peu près toutes une période saisonnière, un moment où la demande est plus ou moins importante. Même si les efforts afin de désaisonnaliser l'offre et la demande touristique obtiennent de plus en plus de résultats positifs, certaines activités sont par défaut, saisonnières. Par exemple, les stations de ski, les terrains de golf et les parcs aquatiques au Québec sont des activités touristiques saisonnières. Certaines entreprises usent de créativité et font des efforts pour désaisonnaliser leurs opérations, les stations de ski qui offrent des activités de vélo de montagne (printemps, été, automne) et des activités de parc aquatique (été) réussissent à augmenter leurs revenus et à offrir du travail à l'année à leurs employés.

Le caractère pluridisciplinaire du tourisme

La multitude de fournisseurs et d'employés qui participent à la production de l'expérience touristique rend fort complexe la gestion touristique. La chaîne de production pour un voyage inclut une multitude d'acteurs œuvrant dans des secteurs d'activités forts variés : agences de voyage, grossistes, transporteurs, hébergement, attraits touristiques, etc. Outre des compagnies intégrées verticalement telles Transat A.T. et TUI par exemple, peu ont la possibilité de produire, de A à Z, une prestation touristique complète. Les autres fournisseurs doivent travailler en collaboration afin de fournir une expérience intégrée au client.

1.1.5 Le tourisme et ses acteurs clés : une multitude de secteurs d'activités au service de l'« expérience » touristique des voyageurs

Les prochaines statistiques proviennent d'une publication du ministère du Tourisme du Québec (2009a). Au Québec, en 2008, plus de 29 000 entreprises oeuvraient dans l'« industrie » touristique et les recettes s'élevaient à plus de 10 milliards⁸ de dollars canadiens. Après l'aéronautique, l'aluminium, les télécommunications et le papier journal, le tourisme se retrouve au 5^e rang des produits d'exportation au Québec. En effet, le tourisme est un « produit » d'exportation puisque même si la plupart des fournisseurs de services touristiques au Québec s'efforcent à « importer » des touristes ici, ces derniers défraient leurs dépenses en « dollars » générés ailleurs.

À titre informatif, les balances touristiques du Québec et du Canada sont négatives, c'est-à-dire que les arrivées internationales (et recettes) sont en deça des départs (et dépenses) des Québécois et des Canadiens à l'étranger. La balance touristique pour la France est positive et, en 2007, représentait un surplus de 12,8 milliards d'euros (Direction du tourisme France, 2008). Selon la même source, 6,2 % du PIB de la France est attribuable à la consommation touristique. Au Québec, le tourisme agit comme moteur économique important sur l'ensemble du territoire puisqu'on retrouve des entreprises touristiques dans toutes les régions de la province. En 2010 au Québec, selon le ministère du Tourisme, le nombre de touristes⁹ s'élevait à plus de 26,8 millions (Ministère du Tourisme du Québec, 2011).

Lozato-Giotart et Balfet (2007) catégorisent les acteurs de la filière tourisme en France en trois sections :

1) Les activités directement liées à la prestation touristique

- Hébergement
- Restauration
- Activités de transport
- Les activités d'animation et de loisirs
- Les activités thermales, de remise en forme et thermoludiques, la thalassothérapie
- Les voyagistes et agences de voyage¹⁰

⁸ En 2010, les recettes touristiques pour le Québec, selon *Le tourisme au Québec en bref – 2010* publié en 2011 par le ministère du Tourisme, s'élevaient à plus de 11 milliards de dollars canadiens.

⁹ Selon la définition du ministère du Tourisme du Québec :

Touristes : Personnes qui ont fait un voyage d'une nuit ou plus, mais d'une durée de moins d'un an, à l'extérieur de leur ville et qui ont utilisé de l'hébergement commercial ou privé.

Excursionnistes : Personnes qui ont fait un voyage aller-retour dans la même journée à l'extérieur de leur ville, dont la distance aller est d'au moins 40 kilomètres.

Visiteurs : Terme qui englobe à la fois les touristes et les excursionnistes.

En France : « Est considérée comme touriste toute personne en déplacement hors de son environnement habituel pour une durée d'au moins une nuitée, et d'un an au plus, pour des motifs non liés à une activité rémunérée dans le lieu visite ». Direction du tourisme France, *Chiffres clés du tourisme*

¹⁰ Au Québec, le mot voyage du terme agence de voyage s'écrit toujours au pluriel – agence de voyages. Puisque cette thèse est destinée et préparée dans le cadre d'un doctorat d'une université française, le terme sera écrit à la française.

2) Les acteurs fonctionnels internationaux, européens et nationaux

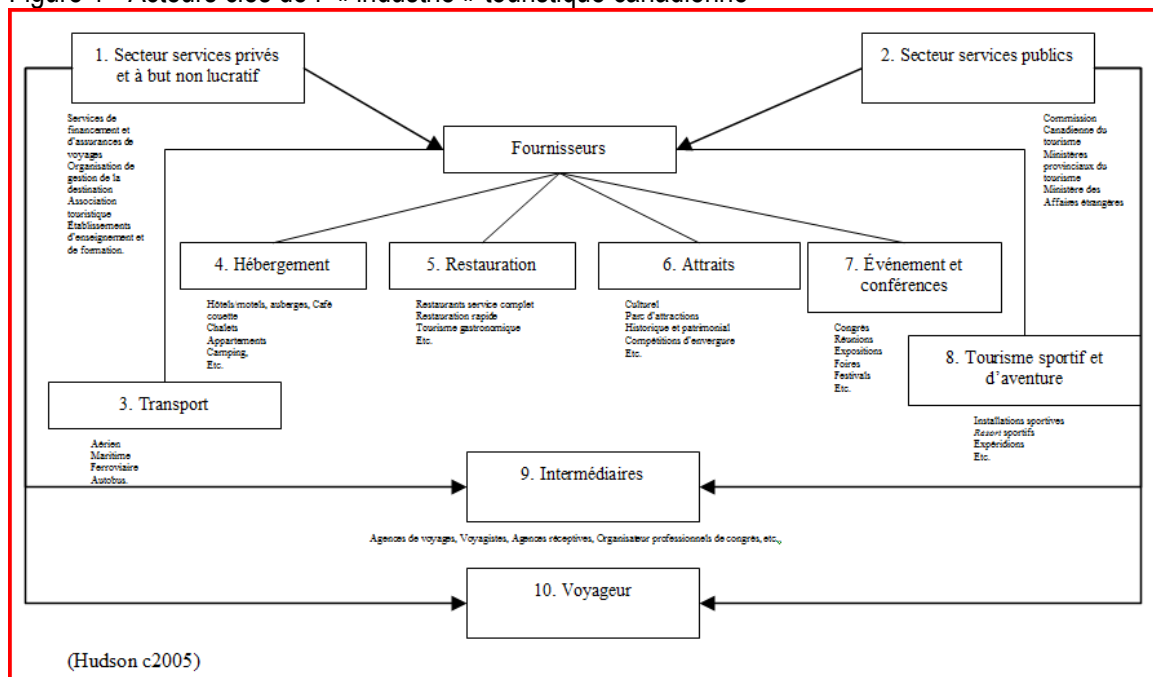
3) Les acteurs indirects du tourisme

- Services financiers (assurances, comptabilité, etc.)
- Producteurs de biens tangibles
- Fabricants d'équipements (aéronefs, immobilier, etc.)

Simon Hudson (2005) place quant à lui les acteurs clés de l'« industrie » touristique dans dix catégories¹¹. Ces catégories que l'on appelle fréquemment secteurs de l'« industrie » touristique tels que suggérés par Hudson sont définies dans les prochaines pages. Des renseignements complémentaires relatifs aux entreprises québécoises dans ces secteurs ont été ajoutés. La Figure 1 démontre le positionnement des acteurs clés de l'« industrie » touristique canadienne et les liens entre les différents intervenants.

Ces acteurs offrent des services variés et habituellement de façon indépendante. Pour les voyageurs, ces services réunis représentent une « expérience » touristique entière.

Figure 1 - Acteurs clés de l'« industrie » touristique canadienne



1. Secteur privé et entreprises à but non lucratif

On retrouve dans cette catégorie, notamment, des services de financement et d'assurances de voyages, des associations sectorielles, les organisations de gestion de la destination (DMO), les établissements d'enseignement et de formation, etc.

¹¹ Les éléments de la Figure 1 ont été traduits par l'auteure de cette recherche.

Services financiers

Que ce soit des firmes d'investissement qui prêtent aux entrepreneurs touristiques (malheureusement trop peu à cause du haut risque perçu, mais voilà un sujet pour une recherche en soi) ou, pour le consommateur - des institutions financières qui permettent aux voyageurs de jouer les touristes maintenant et payer plus tard - le secteur des services financier est assez présent. De plus, se trouve dans ce secteur tout ce qui concerne les assurances voyages que se prévalent les voyageurs et qui représentent des centaines de millions de dollars annuellement pour les différentes entreprises spécialisées.

Associations sectorielles

Les associations sectorielles sont des regroupements d'organisations œuvrant dans un même secteur d'activités. Par exemple, l'Association canadienne des agents de voyages (ACTA) regroupe les agences de voyage et leurs employés. On retrouve également des associations sectorielles, dont une partie des membres adhérents œuvre dans l'« industrie » touristique, telle l'Association des stations de ski du Québec (ASSQ) qui représente quelques 80 stations de ski au Québec, mais dont seulement une dizaine accueillent un nombre significatif de touristes. Les autres étant de trop petite envergure (dénivelé, nombre de pistes, etc.) et n'ayant pas les infrastructures nécessaires (ex. : l'hébergement locatif à proximité) pour intéresser les skieurs provenant de l'extérieur.

Organisations de gestion de la destination

Cette recherche se concentre sur ce secteur de l'« industrie » et ce type d'organisations sera vu plus en détail ultérieurement. Notons qu'au cours des dernières années, avec les outils technologiques qui évoluent et qui le permettent, certaines de ces organisations de gestion de la destination ont aussi pris un virage relatif à la distribution (voir le point 9 de la Figure 1) en intégrant des fonctionnalités de commerce électronique dans leur modèle d'affaires. Au Québec, on compte 22 associations touristiques régionales (ATR) qui représentent plusieurs milliers d'entreprises touristiques dans toutes les régions de la province. Les plus importantes ATR québécoises sont celles de Montréal, de la ville de Québec, des Laurentides ainsi que celle des Cantons-de-l'Est.

Établissements d'enseignement et de formation

C'est au cours des années 1970 que les établissements d'enseignements spécialisés en gestion du tourisme ont vu le jour dans les universités. L'Université du Québec à Montréal (UQAM) enseigne la discipline depuis 1978 et est reconnue par l'Organisation mondiale du tourisme. Au Canada, l'autre établissement d'enseignement universitaire spécialisé dans la formation en gestion touristique est l'Université de Calgary.

2. Secteur des services publics

La participation du secteur public dans le monde touristique canadien est assurée par la Commission canadienne du tourisme (CCT), une société d'État du gouvernement du Canada. Au Québec, c'est le ministère du Tourisme du Québec qui assure le leadership sur le plan public. Dépendamment du gouvernement en poste au Québec, le ministère du Tourisme est parfois une entité ministérielle autonome ou un ministère rattaché à un autre comme ce fut le cas pour le premier mandat du gouvernement libéral en place de 2007 à 2008. Durant cette période, le ministre responsable du développement économique portait également sous son aile le ministère

du Tourisme. Le 18 décembre 2008, le ministère du Tourisme est redevenu un ministère autonome avec un représentant du parlement à sa tête.

3. Transport

Les fournisseurs de services de transport incluent les compagnies aériennes, le transport maritime, le transport par autobus, le transport par train et la location de voiture.

Transport aérien

Les transporteurs aériens se divisent en trois grandes catégories :

Les **transporteurs réguliers** sont fréquemment des compagnies aériennes nationales appartenant en partie ou complètement au gouvernement ou sont subventionnées par celui-ci afin de desservir des routes aériennes moins populaires et ainsi offrir un lien avec des régions éloignées. Ces compagnies proposent des destinations sur une base régulière et souvent, à des tarifs relativement stables.

Les **transporteurs nolisés ou affrétés aussi appelés des charters** concentrent leurs activités sur les destinations touristiques et transportent surtout des voyageurs d'agrément vers des destinations populaires. Au Québec par exemple, les vols nolisés vers le Sud (République dominicaine, Cuba, Floride, etc.) sont en hausse l'hiver et les vols vers l'Europe sont plus nombreux durant la période estivale.

Les **transporteurs de type low cost** ont vu le jour à la fin des années 1990 et sont maintenant fort connus. Le modèle d'affaires des entreprises de cette catégorie est de transporter les voyageurs d'affaires et d'agrément sur des distances relativement courtes, souvent à partir d'aéroports secondaires, réduisant ou éliminant complètement les services (gratuits) à bord. Les transporteurs de type *low cost* vendent habituellement directement au consommateur, entre autres via Internet, éliminant ainsi les frais de distribution. Le modèle d'affaires éprouvé des transporteurs *low costs* suggère qu'un seul type d'aéronefs soit utilisé par les compagnies d'aviation limitant ainsi l'expertise nécessaire et la variété des pièces mécaniques pour l'entretien des appareils. Évidemment, la réduction au minimum des coûts d'opération permet à ces transporteurs de proposer des tarifs avantageux pour les voyageurs.

Transport maritime

Le transport maritime regroupe les transporteurs de type croisières et les traversiers. Le secteur des croisières connaît aujourd'hui une popularité grandissante. Selon la Cruise Line International Association, le regroupement de 25 compagnies de croisières en Amérique du Nord, l'apport économique de l'industrie aux États-Unis représente annuellement 40,2 milliards de dollars US et près de 357 700 emplois sont liés à l'industrie. Lorsqu'un bateau de 2 000 passagers et 950 membres d'équipage fait escale dans un port, les retombées sont évaluées à 322 700 \$ US (Cruise Line International Association, 2010).

Transport autobus

Quant au transport par autobus, on retrouve plusieurs catégories : les transporteurs réguliers (interurbain), les transporteurs urbains, les transporteurs touristiques, les transporteurs aéroportuaires et les transporteurs nolisés. Au Québec, les entrepreneurs en transport doivent détenir un ou plusieurs permis pour transporter des gens, dépendamment du choix d'activité commerciale du transporteur.

Le **transporteur régulier** est, comme son nom le dit, un transporteur permettant d'effectuer le lien entre deux villes, habituellement selon un horaire et un tarif fixe.

Les **transporteurs urbains** sont les entreprises fournissant un service de transport en commun. Principalement destinées aux résidents de la ville, certaines destinations proposent cependant des forfaits tarifaires spécifiques aux touristes.

Les transporteurs ayant un permis « **touristique** » peuvent proposer des visites et des circuits touristiques à leurs passagers. On pense facilement aux tours de ville, mais il faut également compter les offres de circuits touristiques qui se retrouvent dans cette catégorie. Un guide accompagne les touristes tout le long du parcours pour les renseigner sur les points d'intérêt observés en cours de route; le chauffeur de l'autobus peut toutefois remplir cette fonction.

Les **transporteurs aéroportuaires** détiennent un permis permettant d'effectuer la liaison entre l'aéroport et le centre de la ville desservie.

Quant aux **transporteurs nolisés**, il s'agit d'un service de transport exclusif de groupes de personnes à partir d'un endroit indiqué au permis vers une destination quelconque. Il peut aussi s'agir de circuits.

Transport par train

Au Québec, outre pour le transport en commun entre la Rive-Nord ou la Rive-Sud et le centre-ville de Montréal durant les heures de pointe, le transport en train est très peu populaire. En fait, le transport ferroviaire a joué un rôle majeur sur le plan économique et social pour le Canada et a permis « d'ouvrir », de bâtir et de développer le pays¹². La compagnie Canadien Pacifique (CP) qui construisit une partie du réseau de chemins de fer fut longtemps considérée comme une des compagnies pionnières en tourisme au Canada avec la construction d'hôtels majestueux le long de la voie ferrée appartenant aujourd'hui, pour la plupart, au groupe d'hôtels Fairmont.

Au Québec, à part l'utilisation du réseau ferroviaire pour le transport en commun, les déplacements en train les plus populaires sont ceux effectuant la liaison entre la ville de Montréal et celles de Québec, d'Ottawa ou de Toronto. Une proportion importante des voyageurs emprunte ce moyen de transport principalement dans le cadre de déplacements d'affaires. C'est Via Rail, une société d'État du gouvernement canadien créée en 1978 qui possède, aujourd'hui, le monopole de la commercialisation des services ferroviaires de passagers sur l'ensemble du territoire canadien.

Location de voiture

La location de voiture est un secteur commercial principalement lié aux activités et déplacements touristiques. Que ce soit pour se déplacer lorsqu'on se retrouve à destination suite à un transport en avion ou pour effectuer un voyage d'affaires à distance de route, la location de voiture est une solution de transport pour plusieurs. En 2011, en Amérique du Nord, le marché est principalement dominé par quelques grandes compagnies telles que Avis, Budget, Hertz ou National.

¹² Selon le site Internet de Via Rail consulté le 15 novembre 2011, plus de 12 500 km de voie ferrée dessert quelques 450 localités canadiennes. <http://www.viarail.ca/fr/a-propos-de-via>

4. Hébergement

À propos de l'hébergement, il existe plusieurs types d'entreprises : hôtels, motels, auberges, café et couettes, logement en multipropriété (temps partagé), chalets, camping, etc.

En France, la direction du tourisme calculait qu'il y avait en 2008, près de 40 000 établissements d'hôtellerie et autres types d'hébergement touristiques (Direction du tourisme France, 2008). Le ministère du Tourisme du Québec a effectué un portrait de l'offre d'hébergement touristique au Québec 2002-2008 (publié en 2008) et les 7 069 lieux d'hébergement touristique répertoriés se divisent selon les catégories suivantes (Ministère du Tourisme du Québec, 2008) :

Gîtes

Cette catégorie comprend les résidences privées et leurs bâtiments adjacents qui constituent un ensemble que leurs propriétaires ou occupants exploitent comme établissement d'hébergement. Cet établissement offre au plus cinq chambres dont le prix de location comprend le petit déjeuner servi sur place. En 2008, le nombre de « gîtes » s'élevait à 1 565 au Québec.

Établissements hôteliers

Cette catégorie comprend les établissements qui offrent de l'hébergement dans un ou plusieurs immeubles adjacents constituant un ensemble. En 2008, le nombre d'établissements « hôteliers » au Québec était de 2006.

Résidences de tourisme

Cette catégorie comprend les établissements qui offrent de l'hébergement uniquement dans des appartements, des maisons ou des chalets, meublés et dotés d'un service d'autocuisine. Au Québec en 2008, on comptait 2 233 « résidences de tourisme ».

Auberges de jeunesse

Cette catégorie comprend les établissements qui offrent de l'hébergement dans des chambres ou des dortoirs dont l'unité peut être le lit ou la chambre, et qui comportent des services de restauration ou d'auto cuisine et de la surveillance à temps plein. En 2008, on comptait 54 « auberges de jeunesse » au Québec.

Établissements d'enseignement

Cette catégorie comprend les établissements d'enseignement, quelle que soit la loi qui les régit, qui mettent à la disposition des visiteurs les chambres habituellement destinées aux étudiants résidents. En 2008, on comptait 33 « établissements d'enseignement » proposant de l'hébergement aux voyageurs au Québec.

Centres de vacances

Cette catégorie comprend les établissements qui offrent, moyennant un prix forfaitaire, de l'hébergement, des services de restauration ou d'autocuisine et des activités récréatives ou des services d'animation, ainsi que des aménagements et des équipements de loisir. En 2008, on comptait 262 « centres de vacances » au Québec.

Village d'accueil

Cette catégorie regroupe les établissements qui offrent, moyennant un prix forfaitaire, des activités d'accueil et d'animation de groupes, de l'hébergement, le repas du midi ou du soir dans des familles recevant un maximum de six personnes. En 2008, on comptait 13 « villages d'accueil » au Québec.

Établissements de camping

Cette catégorie comprend les établissements qui offrent des services et des emplacements fixes permettant d'accueillir des tentes ou des véhicules récréatifs, motorisés ou non. En 2008, on comptait 903 « établissements de camping » au Québec.

5. Restauration

Selon Goeldner et Ritchie, les services de restauration se divisent en trois catégories : les restaurants traditionnels, les cafétérias et la restauration rapide (Goeldner et Ritchie, c2006). En 2006 au Québec, le ministère de l'Agriculture, Pêcheries et Alimentation (MAPAQ) a émis 18 941 permis d'opération aux différents intervenants selon les catégories suivantes : restaurants, brasseries, tavernes, bars, traiteurs. Les recettes de la restauration au Québec représentaient, à la même époque, 9,5 milliards de dollars (Ministère Agriculture Pêcheries et Alimentation). En France, en 2007, on comptait 153 708 restaurants et cafés dont le chiffre d'affaires total est supérieur 35 milliards d'euros (Direction du tourisme France, 2008).

6. Attractions touristiques

Les attractions touristiques peuvent être naturelles ou construites par l'homme. Les entreprises regroupées dans ce secteur d'activités sont aussi variées en fait d'offre qu'en importance. Il y a, entre autres, les attractions culturelles (musées, patrimoine, théâtres, etc.), les attractions naturelles (parcs, îles, paysages, etc.), les activités (ski, golf, nautisme, etc.), les attractions de divertissements (parcs d'attractions, cinémas, centres commerciaux, casinos, etc.). Lorsqu'il est question d'attractions touristiques, on parle soit de produits image, soit de produits d'appel ou de produits complémentaires. Le **produit image** est un élément ou un attrait qui évoque une région ou une expérience touristique. Un icône comme peut l'être la Tour Eiffel pour Paris ou le Rocher Percé pour la région touristique de la Gaspésie au Québec. Un **produit d'appel** est un attrait ou une activité suffisamment attractif, souvent unique, pour constituer un déplacement vers une destination ou un site. Quant aux **produits complémentaires** ou de soutien, ils permettent aux visiteurs de s'adonner à d'autres activités que celles qui ont initialement motivé le déplacement.

7. Événements et conférences

Les événements (festivals, événements sportifs tels les jeux Olympiques) et les conférences jouent un rôle important quant à l'attractivité d'une destination pour les clientèles d'agrément ou d'affaires.

8. Tourisme sportif et d'aventure

Les organisations que l'on retrouve dans ce secteur incluent les fournisseurs de tourisme d'aventure (rafting, randonnées pédestre, circuit à vélo, etc.) et les organisateurs d'événements sportifs qui accueillent des équipes sportives et/ou des amateurs et spectateurs sportifs.

9. Intermédiaires ou réseau de distribution

Les voyagistes/grossistes/tour opérateurs et les agences de voyage sont les principales entreprises que l'on retrouve dans ce secteur de l'« industrie » touristique. Depuis le début des années 2000, on retrouve également des intermédiaires électroniques, tel les agences de voyage en ligne.

Agences de voyage

Les agences de voyage informent et traitent directement avec les consommateurs et effectuent les ventes de vols secs ou de circuits, organisés par les grossistes. Quoique certains organisent et vendent des forfaits, ce n'est pas leur rôle premier. Traditionnellement, elles ont pignon sur rue et agissent comme détaillants. Depuis le début des années 2000 et avec l'adoption d'Internet par la masse, certaines agences de voyage offrent à leurs clients l'option de réserver en ligne ou en boutique tandis que d'autres opèrent uniquement en ligne. Les agences de voyage, tout comme le reste du réseau de distribution d'ailleurs, ont subi d'importantes perturbations depuis l'arrivée d'Internet et aujourd'hui, l'importance et le rôle que joue ce média dans la distribution touristique est tout à fait incontestable. L'effet d'Internet sur l'« industrie » touristique sera vu plus en détail dans les prochaines pages.

Voyagistes, grossistes, TO, tour opérateurs

À la base, un voyageur, un tour opérateur (TO), un grossiste, peu importe le nom qu'on lui attribue puisque ces noms sont tous synonymes, a traditionnellement occupé le rôle de spécialiste dans la planification, la négociation et l'organisation de forfaits de voyages. Le voyageur prépare le matériel promotionnel destiné aux touristes et historiquement, en fait jusqu'à tout récemment, il ne vend pas, du moins très peu, directement aux touristes laissant ce rôle aux agences de voyage. Au Québec par exemple, il faut deux permis, soit un de détaillant et un de grossiste, tous deux émis par l'Office de protection du consommateur (OPC), pour jouer le rôle d'organisateur de séjour et celui de vendeur/détaillant en même temps.

Avant l'arrivée d'Internet, les voyagistes avaient développé un créneau, au cœur du réseau de distribution, et agissaient comme intermédiaires entre le fournisseur de services touristiques (hôteliers, restaurateurs, attractions touristiques, etc.) et le voyageur. Grâce à eux, ainsi qu'à leur expertise et aux liens qu'ils ont tissés à travers le temps, l'industrie touristique a connu une croissance fulgurante au cours de la période allant des années 50 jusqu'au début des années 2000. Les grossistes ont occupé un positionnement déterminant et central durant plusieurs années au sein de l'« industrie » touristique. Pendant des années, ils ont longtemps été les uniques détenteurs de la solution pour organiser l'« industrie » touristique et ses intervenants en présentant des offres intégrées aux détaillants qui eux les vendaient ensuite aux consommateurs.

Agences réceptives

Généralistes ou spécialisées dans un produit touristique (voyage de motivation, voyage d'apprentissage, voyage d'aventure, etc), les agences réceptives agissent également, dans certains cas, comme les experts sur le terrain, surtout pour des grossistes étrangers souhaitant développer une nouvelle destination. Ils connaissent bien les intervenants sur le terrain et la culture d'affaires des entreprises à destination et sont bien positionnées pour négocier avec elles.

10. Voyageurs

Les voyageurs incluent les excursionnistes et les touristes, qu'ils visitent un lieu par affaires, par agrément, pour visiter de la famille ou des amis ou pour d'autres raisons (santé, éducation, etc.).

Au Québec, les excursionnistes sont considérés comme des « personnes qui ont fait un voyage aller-retour dans la même journée à l'extérieur de leur ville, dont la distance à l'aller est d'au moins 40 kilomètres tandis que les touristes sont des personnes qui ont fait un voyage d'une nuit ou plus, mais d'une durée de moins de un an, à l'extérieur de leur ville et qui ont utilisé de l'hébergement commercial ou privé ». Le terme « visiteurs », englobe à la fois les touristes et les excursionnistes. (Ministère du Tourisme du Québec, 2010)

1.2

Les organisations de gestion de la destination : les territoires touristiques organisés

Ne s'agit-il pas du concept primaire de l'activité touristique que celle de se trouver « ailleurs » et donc, à quelque part ? « Être là » est un précepte *sine qua non* du tourisme.

- Seaton et Bennett, 1996

1.2 Les organisations de gestion de la destination : les territoires touristiques organisés

La destination est un élément central en tourisme... ne s'agit-il pas du concept primaire de l'activité touristique que celle de se trouver « ailleurs » et donc, à quelque part ? « Être là » est un précepte *sine qua non* du tourisme (Seaton et Bennett, 1996). D'ailleurs, selon une analyse du Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) qui se base sur une étude de la Travel Industry Association of America, pour les voyageurs d'agrément, le choix d'une destination est en général la première décision prise par ceux-ci (Péloquin, 17 août 2005).

Quoique le tourisme en tant qu'activité organisée existe depuis la fin du XIX^e siècle, les écrits relatifs à la planification des destinations, leur marketing et leur management n'ont émergé qu'au cours des années 1990 (Pike, 2008: 3). L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) décrit les organisations de gestion de la destination comme des organisations responsables du management et/ou du marketing des destinations (Organisation mondiale du tourisme, 2004: 4). Ces organisations sont classées selon l'une ou l'autre de ces catégories :

- ONT (organisation nationale du tourisme) ou ANT (administration nationale du tourisme) qui sont responsables de l'administration et du marketing du tourisme à l'échelle nationale.
- Les organisations de gestion de la destination régionales ou provinciales, responsables de l'administration et/ou du marketing du tourisme dans une région géographique définie à cet effet, parfois mais pas toujours, comme une région ou un état établi par le gouvernement.
- Organisations de gestion de la destination locales, responsables de la gestion et/ou du marketing du tourisme pour une région géographique moins imposante ou pour une ville.

D'ailleurs, pour l'OMT, les organisations de gestion de la destination sont des entités fort importantes dans le développement, la gestion et la mise en marché des destinations au point tel que l'OMT a créé, en 2007, le Centre Mondial d'Excellence des Destinations (CED). Le CED, basé à Montréal, a comme mission de « contribuer à amener les destinations du monde entier à l'excellence :

- en développant leur compétitivité,
- en les aidant à atteindre leurs objectifs de développement durable,
- en améliorant la qualité de l'expérience offerte aux touristes,
- en renforçant le caractère géographique des destinations, qui comprend leur environnement, leur culture, leur esthétique, leur patrimoine et le bien-être de leurs habitants,
- en leur fournissant des informations stratégiques sur les principales questions qui les concernent ».

Le CED « sert de catalyseur des partenariats et des collaborations avec les acteurs des secteurs public et privé tels que les organismes de gestion des destinations (OGD), les associations et les experts de l'« industrie » touristique, les universités et la société civile dans son ensemble » (Centre Mondial d'Excellence des Destinations, 2011).

1.2.1 Les organisations de gestion de la destination : quelques définitions

Les organisations de gestion de la destination sont des regroupements d'entreprises touristiques d'un territoire géographique. Elles sont responsables, entre autres, de la promotion du tourisme dans leur région (Péloquin, 17 mai 2006) :

« Au sein d'une industrie composée principalement de petites et moyennes entreprises, les organisations de gestion de la destination jouent d'abord un rôle «parapluie», fédérant en quelque sorte un environnement très hétérogène. »

Dans le glossaire du livre *Marketing for tourism and hospitality : a canadian perspective*, Simon Hudson (2008), auteur et chercheur en tourisme hautement reconnu par ses pairs, parle d'agences gouvernementales, d'office de congrès et de tourisme, d'associations touristiques et autres organismes qui commercialisent le tourisme de leurs destinations touristiques respectives. Goeldner et Ritchie (c2006) définissent une organisation de gestion de la destination ou DMO¹³ comme étant « une organisation responsable de coordonner, d'agir comme *leader*, et d'assurer la promotion d'une destination et de ses partenaires, permettant ainsi aux visiteurs d'y vivre une expérience mémorable ». Notons qu'en France, lorsqu'on parle de destinations, on fait fréquemment référence à des territoires.

Comment est défini un territoire ou une région touristique? La question qui peut paraître si simple ne l'est réellement pas. Au cours des années, différents paliers de « régions » touristiques se sont développés souvent en parallèle à d'autres régions géographiques, politiques ou naturelles déjà établies. Selon Hudson (c2005), les destinations sont « des endroits qui ont une délimitation, une frontière actuelle ou perçue telle qu'une île, des frontières politiques ou une délimitation créée par le marché ». Hu et Ritchie (1993: 26) définissent une destination comme étant « un ensemble d'installations et de services touristiques qui, comme tous les autres produits et services de consommation, sont composés d'attributs multidimensionnels qui ensemble déterminent son niveau d'attraction pour un individu dans une situation particulière¹⁴ ».

Pour Bornhost *et al.* (2010: 2) une destination est « une région géographique, une juridiction politique ou un attrait majeur dont l'objectif est de fournir aux visiteurs des expériences de visites mémorables et satisfaisantes¹⁵ ».

¹³ Ces auteurs définissent DMO comme étant « Destination **Management** Organisation ». Goeldner et Ritchie, *Tourism*. À savoir si le « M » de DMO remplace le mot « management » ou « marketing », la section 1.2.2 permettra d'en savoir plus.

¹⁴ Traduction libre de : « a tourism destination is a package of tourism facilities and services, which, like any other consumer product or service, is composed of a number of multidimensional attributes that together determine its attractiveness to a particular individual in a given choice situation ».

¹⁵ Traduction libre de : « a geographical region, political jurisdiction, or major attraction, which seeks to provide visitors with a range of satisfying to memorable visitation experiences. »

1.2.2 D'organisations de « marketing » à des organisations de « gestion » de la destination

Destinations Marketing Organisations (DMO) est le terme le plus couramment utilisé, en anglais, pour représenter les entités regroupant les fournisseurs de services touristiques et autres acteurs clés d'un lieu touristique. Les professionnels en tourisme, tant francophones qu'anglophones, utilisent le diminutif DMO mais, probablement à cause de la traduction française utilisée pour parler des entités fédératrice soit les « organisations de gestion de la destination », plusieurs croient, à tort, que cet acronyme signifie Destination **Management** Organisation.

Des écrits récents, comme ceux de Getz *et al.* (1998), de Dore et Crouch (2003), de Ritchie et Crouch (2003), de Presenza *et al.* (2005) et de Pike (2008) prônent cependant que les actions de ces organisations intègrent davantage de « gestion » dont le « management » en plus de la promotion et du marketing et donc, que le « M » de DMO représente maintenant le « management ». Il est intéressant de réaliser que la traduction française utilisée, soit « organisation de gestion de la destination », fait déjà évoluer le terme vers le management plutôt que simplement vers le marketing.

Déjà en 1992, Heath et Wall faisaient état des activités hors « marketing » des organisations de gestion de la destination.

Selon Kaspar (1995, repris par Presenza *et al.* (2005: 3)), une organisation de gestion de la destination peut être considérée en quelque sorte comme une société mère qui administre plusieurs centres de profit que sont les producteurs de services touristiques de la destination puisque celles-ci se retrouvent en quelque sorte sous le parapluie du DMO.

Presenza *et al.* (Presenza, Sheehan et Ritchie, 2005) répondent quant à eux à la question relative aux rôles des DMO dans l'article *Toward a model of the roles and activities of destination management organizations* pour finalement conclure que d'organisations dont le rôle principal incluait traditionnellement la promotion des destinations, les organisations de gestion de la destination effectuent un virage quant à leurs fonctions et incluent davantage de développement, de planification et de catalyseur à leurs portefeuilles d'actions. Presenza *et al.* s'inspirent d'auteurs contemporains sur le sujet tels que Dore et Crouch (2003) et Ritchie et Crouch (2003: 105) pour en arriver à leurs conclusions. Ces fonctions augmentées sont considérées comme étant importantes dans le succès des destinations touristiques œuvrant dorénavant dans un environnement compétitif et une perspective de développement durable et démontrent que les organisations de gestion de la destination sont aujourd'hui plus que des organes de promotion.

Pike dans son livre *Destination marketing: an integrated marketing communication approach* s'en tient à la définition de Inkson et Kolb, qui soutiennent que les organisations de gestion de la destination sont des « entités formelles dans lesquelles des interactions complexes entre personnes, matériel, argent sont utilisés pour la création et la distribution de produits et services » (Inkson et Kolb, 1998 : 6 repris dans Pike 2008 : 30).

En affirmant que le rôle et les activités des organisations de gestion de la destination ont évolué tranquillement à travers le temps, Pike avance lui aussi que le *modus operandi* des DMO se révolutionne peu à peu. « Chaque organisation de gestion de la destination doit s'intéresser

proactivement à l'intendance des ressources des destinations » suggère-t-il. À cet effet, Pike considère que le M de DMO devrait aujourd'hui représenter le terme « management » et non seulement « marketing » comme c'était le cas préalablement (Pike, 2008: 101). Cette étude récente ainsi que celles précédemment citées confirment en quelque sorte que le rôle des organisations de gestion de la destination n'en est plus seulement un de promotion/marketing des destinations, mais inclut des fonctions de management.

1.2.3 Délimitation des « destinations », plus qu'un simple lieu physique

Il est fréquent de faire face à une certaine confusion quant à la délimitation des territoires ou des destinations touristiques. Par exemple, au Québec, il y a des régions touristiques (22) et des régions administratives (17). En 1978, lorsque le gouvernement québécois a formé les associations touristiques régionales (ATR), de nouveaux organismes régionaux, et attribué du financement à ces entités de type OBNL (organisations à but non lucratif) privées, les limites territoriales des régions desservies par ces organisations ont été créées selon leur réalité et leur offre touristique plutôt que selon les frontières géopolitiques existantes. Du côté de la France, l'organisation régionale du tourisme avec sa pléiade d'intervenants et de niveaux d'interventions est également fort complexe avec un Secrétaire d'État au tourisme, les Délégations Régionales au tourisme, les Comités Départementaux du Tourisme, les Offices du Tourisme et Syndicats d'initiatives, etc.

Selon Seaton et Bennett (1996), une destination peut être représentée de différentes façons, dont, entre autres, comme :

- Une destination est un lieu physique, mais aussi une entité socioculturelle intangible créée par son histoire, ses habitants et leur tradition.
- Une destination n'est pas seulement ce qu'elle est mais la perception qu'en ont les touristes et les touristes potentiels. C'est la raison pour laquelle l'image de la marque (*branding*) est si importante pour une destination.
- Les destinations sont associées à des événements ayant eu lieu : Shakespeare est né à Stratford en Angleterre, le Président John F. Kennedy s'est fait assassiner à Dallas ou d'autres plus mythiques tels le Loch Ness pour son monstre ou Roswell qui aurait accueilli des extra-terrestres en 1947.

Buhalis (2000: 97) affirme qu'une destination est « un amalgame de produits touristiques combinés permettant d'offrir aux consommateurs une expérience intégrée ». De plus en plus, la destination est considérée comme étant un concept perceptuel qui peut être interprété subjectivement par les voyageurs selon leur itinéraire de voyage personnel. Paris par exemple peut être considéré comme « Paris » pour un Français en visite dans la Ville Lumière, comme « La France » pour un touriste allemand, ou comme l'« Europe » pour un Américain. Buhalis (2000) propose également l'exemple d'un passager qui verra le bateau de croisière comme étant une destination comparativement à un autre qui considérera plutôt les différents ports visités comme les réelles destinations.

Beirman (2003: 3) indique qu'une destination peut être un pays, un état, une région, une ville ou un village qui est mis de l'avant ou qui s'autopromeut comme étant un endroit à visiter pour les touristes. Hudson, quant à lui, affirme qu'une destination est un lieu délimité par une forme de frontière physique ou perceptuelle, telle que la frontière naturelle d'une île, une frontière politique ou même une frontière créée par le marché (Hudson, 2008: 396). Finalement, pour les besoins de cette recherche, le choix s'est arrêté sur cette définition proposée par Buhalis (2000: 98):

« Une destination est une région définie géographiquement et est reconnue par les touristes comme étant une entité unique organisée dans un cadre législatif et politique pour en faire la gestion et le marketing¹⁶ ».

1.2.4 Les rôles et les fonctions des organisations de gestion de la destination

Plusieurs auteurs dont Buhalis (1998, 2000, 2009), Dore et Crouch (2003), Hudson (2008), Middleton (1998), Presenza (2005), Wang (2008) et Wober *et al.* (2003) ont étudié les organisations de gestion de la destination et leurs fonctions principales. L'hétérogénéité des organisations (privées, publiques, parapubliques, nationales, provinciales, régionales, locales, etc.) dont le Tableau 6 fait état et la réalité selon laquelle elles œuvrent aux quatre coins de la planète rend quasi impossible l'élaboration d'une structure commune à toutes ces organisations et une délimitation des rôles de ces intervenants.

Au Tableau 5, on peut voir le résumé de Simon Hudson au sujet de l'évolution récente des fonctions des organisations de gestion de la destination et les tendances dans ce secteur pour les prochaines années. Le tout provient de son livre sur le marketing touristique.

Tableau 5 - Évolution récente des organisations de gestion de la destination et tendances pour les prochaines années

La période des années 1980 et 1990 a vu l'arrivée d'organisations de gestion de la destination de type privée-publiques, d'organisation nationales du tourisme, de bureaux du tourisme et des congrès, d'associations touristiques et d'autres organismes qui font la promotion du tourisme pour leur destination.

Ces organisations complètent ou remplacent les activités de marketing et publicitaires des offices de tourisme d'état. Cette tendance est appuyée par la rapide expansion de l'Internet comme média offrant la possibilité de commercialiser, promouvoir, publiciser, vendre, fournir de l'information ou accepter des réservations.

Une autre nouvelle tendance qui devrait se populariser est l'apparition de bureaux de tourisme locaux dont l'agenda est de promouvoir et publiciser uniquement leur destination sur les marchés extérieurs.

¹⁶ Traduction libre de : « Destinations are considered to be a defined geographical region which is understood by its visitors as a unique entity, with a political and legislative framework for tourism marketing and planning ».

En fait, la croissance du tourisme a séduit à peu près tous les paliers gouvernementaux (état, province, territoire, etc.) tellement qu'aujourd'hui, chacun détient une entité distincte responsable du marketing.

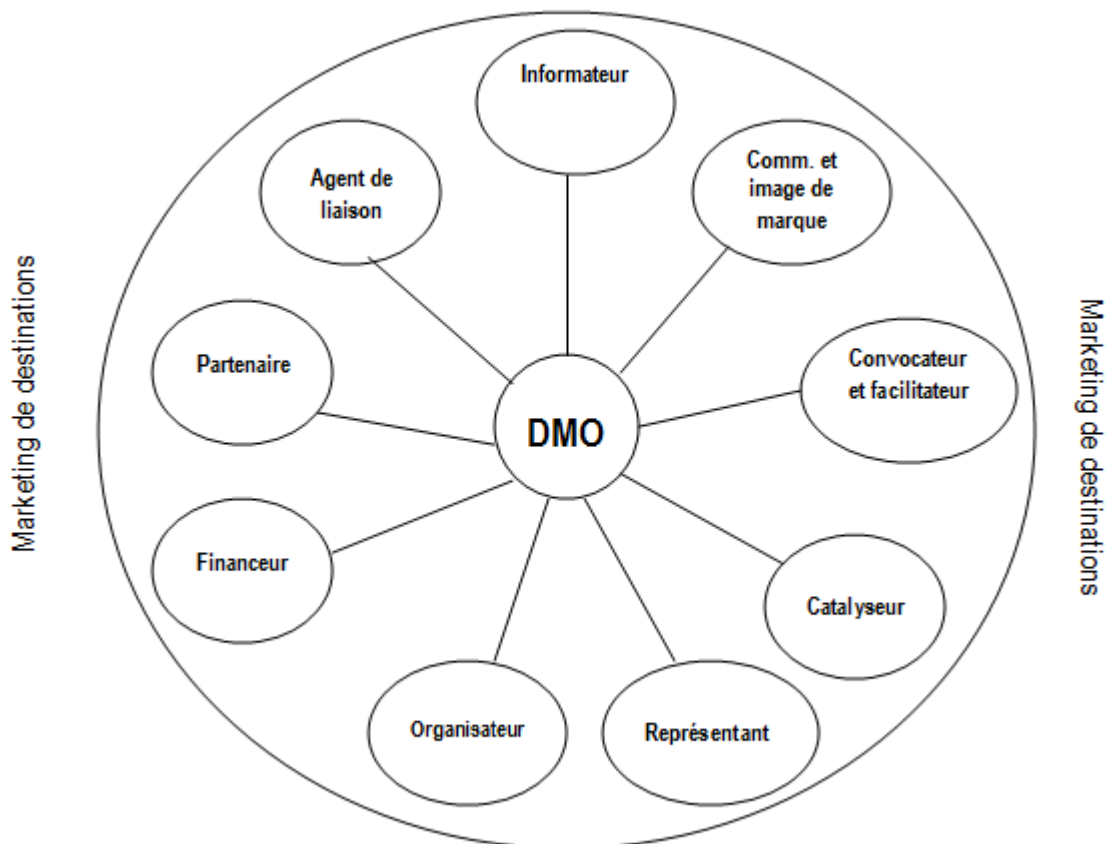
Source : (Hudson, 2008: 404)

Selon Getz *et al.* (1998: 331) qui s'inspirent eux même de divers auteurs (Morrison (1998), Bruen et Anderson (1998) et Gartrell (1994)), les fonctions principales des DMO sont les suivantes :

- Développer une image afin de positionner la ville comme étant une destination attractive pour les visiteurs et les congressistes;
- coordonner les éléments de l'industrie et du secteur public;
- représenter autant les acheteurs (la demande) que les vendeurs (l'offre) en tant qu'organisation centrale indépendante;
- fournir l'information pour répondre aux demandes des visiteurs;
- agir comme leader pour l'industrie.

En analysant les travaux d'une vingtaine d'auteurs, Wang (2008: 195) développe quant à lui un modèle mettant en lumière les différents rôles des organisations de gestion de la destination. Ces rôles sont représentés à la Figure 2.

Figure 2 - Sommaire des rôles des organisations de gestion de la destination selon Wang (2008)



Source : Wang (2008: 197)

Comme il en a été question précédemment, toutes ces activités des organisations de gestion de la destination se classent dans deux fonctions principales. La première fonction est celle d'agent de concertation ou de facilitateur pour les entreprises privées œuvrant sur le territoire. Il est question ici d'organisation ou de gestion de la destination. La seconde fonction concerne la promotion de la destination et de ses produits dans le but de mettre en marché et de commercialiser la destination. Il s'agit ici de la fonction « promotion » de la destination. Cette recherche se concentre principalement sur cette deuxième fonction soit celle de la promotion des destinations touristiques.

1.2.5 La fonction « promotion » des organisations de gestion de la destination

Dans les pages précédente, il a été montré qu'un des rôles importants des organisations de gestion de la destination et de faire la promotion des destinations. Buhalis, un des auteurs modernes les plus prolifiques sur le sujet des destinations touristiques affirme que cette fonction « marketing » des DMO devrait s'opérer comme un mécanisme pour faciliter l'atteinte des objectifs de développement régional et rationalisation des actions afin d'atteindre les objectifs de la destination. En fait, il croit que le « marketing » devrait être utilisé comme un mécanisme stratégique en lien avec la planification, le développement et le management plutôt qu'un simple outil de vente (Buhalis, 2000: 99).

La fonction promotion sera vue en détail dans la section portant intitulée « L'image et la réputation des organisations », à partir de la page 63. Plus loin, le chapitre 3 est consacré aux différents outils utilisés par les organisations de gestion de la destination à des fins de communications promotionnelles de la destination.

1.2.6 Ce que les organisations de gestion de la destination ne sont pas

Le développement de produit demeure un élément de basse implication pour les organisations de gestion de la destination et une étude canadienne démontre que cette tâche est plutôt *ad hoc* ou réactive (Getz, Anderson et Sheehan, 1998: 338). Le rôle principal de ces organisations en est plutôt un de promotion et de service aux membres. En fait, les organisations de gestion de la destination sont souvent les mieux placées pour agir comme leaders et représentants de l'industrie et ces fonctions sont principalement celles attendues d'eux. Les DMO agissent comme experts-conseils mais ne participent pas dans le développement concret du produit, sauf pour les événements. Ils vont convoiter, appuyer, faciliter et promouvoir les événements (Getz, Anderson et Sheehan, 1998: 338).

Les organisations de gestion de la destination jouent un rôle de leader, mais évitent de faire ce que leurs membres ou ce que l'« industrie » peut déjà accomplir, se concentrant plutôt sur ses fonctions principales. Selon Getz et *al.* (1998 : 338), exceptionnellement, les organisations de gestion de la destination s'investiront dans le développement, l'organisation ou la gestion d'événements.

1.2.7 Les facteurs de succès des organisations de gestion de la destination

Selon une étude réalisée par Sheehan *et al* (2007), au cœur de la promotion touristique des destinations se trouve un trio de puissants acteurs, les « parties prenantes » (*stakeholders* en anglais) formé par la ville, les hôtels et l'organisation de gestion de la destination (DMO). D'après les mêmes auteurs, cette triade serait asymétrique et chacun des intervenants apporterait des ressources uniques et complémentaires, dont la mise en commun a comme objectif de promouvoir la destination. Ces chercheurs affirment que des acteurs ayant un budget promotionnel moins imposant gravitent aussi autour de ce trio, mais qu'il est à l'avantage de tous d'agir collectivement. Dans la conclusion de leur étude, les auteurs suggèrent aux DMO de suivre quelques règles pour dominer ce jeu de pouvoir et conserver le rôle de leader de la promotion touristique de la destination. Ces recommandations pourraient être considérées comme étant des facteurs de succès pour les organisations de gestion de la destination. Voici en bref ces règles :

- Employer une stratégie de collaboration avec les plus importants acteurs, ceux qui peuvent à la fois menacer et collaborer avec le DMO;
- Confirmer administrativement cette collaboration en intégrant un haut gestionnaire de ces entités au conseil d'administration du DMO;
- Assurer une communication régulière, fréquente et claire avec les acteurs clés et ce, à tous les niveaux administratifs et particulièrement entre les gestionnaires de niveaux supérieurs. Les liens personnels et sociaux ainsi développés entre les organisations participeront à créer une bonne compréhension et définition des rôles de chacun. Pour les destinations pour lesquelles l'économie touristique est moins importante pour la ville, ces liens joueront un rôle plus politique afin de se prémunir du support de la ville;
- Les communications des DMO devraient avoir deux objectifs : 1) recevoir des informations des autres acteurs importants afin de comprendre leurs besoins, obtenir leur point de vue quant aux activités du DMO et de recevoir des informations critiques sur la demande et l'offre en lien avec les produits et services et 2) fournir de l'information aux « parties prenantes » à propos de la destination et la stratégie de l'organisation de gestion de la destination, transmettre les résultats de la performance et des accomplissements du DMO, partager de l'intelligence de marché provenant des recherches et verbaliser les besoins du DMO qui pourraient être réglés par les acteurs majeurs.
- Finalement, le DMO doit toujours surveiller l'arrivée de nouveaux acteurs majeurs et les changements majeurs dans l'organisation de « parties prenantes » actuelles en plus de s'assurer de continuer à répondre aux préoccupations des acteurs importants de la destination.

1.2.8 Les organisations de gestion de la destination au Québec

Les prochaines pages détaillent la raison sociale et les différentes fonctions de deux organisations de gestion de la destination québécoises. Le premier exemple, Tourisme Montréal, est l'association touristique régionale de Montréal et représente la plus importante¹⁷ des 22 régions touristiques de la province du Québec. C'est aussi l'organisation choisie pour l'étude de cas de cette recherche et dont les résultats de l'analyse se trouvent au chapitre 5. Le deuxième exemple est celui du ministère du Tourisme du Québec. Il s'agit de l'organisation touristique en charge des activités en matière de tourisme au Québec et est représentée aujourd'hui par un ministère à part entière. Notons au passage que l'« industrie » touristique québécoise n'a pas toujours eu cette désignation ministérielle, tel qu'il en a été mentionné précédemment dans la section portant sur les acteurs clés de l'« industrie » touristique.

Les communications promotionnelles de Tourisme Montréal seront étudiées en détail plus loin dans ce texte dans le cadre d'une étude de cas. Les descriptifs présentés ici permettent de mettre en contexte les organisations de gestion de la destination au Québec et de saisir, en lisant leur mission et autres descriptifs, les rôles qu'ils se donnent et qu'ils jouent respectivement.

¹⁷ Le nombre de visiteurs et leurs dépenses annuelles, le budget promotionnel et le nombre de chambres disponibles sont quatre indicateurs qui permettent d'affirmer que Montréal est la plus importante région touristique du Québec.

Tourisme Montréal

Les informations de cette section proviennent du site Internet www.tourisme-montreal.org

Tourisme Montréal est un organisme privé à but non lucratif créé en 1919 et incorporé en 1924. Il regroupe plus de 750 membres et partenaires de l'industrie touristique montréalaise, qui partagent son objectif visant à promouvoir Montréal comme destination touristique auprès des clientèles extérieures.

La mission de Tourisme Montréal et champs d'intervention

- Assumer le leadership de l'effort concerté de promotion et d'accueil pour le positionnement de la destination Montréal auprès des marchés de voyages d'affaires et d'agrément.
- Créer des occasions d'affaires pour ses membres et partenaires, et des retombées économiques pour la région.
- Orienter le développement du produit touristique montréalais sur la base de l'évolution constante des marchés.

Promotion

Assumant pleinement son rôle de leader, Tourisme Montréal assure la concertation de ses membres et partenaires, en proposant et en réalisant des activités de démarchage ainsi que de promotion au Canada comme aux États-Unis, entre autres, afin d'attirer à Montréal des congrès, des réunions et des conférences, et de convaincre les voyageurs d'agrément de séjourner dans notre ville.

Accueil

Tourisme Montréal doit offrir un accueil de qualité à l'ensemble des visiteurs de la destination. Cette responsabilité implique l'application des politiques provinciales en la matière, la sensibilisation et la concertation du milieu touristique sur l'importance de la qualité de l'accueil, et l'encadrement des initiatives pour développer les services appropriés sur le territoire montréalais. Ce dernier point nécessite, entre autres, la production de documentation touristique et la mise en place de bureaux d'accueil touristique. Tourisme Montréal offre également un support logistique hors pair aux organisateurs de congrès et de voyages d'affaires ainsi qu'aux journalistes de la presse étrangère spécialisée.

Développement de produit

Les stratégies de développement de Tourisme Montréal visent avant tout l'accroissement de la force d'attraction de Montréal en toutes saisons, pour affirmer et renforcer son caractère distinctif.

L'intervention de Tourisme Montréal en matière de développement touristique vise deux grands objectifs :

- orienter le développement touristique au sein de la trame urbaine et susciter de nouveaux investissements dans des secteurs qui en ont besoin;
- assurer une action cohérente des différents intervenants actifs en matière de développement afin que le tourisme soit intégré à la réflexion d'ensemble. Tourisme Montréal est plus que jamais le leader de la promotion touristique de Montréal.

Utilisation des fonds

Soucieux de gérer rigoureusement les fonds mis à sa disposition, Tourisme Montréal consacre environ 70 % de son budget total à des actions de commercialisation, de promotion et de publicité auprès de ses marchés primaires et secondaires.

Moins de 30 % de son budget est alloué aux salaires, aux charges sociales et aux frais d'exploitation, ce qui se compare fort avantageusement à la répartition des dépenses des membres de Destination Marketing International (anciennement International Association of Convention and Visitor Bureaus) qui consacrent en moyenne 52,1 % aux frais de promotion et 47,9 % aux dépenses administratives.



Ministère du Tourisme du Québec

Les informations de cette section proviennent du site Internet www.bonjourquebec.com

Mission

Le ministère du Tourisme favorise, en concertation et en partenariat avec les intervenants public et privé, l'essor de l'« industrie » touristique dans une perspective de prospérité économique et de développement durable.

Orientations

- Orienter et concerter l'action gouvernementale et privée en matière de tourisme.
- Assurer la mise en marché du Québec et de ses expériences touristiques.
- Amorcer l'implantation du tourisme durable.
- Susciter et soutenir le développement de produits touristiques.
- Offrir et encadrer des services à la clientèle touristique en matière d'accueil, de renseignements et de réservations touristiques.
- Assurer l'implantation du Plan de gestion des ressources humaines.

1.2.9 Le financement des organisations de gestion de la destination

Afin d'illustrer les différents types et niveaux des organisations de gestion de la destination, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), a effectué en 2004, un sondage sur le type de financement des DMO. Le Tableau 6, produit par l'OMT en 2004 et repris dans l'article de Claude Péloquin (Péloquin, 17 mai 2006), démontre la situation de gouvernance et de financement des organisations de destinations, mais dresse aussi un aperçu des différentes catégories que l'on retrouve (national, régional, local, etc.).

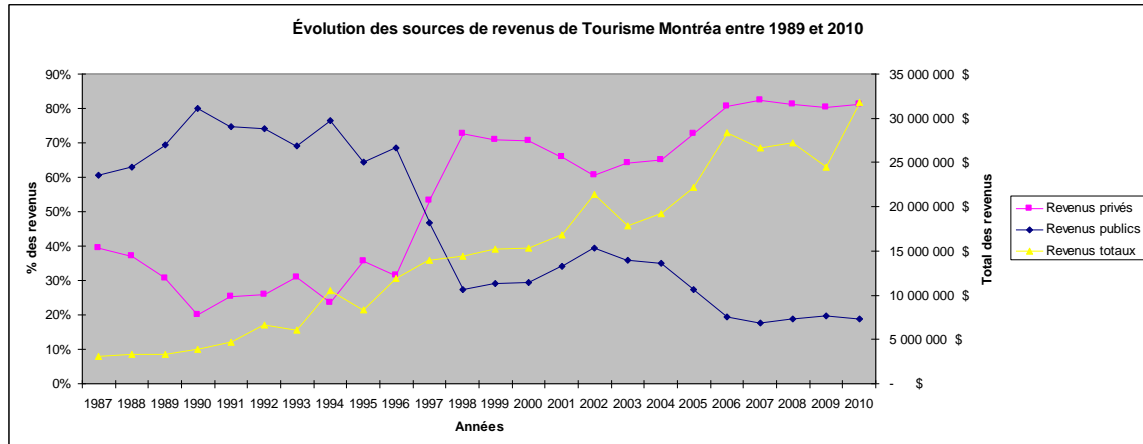
Tableau 6 – Statut des 241 organisations de gestion de la destination (%) ayant répondu au sondage de l'Organisation mondiale du tourisme

	Office national	Office régional	Office municipal	Total (échantillon)
Département national du gouvernement	47	2	0	7
Agence relevant du gouvernement national	41	3	0	7
Département d'un état régional/province ou du gouvernement local	0	18	19	14
Agence relevant d'un état régional/province ou organisation local du gouvernement	0	36	20	25
Partenariat public/privé à but non lucratif	13	21	33	24
Association à but non lucratif	0	14	9	12
Entreprise à but lucratif	0	2	6	3
Autres	0	5	13	7
Total	100	100	100	100

Source : Organisation mondiale du tourisme (2004)

Relativement au financement, Tourisme Montréal peut compter sur du financement public et privé. En 1997, la nouvelle taxe sur l'hébergement de 2 \$ qui s'est ensuite transformée, en 2004, à 3 % du tarif par nuitée, a fait bondir de façon considérable le budget d'opération de Tourisme Montréal particulièrement son budget de promotion. La Figure 3 démontre clairement l'arrivée en 1997 de cette taxe et son effet positif sur le financement de l'organisation. C'est à ce même moment que les revenus privés ont pris le dessus par rapport aux revenus publics assurant ainsi une certaine pérennité à l'organisation.

Figure 3 – Évolution des sources de revenus de Tourisme Montréal entre 1989 et 2011



Source : Figure personnelle préparée à l'aide des statistiques de la base de données de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 2011a).

1.2.10 Les différents publics des organisations de gestion de la destination

De par leurs fonctions, les organisations de gestion de la destination desservent plusieurs publics. Évidemment, le public auquel on pense le plus naturellement est formé des voyageurs. Il en sera question dans la prochaine section.

Tel qu'il a été présenté précédemment à la section 1.2.7, selon une étude réalisée par Sheehan *et al.* (2007), au cœur de la promotion touristique des destinations se trouve un trio de puissants acteurs, les « parties prenantes » (*stakeholders* en anglais) formé par la ville, les hôtels et le DMO. Ces chercheurs affirment que des acteurs ayant un budget promotionnel moins imposant gravitent également autour de ce trio mais qu'il est à l'avantage de tous d'agir collectivement.

En plus de ces publics, il faut ajouter les organisateurs de congrès, les voyageurs, les offices de tourisme à d'autres paliers, les agences de voyage, etc. Outre les voyageurs et les « parties prenantes », les DMO ont aussi affaire avec plusieurs autres publics tels que les employés (anciens, actuels et futurs), les leaders de la communauté, etc. Le Tableau 7 énumère une liste plus complète des différents publics de l'« industrie » touristique telle que proposée par Deuschl (2006), cependant elle n'est pas exhaustive.

Tableau 7 - Audiences (publics) en tourisme

- | | |
|-----------------------------|---|
| ○ Employés | ○ Conducteurs de taxi |
| ○ Leaders de la communauté | ○ Fournisseurs |
| ○ Agences de voyage | ○ Actionnaires |
| ○ Organismes de congrès | ○ Consommateurs |
| ○ Invités | ○ Organisation de gestion de la destination |
| ○ Touristes | ○ Offices de tourisme |
| ○ Voyageurs d'affaires | ○ Journalistes touristiques |
| ○ Voyageurs d'agrément | ○ Entreprises |
| ○ Voyageurs de luxe | ○ Journalistes gastronomiques |
| ○ Officiels gouvernementaux | ○ Critiques |
| ○ Groupes ethniques | ○ Syndicats |
| ○ Intérêts spéciaux | ○ Universitaires |
| ○ Voyagistes | |

Source : (Deuschl, 2006)

Les voyageurs

Les efforts de communication et de relations publiques avec tous les publics sont à privilégier pour les intervenants œuvrant dans l' « industrie » touristique, particulièrement ceux dont le financement provient de ces publics. Cependant, tel qu'il a été circonscrit dans l'introduction de ce document, dans le cadre de cette recherche, une attention particulière est portée vers le public principal des organisations de gestion de la destination, soit les visiteurs et, aussi, indirectement, ceux qui leur « parlent », soit les entreprises du réseau de distribution telles qu'elles ont été décrites à la section 1.1.5 (à partir de la page 35). Les voyageurs sont habituellement classés en clientèles selon la raison de leurs déplacements ou selon leur provenance, par marché.

Les clientèles

On retrouve quatre catégories de clientèles, de visiteurs qu'ils soient excursionnistes ou touristes : les voyageurs d'affaires, les voyageurs d'agrément, ceux qui visitent parents et amis et, finalement, tous les autres (voir le Tableau 8). Évidemment, dépendamment des destinations, on retrouve des pourcentages différents pour chaque type de clientèles et la distribution varie et évolue selon la saison ou au fil des années.

Tableau 8 - Catégories de clientèles

<p>Affaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Congrès • Réunions • Individuels (FIT – <i>Free and independant travellers</i>) 	<p>Agrément :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groupes • Individuels (FIT – <i>Free and independant travellers</i>)
<p>VFR (<i>Visit friends and relatives</i>) – visite de parents et amis</p>	<p>Autres : tourisme de santé, étudiants, etc.</p>

Tableau personnel

À titre d'exemple, le Tableau 9 plus bas démontre, la répartition du nombre de voyageurs et leurs dépenses à Montréal selon le but du voyage. Il s'agit des résultats pour l'année 2009 provenant de la base de données statistiques de Tourisme Montréal téléchargée en juillet 2011. Notons qu'en général, la répartition des clientèles pour Montréal selon le but du voyage varie peu avec les années.

**Tableau 9 – Répartition du nombre de voyageurs et leurs dépenses à Montréal
selon le but du voyage (2009)**

But de voyage	Nombre de voyageurs		Dépenses 000' \$	
Agrément	2 169 784	30,7 %	797 179	39,6 %
Affaires et congrès	794 859	11,3 %	472 085	23,4 %
Parents et amis	3 752 937	53,2 %	651 833	32,4 %
Autres buts	343 359	4,9 %	92 742	4,6 %
TOTAL	7 060 939	100 %	2 013 839	

Source : Tableau préparé avec les données provenant de Tourisme Montréal (2011a)

Les marchés

En ce qui concerne la provenance des voyageurs, la quantité et la diversité des pays émetteurs de touristes rend plus ardue la tâche des gestionnaires d'organisations de gestion de la destination lorsque vient le temps de sélectionner les marchés prioritaires pour la destination, les marchés secondaires ainsi que les autres marchés potentiels. Il en a été question dans le chapitre d'introduction et il en sera aussi question dans la prochaine section; la compétition entre les destinations s'intensifie tout comme la concurrence pour développer les marchés. Pour le Canada, la Commission canadienne du tourisme a identifié les marchés prioritaires comme étant l'Allemagne, l'Australie, le Brésil, la Chine, la Corée du Sud, les États-Unis, la France, l'Inde, le Japon, le Mexique et le Royaume-Uni (Commission canadienne du tourisme, 2011). Au Québec, les marchés prioritaires identifiés par le ministère du Tourisme du Québec et visés par leurs efforts publicitaires sont l'Ontario, les États-Unis, la France, le Royaume-Uni, le Mexique, l'Italie, et l'Espagne (Ministère du Tourisme du Québec, 2009b). Pour la France, les marchés principaux sont le Royaume Uni (18,1 %), l'Allemagne (15,9 %), la Belgique et le Luxembourg (11,9 %), l'Italie (10,3 %), les Pays-Bas (8,9 %) (Direction du tourisme France, 2008). Selon la même source, les voyageurs canadiens en France représentent 1,1 % de tous les visiteurs et se trouve au 9^e rang quant à l'importance du marché. Le choix des marchés est habituellement basé sur l'historique des échanges avec le pays en question et sur les liaisons aériennes entre les pays lorsqu'il est question de marchés éloignés. En ce qui concerne le marché de proximité, il doit être considéré comme potentiellement important quoiqu'aujourd'hui avec l'arrivée des transporteurs à rabais (*low costs*) les courts séjours dans des destinations urbaines éloignées sont possibles et les destinations urbaines doivent surveiller ce potentiel.

1.2.11 La féroce compétition entre les destinations

Aujourd'hui, les destinations doivent user de créativité lorsque vient le temps de se positionner et de se démarquer des autres destinations. Pendant que le nombre d'arrivées internationales et les dépenses touristiques ne cessent d'augmenter depuis les années 1950, les destinations rivalisent entre elles pour atteindre les différentes clientèles touristiques provenant des différents marchés émetteurs. Le nombre de destinations touristiques a augmenté considérablement depuis soixante ans : alors qu'en 1950 les quinze premières destinations accueillaient 88 % des arrivées internationales, cette proportion passait à 75 % en 1970 et à 57 % en 2005 (Organisation mondiale du tourisme, 2010a). Le Tableau 10 présente les plus populaires destinations touristiques d'hier à aujourd'hui. Le tableau démontre clairement l'évolution des nouvelles destinations dans le temps. Certaines destinations touristiques connaissent une croissance de leur popularité et d'autres sont en perte de vitesse, comme c'est le cas, on le constate rapidement, pour le Canada.

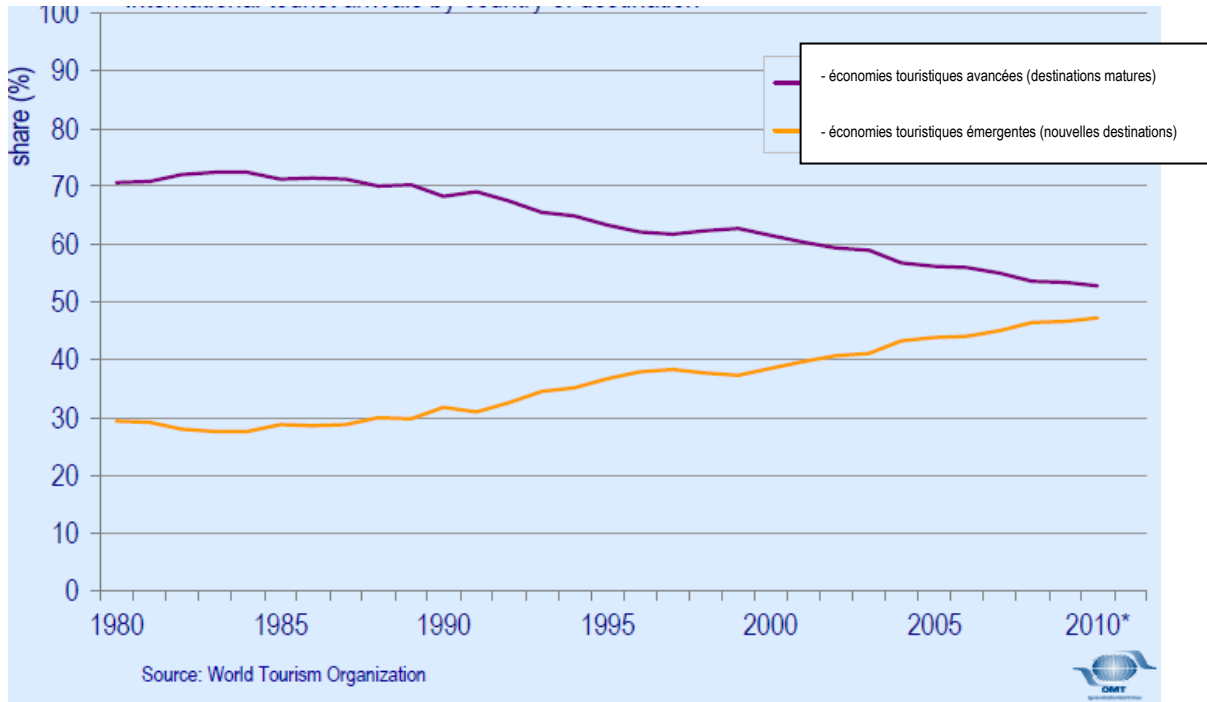
Tableau 10 - Évolution des arrivées internationales dans les principales destinations

Rang	1950		1970		1990		2000		2010	
1	Etats-Unis		Italie		France		France		France	
2	Canada		Canada		Etats-Unis		Etats-Unis		Etats-Unis	
3	Italie	71%	France	43%	Espagne	39%	Espagne	36%	Chine	31%
4	France		Espagne		Italie		Italie		Espagne	
5	Suisse		Etats-Unis		Autriche		Chine		Italie	
6	Irlande		Autriche		Mexique		Royaume-Uni		Royaume-Uni	
7	Autriche		Allemagne		Allemagne		Mexique		Turquie	
8	Espagne	17%	Suisse	22%	Royaume-Uni		Canada	15%	Allemagne	14%
9	Allemagne		Yougoslavie		Canada	18%	Allemagne		Malaisie	
10	Royaume-Uni		Royaume-Uni		Chine		Autriche		Mexique	
11	Norvège		Hongrie		Grèce		Pologne		Autriche	
12	Argentine		Tchécoslovaquie		Portugal		Grèce		Ukraine	
13	Mexique	9%	Belgique	10%	Suisse	9%	Portugal	9%	Hong Kong	11%
14	Pays-Bas		Bulgarie		Yougoslavie		Malaisie		Russie	
15	Danemark		Roumanie		Malaisie		Pays-Bas		Canada	
	Autres	3%	Autres	25%	Autres	34%	Autres	40%	Autres	56%
Total	25 millions		166 millions		436 millions		683 millions		880 millions	

Source : Organisation mondiale du tourisme (Levasseur, 2011)

Image encore plus frappante quant à l'arrivée en force des nouvelles destinations touristiques, la Figure 4 démontre bien, en pourcentage des parts de marché, l'évolution depuis 1980 des arrivées touristiques selon le regroupement de pays récepteurs que ce soit pour les destinations aux économies touristiques avancées (destinations ayant atteint une certaine maturité) comparativement aux économies touristiques émergentes (les nouvelles destinations).

Figure 4 - Croissance des destinations touristiques « traditionnelles » comparativement aux destinations émergentes - Arrivées touristiques selon le pays récepteur (% de parts de marché)



Source : John, G. C. Kester, OMT (2011: 6)

Cette transition des flux touristiques internationaux témoigne, entre autres, de l'apparition de nouvelles destinations, dont plusieurs issues des pays en voie de développement (Organisation mondiale du tourisme, 2010b). À titre d'exemples, on pourrait évidemment citer Dubaï ou Macao (Chine) mais d'autres pays comme la Russie, le Brésil, la Turquie et la Croatie sont aussi considérés en pleine effervescence (Laliberté, 2005). Ces nouvelles destinations, parfois créées à l'aide d'investissements démesurés, développent des infrastructures d'accueil (hébergement), des accès (aériens et routiers) et des attraits touristiques d'envergures qui fascinent et attirent les touristes. Aux nouvelles destinations situées aux quatre coins du globe, il ne faut pas négliger d'ajouter les attraits nouveaux et projets, parfois intrépides, tels celui de la compagnie Virgin Galactic, de l'entrepreneur-innovateur Richard Branson qui devait démocratiser, dès 2012¹⁸, les vols touristiques en direction de l'espace (MaxiSciences, 2010).

L'émergence de nouvelles destinations et expériences touristiques met au défi toutes les organisations de gestion de la destination. Non seulement les destinations sont aujourd'hui dans l'obligation d'offrir une expérience exemplaire pour demeurer compétitives, mais elles doivent se démarquer de façon créative avec des stratégies de commercialisation audacieuses, susciter l'intérêt et entrer dans l'imaginaire des voyageurs.

¹⁸ En survolant le site Internet de Virgin Galactic (<http://www.virgingalactic.com/>), on peut lire que le premier pilote de la compagnie a été sélectionné en octobre 2011. Les premiers vols devraient avoir lieu dans les prochains mois.

1.3

L'image et la réputation des organisations en général et des destinations touristiques en particulier

Pour les organisations touristiques, la grandeur de leur réputation a plus d'importance que la valeur de leur budget de marketing

- Wolfe, 2007

1.3 L'image et la réputation des organisations en général et des destinations touristiques en particulier

Plusieurs auteurs se sont penchés sur le concept de l'image ou de la réputation des organisations. La définition de la réputation organisationnelle a notamment été étudiée par Brown *et al.* (2006), Dhalla (2007), Dutton et Dukerich (1991), Gioia, Schultz et Corle (2000), LaBianca, Fairbanks, Thomas, Gioia et Umphress (2001). En s'inspirant de ces différents auteurs, Gilpin (2010a: 266) définit la réputation comme étant « une combinaison de l'autoprésentation de l'organisation, la représentation par les médias et autres tierce parties, et la perception des parties prenantes¹⁹ » .

D'autres auteurs ont plutôt basé leurs recherches sur les moyens de construire ou de gérer cette image. Dans ce champ d'expertise, il faut notamment penser aux travaux d'auteurs tels que Fombrun (1995), Fombrun et van Riel (2004), Deephouse (2000), Gotsi et Wilson (2001), Murphy (2010).

En quête de visiteurs étrangers, les destinations, comme tout « produit » d'exportation, doivent « se vendre » outre frontières. Cependant, à cause, entre autres, des caractéristiques des produits touristiques (intangibles, périssables, hétérogènes et inséparables), les gestionnaires touristiques doivent user de créativité pour influencer la perception des voyageurs de façon positive et l'image qu'ils ont d'une destination puisque c'est cette image qui représente le produit.

John Hunt (1975: 1) est un des premiers chercheurs à publier un article portant sur l'image des destinations touristiques et de son importance dans le processus décisionnel des voyageurs. Il affirme que le sujet a été peu étudié avant lui, mais que des recherches portant sur les attitudes envers des destinations ont déjà été réalisées par certaines destinations. Par exemple, les Américains auraient produit une étude de cette nature en 1962 afin de connaître les attitudes envers les États-Unis des voyageurs provenant de l'Angleterre, la France, l'Allemagne de l'Ouest, l'Italie, le Brésil, le Venezuela, le Mexique, le Japon et l'Australie. Un fait intéressant quant aux résultats de cette étude, l'opinion des gens qui avaient déjà visité les États-Unis était meilleure dans l'ensemble que celle de ceux qui n'avaient jamais visité le pays. En 1979, John Crompton publie un article portant sur une étude qu'il a réalisée et qui démontre que l'image comme destination touristique de la ville de Mexico varie selon le lieu géographique d'origine du voyageur potentiel.

1.3.1 L'image, le point de salut des destinations

Cette phrase issue des travaux de Seaton et Bennett (1996) résume bien l'importance de l'image pour les destinations touristiques : « Une destination n'est pas seulement ce qu'elle est mais la perception qu'en ont les touristes et les touristes potentiels. C'est la raison pour laquelle l'image de la marque (*branding*) est si importante pour une destination ».

¹⁹ Traduction libre de « Reputation can be broadly conceptualized as a combination of organizational self presentation, representations by media and other third parties, and stakeholder perceptions ».

Dans son article publié dans le *Journal of Travel Research*, Hunt affirme que l'image, telle que perçue par des voyageurs potentiels, pourrait avoir autant d'importance sur le succès touristique d'une destination que les ressources récréatives plus tangibles (1975: 1). Ceci est dû au fait que les voyageurs ont une expérience personnelle très limitée quant à la destination qu'ils considèrent visiter. Crompton appuie cette proposition dans son article *An Assessment of the Image of Mexico as a Vacation Destination and the Influence of Geographical Location Upon That Image* publié dans le *Journal of Travel Research* en 1979 (: 18).

Tilson et Stacks (1997: 96) sont également d'avis que l'image d'une communauté ou d'une destination est probablement son plus important actif. Selon leurs recherches, cette image est la conséquence de facteurs variés : perceptions du public, la couverture médiatique, les infrastructures et services, les événements (naturels ou organisés). Tandis que plusieurs facteurs sont hors du contrôle de la communauté (eg. : catastrophe naturelle, situation géographique, etc.), d'autres sont et devraient être gérées de façon pro-actives si la communauté souhaite présenter une « bonne » image auprès des publics ciblés.

Pour Crompton (1979: 18), l'image d'une destination est constituée de « la somme de toutes les émotions et les qualités esthétiques, telles que les expériences, les croyances, les idées, les souvenirs et les impressions qu'une personne a d'une destination ». Encore plus important pour les gestionnaires de destinations touristiques la révélation de Crompton (1979: 18) qui, en se référant aux écrits de M.B. Smith, J.S. Bruner et R.W. White (1956), M. Rokeach (1960); R.C. Snyder, H.W. Brick et B. Sapin (1954), affirme que la relation entre l'image et la prise de décision est importante puisque le décideur agira selon l'image de la situation plutôt que selon la réalité objective. À cet effet, Seaton et Bennett (1996: 176) confirment l'important rôle que jouent les communications sur l'image en affirmant que « les communications créent les images à partir desquelles les décisions d'achats touristiques sont prises²⁰ ».

Appuyée par des textes de différents auteurs, Lubbe (2004: 132) abonde dans la même direction en suggérant que l'image des destinations est constituée des caractéristiques personnelles ou individuelles et impliquent plus que les attributs physiques et commerciaux de celles-ci. Ainsi, selon elle, dégager une image positive est un prérequis pour un « marketing » efficace d'une destination touristique.

MacCannell, auteur d'un ouvrage de référence en études touristiques, *The Tourist* (1999 réédition de l'original 1976: 207) rappelle les propos de Marshall McLuhan qui affirme que les médias sont entièrement responsables de la construction de l'image. Quoiqu'il considère cette affirmation comme trop radicale, MacCannell accorde à McLuhan l'importance des médias pour l'image d'une destination. Les médias de masse et les approches théoriques qui expliquent leur portée et leurs fonctions sont vus plus en détail dans au chapitre 3 de cette recherche.

Du côté des praticiens, on pourrait mettre dans la balance des preuves appuyant l'importance de l'image pour les destinations touristiques cette citation de Philip Wolfe, président-directeur général de la plus importante firme de recherche en tourisme lancée en 2007 : « Pour les organisations

²⁰ Traduction libre de « Prior communication creates the images upon which tourism decisions are based ».

touristiques, la grandeur de leur réputation a plus d'importance que la valeur de leur budget de marketing²¹ » (Wolfe, 2007).

Nous verrons dans les prochaines sections de quelles façons les images des destinations sont construites et comment il est possible d'agir sur cette image et de la modifier. Ensuite, au chapitre 3, comment chacun des outils médiatiques de masse disponibles aujourd'hui permettent aux gestionnaires de destination de communiquer les messages souhaités et d'agir sur l'image projetée de la destination.

1.3.2 La construction de l'image d'une destination

Les images d'une destination ou d'un lieu projetées à travers un média de masse qu'elles le soient dans un journal, à la télévision, dans un film ou à travers un autre média de masse agissent comme marqueurs et participent à ce que Dean MacCannell proposait dans son livre révolutionnaire en matière de tourisme, sa sacralisation (MacCannell, 1999 réédition de l'original 1976).

Les recherches de Gunn (1972) démontrent que l'image d'une destination peut être modifiée soit organiquement par des messages non spécifiques au tourisme (nouvelles, articles de journaux, livres d'histoire, etc.) soit de façon dirigé (« *induced* », en anglais) par des dépliants ou des publicités commandées par les organisations touristiques. Gartner (1989) propose quant à lui, en extrapolant l'idée de Gunn, que les divers facteurs d'influence de l'image de destinations devraient plutôt se situer le long d'un spectre. Les agents d'influence permettant de changer l'image se trouvent sur une échelle dont le continuum est défini à une extrémité par les messages entièrement organiques et à l'autre par les messages complètement dirigés. Les travaux de Govers *et al.* (Govers, Go et Kumar, 2007) abondent dans le même sens. Ces derniers, il en sera question à la section 1.3.3, ont élaboré un modèle pour expliquer comment l'image des destinations touristiques se forme.

1.3.3 Un modèle pour expliquer comment se forme l'image d'une destination

Il est maintenant convenu, les voyageurs se construisent une image d'une destination selon ce qu'ils en connaissent ou ce qu'ils reçoivent comme information. Ceci signifie que les destinations exercent peu de contrôle pour se créer une image différente que ce qu'elle est vraiment. Si la destination veut changer d'image, elle devra, par exemple, améliorer ses produits. D'ailleurs, la section 1.3.4 explique comment modifier l'image d'une destination. Une organisation de gestion de la destination sera confrontée à des difficultés uniques pour résoudre ce problème puisque, tel qu'il en a été question dans la section 1.2.6 (à partir de la page 51) portant sur les rôles des organisations de gestion de la destination, les attributs qui constituent la destination sont contrôlés par d'autres.

À l'issue d'une recherche et d'un sondage scientifiques, les chercheurs Govers, Go et Kumar publiaient en 2007 l'article *Promoting Tourism Destination Image* dans le réputé *Journal of Travel*

²¹ Traduction libre de : "The size of your reputation matters more than the size of your marketing budget"

Research et dans lequel ils présentent un modèle expliquant comment se forme l'image d'une destination touristique. Ce modèle illustré à la Figure 5 démontre les facteurs d'influence qui ont une incidence sur l'image des destinations. Dans la partie supérieure de l'image se trouvent l'identité de la destination touristique, l'image projetée par l'organisation de gestion de la destination et finalement l'offre touristique. Outre l'identité de la destination (histoire, culture, religion, environnement naturel, etc.), ces éléments sont ceux sur lesquels les gestionnaires de la destination jouent un certain rôle soit en ce qui a trait à de la promotion, soit à propos du développement. En fait, le « produit/destination » touristique développé et mis en marché par les gestionnaires de la destination touristique doit être inspiré et refléter le plus réalistement l'offre réelle sans quoi le touriste ressentira une déception quant à l'expérience vécue comparativement à son anticipation de celle-ci. L'insatisfaction survient lorsque l'expérience n'est pas à la hauteur des attentes. À l'inverse, lorsque l'expérience vécue est supérieure aux attentes anticipées, le touriste sera satisfait de son séjour.

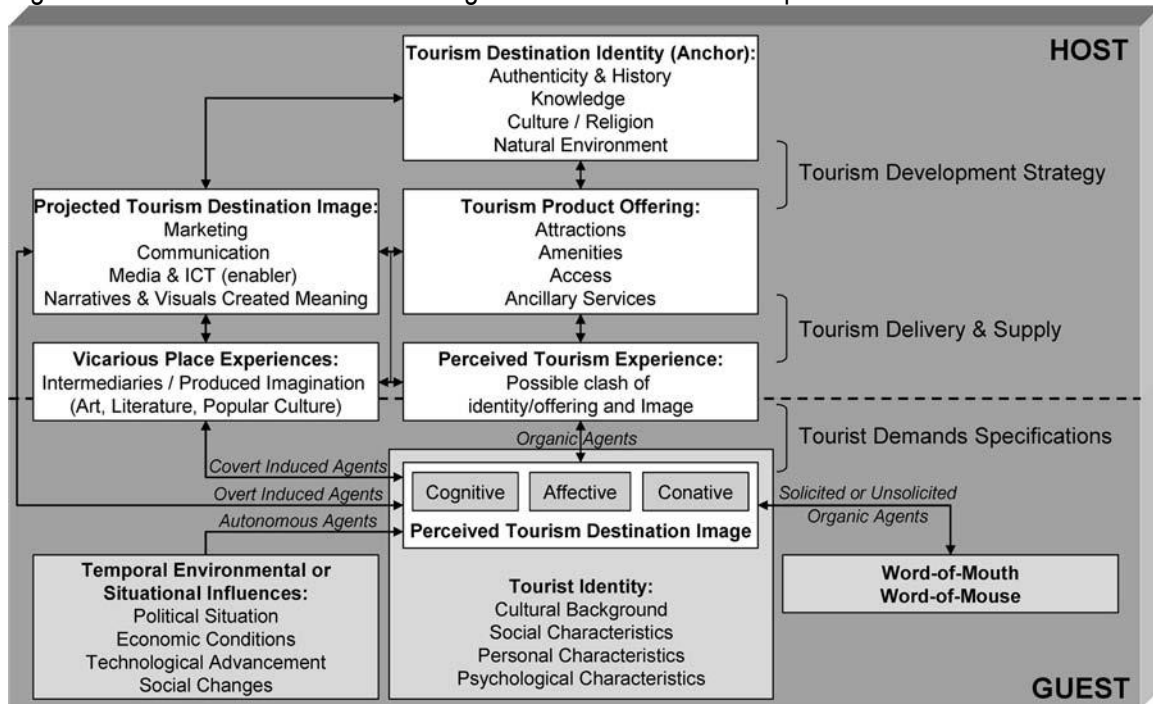
Au centre de la figure on peut voir que cette expérience du touriste se retrouve en lien direct avec l'offre des produits touristiques²² ainsi que l'image que la destination et les intervenants projettent de celles-ci. L'expérience vécue par les touristes est affectée par la satisfaction ou l'insatisfaction qu'ils ressentent.

La partie inférieure de la figure démontre que l'image que se fait un touriste de la destination est aussi dictée par des facteurs provenant de son identité (statut social, fondements culturels, etc.). Selon ce modèle, l'image perçue de la destination est influencée par les messages reçus quant à la destination, que ceux-ci soient de nature organiques ou induits, autonomes, sollicités ou non.

L'image d'une destination est également façonnée par l'environnement temporel et l'influence situationnelle de la destination incluant la situation politique, les conditions économiques et les changements sociaux pour n'en nommer que quelques-uns. Finalement, le bouche à oreille (WOM = Word-of-mouth) et les commentaires d'autres voyageurs sur le Web (WOM = Word-of-mouse) jouent aussi sur l'image de la destination et les attentes des voyageurs face à celle-ci.

²² Comme nous l'avons vu à la section 1.2.6, outre un service-conseil du développement du produit, le produit ou l'offre est très peu contrôlé par les gestionnaires de destinations qui n'exploitent habituellement pas d'entreprises touristiques.

Figure 5 - Modèle de formation de l'image des destinations touristiques



Source : (Govers, Go et Kumar, 2007: 16)

1.3.4 Modifier l'image d'une destination

Fakeye et Crompton (1991:10) affirment que de changer l'image d'une destination peut s'avérer un processus long, dispendieux et exigeant beaucoup de temps, sauf si un événement majeur survient. Par exemple, Gartner et Shen (1992) ont prouvé que les images fortes de l'événement qui a eu lieu en 1989 à la Place Tiananmen et dont les images ont été diffusées sur les écrans de télévisions du monde entier ont affecté négativement, et de façon quasi instantanée, l'image de la Chine et eu des répercussions sur le tourisme. Dans le cas de crises majeures, il est essentiel pour une communauté de réagir rapidement avec des initiatives stratégiques de gestion de l'image et de construction de relations afin de minimiser les effets négatifs sur l'image (Tilson et Stacks, 1997: 96)

À travers ses recherches sur l'image des destinations Crompton (1979: 21) a décelé qu'un programme de communication marketing destiné à améliorer l'image touristique d'une ville comme Mexico aura du succès seulement s'il présente aux visiteurs potentiels des informations nouvelles quant aux attributs de la ville. Dans le cas où le visiteur n'est pas au courant de ces informations concernant la ville ou qu'il en n'a pas une perception contradictoire, le voyageur potentiel acceptera l'image proposée et l'ajoutera à la construction perceptuelle qu'il se fait de la destination. Ainsi, il serait plus facile de façonner l'image d'une destination qui n'est pas du tout connue d'un marché et pour lequel on peut présenter les attributs que l'on souhaite afin de créer l'image souhaitée que de modifier la perception déjà acquise.

1.3.5 La construction de l'image dans un environnement médiatique fragmenté

À l'heure où les médias sont fragmentés, la recette ou le mix-communicationnel des entreprises pour bien communiquer a beaucoup changé et devrait continuer à évoluer dans les prochaines années. Dans un article publié en 2010 dans le *Journal of Public Relations Research* intitulé *Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment*, Dawn Gilpin, professeure en communication organisationnelle et relations publiques du Walter Cronkite School of Journalism & Mass Communication de la Arizona State University, en fait état (Gilpin, 2010a). Elle affirme par les résultats de ses recherches que les caractéristiques structurales et sociales des différents canaux de communication Web (salle de presse en ligne, blogue, comptes de microblogage) ont différentes fonctions dans le processus de construction de l'image. L'éventail de nouveaux médias apporte plusieurs défis en ce qui concerne la coordination et la gestion de l'image à travers ces canaux de communication (Gilpin, 2010a: 265).

Alors qu'avant, même si plusieurs canaux de communication étaient utilisés par les organisations pour communiquer, celles-ci le faisaient « d'une seule voix », aujourd'hui, la situation est toute autre. Même si les nouveaux médias et médias sociaux sont des types de médias que l'on peut « contrôler », il apparaît que la multiplication des plateformes exige une augmentation du nombre de ressources nécessaires pour accomplir la tâche. De plus, la rapidité avec laquelle les gestionnaires de contenu doivent fréquemment réagir, la quantité de messages à transmettre, la limite du nombre de caractères qu'il est possible d'utiliser dans certains cas comme pour Twitter et finalement les standards/codes de communication associés à chaque outil ajoutent de la complexité dans l'environnement de travail des relationnistes. Le fait que des relations se forment dans un espace virtuel avec la contribution de multiples directions de l'organisation, apporte également de nouvelles options pour les relations publiques (Gilpin, 2010b: 246).

1.4

L'information et la communication : au cœur du système touristique

La circulation de l'information dans l'industrie touristique a la même importance que la circulation du sang dans le corps de l'être humain.

- Wang *et al.* 2007 : 188

1.4 L'information et la communication : au cœur du système touristique

Lors de la phase de planification d'un voyage, même si les voyageurs communiquent souvent avec un seul intermédiaire, un agent de voyage par exemple, plusieurs échanges d'informations ont lieu. Les différents intervenants dont il a été question à la section 1.1.5 (à partir de la page 35) de ce document doivent travailler ensemble et de façon harmonieuse afin de créer un produit que l'on appelle « un voyage ». Ce travail de coopération exige une circulation de l'information qui soit efficace, précise et en temps réel pour assembler les différentes composantes d'un voyage. Les échanges d'informations entre les différents secteurs de l'« industrie » et qui circulent, entre autres, grâce aux technologies, sont essentiels afin que le voyageur puisse planifier son voyage et ensuite l'apprécier. Wang *et al.* prêtent la même importance à la circulation de l'information dans l'« industrie » touristique qu'à la circulation du sang dans le corps de l'être humain (2007: 188).

Si l'on considère la taille énorme de l'« industrie » du tourisme et surtout la pluridisciplinité des organisations qui œuvrent à mettre en place, ensemble, des expériences touristiques, il ne fait aucun doute que les différents intervenants touristiques doivent traiter et faire circuler entre eux un grand volume d'informations. Ainsi, pour chaque personne qui part en voyage, de nombreux messages et différents types d'informations doivent être échangés sur, entre autres, les itinéraires, les horaires et le traitement du paiement. Évidemment, à ces échanges, il faut ajouter toutes les recherches d'informations qui ont lieu avant même que le client prenne une décision quant à sa destination et aux fournisseurs de services qui l'accueilleront. En 1993, les compagnies aériennes traitaient en moyenne 25 transactions d'information par réservation d'un siège d'avion (Amadeus International, 1994), mais aujourd'hui, avec l'accès à Internet et aux informations que l'on y retrouve, ce chiffre s'élèverait plutôt à 150 transactions d'information (informationweek.com). L'« industrie » du tourisme comporte des caractéristiques qui génèrent une multitude d'échanges et de traitements d'information entre les voyageurs et les pourvoyeurs de services ou leurs intermédiaires.

1.4.1 L'information et la communication dans le système touristique (réseau de distribution)

La relation commerciale entre les vendeurs et les acheteurs a longtemps été une relation et une communication directe et peu importe le secteur d'activités, il était possible de se procurer des produits et des services directement auprès des producteurs. L'« industrie » touristique n'y échappait pas (Figure 6). La communication et les relations étaient bidirectionnelles mais surtout intimes et directes. Avec le temps, des intermédiaires se sont ajoutés au processus de vente de produits, et ce, peu importe l'industrie.

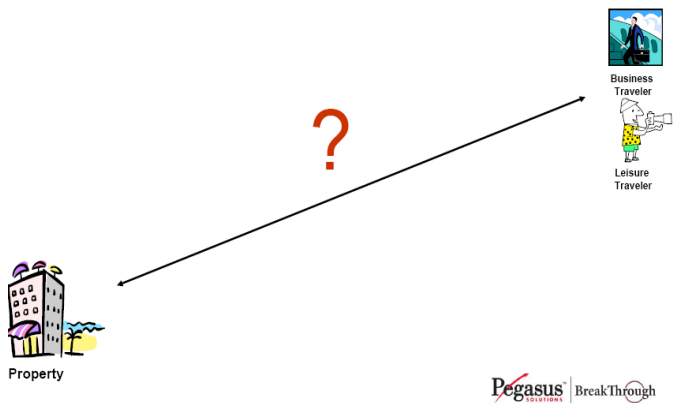
En tourisme, l'arrivée de grossistes, d'agences de voyage et d'importantes bases de données (systèmes de distribution mondiaux – initialement organisés et gérés par les compagnies aériennes) a contribué à l'intermédiation du processus de vente. Outre les agences de voyage qui

sont en contact direct avec les acheteurs, les autres intervenants n'entraient pas en contact avec les clients à part qu'à travers des outils de communication de masse (Figure 7).

Évidemment, les fournisseurs de services qui reçoivent les clients sont en contact, mais ceux qui réellement sont au service des clients sont habituellement peu payés et n'ont pas l'intérêt de développer une relation d'affaires avec ces derniers. Aujourd'hui, les nouvelles technologies de l'information et les gestionnaires de relations client s'organisent et il devient plus facile de développer une relation avec les clients et de l'entretenir. Ainsi, en plus des fournisseurs de services touristiques, tels les hôteliers et les restaurateurs, les différents acteurs du réseau de distribution peuvent entrer dans la danse et créer des liens avec les clients. La problématique en cours, par contre, est de déterminer à qui appartient, justement, les clients? À l'agence de voyage, au voyageur, au transporteur ou à l'hôtelier? La réponse à cette question est importante : le « propriétaire » du client est celui à qui revient le potentiel de développer une relation d'affaires et d'effectuer des suivis, des communications relationnelles afin de le fidéliser. Le débat qui sévit actuellement est loin d'être réglé!

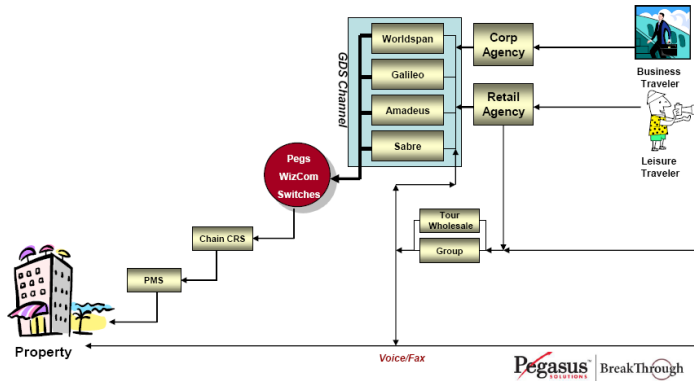
Il est pertinent ici de voir et de comprendre l'évolution du réseau de distribution en tourisme puisque ce réseau de distribution dicte aussi les échanges communicationnels entre les différents intervenants touristiques entre eux ainsi que les échanges avec les voyageurs à travers le temps.

Figure 6 - L'évolution du réseau de distribution des produits touristiques et, incidemment, de la communication dans le système touristique – « Avant... »



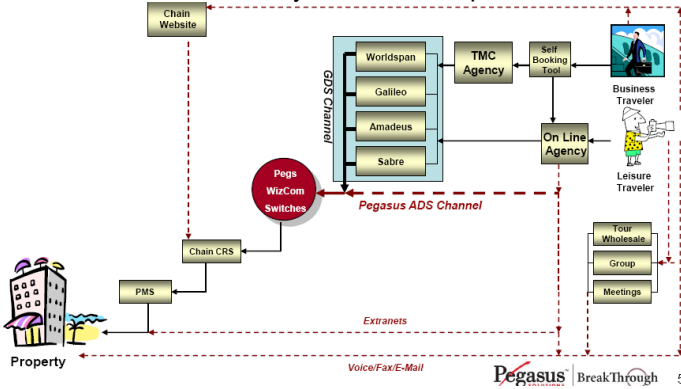
Source: (Wick, 2008)

Figure 7 - L'évolution du réseau de distribution des produits touristiques et, incidemment, de la communication dans le système touristique – En 1989



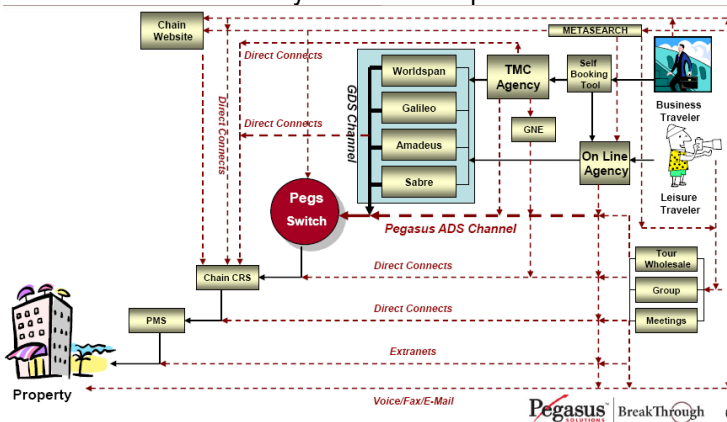
Source: (Wick, 2008)

Figure 8 - L'évolution du réseau de distribution des produits touristiques et, incidemment, de la communication dans le système touristique – En 1999



Source: (Wick, 2008)

Figure 9 - L'évolution du réseau de distribution des produits touristiques et, incidemment, de la communication dans le système touristique – En 2008



Source: (Wick, 2008)

1.4.2 Internet et l'« industrie » touristique

L'Internet a complètement révolutionné la distribution des produits touristiques depuis une quinzaine d'années. Non seulement comme source d'information et de planification pour les voyageurs, mais comme plateforme de réservation, tel que l'annonçait, en 2004, l'article *Planification et réservation des vacances passent par Internet* (Mommens, 12 mai 2004). Alors que pendant plusieurs décennies, les voyageurs utilisaient les services d'un intermédiaire (agence de voyage) pour effectuer des recherches et des réservations, aujourd'hui la vente en direct de voyages est chose commune. En fait, les agences de voyage grâce à des brochures (publiées habituellement par des tour opérateurs) ou des rencontres personnelles ont été pendant plus de 50 ans l'intermédiaire principal pour les voyageurs en quête d'information sur les destinations, les disponibilités pour les transports et l'hébergement. Internet est devenu une des principales sources pour obtenir cette information dans la majorité des pays industrialisés. D'ailleurs, ce qu'on a appelé la désintermédiation du tourisme a certainement été une période fort tumultueuse. Les quelques exemples de titres d'articles rédigés par les analystes du Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) au cours des dernières années et présentés ici²³ en font certainement foi :

- 5 juillet 2011 : [La location de propriétés en ligne bouleverse l'hôtellerie traditionnelle](#)
- 10 avril 2008 : [Désintermédiation: quand tout le monde veut vendre tout le monde](#)
- 10 mars 2008 : [Regard sur les grands changements du «tour-operating» mondial](#)
- 6 avril 2006 : [Les voyageurs en direct, le mouvement s'accélère](#)
- 8 février 2005 : [Les modèles «opaques» révolutionneront-ils la distribution?](#)
- 2 décembre 2004 : [Attention, les métamoteurs de recherche débarquent](#)
- 14 mai 2004 : [La bataille de la distribution en ligne](#)

²³ Les articles complets peuvent être lus en ligne à ces adresses :

La location de propriétés en ligne bouleverse l'hôtellerie traditionnelle : <http://veilletourisme.ca/2011/07/05/la-location-de-proprietes-en-ligne-bouleverse-l-hotellerie-traditionnelle/>

Désintermédiation : quand tout le monde veut vendre tout le monde : <http://veilletourisme.ca/2008/04/10/desintermediation-quand-tout-le-monde-veut-vendre-tout-le-monde/>

Regard sur les grands changements du « tour-operating » mondial : <http://veilletourisme.ca/2008/03/10/regard-sur-les-grands-changements-du-tour-operating-mondial/>

Les voyageurs en direct, le mouvement s'accélère : <http://veilletourisme.ca/2006/04/06/les-voyagistes-en-direct-le-mouvement-saccelere/>

Les modèles « opaques » révolutionneront-ils la distribution? : <http://veilletourisme.ca/2005/02/08/les-modeles-%c2%abopaques%c2%bb-revolutionneront-ils-la-distribution/>

Attention, les métamoteurs de recherche débarquent : <http://veilletourisme.ca/2004/12/02/attention-les-metamoteurs-de-recherche-debarquent/>

La bataille de la distribution en ligne : <http://veilletourisme.ca/2004/05/14/la-bataille-de-la-distribution-en-ligne/>

Le produit touristique étant intangible mais surtout, « international », il avait toujours été difficile pour un voyageur d'avoir accès à l'information souhaitée à propos d'une destination. Aujourd'hui, la démocratisation de l'Internet et, surtout, l'utilisation en masse de cet outil par les entreprises touristiques qui y diffusent leurs offres, fait que la barrière de la distance est complètement levée et l'information circule à grands flots. Il en sera question plus loin, avec le Web 2.0, non seulement l'information circule, mais les échanges et la conversation (communication bidirectionnelle) est dorénavant possible entre les voyageurs et les producteurs de services touristiques.

De façon simplifiée, David Pavelko (Octobre 2008), Team Manager chez Google résume les étapes de l'expérience du voyageur comme suit :



Pour chacune de ces étapes (besoin de vacances, planification de vacances, vacances, après les vacances), plusieurs transactions d'informations ont lieu. Selon Pavelko, les e-voyageurs débutent leurs recherches en moyenne 6,7 semaines avant leur départ, effectuent 8,1 recherches, plus de deux tiers consomment une vidéo en ligne durant leurs recherches, 52 % consultent un blogue ou un site de commentaires, 87 % sont influencés par ce qu'ils y lisent lorsqu'ils cherchent un hôtel et 30 % vont même jusqu'à changer d'idée suite à la lecture de commentaires (Pavelko, Octobre 2008).

Dans un article publié le 29 septembre 2011 sur le site du Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), Claude Péloquin rapporte les résultats d'un sondage effectué auprès des Québécois en matière de planification de voyages. Dans cet article, il est question de sources d'inspiration pour choisir une destination touristique et, ensuite, des critères qui encouragent et qui découragent les Québécois quant à l'utilisation d'Internet pour la planification de leurs voyages.

La Figure 10 montre qu'Internet est la plus importante source d'inspiration des Québécois pour choisir une destination après les parents et amis. Cependant, selon le même article de monsieur Péloquin, les Québécois utilisent l'Internet comme première source d'informations pour **planifier** leurs voyages (voir la Figure 11).

Figure 10 - Source d'inspiration des Québécois pour choisir la destination de leur dernier voyage au Québec (2011)

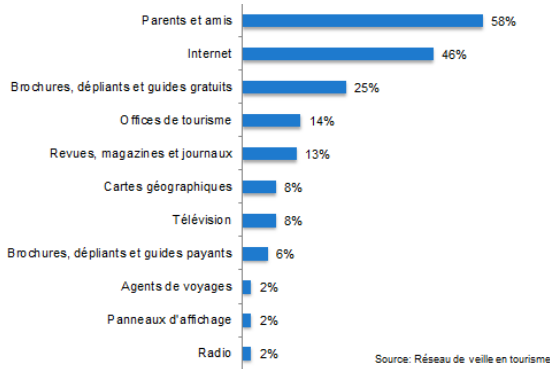
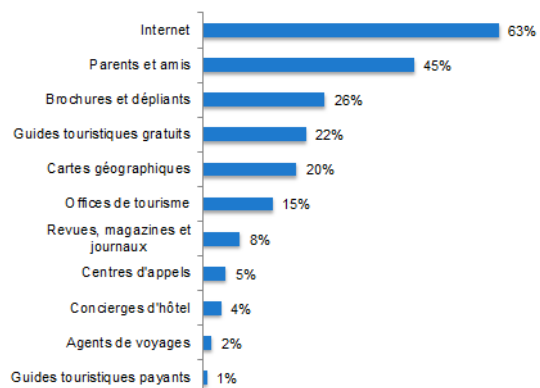


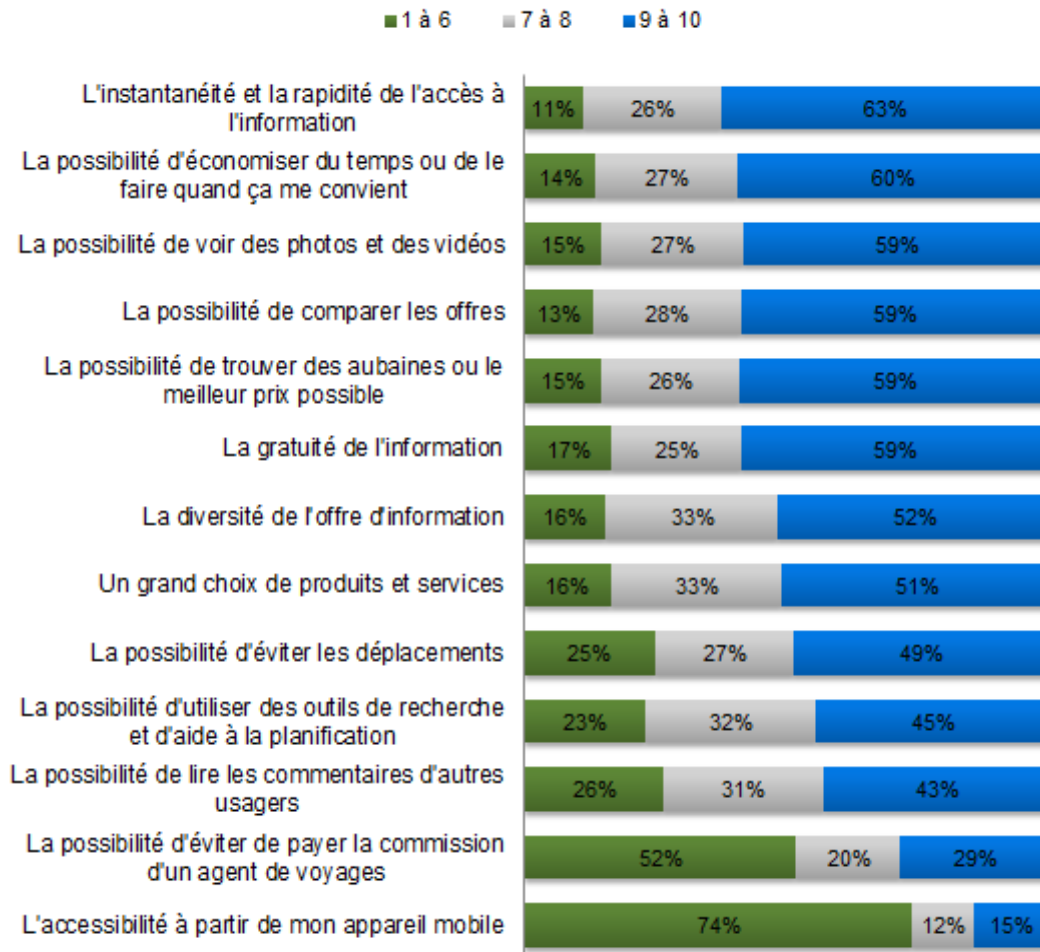
Figure 11 - Sources d'informations utilisées par les Québécois pour planifier leur dernier voyage au Québec (2011)



Source : Claude Pélouquin (29 septembre 2011)

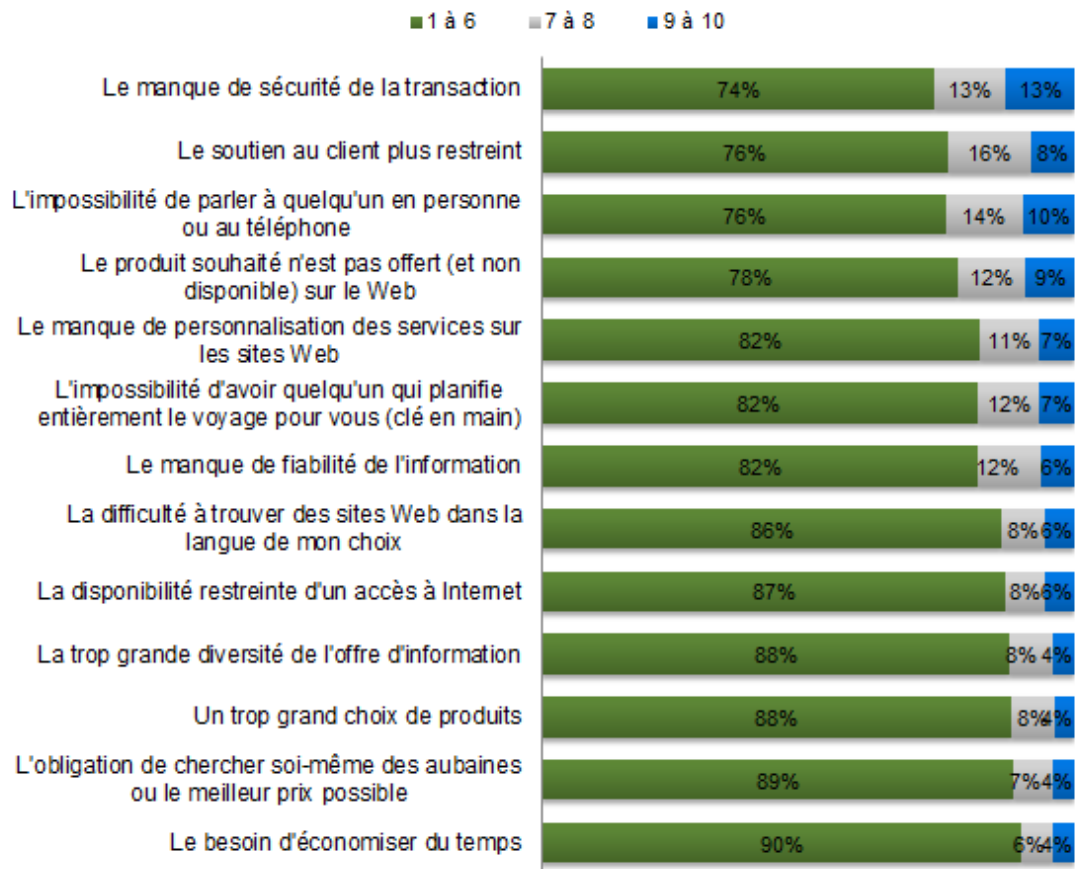
La Figure 12 présente les critères qui encouragent les Québécois à utiliser Internet pour la planification de leurs voyages en général et la Figure 13, les critères qui, au contraire, découragent les Québécois à utiliser Internet pour la planification de leurs voyages. Selon cette dernière figure, peu de critères découragent l'utilisation d'Internet. Les obstacles, comme le fait remarquer Claude Pélouquin, auteur de l'analyse sur le sujet, proviennent surtout « du manque potentiel de sécurité des transactions et de l'impossibilité de parler à quelqu'un pour poser une question particulière ou obtenir du soutien » (29 septembre 2011).

Figure 12 - Critères qui encouragent les Québécois à utiliser Internet pour la planification de leurs voyages en général (2011)



Source : Claude Péroquin (29 septembre 2011)

Figure 13 - Critères qui découragent les Québécois à utiliser Internet pour la planification de leurs voyages en général (2011)



Source : Claude Péroquin (29 septembre 2011)

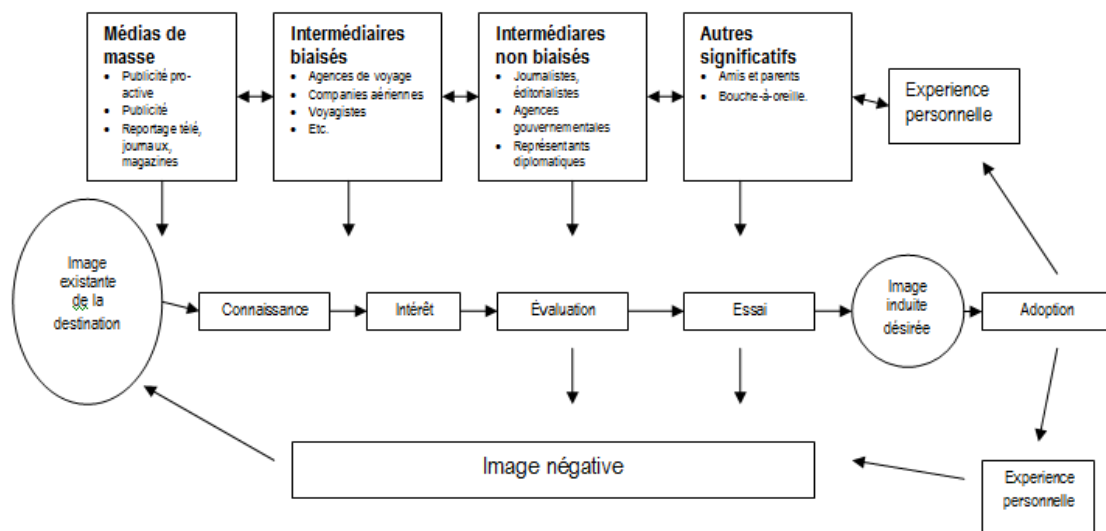
Le reste de l'article est fort intéressant puisqu'il permet de comprendre aussi les principaux sites Web consultés par les voyageurs pour s'inspirer (moteurs de recherche, sites d'agences de voyage, sites d'hébergement en ligne, sites de destination, etc.) et le type d'information qu'ils recherchent dans la phase inspiration. L'article présente notamment les résultats quant au type d'informations consultées en ligne lors de la phase planification. Puisque les résultats de ce sondage représentent uniquement les comportements des Québécois en 2011 et que ces résultats varient selon la clientèle, le marché et que le comportement Web des voyageurs est encore porté à évoluer rapidement dans les prochains mois, le lecteur est invité à s'inspirer de nouvelles sources pour en savoir davantage sur le sujet.

Une chose est cependant certaine, l'Internet est un joueur important dans la démocratisation que connaît le tourisme depuis quelques années et les choses devraient continuer encore à évoluer au chapitre de la distribution touristique.

1.4.3 Les canaux de communication et leur implication dans le processus de formation de l'image des destinations

Berendien Anna Lubbe (Lubbe, 1995, 2004), appuyée entre autres par les recherches de Baskin et Aranoff (1988, est la première à intégrer les notions de comportement des consommateurs à celles des relations publiques appliquées aux destinations touristiques. Dans son étude réalisée en 2004, Berendien Lubbe a intégré dans un graphique, les canaux d'influence sur lesquels il faut miser pour développer l'image d'une destination touristique, et ce, au cours des différentes étapes de son processus d'adoption. La Figure 14 est une adaptation du graphique proposé par Lubbe dont des exemples d'intervenants pour chacun des canaux de communication ont été intégrés. Les différentes étapes dans le processus décisionnel des consommateurs (connaissance, intérêt, évaluation, essai et adoption) ainsi que les canaux communicationnels d'influence s'y trouvent. Ce modèle n'est malheureusement pas sans faille. Par exemple, le facteur temps n'est pas intégré au schéma et dépendamment des cibles individuelles, cette échelle de temps est compressible ou extensible, que ce soit pour l'ensemble du processus ou simplement à l'une ou l'autre des étapes. Le processus peut s'effectuer de façon très rapide pour certains ou sur une longue période de temps pour d'autres. De plus, plus un voyageur connaîtra une destination, plus sa perception d'elle évoluera, et donc, le retour sur son expérience et l'influence auprès de ses pairs en sera teinté. Également, plusieurs facteurs externes, habituellement incontrôlables, peuvent avoir une influence sur ces étapes.

Figure 14 - Processus de développement de l'image de destinations touristiques



Source : Adapté de Lubbe (2004: 16) et Baskin et Aronoff (1988).

Selon Baskin et Aronoff (1988), les consommateurs passent à travers cinq étapes avant d'enfin adopter un produit : la connaissance, l'intérêt, l'évaluation, l'essai et l'adoption.

La connaissance : Les gens connaissent l'idée ou la pratique, mais leur connaissance est limitée.

L'intérêt : Les gens commencent à développer un intérêt à l'idée et cherchent plus d'information sur le sujet.

L'évaluation : Les gens commencent à appliquer mentalement l'idée à leur situation personnelle tout en continuant à chercher des informations et prennent une décision à savoir s'ils passeront à l'action.

L'essai : À ce point, l'application réelle débute, habituellement sur une petite échelle. Les adoptants potentiels sont principalement intéressés dans la pratique, la technique, les conditions nécessaires pour l'application.

L'adoption : l'idée est adoptée une fois qu'elle est considérée comme « valable ».

Lubbe (2004) propose d'éliminer la quatrième étape puisque, comme il a été vu dans les premières parties de cette recherche, dans les caractéristiques des « produits » touristiques, il est impossible pour un voyageur « d'essayer » un service avant de le consommer. Cependant, aujourd'hui, avec tous les outils de communication disponibles et les nouvelles technologies offertes par Internet, les consommateurs peuvent pratiquement « essayer » une destination avant de la vivre réellement. On pense ici à la vidéo Web, à la géolocalisation (Google Earth, Google map et fonctionnalité Street View), aux sites d'évaluations et de commentaires (TripAdvisor), les voyageurs peuvent vivre l'expérience touristique des autres avant même de se déplacer. Il est donc raisonnable, aujourd'hui, de décider de conserver cette étape du processus décisionnel pour les voyageurs.

Les cinq canaux d'influence de base pour persuader les publics à adopter de nouvelles idées sont présentés à la Figure 14. Ces cinq canaux d'influence ont été proposés par Baskin et Aronoff (1988) dans leur livre *Public relations : The profession and the practices*.

Médias de masse : Électroniques et médias écrits comme la radio, la télévision, les journaux et les magazines. Lubbe (2004) ajoute l'importance grandissante d'Internet en citant Tierney (2000) qui affirme qu'à peu près toutes les compagnies touristiques et les organisations de gestion de la destination disposent d'un site Internet.

Intermédiaires biaisés : Ces individus ou groupes bénéficient de l'adoption d'un produit par le consommateur. Dans le cas de l'« industrie » touristique, on pense évidemment au réseau de distribution (agences de voyage, grossistes, réceptifs, etc.).

Intermédiaires non biaisés : On retrouve dans cette catégorie des agences gouvernementales, des groupes de consommateurs et autres groupes ou individus qui ont une certaine crédibilité. On peut ici aussi ajouter les influenceurs que sont les voyageurs ayant déjà séjourné à une destination mais qui ne sont pas connus des consommateurs. La communication entre les voyageurs ayant déjà séjourné et ceux qui recherchent de l'information avant de prendre une décision n'a jamais

été mise de l'avant vu la difficulté de mettre en contact les bonnes personnes entre elles. Aujourd'hui Internet et les sites spécialisés de commentaires sur les destinations touristiques rendent non négligeable l'effet du pouvoir d'influence des voyageurs post-séjour.

Autres significatifs : Les amis ou la famille des voyageurs. En 2009, le concept « d'amis » est beaucoup plus large qu'il ne l'était avant l'arrivée des réseaux sociaux. Ces derniers apportent et facilitent l'application du concept de : « les amis de mes amis sont mes amis ». De plus, il est beaucoup plus facile de garder contact avec certains « amis » qu'on aurait perdu de vue autrement mais qui parfois, en suivant leur parcours, on voit qu'ils ont des intérêts similaires. S'ils ont une expérience en lien avec une destination en réflexion, leur potentiel d'influence devient fort important.

Expérience personnelle : Est-ce que le consommateur innove habituellement dans ses choix? Est-il prêt à choisir une « nouvelle » destination? La typologie du touriste a été et demeure un sujet de recherche populaire depuis que le tourisme est étudié. Les travaux de Stanley C. Plog, d'Erik Cohen, de Philip L. Pearce et de Jafar Jafari dans les années 1970 et 1980 sont particulièrement notoires et ont permis de comprendre un peu mieux les voyageurs. Le Tableau 12 présente une revue plus complète de la documentation sur le sujet. Plus récemment, Park *et al.* (2010) ont effectué une étude qui appuie l'idée « que les américains en séjour touristique ont des comportements de voyages à la fois fort simples (et facilement segmentables) et extrêmement complexes. Simple du fait qu'il existe peu de comportements de voyage (5-6 types de voyages) et complexe du fait que le nombre de combinaisons possibles forment de très petits et uniques segments (ex. 955 personnalités de voyage différentes) » (Park *et al.*, 2010: 809). Afin d'illustrer le tout, considérons l'exemple suivant: alors qu'auparavant, les voyageurs étaient plutôt « homogènes » et une famille qui avait l'habitude de voyager dans la classe économique, séjournait dans un hôtel trois étoiles et se restaurait dans la même catégorie de restaurants. Aujourd'hui, plutôt hybride, un couple voyagera en classe économique, séjournera dans une auberge de jeunesse (pour rencontrer d'autres voyageurs) et dégusterons un repas gastronomique le soir venu. Les voyageurs changent également de personnalité selon le voyage : d'un séjour très luxueux pour célébrer un anniversaire durant un week-end le même voyageur choisira, à une autre occasion, un périple de caravanning.

1.5

Le comportement du voyageur

L'enjeu est majeur : comprendre le comportement du consommateur ouvre la possibilité à l'influencer.

1.5 Le comportement du voyageur à l'ère du Web

Comprendre le comportement du consommateur, c'est comprendre son processus d'achat. L'enjeu est majeur : comprendre le comportement du consommateur ouvre la possibilité à l'influencer. Puisque le cœur de cette recherche est de voir comment les organisations de gestion de la destination adaptent leurs communications promotionnelles à l'ère des nouvelles technologies de l'information et de la communication, il est d'ailleurs pertinent de voir comment elles tentent de s'insérer dans le processus décisionnel des voyageurs dans le but d'agir efficacement et positivement pour favoriser le choix d'une destination plutôt que d'une autre.

L'expérience du voyageur d'aujourd'hui, l'accessibilité de l'information et, par conséquent, la transparence, les outils disponibles pour effectuer les réservations, etc. font que le consommateur se retrouve avec un pouvoir plus important que jamais quant à ses choix de consommation touristique. L'approche centrée sur le consommateur est privilégiée par Buhalis et O'Connor dans un article qui met en lumière la révolution touristique par les technologies de l'information et la communication (Buhalis et O'Connor, 2005: 11). C'est pourquoi, selon ces mêmes auteurs, les organisations touristiques doivent développer des services personnalisés supportés par la technologie afin de répondre aux besoins uniques des consommateurs.

Nous présentons ici un bref aperçu du comportement des consommateurs touristiques à des fins de mise en contexte. Nos recherches ne portent pas spécifiquement sur les récepteurs-usagers de la communication externe des organisations; voilà pourquoi nous n'abordons pas certaines théories, entre autres, la théorie des usages.

1.5.1 L'historique des modèles du comportement du consommateur

Un court historique des premiers modèles de comportement du consommateur est développé dans le livre *Comportement du consommateur et de l'acheteur* (Guichard, Vanheems et Raimbourg, 2004). Selon ce livre, les premiers modèles analysant le comportement du consommateur ont vu le jour il y a à peine 40 ans avec le modèle Nicosia (1966). Ensuite, Engel, Kollat et Blackwell (1968) ont proposé un modèle centré sur le processus de décision du consommateur décomposé en cinq phases distinctes : 1) reconnaissance du problème, 2) recherche d'information, 3) évaluation des solutions possibles, 3) choix (achat), 4) résultat. Le modèle le plus populaire fut cependant celui avancé par Howard et Sheth dans leurs travaux de la fin des années 1960 dont l'élément central du modèle était la fameuse « boîte noire », en l'occurrence, le cerveau du consommateur. Les auteurs intègrent dans cette « boîte noire » les concepts « perceptuels » et « d'apprentissage » des consommateurs.

Comme le suggèrent Pizam *et al.* (2000), la question à savoir comment les gens consomment les produits touristiques est devenu un point central dans la recherche en tourisme entre les années 1980 et 2000. Les efforts pour comprendre le comportement des consommateurs n'intéressent pas seulement les chercheurs académiques, mais aussi les professionnels de l'« industrie » touristique. Quoi qu'au cours des dernières années, une recrudescence des recherches scientifiques sur le

sujet a été observée dans différentes publications spécialisées, avant l'arrivée du livre *Consumer Behavior in Travel and Tourism* en 2000, d'après les auteurs du livre, aucun recueil complet sur le sujet n'était disponible. Plus de 30 collaborateurs, des spécialistes en tourisme, ont participé à la rédaction de ce livre considéré comme une source d'informations fort complète sur le sujet.

1.5.2 Le processus décisionnel des consommateurs touristiques

Les études qui portent sur les motifs des consommateurs touristiques sont récentes, très récentes! Alors que les études sur les motivations des consommateurs en général sont plus anciennes, les premières portant spécifiquement sur les consommateurs touristiques ont été publiées dans les années 70. Simon Hudson, spécialiste du marketing touristique fait un portrait évolutif des différentes théories des **motivations des touristes** dans le livre *Consumer Behavior in Travel and Tourism*, édité par Pizam et Mansfeld en 2000. Ce portrait est repris dans le Tableau 11 plus bas.

Tableau 11 - Portrait évolutif des différentes théories des motivations des touristes tel que présenté par Simon Hudson

<ul style="list-style-type: none"> ○ La réputée pyramide des cinq étapes des besoins et motivations du psychologue Abraham Maslow (1943) dont les études ont confirmé que si les besoins primaires des humains n'étaient pas assouvis, les motivations de ces derniers seraient dictés par ces besoins.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Witt et Wright (1992) préfèrent cependant appliquer la théorie de Murray (1938) au concept touristique puisque ce dernier inclut une liste plus exhaustive de besoins qui pourraient influencer le comportement des touristes. Cependant, la complexité de l'application de cette théorie a fait en sorte d'être rejetée par les chercheurs en tourisme.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Mill et Morrison (1985) et Dann (1977) appuient leur théorie du comportement du consommateur touristique sur celle de Maslow. Dann, par exemple, supporte qu'il y ait deux facteurs dans la décision de voyager : le « push » et le « pull ». Le premier représentant les éléments qui poussent à voyager et le deuxième, le « pull », celui qui influence le choix de la destination.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Crompton (1979) appui la théorie de Dann et ajoute en identifiant neuf motifs pour voyager. Sept motifs sociopsychologiques qu'il classe dans la catégorie « push » et deux dans la catégorie « pull ». Quant à Mannel et Iso-Ahola (1987), ils identifient deux types principaux de facteurs de « push » et de « pull ». Ils suggèrent que les gens voyagent pour laisser derrière eux leurs problèmes personnels et interpersonnels pour gagner une récompense personnelle ou interpersonnelle.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Krippendorf (1987), quant à lui, voit un fil conducteur pour toutes ces théories sur les motivations des voyageurs. Il affirme que les gens se déplacent pour « partir » plus que pour « aller ».

- Le modèle des motivations de voyage des touristes de Plog (1974) est l'un des plus cités. Selon lui, la typologie des touristes est centrale dans le choix de destination et tous les voyageurs se retrouvent sur la matrice bidimensionnelle où l'on retrouve sur l'axe de l'abscisse (horizontale) d'un côté les voyageurs allocentriques et de l'autre les voyageurs psychocentriques et sur l'autre axe, l'ordonnée, on retrouve l'énergie. Gilbert (1991) argumente que cette théorie est difficile à appliquer puisque les motivations des voyageurs varient selon l'occasion et leur comportement change d'un voyage à l'autre. Smith (1990) critique aussi le modèle de Plog suite à des recherches quantitatives sur le sujet et critique même les chercheurs touristiques qui ont adopté le modèle sans que celui-ci ne soit testé!

Source : Simon Hudson (2000: 7-11)

En ce qui concerne les théories sur le **comportement des consommateurs touristiques**, la revue littéraire de Simon Hudson (2000), reprise dans le Tableau 12, s'avère encore un excellent point de départ pour comprendre les différentes visions sur le sujet.

Il est important à ce moment de préciser que, selon le type d'achat, le comportement des consommateurs s'adapte. Le processus décisionnel pour un achat significatif, comme c'est le cas habituellement pour l'acquisition d'un séjour touristique qui comporte un certain risque liés aux caractéristiques des services (intangibles, hétérogènes, multidisciplinaires, etc.) et des coûts associés (en argent et en temps), n'est certainement pas le même que pour un achat à faible implication comme lorsqu'on achète des pâtes alimentaires à l'épicerie! Les différents types d'achats (engageants, à faible implication, impulsifs, routiniers, recherche de variété) sont expliqués brièvement dans le Tableau 35 situé en annexe. En comprenant ce fait, et en connaissant les motivations des voyageurs et leurs comportements d'achat, les spécialistes de la communication promotionnelle peuvent déchiffrer davantage comment intervenir. Cependant, la critique de Simon Hudson (2000) à l'égard des différentes théories présentées est qu'il est difficile pour les professionnels de les appliquer puisque ces dernières ne sont pas prévisionnelles et qu'elles n'incluent pas d'échelle de temps. Sans la dimension temporelle, il est laborieux pour le professionnel de savoir quand intervenir afin d'influencer la décision du touriste.

Tableau 12 – Revue littéraire de Simon Hudson portant sur les théories du comportement des consommateurs touristiques.

<ul style="list-style-type: none"> ○ Zaltam et Burger (1975) définissent un système simple et facile à utiliser mais en général, non appliqué au tourisme.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Wahab, Crampon et Rothfield (1976) sont dans les premiers à tenter de comprendre le processus décisionnel des touristes. Ils saisissent que l'achat de vacances est unique du fait que a) il n'y a pas de retour tangibles sur l'investissement, b) les coûts associés à l'achat de vacances sont importants comparativement aux revenus, c) que l'achat n'est pas spontané et d) il s'agit d'une dépense qui implique une planification et des économies. Considérant que les touristes n'achètent que de l'intangible, ils

<p>sont plus sensibles au potentiel d'être déçus.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Schmoll (1977) a construit un modèle basé sur celui de Howard and Sheth (1969) et Nicosia (1966). Le modèle est basé sur trois prémisses : 1) le processus de décision et les résultats éventuels sont influencés par quatre variables : le but du consommateur, les occasions de voyage, les efforts de communication et les variables indépendantes, 2) il est possible d'identifier les variables et les éléments individuels et 3) la décision éventuelle est en fait le résultat d'un processus distinct nécessitant une série de stages successifs. Malheureusement, le modèle est descriptif et ne peut être quantifié, ni servir comme outil de prévision.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Mayo et Jarvis (1981) croient que le comportement des voyageurs peut être expliqué selon le temps du processus décisionnel et par l'influence des facteurs psychologiques sur leurs choix. Une fois que la décision de quitter la maison est prise, d'autres décisions se prennent mais le processus décisionnel varie selon le type de décisions. Le voyageur est influencé par ses propres motivations ainsi que celles provenant de l'externe. Les facteurs psychologiques internes incluent la perception, l'apprentissage, la personnalité, les motivations et l'attitude. Tandis qu'à l'externe les influenceurs sont classés en quatre catégories : 1) le rôle et l'influence des familles, 2) les groupes de référence, 3) les classes sociales et 4) la culture. Ce modèle ignore par contre les contraintes extérieures.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Quant au modèle de Mathieson et Wall (1992), le processus décisionnel inclut cinq phases principales : 1) le besoin de voyager, 2) la collecte d'informations et l'évaluation, 3) les décisions de voyage, 4) l'expérience de voyage et les préparations et 5) l'évaluation de la satisfaction.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Un des modèles plus récents est celui de Mouthiho (1987) qui consiste en un organigramme en trois parties : 1) processus de pré décision et décision, 2) évaluation post-achat et 3) la prise de décision future.

Source : Simon Hudson (2000: 18-27)

Alors qu'à la section 1.4.2 (à partir de la page 73) il était question des sources d'information pour la planification et la réservation des voyageurs, ici c'est plutôt de la période pré réservation à laquelle nous faisons référence en lien avec le comportement du consommateur touristique. Les résultats d'une étude effectuée en 2005 par la Travel Industry Association of America présentés dans une étude et subséquemment dans une analyse du Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de ESG-UQAM annonçait que 15 % des touristes commencent à organiser leur séjour de 3 à 6 mois d'avance, 22 % débutent leurs recherches de 30 à 59 jours à l'avance tandis que 18 % planifient de 1 à 13 journées d'avance (Péloquin, 17 août 2005). Les habitudes de réservation

varient selon plusieurs facteurs dont la raison du voyage (affaires, agrément, visite de parents et d'amis ou autre raison), de la destination (proximité, éloignée, connue, nouvelle, etc.), du budget (recherche de bas prix, budget flexible, etc.).

Un article récent publié au Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de ESG-UQAM affirme qu'aujourd'hui les achats de dernière minute seraient une tendance relative au comportement des consommateurs. Le *yield management*²⁴ poussé à l'extrême fait qu'aujourd'hui, ce qui se voulait une tactique de dernier recours pour remplir des chambres ou des sièges vides aurait pris une ampleur non souhaitée. Tel qu'il est proposé dans l'article de Claudine Barry (21 janvier 2011), plusieurs facteurs entrent en ligne de compte pour expliquer ce nouveau phénomène :

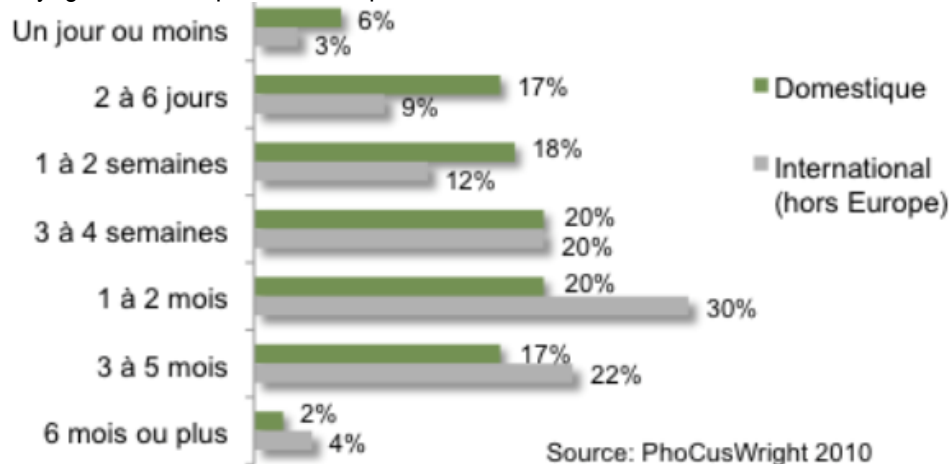
- la multiplication des courts séjours entraîne une plus grande flexibilité quant aux dates;
- les réservations en ligne, surtout combinées à la technologie mobile sont accessibles et faciles à effectuer;
- l'incertitude économique fait craindre les voyageurs quant à leurs finances personnelles et celles des compagnies de voyages qui peuvent fermer leur portes sans crier gare; et
- les imposantes offres de dernière minute font toutes en sorte que le consommateur a changé ses habitudes d'achat.

Dans ce même article, on apprend que cette situation est perceptible « depuis au moins cinq ans, et de façon plus prononcée depuis la crise économique de 2008-2009, le calendrier de réservation des entreprises touristiques a rétréci considérablement. Plutôt que de réserver sa chambre d'hôtel des mois à l'avance, comme par le passé, le consommateur d'aujourd'hui attend souvent à la toute dernière minute pour procéder à la réservation, parfois même une fois rendu devant l'établissement, à partir de son appareil mobile ».

On peut voir à la Figure 15 que 23 % des voyageurs français ont acheté leur dernier voyage en France moins d'une semaine à l'avance; cette proportion est de 12 % pour les voyages en dehors de l'Europe. Près de la moitié (44 %) a planifié son dernier séjour à l'international moins d'un mois à l'avance (Barry, 21 janvier 2011).

²⁴ Le *yield management* est la tarification en temps réel, technique très utilisée dans le transport aérien et dans l'hôtellerie. Les gestionnaires affectés à la gestion des revenus font varier le prix des sièges et des chambres d'hôtel selon la demande et le moment de l'achat. Aujourd'hui, à l'ère de la transparence, cette pratique est beaucoup plus facile à repérer étant donné de la grande accessibilité de l'information. Les consommateurs réussissent à surveiller l'évolution des prix à l'aide de multiples outils, entre autres avec Farecast (intégré maintenant à Bing Travel) sur le Web.

Figure 15 - La répartition des voyageurs français selon le temps écoulé entre la réservation du voyage et la date prévue du départ



Source : PhoCusWright 2010 présenté dans Barry (21 janvier 2011)

1.5.3 Le processus décisionnel du e-voyageur

La Figure 16 est une représentation simpliste du processus décisionnel du consommateur touristique qui mène à l'acquisition. Cette illustration a été présentée dans le cadre d'une conférence de Graham Cooke, gestionnaire senior de e-commerce pour Google²⁵ présentée au Travolution Summit en avril 2009 à Londres. Le thème de la présentation de M. Cooke portait sur l'importance de l'expérience de navigation des e-voyageurs²⁶ et comment convertir les visites virtuelles en achats réels. La variation du nombre d'internautes selon les étapes du processus décisionnel (connaissance, intérêt, évaluation et essai) est comparable à un entonnoir. En parallèle, associés au processus de planification, se trouvent les éléments clés d'un site Internet de voyage. Évidemment, plus on réussit à faire connaître une destination, plus on retrouve de voyageurs potentiels dans la partie supérieure de l'entonnoir. Ensuite, il s'agit de bien répondre aux besoins des internautes, continuer à capter leur attention et les guider efficacement à travers toutes les étapes pour ensuite les convertir en acheteurs. Les entreprises désirent attirer des voyageurs n'ont pas le droit à l'erreur, l'achat en ligne demeure une question de confiance, d'autant plus que l'acquisition d'un voyage est une transaction engageante et importante.

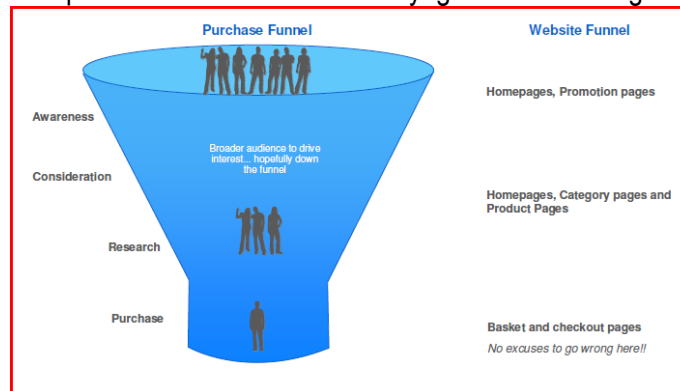
Aujourd'hui, l'élément central est la conversion des simples visiteurs virtuels en de réelles réservations et dépenses touristiques. Également, inconsciemment, les internautes développent une image de la destination en effectuant une visite virtuelle puisqu'ils se basent entre autres sur

²⁵ La participation de Google à plusieurs conférences sur le tourisme (EyeForTravel, Travolution, etc.) peut paraître surprenante à première vue mais il faut ici saisir l'importance du trafic Web attribué à l'« industrie » touristique est les retombées du e-tourisme. De par son modèle d'affaires, Google, détenant l'information sur les recherches sur le Web, est financé par la vente d'espaces publicitaires et de mots clés (positionnement payant). Pour information sommaire sur les options publicitaires visitez : <http://www.google.ca/intl/fr/ads/> Une présence à des conférences sur la commercialisation touristique assure donc une visibilité hors pair pour l'entreprise. Google joue un rôle encore plus direct aujourd'hui avec l'acquisition de ITA Software, son site HotelFinder.com, Google Maps/Street View, etc.

²⁶ Les e-voyageurs sont les voyageurs qui effectuent recherches et réservations en ligne sur Internet comparativement à ceux qui effectuent leurs recherches à l'aide du réseau de distribution traditionnel.

les perceptions pour effectuer un choix de destination (McCartney, Butler et Bennett, 2008). L'expérience virtuelle se doit d'être sans faute.

Figure 16 - Entonnoir du processus décisionnel des voyageurs selon Google



Source : (Cooke, 2009)

Une étude sur le comportement des voyageurs québécois et leurs habitudes sur le Web commandée auprès de Ipsos Descarie par le Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de ESG-UQAM, le ministère du Tourisme du Québec ainsi qu'un regroupement d'associations sectorielles et d'organisations de gestion de destinations québécoises a été réalisée au cours de l'année 2011. Les résultats sont présentés, entre autres, à travers plusieurs articles publiés sur le site du Réseau de veille. La Figure 17 présente quelques-uns des résultats de ce sondage.

Figure 17 - Habitudes des Québécois en matière de planification de voyages

Tout commence par une inspiration

- L'adoption d'Internet par les Québécois pour la planification de voyages est maintenant généralisée. L'étape de l'inspiration représente le moment où le consommateur n'est pas encore fixé sur son plan de séjour, mais où il se met activement à la recherche d'idées. Les proches servent encore de principale bougie d'allumage (58 %) à un projet de voyage, devançant le Web.
- Pour les vacances dans le Sud (destination populaire et fréquente pour les Québécois), la situation est différente, car Internet constitue la première source d'inspiration (68 %). Quant aux brochures, dépliants et guides gratuits, ils demeurent un facteur de décision d'une personne sur quatre. L'influence des agents de voyage varie selon la destination : 47 % pour le Sud, 38 % pour une destination d'outre-mer (excluant le Sud) et seulement 2 % pour le Québec.
- Uniquement devancés par les moteurs de recherche, les sites Web d'établissements d'hébergement figurent parmi les plus consultés par les Québécois dans leur recherche de la destination de leur dernier voyage au Québec. Pour les voyages hors Québec, les sites d'agences en ligne arrivent au premier rang.
- Les habitudes des Québécois sont très différentes lorsqu'il s'agit de trouver des idées de voyages à l'extérieur de la province. Après les moteurs de recherche, ce sont les sites d'agences de voyage en ligne (46 %) et les sites de partage de commentaires tels que TripAdvisor (39 %) qui exercent la plus grande influence. Mentionnons aussi que 47 % des Québécois ont consulté des sites de voyagistes tels que Transat dans le cas d'un voyage dans le Sud.
- Les voyageurs recherchent d'abord du contenu informationnel comme source d'inspiration. Pour leur séjour au Québec, ils se sont beaucoup intéressés aux fiches d'information et aux articles sur la destination (45 %) ainsi qu'aux répertoires et aux compilations des attraits et des activités offertes (43 %).
- Lorsqu'ils voyagent vers le Sud, une majorité de Québécois (57 %) consultent des sites de partage de commentaires. Les avis d'experts sur le Web sont particulièrement prisés (25 %) pour les voyages d'outre-mer.

Après l'inspiration, la planification

Une fois l'idée du voyage arrêtée, le consommateur passe à l'étape de la planification. À ce moment, Internet joue un rôle encore plus important: 63 % des Québécois l'ont utilisé pour planifier leur dernier voyage au Québec, loin devant les conseils des parents et des amis (45 %). Pour les destinations hors Québec, l'écart entre les deux sources d'information est encore plus prononcé : 73 % comparativement à 42 %.

Source : Claude Péloquin, Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de ESG-UQAM (29 septembre 2011) – Sondage Ipsos Descarie réalisé en 2011

1.6

Conclusion du chapitre 1

1.6 Conclusion du chapitre 1

Du chapitre 1 a été dégagé que le tourisme représente une « industrie » importante pour l'économie d'un pays, d'une région ou d'une ville. Nous avons vu que les organisations de gestion de la destination, qu'elles soient publiques ou privées, sont les agents organisateurs et des promoteurs des destinations sur le plan touristique. De plus, il a été montré que l'image projetée d'une destination est un facteur central dans le choix d'une destination touristique pour les voyageurs d'agrément. Finalement, notre analyse s'est également portée sur l'image dégagée par une destination et son évolution dans le temps. Cette image dépend des individus et de leurs expériences, idées et croyances en lien avec cette destination.

Les recherches scientifiques présentées affirment que cette image peut être modifiée soit organiquement par des messages non spécifiques au tourisme (nouvelles, articles de journaux, livres d'histoire, etc.) ou de façon dirigée par des dépliants ou des publicités commandées par les gestionnaires d'organisations touristiques. Ainsi, on peut considérer qu'un des rôles d'une organisation de gestion de la destination inclut de veiller sur l'image de la destination, mais aussi de travailler avec les outils disponibles, à développer, améliorer ou entretenir cette image tout en respectant la réalité.

Par ailleurs, l'ajout quant à l'offre touristique (parc hôtelier, attrait touristique, etc.) participe aussi, comme il a été vu dans le modèle de la Figure 5 à la page 67, à l'image d'une destination. Ceci dit, les recherches portant sur les fonctions des organisations de gestion de la destination ont démontré que ces dernières n'ont peu ou pas du tout d'influence sur le développement de cette offre. Nous l'avons vu, les produits touristiques qui constituent la destination sont contrôlés par d'autres entités, entre autres, par des entrepreneurs. Le rôle des organisations de gestion de la destination est toutefois d'encourager les investissements, d'orienter les investisseurs dans leurs décisions et ultimement, de bien positionner les nouveautés dans la promotion de l'offre touristique globale de la destination.

Le lecteur a pu constater dans ce chapitre l'importance des différents canaux de communication grâce auxquels il est possible pour les organisations d'être en relation avec les multiples publics du système touristique. Une brève incursion dans les recherches scientifiques portant sur le comportement des consommateurs, plus précisément le comportement des consommateurs touristiques, a aussi été réalisée afin, entre autres, d'en montrer la complexité.

Nous avons obtenu, déjà grâce à ce premier chapitre, des éléments permettant de valider les hypothèses présentées en introduction. Par exemple, il est valable de dire que l'Internet joue un rôle important en tourisme, entre autres à cause des caractéristiques des services dont est composée l'« industrie ». Ceci valide en partie la première hypothèse. Ensuite, la féroce compétition entre les destinations touristiques pour entrer en contact avec les voyageurs des pays émetteurs rend indispensable une stratégie efficace et créative à l'égard des activités de communication externe de la part des organisations de gestion de la destination afin de se démarquer des autres destinations. Ainsi, on obtient donc déjà, grâce à ce premier chapitre, un

argument en faveur de la seconde hypothèse : l'innovation quant aux activités de communication se présente comme une stratégie afin de se démarquer.

Finalement, on peut déjà anticiper, en concordance avec la troisième hypothèse, que la communication bidirectionnelle rendue possible grâce aux médias sociaux sur le Web change l'environnement communicationnel dans lequel les organisations œuvrent et a des effets sur leurs façons de faire en matière de communication externe. Les voyageurs d'aujourd'hui utilisent le Web à différentes étapes du processus d'achat de prestations touristiques. Plus loin dans le texte, une section entière complètera notre approche relativement aux médias sociaux.

Chapitre 2

*La communication externe des organisations
observée à travers le prisme de différents
modèles et approches théoriques*

2 Chapitre 2 – La communication externe des organisations observée à travers le prisme de différents modèles et approches théoriques

Dans ce chapitre, il est question de la communication externe des organisations. Aujourd'hui, il est difficile de parler de la communication externe des organisations sans parler de marketing ou de relations publiques. Dans les différentes sections qui composent ce deuxième chapitre, des théories de la communication, du marketing et des relations publiques sont présentées. Les enjeux de la communication externe des organisations sont complexes parce que multidimensionnels. D'ailleurs, un des défis de l'étude de la communication externe des organisations est que ses fondements sont issus de plusieurs disciplines telles que la communication et ses champs dérivés, le marketing et ses champs dérivés, la psychosociologie et la gestion des organisations, pour n'en nommer que quelques-unes. Ces différents champs ont été étudiés en partie et sont présentés brièvement dans ce chapitre. Plusieurs autres champs d'études tels la sémiologie, la communication interne, la psychologie de la communication interpersonnelle (sauf ce qui concerne le consommateur), etc. ne sont pas, quant à eux, étudiés dans le cadre de cette recherche.

Ici, nous ciblerons plutôt les communications externes des organisations que d'autres types de communication organisationnelle. La problématique sera étudiée à travers le spectre d'approches théoriques relevant des sciences de la communication. Évidemment, vu le sujet, les théories de la communication de masse et des communications « relationnelles » font partie des approches principales. Une fois présentées, ces théories serviront ensuite de base, au cinquième chapitre, de comparaison avec les stratégies de communication du cas à l'étude, en l'occurrence Tourisme Montréal, promoteur du Montréal touristique.

2.1

Différentes approches théoriques de la communication externe des organisations appliquées au sujet étudié

Les communications créent les images à
partir desquelles les décisions d'achats
touristiques sont prises

Seaton et Bennett, 1996 : 176

Il ne suffit pas de savoir faire,
Il faut aussi faire savoir

Filiatrault et Dagfous, 2006 : 438

2.1 Différentes approches théoriques de la communication externe des organisations appliquées au sujet étudié

La communication existe depuis aussi longtemps qu'il y a de la vie sur terre. Pour l'Homme, le besoin de communiquer a toujours existé mais la forme, elle, a évolué. Des signaux visuels ou sonores, la communication donne naissance aux langues et aux alphabets et à l'imprimerie. Beaucoup plus tard, l'arrivée de la télégraphie à la fin du XVII^e siècle permet la télécommunication, soit la communication à distance. Une fois que la transmission à distance de signaux et de lettres fut maîtrisée, c'est la voix qu'il fut possible de transmettre grâce à la radio et au téléphone et ensuite, la télévision a rendu possible la transmission d'images. Aujourd'hui, divers outils technologiques permettent de transmettre sons, images et données à distance. La numérisation est l'une des innovations majeures dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC) (Bourgeois et Badillo, 2004).

Selon Mucchielli, l'essor de la « société de communication » est lié à l'évolution économique et culturelle du monde et après la grande dépression de 1929, il apparaît évident qu'il ne suffit plus de produire des biens de consommation, mais qu'il faut les vendre, ce qui est une question de « communication ». Il faut connaître les publics, leurs goûts et « communiquer » avec eux pour leur faire « désirer » et acheter les produits. L'ère du « marketing » arrive alors (Mucchielli, 2006). Aujourd'hui, on parle également de la « société de l'information » et de « société du savoir » (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, 2011).

La communication, comme Attallah l'affirme, « peut être personnelle, inégalitaire ou médiatisée. Parfois elle désigne le canal de communication, parfois son contenu et parfois la forme de la communication. Elle peut mettre en situation des traits psychologiques, sociologiques, économiques ou autre. Tantôt elle mobilise la parole, tantôt l'écriture, tantôt le geste. Elle peut aussi bien s'incarner dans des technologies comme la télévision ou le téléphone que dans un regard ou un sourire » (Attallah, 1989: 9).

L'arrivée d'Internet et surtout la prise de possession, au début du 21^e siècle, par la masse de cet outil non seulement de réception d'information, mais aussi de diffusion, a révolutionné la communication. Par exemple, les outils de communication de type médias sociaux accessibles sur le Web permettent aux internautes de développer des liens avec d'autres individus, des groupes ou des organisations. Il en sera question de façon plus détaillée dans les prochaines pages, mais principalement à la section 3.2.6 (à partir de la page 161).

2.1.1 La communication au service du mercantilisme

Offrir un produit ou un service à un prix adéquat à travers un réseau de distribution adapté pour joindre la clientèle ciblée n'est plus suffisant pour le vendre efficacement. Il faut que les qualités de ce dernier soient mises de l'avant pour susciter un besoin à travers des actions promotionnelles (Buratto, 2002: 91). Ou, comme Filiatrault et Daghfous l'écrivent : « Il ne suffit pas de savoir faire, il faut aussi faire savoir » (Filiatrault et Daghfous, 2006: 438).

Alors que les spécialistes du marketing voient la communication comme un outil du mix marketing, les spécialistes des sciences de l'information et de la communication ont une vision plus large de la communication. La communication externe des organisations est une des branches de la communication qui s'intéresse notamment à toutes les communications avec les différents publics externes de l'organisation. Un de ces publics étant les consommateurs, une des fonctions de la communication externe est de faire la promotion de produits ou de services dans un but commercial.

Les entreprises en quête de succès recherchent les stratégies de communication les plus efficaces pour influencer les consommateurs. Les gestionnaires s'affairent à trouver la recette la plus adéquate possible du mix communicationnel pour atteindre le but ultime de l'essai (et de l'adoption !) d'un produit par les consommateurs. Cette quête est particulièrement importante pour les organisations d'industries de services, comme le tourisme, à cause de la caractéristique d'intangibilité (voir section 1.1.3 à partir de la page 33) des « produits » qu'elles offrent. Pour le cas du tourisme, la distance, souvent internationale (voir section 1.1.4 à partir de la page 34), associée aux voyages rend l'intérêt de la maximisation du mix communicationnel encore plus pertinent.

2.1.2 Les sciences de l'information et de la communication

Bien que l'action de communiquer existe depuis si longtemps, les théories qui tentent de l'expliquer, quant à elles, sont assez récentes. En France, c'est au cours du XX^e siècle que les théories et les modèles de représentation conceptuels des principes de la communication se développent. Dans les prochaines pages, nous allons évoquer certains modèles qui serviront dans le cadre de notre recherche. Nous citerons quelques ouvrages sans prétendre faire le tour de la littérature française ou nord américaine sur le sujet. On présente brièvement dans les prochaines sections le modèle de Shannon et Weaver (1948), celui de Lasswell (années 1930s), celui de Wiener (1947) qu'il appelle cybernétique, la pensée communicationnelle de l'École de Palo Alto (1950s), celui de Katz et Lazarsfeld (1955) et, finalement, le modèle de Marshall McLuhan (1964) avec son fameux « le message c'est le médium ».

Quant aux sciences de l'information et de la communication (SIC) en France, ce n'est qu'en 1974 qu'elles ont vu le jour, dans les universités alors que des personnalités scientifiques se sont regroupées pour créer cette nouvelle discipline (Mucchielli, 2006). À cette époque, les fondateurs des SIC s'entendent tous sur un modèle communication-transmission, celui de l'émetteur-récepteur de Shannon. Selon Mucchielli, ce n'est que plus tard que le paradigme commun s'effrite et que survient une multiplication des référents théoriques et un glissement de cette « nouvelle discipline » vers une « interdiscipline ». Un des ouvrages de Bernard Miège (2004), *La pensée communicationnelle*, présente les principaux courants fondateurs des sciences de l'information et de la communication, mais aussi les modèles contemporains (et leurs problématiques). L'ouvrage *Théories de la communication. Histoire, contexte, pouvoir* de Paul Attalah (1989), un des plus utilisés par les étudiants en communication inscrits dans les universités canadiennes francophones (Dorlan, 2009: 155), est un outil incontournable pour comprendre les différentes théories de la communication. Les ouvrages de Mattelart sur *l'Histoire des théories de la communication* sont également des livres de référence en la matière (Mattelart, 2007 ; Mattelart et Mattelart, 1995)

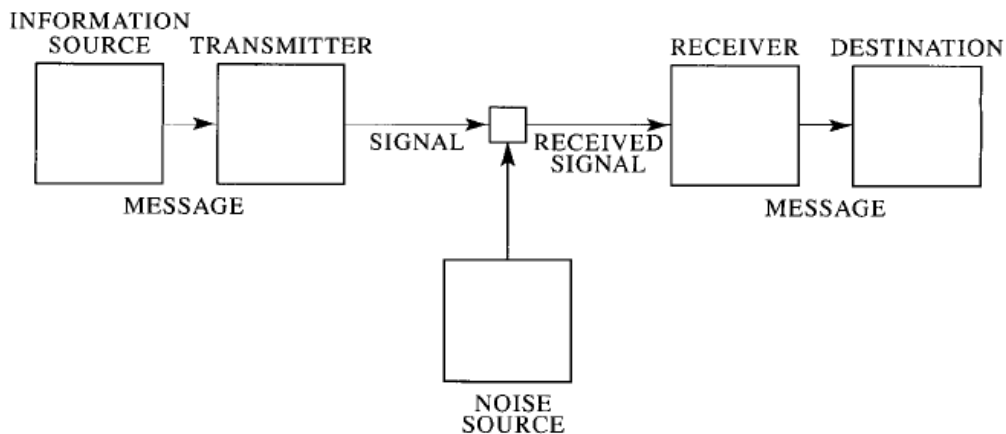
2.1.3 Quelques modèles de la communication en lien avec la communication externe des organisations

Nous n'avons pas l'ambition ici de décrire l'ensemble des théories des sciences de l'information et de la communication. Dans les prochaines pages, seulement différentes théories adaptées au sujet étudié sont présentées.

Shannon et Weaver

Dans les années 1940, les ingénieurs Shannon et Weaver, alors employés par Bell Téléphone, développent un modèle basé sur les mathématiques que certains appellent le « modèle télégraphique » (Malaval *et al.*, 2005). Le modèle de la communication, présenté dans un article publié en 1948 par Shannon intitulé *A Mathematical Theory of Communication* et l'année suivante, dans un article publié avec Warren Weaver, fait partie de ces modèles qui ont perduré à travers le temps et à partir desquels les théories de la communication ont été construites. La Figure 18 démontre ce modèle linéaire où l'on peut voir l'émetteur, le canal et le récepteur. Shannon affirme s'être inspiré des travaux de H. Nyquist et de R. V. L. Hartley, tous les deux aussi de Bell Laboratories qui ont précédé de 20 ans les siens, ainsi que de la philosophie de base du Professeur Norbert Wiener dont le modèle est présenté plus loin (Weaver, 1949: 1).

Figure 18 - Illustration du modèle théorique de Shannon



Source : Shannon (1948: 2)

Le système de communication présenté à la Figure 18 est constitué essentiellement de cinq parties (Shannon, 1948: 2) :

- 1) Une source d'information (*information source*) qui produit un message ou une séquence de messages à être communiqué au terminal de réception.
- 2) Un transmetteur (*transmitter*) qui produit à partir du message un signal adapté à la transmission par le canal.
- 3) Un canal (*channel*), ou, en d'autres mot, le média utilisé pour transmettre le signal au récepteur.

- 4) Le récepteur (*receiver*) fait l'inverse du transmetteur et reconstruit le message à partir du signal.
- 5) Le destinataire (*destination*) est la personne (ou la chose) à qui le message est destiné.

À ces cinq parties, il faut ajouter le « bruit » (*noise*) qui perturbe le signal à l'un ou l'autre (ou les deux) des terminaux faisant en sorte que le message envoyé et celui reçu n'est pas le même. Ce bruit, qu'il soit plus ou moins important, affectera le message.

La publicité traditionnelle est certainement un exemple qui épouse ce modèle de communication unidirectionnelle. Le Web « 1.0 »²⁷ qui ne permettait pas la communication bidirectionnelle en serait un autre.

Norbert Wiener

Wiener dont le livre *Cybernetics* est publié en 1948 appelle cybernétique « la science du contrôle et de la communication chez les animaux et chez les machines » (Attallah, 1989: 150). Le modèle cybernétique introduit le concept de dynamisme et de rétroaction entre l'émetteur et le récepteur. L'information doit pouvoir circuler et c'est Wiener, le premier, qui introduit la bidirectionnalité des flux d'information dans un modèle de la communication. Selon Attallah, les fondements de Wiener seraient, en partie, fort anciens mais il aurait aussi basé ses réflexions sur les besoins de l'armée américaine durant la Deuxième Guerre mondiale, notamment en matière de défense contre les avions. On voulait créer un système qui permettrait à un projectile lancé du sol de suivre la trajectoire de sa cible. En munissant les projectiles d'un appareil de détection radar, celui-ci pouvait fixer la position précise de la cible à n'importe quel moment, puis réajuster sa trajectoire en fonction de cette information (Attallah, 1989).

Avec son modèle cybernétique, Wiener serait-il le théoricien d'un modèle de la communication qu'on applique au Web 2.0? Du fait qu'il est le père du concept de rétroaction (*feedback*) des échanges dans les théories de la communication, il est donc à l'origine de l'élément « conversation » et « rétroaction » qui s'applique également aux communications dans l'univers du Web social.

Marshall Mc Luhan

« Le message, c'est le média » phrase encore célèbre de Marshall Mc Luhan, « ce théoricien de la communication est souvent considéré comme un visionnaire plutôt que comme un philosophe des médias » (Malaval *et al.*, 2005). Selon Mc Luhan, ce n'est pas le contenu qui importe mais le canal de diffusion ou, en d'autres mots, le contenant. Mc Luhan estime aussi qu'« un média est un prolongement de l'homme. La roue prolonge le pied parce qu'elle développe la faculté ou capacité du mouvement humain. Ou encore, la radio prolonge la voix humaine et la télévision prolonge la vue humaine » (Attallah, 1993). Il semblerait que Mc Luhan proposait souvent comme exemple d'un média ce que représente réellement l'ampoule électrique. « En effet, l'ampoule n'a aucun

²⁷ Le terme « 1.0 » n'a jamais été réellement utilisé pour désigner Internet mais l'est ici pour le différencier du Web 2.0 qui permet la communication bidirectionnelle.

contenu et ne porte aucun message. On peut s'en servir indifféremment pour éclairer n'importe quoi. Ainsi, selon l'expression même de Mc Luhan, que l'ampoule électrique éclaire un match de baseball ou une intervention chirurgicale importe peu. L'important, c'est qu'elle rende ces activités possibles, qu'elle modifie nos habitudes de vie, qu'elle nous habitue à vivre, en fonction d'elle, en conséquence d'elle, bref, à vivre d'une nouvelle façon » (Attalah, 1993).

Marshall Mc Luhan fut le premier à évoquer le Village Global dans les années 1950 avec l'industrialisation, l'évolution et la transformation des médias de masse. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, il faut penser à Internet et le Web 2.0 par exemple, créent des possibilités de communication ou de relation qu'il aurait été difficile d'imaginer avant. Le Web social, en suivant la logique de Mc Luhan, serait l'extension de notre réseau de contact social. Le Village Global prédit au milieu des années 1960 par ce visionnaire est aujourd'hui une réalité.

2.1.4 Un modèle de la communication de masse

Alors que pour certains, la communication de masse était initialement considérée comme « un outil du démon destiné à détruire la société démocratique » on a d'abord reproché à la presse écrite et ensuite à la radio d'être des outils puissants pour endoctriner et influencer les auditoires sans défense (Katz et Lazarsfeld, 2006 - originalement publié en 1955 par The Free Press: 16).

Gustave Le Bon (1841-1931) est un des représentants les plus typiques de la théorisation primitive de la masse (ou foule) et, encore aujourd'hui, les traits qu'il en a dégagés suite à sa réflexion intellectuelle sont encore raisonnables et vraisemblables (Attallah, 1989: 50). Notons que Le Bon affirme que pour qu'il y ait foule psychologique, il n'est pas nécessaire que ceux qui la composent soient tous réunis en un seul endroit : « Des milliers d'individus séparés peuvent à un moment donné [...] acquérir les caractères d'une foule psychologique » (Le Bon, 1975 - reproduction de l'édition de 1895: 48 repris de Attallah : 50). Ainsi, les internautes, grâce aux nouveaux outils de communication tels les médias sociaux (présentés plus loin à la section 3.3.6.2) seraient, dans certains cas, également, soumis aux mêmes caractéristiques que les foules lorsqu'ils échangent sur des sujets communs dans un espace virtuel comme Twitter.

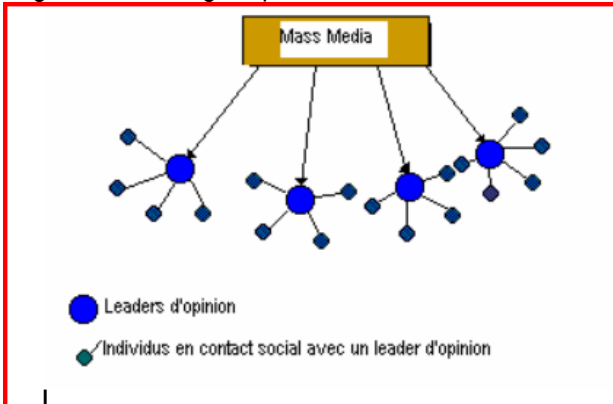
Médias de masse et communication interpersonnelle

Théoriciens de la communication de masse, Katz et Lazarsfeld publient en 1955 le livre *Personal influence* qui devient un des plus respectés du domaine. Ils y présentent leur modèle de la communication que l'on connaît, aujourd'hui, sous le terme de *Two-step flow of communication*. Cette théorie présuppose que les individus ne sont pas influencés directement par les messages diffusés dans les médias, mais par les leaders d'opinion qui, eux, auront été influencés par les médias (Malaval *et al.*, 2005).

Ils sont les premiers à intégrer les leaders d'opinion comme intermédiaires de diffusion. Ces théoriciens affirment que la première diffusion du message des médias s'effectue de façon verticale en direction des leaders d'opinion. Ensuite, elle se poursuit à l'intérieur du groupe de manière horizontale, par l'intermédiaire des leaders. Ces leaders, tel que présenté à la Figure 19, rediffusent l'information en parallèle et de manière plus large que le média de masse initial. Ils servent de multiplicateurs. Selon le Pentacom, ce modèle est très souvent exploité dans la

communication des organisations et notamment dans les démarches d'entreprises et publicitaires. Le modèle définit la communication comme un véritable processus d'influence dans lequel les mass média ont un rôle essentiel.

Figure 19 Image représentant le modèle à deux niveaux de Katz et Lazarsfeld



Source : Image provenant du site Wikipedia²⁸

Aujourd'hui, certains blogueurs ou des individus ayant beaucoup d'adeptes²⁹ sur les sites de microblogage (on pense à Facebook et à Twitter par exemple) ont un réseau dans lequel ils peuvent avoir un pouvoir d'influence. Ceci peut être vrai pour autant qu'ils aient, aux yeux de leurs publics, une certaine crédibilité.

2.1.5 Les médias de masse et leur influence

Harold Dwight Lasswell

Harold Lasswell (1902-1978) publie un livre en 1927 intitulé *Propaganda Techniques in the World War*. Il est considéré comme étant le premier spécialiste des médias de masse et leur influence (Ollivier, 2007: 139). Selon Lasswell, « la propagande constitue le seul moyen de susciter l'adhésion des masses; en outre, elle est plus économique que la violence, la corruption ou d'autres techniques de gouvernement de ce genre. Cette vision instrumentale consacre une représentation de l'omniprésence des médias, considérés comme outils de « circulation des symboles efficaces » (Mattelart et Mattelart, 1995). Lasswell, politologue et psychiatre américain, se fait surtout connaître, en 1948, grâce à son modèle de la communication de masse. Ce modèle intègre cinq questions fondamentales : « Qui, dit quoi, par quel canal, à qui et avec quel effet? »³⁰. Ce modèle conçoit la communication comme un processus d'influence et de persuasion, très proche de la publicité.

²⁸ http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Communication_shannon-weaver2.svg consulté le 13 mars 2009

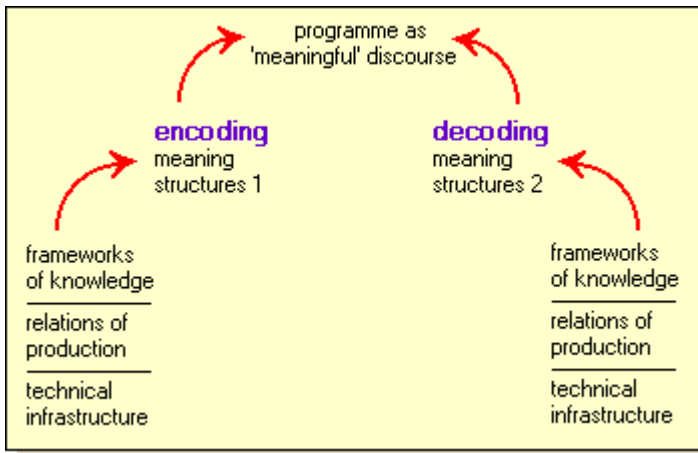
²⁹ Sur Twitter, on parle de « followers », sur Facebook se sont plutôt des « amis ».

³⁰ En anglais, on se souviendra des 5 W de Lasswell : **Who** says **What** to **Whom** through **Which** channel with **What** effect.

2.1.6 Un modèle où l'auditoire est actif et réactif

Alors qu'on a cru pendant des décennies que l'auditoire des médias de masse était passif, dès les années 1970, les résultats de recherches présentent les consommateurs comme des acteurs actifs réagissant aux messages qu'ils reçoivent. Par exemple, dans son article *Encoding Decoding* publié en 1973, Stuart Hall propose une nouvelle théorie de la communication de masse. Il met à l'épreuve les modèles précédents et affirme que 1) la signification des messages n'est pas uniquement dictée par l'émetteur, 2) que le message n'est jamais transparent (il est fréquemment codé selon une codification universelle) et 3) que l'audience n'est pas un récepteur passif. La Figure 20 est la représentation de ce modèle de la communication de masse.

Figure 20 - Modèle de la communication selon Stuart Hall (1973)



Source : Stuart Hall (1973)

Cette approche de la communication de masse peut expliquer en partie pourquoi les médias sociaux ont connu une croissance si fulgurante quant au nombre d'adeptes. Si on considère que le récepteur est actif, il peut aussi vouloir réagir et, éventuellement, partager avec un auditoire. Grâce au Web et particulièrement au Web 2.0 et ses outils sociaux, le récepteur peut aujourd'hui retrouver cet auditoire facilement, au bout de son clavier. On pense notamment à la possibilité de rédiger un billet ou un commentaire sur un blogue, de commenter une nouvelle ou un événement sur Facebook (dans son réseau) ou sur Twitter (dans son réseau et vers tous les individus intéressés par un sujet en indiquant un *hashtag* #).

2.1.7 L'École de Palo Alto : une approche de la communication relationnelle

L'École de Palo Alto

Au cours des années quarante, un groupe de chercheurs provenant de divers champs d'expertises tels que l'anthropologie, la linguistique, les mathématiques, la sociologie ou la psychiatrie travaille sur une nouvelle théorie de la communication. Ce groupe de chercheurs américains s'impose sous le nom de l' « École Palo Alto », nom d'une ville en Californie.

Les bases de l'École de Palo Alto sont constituées du postulat fondamental proposé par Watzlawick qui stipule qu'il est impossible de ne pas communiquer. Les chercheurs de cette équipe souhaitent s'imposer comme la référence maîtresse quant à la théorie de la communication. Ils se basent sur le modèle circulaire de Wiener qui est plus réaliste que l'idée d'une approche linéaire. Selon eux, « la complexité de la moindre situation d'interaction est telle qu'il est vain de vouloir la réduire à deux ou plusieurs « variables » travaillant de façon linéaire. C'est en termes de niveau de complexité, de contextes multiples et de systèmes circulaires qu'il faut concevoir la recherche en communication » (Winkin, 1981, rapporté dans Mattelart, 1995).

Dans cette vision circulaire de la communication, le récepteur a un rôle aussi important que l'émetteur. Empruntant des concepts et des modèles à la démarche systémique, mais également à la linguistique et à la logique, les chercheurs de « l'École Palo Alto » essayent de rendre compte d'une situation globale d'interaction et non pas seulement d'étudier quelques variables prises isolément (Mattelart et Mattelart, 1995).

L'analyse que fait Mucchielli (1995) de l'École de Palo Alto est que « l'on utilise, pour communiquer, deux grandes catégories de signaux : les signaux digitaux (les mots, compréhensibles à partir d'un code précis); et les signaux analogiques (des gestes, des postures, des paralangage qui ne renvoient pas à des codes précis). D'une manière générale, la communication digitale concerne le contenu des échanges tandis que la communication analogique concerne la relation entre les interlocuteurs. Ainsi, dans une communication, il y a toujours au moins deux communications : celle qui se passe au niveau intellectuel et celle qui se passe au niveau du ressenti, du vécu relationnel ».

L'approche de l'École de Palo Alto présente la communication comme étant principalement une question de relation humaine. Ou, comme Ollivier (2007 : 107) le fait ressortir : « toute communication possède un contenu et une relation et la relation explique comment il faut interpréter le contenu ».

Dans leur publication *Perspectives des nouveaux champs de la communication des organisations*, Badillo et al. (2010: 175) observent que les médias sociaux peuvent favoriser la communication relation, au sens de l'École de Palo Alto.

Dans leur texte intitulé *Management de l'information et évanescence de la communication-relation dans les organisations ?* et présenté au colloque International Org&Co à Nice au printemps 2011, Badillo et Bourgeois (2011) montrent que la communication constitue le fondement de l'organisation. Ils montrent aussi que la communication-relation est essentielle dans les organisations, au-delà des techniques. Toutefois, il est aussi possible que les techniques réduisent la communication-relation. Par exemple, leur observation du cas de France Telecom fait ressortir que d'un côté, « l'informatisation généralisée débouche sur un traitement de plus en plus efficace de l'information », mais que de l'autre, « la communication-relation est devenue évanescence ». Le cas de France Telecom illustre ce qu'ils appellent la « dangereuse dérive d'une organisation « informatisée » et négligeant la dimension humaine » (Badillo et Bourgeois, 2011).

2.1.8 Les consommateurs de plus en plus en contrôle des messages reçus

Aujourd'hui, à l'ère de l'Internet et des moyens de communication fort évolués (et en constante révolution), certains consommateurs se tournent vers des outils et des solutions qui répondent à leurs besoins d'informations. Ils agencent eux-mêmes leur journal d'actualités et organisent l'information autour de leurs champs d'intérêts. La télévision « sur demande » est un bon exemple de produit adapté à cette tendance, tout comme les disques durs intégrés aux systèmes des câblodistributeurs (PVR – *personal video recorder*) et la Webtélé. Ces consommateurs prennent progressivement le contrôle de l'information qu'ils reçoivent.

Ainsi, le défi de transmettre les messages aux consommateurs est d'autant plus grand vu l'explosion et la fragmentation des canaux de communication. Ce défi est augmenté depuis qu'existent des outils qui permettent aux consommateurs de choisir les messages qu'ils souhaitent recevoir. D'un autre côté, les organisations ont aussi accès à des outils fort évolués afin de joindre les consommateurs plus efficacement. Par le Web social, par exemple, et selon les intérêts décelés par les logiciels spécialisés, il est possible de faire afficher dans une section publicitaire des offres en lien avec les intérêts des membres du réseau social Facebook.

2.1.9 La création et la diffusion de contenus en ligne : une vitrine et un potentiel de référencement

Les développements technologiques des dernières années ont été rendus possibles grâce à l'amélioration des micro-processeurs. Par exemple, l'évolution du premier micro-processeur inventé par Intel en 1971 avec ses 2 300 transistors et 108 kHz, à celui que l'on retrouvait dans nos ordinateurs en 2010 (1,170 milliards de transistors et 3,33 GHz), est fulgurante³¹. Ensuite, c'est l'augmentation de la qualité et de la quantité de la bande passante qui permet de transmettre des fichiers électroniques de taille importante tout comme des vidéos.

Grâce à cette évolution, la production d'œuvres multimédia a contribué de façon considérable à l'amélioration des contenus disponibles en ligne aujourd'hui. En 1996, Bernard Miège déplorait une certaine pauvreté des contenus disponibles. Il accusait à cet effet, entre autres, les responsables d'entreprises de ne pas percevoir les usages potentiels pour la communication de leur organisation, concentrant plutôt leurs préoccupations vers la bureautique et l'accès aux réseaux (1996: 45). Notons que Miège prédit déjà, en 1996, que « les nouveaux produits recèlent en eux-mêmes des possibilités telles, insérées dans la technique, que des usages nouveaux apparaîtront (apparaissent déjà) nécessairement » (1996: 46). Aujourd'hui, 15 ans plus tard, on peut confirmer qu'il avait bien anticipé cette réalité.

Depuis quelques années, on trouve une quantité incalculable d'informations diffusées sur Internet. Les moteurs de recherches les plus populaires, pensons par exemple à Google ou à Yahoo !, sont ceux qui ont développé les algorithmes les plus efficaces pour classer le plus pertinemment

³¹ Site Wikipédia, page sur les microprocesseurs : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Microprocesseur> consulté le 10 décembre 2011.

possible ces informations. Ces algorithmes sont gardés secrets par les géants du classement de contenu Web afin d'éviter que les entreprises qui cherchent à se positionner en haut de page de résultats réussissent si elles ne sont pas pertinentes et en lien avec les recherches des internautes.

D'un autre côté, des spécialistes du *SEO* (*search engine optimisation*) travaillent à décoder ces algorithmes afin de modifier le contenu des sites Internet de leurs clients pour qu'ils se positionnent le mieux possible dans les résultats de recherche. L'action de miser sur le choix des mots et la multiplication du contenu éditorial sur les sites Web dans le but de positionner son site parmi les plus pertinents lors de recherches Web s'appelle, en français, le référencement naturel ou organique des sites Internet. Les stratégies afin d'améliorer ce référencement passent par des textes Web dont les contenus sont pertinents et incluent les mots-clés les plus utilisés par les internautes lors de leurs recherches. Aujourd'hui, les responsables d'organisations sont fort conscients de l'importance du contenu éditorial incluant le choix des mots utilisés dans la rédaction des textes diffusés sur le Web. L'embauche de rédacteurs dont le rôle est de produire du contenu éditorial en ligne n'est pas peu commun maintenant. Une des fonctions de ces gestionnaires de médias sociaux, ces nouveaux relationnistes du Web, est d'ailleurs de participer à la création de contenus sur différentes plateformes (site Web officiel de l'organisation, blogue de l'organisation, blogues externes, médias sociaux, etc.). À titre d'exemple, les entreprises qui optent pour la création d'un blogue en parallèle de leur site Internet ont aussi, habituellement, ce deuxième objectif, rarement affirmé. Il sera question du rôle de gestionnaire de médias sociaux, entre autres, à la section 2.3.8 plus loin dans cette recherche.

2.1.10 La communication à l'ère du Web 2.0

Internet évolue rapidement et alors qu'à ses débuts l'information qui y circulait était plutôt statique et unidirectionnelle, une partie de l'information qu'on y trouve aujourd'hui est maintenant dynamique et bidirectionnelle. On qualifie de Web « 2.0 » les interfaces permettant aux internautes d'interagir à la fois avec le contenu des pages mais également entre eux. En fait, l'expression Web 2.0 a été proposée pour désigner ce qui est perçu comme un renouveau du *World Wide Web*. L'évolution ainsi qualifiée concerne aussi bien les technologies employées que les usages. L'expression « Web 2.0 » utilisée par Dale Dougherty en 2003 mais diffusée par Tim O'Reilly en 2004, s'est imposée à partir de 2007³². L'image de la Figure 21 constitue la cartographie ou la représentation visuelle de ce qu'est le Web 2.0 et les mots clés qui décrivent le phénomène. D'un point de vue communicationnel, le Web 2.0 signe l'arrivée de la conversation (communication bidirectionnelle) virtuelle. La plateforme évoluée de l'Internet permet aux entreprises non seulement de transmettre l'information qu'elles souhaitent mais, en plus, de recueillir les commentaires des internautes et d'échanger avec eux. Avec le Web 2.0, les internautes ont enfin la possibilité de participer à la conversation. Le modèle de la communication cybernétique de Norbert Wiener, nous l'avons vu précédemment, s'applique afin d'expliquer le Web 2.0 alors qu'une rétroaction (bidirection) est possible.

De communications contrôlées par l'entreprise aux messages générés par la clientèle, le Web 2.0 a un effet, entre autres, sur la communication d'entreprise. Par exemple, de nouveaux instruments

³² L'auteure se permet ici l'utilisation d'une définition du site Wikipédia puisque ce site représente entièrement la philosophie du Web 2.0. http://fr.wikipedia.org/wiki/Web_2.0. Site Internet consulté le 14 septembre 2011.

s'ajoutent au coffre à outils des gestionnaires en matière de communication promotionnelle. La diffusion de messages est, du même coup, plus accessible mais, en contrepartie, davantage fragmentée ce qui rend encore plus complexe l'élaboration d'une stratégie de communication pour les entreprises.

De plus, ces nouvelles technologies permettent à la population de s'exprimer et de jouer un rôle d'influence non négligeable. Comme le soulèvent Badillo *et al.* « les consommateurs devenus producteurs produisent des logiciels (Linux), créent du contenu sous forme de textes (Ohmynews ; Wikipedia), d'audio (Podcasts), d'images (Flickr) ou de vidéo (YouTube) » (Badillo *et al.*, 2008). On parle aujourd'hui du « consommateur » (mot-valise qui contracte les mots « consommateur » et « acteur³³ »). Autant la démocratisation d'Internet en tant qu'outil de diffusion (Web 2.0) apporte une ouverture communicationnelle jamais égalée auparavant. Autant cette ouverture a également un côté pervers en provoquant une « abondance informationnelle³⁴ » et une « opulence communicationnelle³⁵ ». Badillo *et al.* (2008: 79) affirment aussi que les informations que l'on retrouve sur le Web « constituent un flux diversifié et permanent. Vraies ou fausses, manipulées un peu, pas du tout ou beaucoup, non hiérarchisées, elles sont répandues à une vitesse accélérée grâce à ce nouveau média qu'est Internet ». C'est la raison pour laquelle le récepteur de ces messages doit s'outiller pour classer l'information reçue et déterminer lesquelles sont valables, crédibles mais surtout, pertinentes. Les médias traditionnels (la presse, la radio et particulièrement la télévision) perdent en ce qui concerne le niveau de la crédibilité, mais selon les recherches de Badillo *et al.* en 2008, le Web est lui aussi peu crédible (:81).

La surabondance d'information que les consommateurs reçoivent n'est plus à prouver aujourd'hui. Selon une recherche réalisée par Badillo *et al.* et dont les résultats ont été publiés dans l'article *Perspectives des nouveaux champs de la communication des organisations*, les communications provenant des pairs auraient, pour 72 % des répondants à leur recherche pour le cas étudié, une valeur additionnelle par rapport à la communication « institutionnelle » (Badillo, Bourgeois et Asdourian, 2010: 176).

Du côté touristique, il suffit de penser aux outils comme TripAdvisor, les blogues touristiques, les médias sociaux tels Facebook, Twitter ou LinkedIn. Il en a été question plus tôt dans cette recherche, l'image et la perception qu'ont les voyageurs d'une destination ou d'un attrait influence directement leur choix d'un séjour. À un point tel que les commentaires d'inconnus agissent comme un facteur déterminant d'achat pour plus de 87 % des voyageurs (Péloquin, 31 juillet 2008). Schmallegger et Carson ont aussi étudié l'influence des commentaires provenant du Web sur la prise de décision des voyageurs lors de la phase de planification de voyages. Ces chercheurs attribuent l'important effet des commentaires sur les décisions et les choix en matière de tourisme au fait que les voyageurs perçoivent les commentaires des utilisateurs du Web comme étant plus crédibles que les sources d'informations touristiques traditionnelles (Schmallegger et Carson, 2008: 99). Ainsi, en matière de tourisme, le Web 2.0 ouvre la porte à une certaine communication d'influence de la part des particuliers à travers les réseaux sociaux.

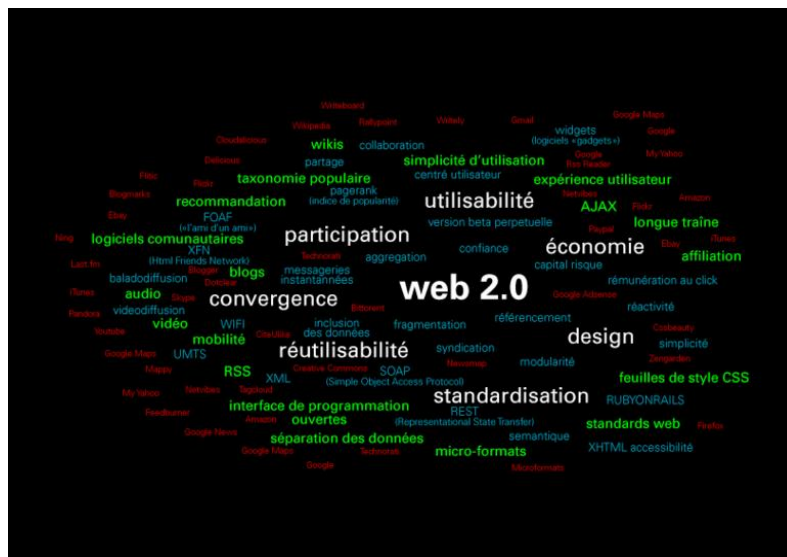
³³ « Acteur », évidemment au sens tel que suggéré par Michel Crozier.

³⁴ Terme repris par Badillo *et al.* dans l'article « Plus personne n'est journaliste » (2008) Badillo, Bourgeois, Lesourd et Peyron Bonjan, « Plus personne n'est journaliste »

³⁵ Expression introduite par Abraham A. Moles (1995) et reprise par Badillo *et al.* dans l'article « Plus personne n'est journaliste » (2008).

L'envers de la médaille du Web 2.0 est qu'il permet à tous les internautes de participer à la discussion et d'être diffusés à grande échelle. Les organisations ne réussissent plus à « contrôler » l'information à leur sujet comme c'était le cas avant. N'importe qui peut s'immiscer dans la conversation et participer à l'image virtuelle et par conséquent l'image réelle ou perçue des organisations ou, dans le cas étudié, d'une destination touristique. En fait, comme l'affirment Buhalis et O'Connor dans leur article *Information Communication Technology Revolutionizing Tourism* publié en 2005, « les nouvelles technologies de la communication donnent aux consommateurs le pouvoir d'identifier, de façonner sur mesure et d'acheter des produits touristiques et supportent la globalisation de l'industrie touristique en fournissant des outils de développement, de gestion et de distribution aux quatre coins de la planète » (Buhalis et O'Connor, 2005: 7).

Figure 21 - Cartographie sensible du Web 2.0



Source : Wikipédia.com³⁶

2.1.11 L'individu et la communication one-to-one à l'ère du Web 2.0

Dans son article *Revisiting « mass communication » and the « work » of the audience in the new media environment*, Philip Napoli souligne que dès les années 1970, des chercheurs ont commencé à questionner le concept de communication de masse. Par exemple, en 1977, dans un article publié dans le *Journal of Communication*, Robert Escarpit affirme que la notion de « masse » « se dissout rapidement pour être remplacée par un complexe réseau de canaux de communication » (Escarpit, 1977: 47). Quant à lui, Richard Maisel écrit dans son article *The Decline of Mass Media* qu'« on doit commencer à penser, et à étudier, l'individu dans notre société comme un communicateur ayant accès à une série d'outils médiatiques puissants et comme récepteur de communications tout aussi enrichis provenant des autres » (Maisel, 1973: 170).

³⁶ Site consulté le 3 mai 2009 : http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Carte_web_2.png

Lors d'une conférence portant sur le Web social et les entreprises touristiques organisée en avril 2009 par la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, Philippe Leroux, président de VDL2 Communication, a expliqué brièvement, en introduction de son discours, sa vision de l'évolution du paradigme de la communication et la raison pour laquelle il adhère au fait que le nouveau Web et les médias sociaux font partie d'un changement quant à la façon de communiquer. M. Leroux avait alors présenté quatre grandes périodes de la communication commerciale :

- Personnalisation (marché du coin...)
- Médias de masse (rupture de la communication entre le client et le commerçant... les clients ne sont qu'un numéro de carte de crédit)
- Marketing pour re-communiquer... entretenir une relation – marketing direct.
- Web 2.0 permet de se rapprocher des clients... marketing conversationnel (Web social)

Selon le président de VDL2, il faut identifier les objectifs et voir si les solutions apportées par le Web 2.0 et les médias sociaux répondront à certains problèmes identifiés. « On ne vous dit pas de vous lancer sur Twitter, mais plutôt de comprendre l'outil et déterminer s'il répond à un besoin identifié afin de prendre une décision ». Selon lui, contrairement à la publicité statique, le Web 2.0 permet de créer du « marketing » conversationnel. Internet, ce « nouveau » média technologique, avec ses applications de média social (Web 2.0) rend possible les conversations.

M. Leroux avait ensuite avancé que « le Web social est une réponse aux besoins de communiquer de la population. Et si un outil aussi bête que Twitter a connu une croissance si importante, c'est que les gens meurent d'envie de converser. Les lignes ouvertes (radio ou télé) et leur popularité constituent un autre exemple ». Les gens ont un besoin de s'exprimer, de communiquer et le Web 2.0 leur permet de le faire. À propos du Web 2.0, M. Leroux affirmait, en 2009, qu'il était encore temps de « tester » les médias sociaux. Tout retard pourrait, selon lui, entraîner des coûts très importants pour une organisation.

L'appropriation par la population d'Internet, particulièrement par l'entremise des médias sociaux, a aussi eu comme effet de rendre floue la délimitation, pour les individus, entre l'espace privé et l'espace public. Mais ce n'est pas l'unique facteur, la popularité des télérealités³⁷ est aussi une cause de cet enchevêtrement. Selon Bernard Miège, Paul Beaud, dans sa thèse de doctorat intitulée *Médias, médiations et médiateurs dans la société industrielle* publiée en 1986, « serait parmi les premiers à avoir mis l'accent sur l'individualisation des pratiques, mais une individualisation qui s'accompagne d'une tendance pour chacun à se penser en tant qu'individu social et à faire activement sienne les normes de son appartenance sociale » (1996: 127). Le thème de l'expression individuelle des personnes dans Internet (blogues personnels, médias sociaux) ou par l'entremise de la télévision (télérealités) n'est pas central au sujet étudié ici. Nous l'abordons très brièvement dans l'objectif de présenter le contexte communicationnel dans lequel évoluent les organisations depuis quelques années. Parmi les auteurs dont les travaux sont reconnus lorsqu'il est question du concept d'espace privé et d'espace public des individus et de leur identité numérique, on pense à Dominique Cardon dont le plus récent ouvrage s'intitule *La Démocratie Internet, Promesses et limites* publié en 2010 aux éditions du Seuil.

³⁷ Terme utilisé au Québec pour ces émissions de télévision où les « acteurs » sont des individus filmés dans leur « quotidienneté ». Le terme *reality show* est celui utilisé par les anglosaxons pour désigner ce type de productions.

L'effet de l'arrivée d'Internet comme nouveau canal de communication, et plus particulièrement de l'usage des médias sociaux par les individus, fait partie de la problématique initiale de cette recherche. Pour les organisations touristiques, les défis liés à la communication promotionnelle à l'ère du Web 2.0 s'ajoutent à d'autres défis communicationnels, par exemple, ceux liés aux caractéristiques des services vus dans le premier chapitre de cette recherche.

2.2

La communication externe des organisations : du mix marketing à la communication marketing intégrée

La « Promotion » est le quatrième outil du mix marketing et réunit les différentes activités que l'entreprise accomplit pour communiquer les mérites de ses produits et persuader les clients cibles de les acheter.

Kotler, Filiatrault et Turner, 1994 : 102

2.2 La communication externe des organisations : du mix marketing à la communication marketing intégrée

Les théories portant sur le marketing des organisations et des entreprises reposent sur des bases multidisciplinaires intégrant, entre autres, des notions de disciplines provenant des sciences sociales telle la psychologie des notions d'économie, de statistiques et même de mathématiques appliquées (Kitchen et Hackley, 1998: 229).

Le *Center for Socio-Economic Studies in Advertising and Marketing* fondé en 1968 par Jean-Jacques Lambin³⁸ cherche à promouvoir une approche plus scientifique dans l'analyse des problèmes de décision en marketing et à en explorer les implications socio-économiques. Cette approche scientifique correspond bien aux attentes de l'époque comme en témoigne le florilège d'ouvrages consacrés à la modélisation en marketing qui sont publiés dans les années soixante (Bass et al., 1961, Day, 1964, Kotler, 1971, Montgomery et Urban, 1969 et 1970) (Rigaux-Bricmont, 1999: 2). Par exemple, le modèle de Dorfman et Steiner (1954: 826) illustre qu'il existe, moyennant certaines conditions (marché monopolistique, demande dépendante³⁹), une équation pour déterminer les ratios optimaux pour une rentabilité des dépenses publicitaires et sa résultante, l'augmentation des ventes d'un produit.

2.2.1 Le mix marketing

Kotler *et al.* définissent le mix marketing comme étant « un des concepts fondamentaux de la théorie du marketing moderne, c'est l'ensemble des outils de marketing que la firme utilise pour atteindre les objectifs de marketing sur le marché cible » (1994: 102).

Inspiré par un collègue qui faisait le parallèle entre un chef-cuisinier qui « mixait » différents ingrédients ensemble pour en faire une recette et un manager en marketing, Neil H. Borden a commencé à intégrer à ses enseignements et à ses écrits le *marketing mix* vers les années 1950. Déjà, à cette époque, il émet une réflexion relativement à la publicité à savoir qu'il ne s'agit pas d'une méthode opérationnelle à part. Il croit que « la publicité devrait être considérée comme un des éléments dans une formule incluant d'autres facteurs tels que les méthodes manufacturielles, le produit, la promotion, les méthodes de vente et la distribution. La bonne formule étant différente et adapté à chaque entreprise et à chaque produit » (Borden, 1964: 2). La liste des différents ingrédients pour la recette peut être longue ou courte, dépendamment d'une panoplie de facteurs. Borden choisit d'intégrer 12 éléments à son mix initial :

- Planification du produit
- Détermination du prix

³⁸ Jean-Jacques Lambin est nommé « Économiste de l'année » (section management) selon la revue française *Le Nouvel Économiste* en 1996 et l'année suivante, il reçoit le titre de Docteur Honoris Causa de l'Université Laval au Canada.

³⁹ Pour illustrer une demande dépendante, on peut penser aux automobilistes qui ont un besoin irremplaçable en essence.

- *Branding* et image
- Canaux de distribution
- Vente
- Publicité
- Promotions
- Emballage
- Mise en valeur
- Services
- Manutention
- Recherche

Au départ, Borden avait listé 12 éléments qu'il n'avait pas choisis dans le but d'en faire une définition mais plutôt une liste non exhaustive.

E. Jerome McCarthy, en s'inspirant de Borden a regroupé ces éléments en quatre catégories : le « Produit », le « Prix », la « Place » (distribution) et la « Promotion » qu'il a ensuite popularisé sous le terme : « mix marketing » ou « les 4 Ps du marketing » (Kotler, Filiatrault et Turner, 1994: 102). Cette formule est devenue de façon incontestable la formule du marketing. Aux yeux des praticiens en marketing, le concept sur lequel leur profession s'est construite peut paraître aussi ancienne que le commerce tellement elle est ancrée dans les mœurs et les façons de voir et de faire les choses. Pourtant, le concept du mix marketing n'a qu'une cinquantaine d'années. Depuis son apparition qui répondait à un besoin de bases théoriques de la profession, l'adoption par les praticiens a été fulgurante et le modèle a rapidement éclipsé les précédents.

Le « Produit » représente l'offre mise de l'avant pour les consommateurs. Il est défini par sa qualité, son design, ses caractéristiques, ses garanties, etc. En tourisme, quoique l'on parle de « produits touristiques » ce sont plutôt des services dont l'amalgame de ceux-ci représente l'offre intégrée proposée.

Le « Prix » est la valeur attribuée aux produits par les fournisseurs et affiché aux consommateurs. Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte pour déterminer celui-ci, dont les coûts associés à la « production » du produit, le réseau de distribution, la compétition et la stratégie de la marque.

La « Place » représente les différentes activités que l'entreprise entreprend pour rendre ses produits facilement accessibles et disponibles pour les consommateurs. Dans le commerce de détail, la distribution permet de déterminer sur les tablettes de quels commerces les produits se retrouveront. En tourisme, le réseau de distribution est central dans le succès des produits. D'ailleurs, les agences de voyage et les grossistes ont joué un rôle majeur dans l'évolution fulgurante de l'« industrie » touristique au cours des 50 dernières années.

La « Promotion » est le quatrième outil du mix marketing et réunit les différentes activités que l'entreprise accomplit pour communiquer les mérites de ses produits et persuader les clients cibles de les acheter (Kotler, Filiatrault et Turner, 1994: 102). Pour cette fonction du mix marketing, Kotler *et al.* (1994: 103) inclut les actions en promotion des ventes, en publicité, en relations publiques, en marketing direct ainsi que les forces de vente. En fait, c'est surtout cette fonction qui nous intéresse pour cette recherche à savoir comment les organisations de gestion de la destination

jonglent avec les outils disponibles et surtout voir si elles adoptent les outils aujourd'hui accessibles grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Dans le cadre des prochaines sections de cette recherche, l'élément « promotion » du mix marketing sera vu plus en profondeur. Ces fonctions étant celles sur lesquelles les gestionnaires responsables du « marketing » et/ou des communications ont habituellement plus de contrôle.

2.2.2 De mix marketing au marketing relationnel

Dans une série d'articles publiés au début des années 1990, Christian Grönroos, un chercheur finlandais, suggérait une mutation du paradigme du mix marketing. D'ailleurs, un de ses articles publié en marge du premier colloque sur le marketing relationnel, annonçait l'évolution du traditionnel mix marketing vers un marketing relationnel. Évidemment, apôtre de cette nouvelle vision de communication marchande, il n'était pas mieux placé pour ébranler la religion du *marketing mix*! Grönroos est persuadé que la mise au défi du sacro-saint mix marketing⁴⁰ aurait le même effet que l'idée qu'avait avancé Copernic lorsqu'il avait annoncé que la terre bougeait. Sa critique principale étant que le mix marketing (et les 4 Ps) n'a jamais été soumis à une validation scientifique et a été proposé suite à quelques observations seulement. La formule ou recette des 4P, qu'on pourrait qualifier de « magique », a rapidement été adoptée, et ce, pour différentes raisons. Par exemple, sa simplicité facilitait la compréhension du concept et ensuite son enseignement et le concept répondaient à un besoin de structure pour une fonction administrative qui se définissait au même moment. Il affirme qu'en 1994 la plupart des livres d'enseignement du marketing prônent encore le mix marketing comme « la » théorie du marketing (1994: 7). Cependant, le chercheur insiste sur le fait que l'enseignement aux futurs gestionnaires d'une formule aussi simpliste donne comme perception qu'il s'agit d'un travail fort élémentaire réduisant ainsi les limites d'action des spécialistes.

Depuis l'apparition du concept de mix marketing il y a qu'une cinquantaine d'années, le modèle a rapidement éclipsé les modèles précédents, mais selon Grönroos, personne n'aurait prouvé scientifiquement ou contesté la formule avant qu'il ne le fasse lui-même en 1994. Grönroos affirme dans son article *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing* que le marketing relationnel est le nouveau paradigme marketing. Il s'appuie entre autres sur des recherches récentes en marketing⁴¹, sur la globalisation des entreprises, et la reconnaissance grandissante de l'importance de la fidélité des consommateurs, des économies de marché et de l'économie des relations clients pour montrer ce changement majeur en matière de courant principal en marketing (Grönroos, 1994: 4). Grönroos attribue l'approche « interaction/réseau » du marketing industriel originaire de la Suède et s'inspire des travaux de D. Blankenburg et de U. Holm de la Uppsala University réalisés dans les années 1960 (1994: 7). Il affirme finalement que relativement au marketing de service, spécialement en Europe, en Australie

⁴⁰ Grönroos affirme que le concept si important pour les marqueteurs qu'il a été « canonisé » dans les années 1970s.

⁴¹ En plus de ses propres recherches publiées dans diverses publications respectées en 1989 (2), 1991 et 1992, Grönroos appuie ses propos à ce sujet par les publications de B.B. Jackson (1985), E. Gummesson (1987, 1990, 1993), F.R. Dwyer *et al.* (1987), M. Christopher *et al.* (1991), R. Blomqvist *et al.* (1993).

et en Amérique du Nord, ce changement de paradigme a déjà eu lieu et que plusieurs livres de marketing basés sur le marketing relationnel ont été publiés⁴².

Grönroos explique dans son article qu'une variété d'interactions a lieu dans un réseau et que plusieurs échanges et adaptations s'effectuent. Qu'en plus de flux d'échanges de produits et d'informations, des échanges financiers et sociaux ont aussi lieu. Dans ces réseaux, les rôles et formes de marketing ne sont pas clairs. Tous les échanges et interactions ont une influence sur la position des parties dans le réseau. Les interactions ne sont pas nécessairement initiées par le vendeur – le *marketeur* selon le paradigme du mix marketing – et continuent tout au long d'une période de temps, sur plusieurs années par exemple. Selon cet auteur, le « vendeur »⁴³, peut, évidemment, embaucher des spécialistes du marketing tels des représentants des ventes, des communicateurs promotionnels et des analystes de marchés. Mais en plus de ces spécialistes, une grande quantité de personnes œuvrant dans des fonctions qui, selon le paradigme du mix marketing, ne sont pas des *marketeurs*. Les employés à la recherche et au développement, au design, à la livraison, au service après vente et à la comptabilité jouent également un rôle dont l'effet est décisif sur le succès marketing du « vendeur » dans le réseau.

Gummesson (1987 ; 1990) utilise le terme « marketeurs à temps partiel » pour désigner ces personnes. Gummesson observe que dans le marché industriel et dans les entreprises de services, ces marketeurs à temps partiel sont plus imposants en nombre que les employés œuvrant à temps plein au marketing (ceux des départements des ventes et du marketing). Gummesson va même jusqu'à affirmer, en conclusion de son livre intitulé *The Part-Time Marketer* que « les départements de marketing et de vente (les spécialistes à temps plein du marketing) ne réussissent qu'une partie du marketing puisque leurs employés ne peuvent pas être à la bonne place au bon moment avec les consommateurs » (Gummesson, 1990: 13)⁴⁴.

⁴² Grönroos, C., *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, Finland, (published in 1983 in the US by Marketing Science Institute and in the UK by Studentlitteratur/Chartwell- Bratt), 1982.

Grönroos, C., *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Free Press/Lexington Books, Lexington, MA, 1990.

Berry, L.L. and Parasuraman, A., *Marketing Services. Competing through Quality*, Free Press/Lexington Books, Lexington, MA, 1991.

Håkansson, H., (Ed.) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Wiley, New York, NY, 1982.

Turnbull, P.W., and Valla, J-P. (Ed.), *Strategies for International Industrial Marketing*, Groom Helm, London, 1986.

Ford, D., (Ed.), *Understanding Business Markets: Interactions, Relationships and Networks*, Academic Press, London, 1990.

⁴³ Le « vendeur » dans ce cas représente l'entreprise qui a un produit ou un service à vendre.

⁴⁴ Cette citation est reprise de l'article de Grönroos, «From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing»

2.2.3 La communication marketing intégrée

Du mix marketing tel que proposé par Borden et McCarthy au marketing relationnel introduit entre autres par Grönroos, il est aujourd'hui question, en ce début de nouveau millénaire de communications marketing intégrées.

Alors qu'en première page de leur livre *The new marketing paradigm - Integrated marketing communications*, Schultz et al. affirment que « *The days of traditional mass marketing are over. Technology ended them. They will not return*⁴⁵ » ils ajoutent dans les pages suivantes que « le marché des affaires, autant localement que globalement a changé de façon dramatique durant les années 1980 ». Selon ces auteurs, « l'environnement dans lequel s'est développé le marketing moderne – un environnement soumis aux lois de la production de masse et d'économies d'échelle, de consommateurs homogènes et de marchés de consommateurs, de la domination de certaines marques et du nombre limité de canaux de communication – est méconnaissable aujourd'hui. Les méthodes de marketing sur lesquelles comptaient les entreprises durant les années 1980 ne fonctionnent plus. Ainsi, si le marketing traditionnel est altéré irrévocablement, les programmes de communication traditionnels deviennent aussi impertinents. La publicité de masse se meurt. Les médias de masse sont en eaux troubles. Les années 1990 appellent non seulement à une approche de communication nouvelle, mais à une réinvention complète du processus de communication marketing. Les années 1990 appellent à des programmes de communication marketing coordonnées, intégrés et cohérents qui informent, assistent, impliquent et oui, influencent les consommateurs actuels et potentiels » (Schultz, Tannenbaum et Lauterborn, 1994: iii-iv).

Le livre *The New Marketing Paradigm, integrated marketing communications* de Schultz et al. publié en 1994 est en fait l'un des premiers textes sur ce sujet. Les auteurs définissent le concept de communication marketing intégrée comme étant « une nouvelle façon de voir en entier alors qu'avant nous voyions individuellement certaines parties telles que la publicité, les relations publiques, les promotions des ventes, les achats, les communications employées, etc. » Ils poursuivent en affirmant que la communication marketing intégrée « c'est la façon de réaligner les communications afin qu'elles ressemblent à ce que les consommateurs voient – un flux d'information de sources indiscernables » (Schultz, Tannenbaum et Lauterborn, 1994: xvii). Dans leur livre, les auteurs présentent une liste d'outils de communication disponibles pour les entreprises. D'un côté, il y a les activités de communication pour lesquelles il est possible de contrôler le message et de l'autre, les activités de communication qui ne permettent pas de contrôler le message. (voir le Tableau 13).

⁴⁵ La version originale anglaise de la citation a été conservée dans l'objectif d'en garder toute la saveur.

Tableau 13 – Communications contrôlables et non-contrôlables par les entreprises

Communications contrôlables	Communications non-contrôlables
<ul style="list-style-type: none"> ○ La promotion des ventes ○ Marketing direct ○ Emballage ○ Présentation de l'équipe des ventes ○ Événements ○ Les numéros 1-800 ○ Service à la clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La publicité des concurrents ○ Les promotions des ventes des concurrents ○ Les relations publiques des concurrents ○ Le marketing direct des concurrents ○ La signalisation des détaillants ○ L'étalage des détaillants ○ L'évaluation et les commentaires des médias ○ Les commentaires des consommateurs ○ Le bouche à oreille ○ L'expérience des utilisateurs ○ Le service à la clientèle du commerce de détail

Source : Schultz, Tannenbaum et Lauterborn (1994: 115)

Dans la préface de son livre *IMC Using Advertising & Promotion to Build Brands* publié en 2002, Tom Duncan explique sa vision à savoir où la société est rendue quant à la communication marketing. Une partie de cette préface est reprise au Tableau 14. Duncan affirme qu'aujourd'hui, les entreprises qui communiquent efficacement avec leurs clients actuels et potentiels agissent suivant des stratégies de communication intégrées. Notons au passage que selon *Google Scholar*, l'ouvrage de Duncan a été cité plus de 190 fois⁴⁶ dans des articles scientifiques ou des livres spécialisés.

Selon Tom Duncan, la communication marketing intégrée est « un processus permettant de gérer les relations avec les clients en faveur de la valeur de la marque ». Plus spécialement, c'est « un processus de fonctions croisées pour créer et nourrir des relations profitables avec les clients et autres parties prenantes en contrôlant ou en influençant tous les messages envoyés à ces groupes, tout en encourageant les dialogues réfléchis et alimentés par des données spécifiques » (2002: 8). Cet auteur affirme à la même page de son ouvrage que plusieurs processus tels le *customer relationship management (CRM)*, le « marketing un-à-un », le « marketing intégré », la « communication stratégique des marques » et le « marketing relationnel » ont vu le jour à peu près à la même période. La différence entre ces processus et la communication marketing intégrée est que cette dernière est basée sur la communication, qui elle, est au cœur de toutes les relations.

Suite à ses recherches, Sandra Moriarty, une professeure en communication marketing intégrée du programme de journalisme et communications de masse de l'Université du Colorado, propose qu'une communication marketing intégrée aura un résultat synergique dans l'esprit de celui qui reçoit le message. Synergique du fait que plusieurs messages reçus à travers différents canaux de communication auront un effet supérieur à l'addition de messages individuels. Selon Moriarty, il existe un « cercle de synergie » qui inclut « concept », « audience » et « canal de diffusion » qui,

⁴⁶ En date du 25 novembre 2011.

bien entouré de répétitions et de coordination, verrouillera le message dans la mémoire des gens. Ces facteurs sont agencés par les planificateurs stratégiques en communication marketing intégrée afin de créer et d'améliorer l'efficacité des messages (Moriarty, 1996).

La communication marketing intégrée est basée sur le fait que tout ce que fait une compagnie et parfois ce qu'elle ne fait pas, envoie un message. En fait, il s'agit de la même idée de base que celle de Watzlawick qui a inspiré l'École de Palo Alto, nous l'avons vu au point 2.1.7, qui stipule qu' « il est impossible de ne pas communiquer ». La communication marketing intégrée reconnaît et répond au fait que de plus en plus, toutes les personnes œuvrant dans une compagnie a un effet potentiel sur le consommateur (Duncan, 1997: x). Dans la section portant sur la recherche littéraire de leur article *Visitor Relationship Orientation of Destination Marketing Orientation* publié en juin 2010 dans le réputé *Journal of Travel Research*, Pike et al. font état de la communication marketing intégrée en tourisme. « Alors qu'on retrouve peu de publications au sujet de la communication marketing intégrée dans la littérature en lien avec le marketing des destinations, le sujet a été incorporé dans les textes en marketing touristique » (Pike, Murdy et Lings, 2011: 444).

Tableau 14 - La société d'aujourd'hui (2002) en matière de communication marketing selon Tom Duncan, un des défenseurs de la théorie de la Communication marketing intégrée.

Plusieurs choses intéressantes ont eu lieu en route vers le 21^e siècle. Les fonctions marketing telles que la publicité, les relations publiques, les promotions des ventes et le marketing direct se sont beaucoup sophistiqués résultant en un fouillis de messages commerciaux rendant plus difficile pour les marques d'être vues et entendues.

L'émergence des technologies de communication, spécialement l'Internet, a grandement donné le pouvoir aux consommateurs. Les médias sont devenus plus fragmentés, interactifs et globaux grâce à la diffusion satellitaire. Les bases de données sont devenues plus répandues, moins coûteuses et plus faciles à utiliser. La digitalisation a rendu possible la convergence des ordinateurs, de la télévision et du téléphone. Les consommateurs ont les informations et les connaissances pour juger et ont des attentes plus élevées qu'avant. (...)

Ces changements ont non seulement forcé les gestionnaires de compagnies à changer la façon qu'ils communiquent avec leurs consommateurs actuels et potentiels mais leur ont aussi donné les outils pour le faire. Les consommateurs sont aujourd'hui, plus que jamais, aux commandes dans ce marché. Ils ont plus de choix et plus d'informations sur lesquelles ils peuvent se baser pour prendre des décisions. Ils peuvent acheter 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 à partir de n'importe où dans le monde. (...)

Reconnaissant ce changement, les compagnies les plus brillantes ont fait de grands efforts afin d'intégrer leurs communications marketing et tous les messages de marque, parce qu'il s'agit de la façon la plus efficace pour construire une relation de marque et une valeur pour celle-ci.

Source : Tom Duncan (2002: vii)

2.2.4 Le « marketing » des services

Une des évolutions les plus proéminente du marketing est l'arrivée de l'idée de marketing de services comme sous discipline suivant le défi des chercheurs de vouloir se démarquer des théories de marketing de produits et reconnaître l'inadéquation des logiques marketing établies pour répondre aux besoins de marketing de services. (Shostack 1977, Vargo et Lusch, 2004: 1, Dixon 1990). Des nouveaux concepts sont nécessaires si l'on veut que le marketing de services ait du succès (Shostack, 1977: 73).

Plusieurs auteurs ont dédié une partie de leurs recherches au marketing des services tels que P. Eiglier *et al.* (1976), D. Cowell (1985), C. Grönroos (1982, 1984, 1985, 1990), L.L. Berry *et al.* (1993)⁴⁷. Selon Grönroos, c'est au début des années 1970 que le marketing de service a commencé à émerger du marketing général avec des concepts et des modèles adaptés aux caractéristiques particulières des services (1994: 8). Il intègre aussi le concept de « fonction marketing interactive » pour montrer l'effet marketing des systèmes, ressources physiques et humaines des employés sur les consommateurs lors de la consommation d'un service⁴⁸. Ces interactions qui ont lieu entre ces employés considérés comme des « marketeurs à temps partiel » et les consommateurs pourraient, selon l'auteur de l'article, « avoir beaucoup plus d'effet et d'importance sur les décisions d'achats futurs des consommateurs que, par exemple, les actions des professionnels des ventes ou les campagnes publicitaires » (1994: 8).

2.2.5 Le « marketing » touristique

Il en a été question à la section 1.2 (à partir de la page 45), les organisations de gestion de la destination ont deux fonctions principales, la première est celle de facilitateur pour les entreprises privées œuvrant sur le territoire en proposant de travailler en collaboration. La seconde est celle d'organiser la destination et ses produits pour en faire ressortir des points d'intérêt et de les utiliser pour mettre en valeur et commercialiser la destination..

Simon Hudson affirme que le marketing touristique, discipline dont il est sans contredit l'un des experts, « est un sujet essentiel parce que c'est l'influence principale de gestion qui peut être appliquée sur la taille et le comportement du marché global principal que représente l'industrie touristique »⁴⁹ (Hudson, c2005). D'ailleurs, avec la publication de son livre *Le marketing*

⁴⁷ Voici la liste des titres publiés par ces auteurs

Cowell, D. (1985), *The Marketing of Services*

Eiglier, P., Langeard, E. (1976), *Principes Politiques de Marketing pour les Entreprises de Service*

Grönroos, C. (1982) *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*

Grönroos, C. (1984), A service quality model and its marketing implications

Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*

Grönroos, C., Gummesson, E. (1985), *The Nordic School of Service Marketing*

Berry, L.L., Parasuraman, A. (1993), *Building a new academic field - the case of services marketing*

⁴⁸ Rappel : tel qu'il a été présenté à la section 1.1.3 une des caractéristiques des services est le fait que la consommation et la production d'un service sont inséparables et simultanés.

⁴⁹ Traduction libre de : marketing is a subject of vital concern in tourism because it is the principal management influence that can be brought to bear on the size and behaviour of this major global market.

touristique : une perspective canadienne en 2005⁵⁰, Simon Hudson propose un premier livre portant sur le sujet du marketing touristique et dont la perspective est canadienne (comparativement européenne ou américaine) (Hudson, 2008: xvi).

Hudson ne propose pas de définition claire du marketing touristique dans son livre autre qu'une adaptation du mix marketing pour qu'il réponde aux caractéristiques du tourisme. Il affirme à cet effet que la connaissance des caractéristiques des voyageurs et de leurs comportements d'achat sont des éléments centraux aux activités des gestionnaires en marketing et ont des incidences quant aux décisions des gestionnaires (2008: 14).

2.2.6 Le « marketing » des destinations touristiques

En 2000, Buhalis dénonçait le peu de recherches scientifiques portant sur le marketing des destinations. Il attribuait en partie ce manque de documentation au fait que la compétition féroce que se livrent les destinations pour attirer les voyageurs faisait en sorte que celles-ci n'étaient pas portées à partager leurs secrets de commercialisation.

Aujourd'hui, un éventail d'articles et de livres sur le sujet ont été publiés, mais la discipline est toujours considérée comme étant assez nouvelle. Les principaux travaux en lien avec le marketing des destinations ont été répertoriés par Steven Pike, dans son livre *Destination marketing: an integrated marketing communication approach* publié en 2008 et son présentés au Tableau 15.

Dans des études récentes portant sur le marketing touristique, il est beaucoup question de positionnement (branding) des destinations (Blain, Levy et Ritchie, 2005 ; Deslandes, 2003 ; Grillot, 2007 ; Simon Hudson, 2009), d'image (Chao, 2005 ; Elliot, 2008 ; Tasci, 2003 ; Zou, 2007), de la personnalité des destinations (Ekinci et Hosany, 2006), de marketing Web (Cobos, 2006 ; Huang, 2005 ; Krebs, 2004 ; Organisation mondiale du tourisme, 1999 ; Renard, 2007 ; Yuan, Gretzel et Fesenmaier, 2003), de la communication marketing touristique (Hudson et Ritchie, 2006b ; Leclerc, 1999 ; Lin, 2006 ; Litvin, Goldsmith et Pan, 2008 ; Lubbe, 1995, 2004 ; Simpson et Siguaw, 2008 ; Suarez Alvarez, Diaz Martin et Casielles, 2007) et de changement de paradigme du marketing touristique (Fyall et Leask, 2006 ; Hamilton, 2005)

⁵⁰ 8 000 exemplaires de cette première édition du livre ont été vendus selon le site Internet de l'auteur du livre, Simon Hudson <http://www.tourismgurus.com/simon.html> consulté le 22 mai 2011.

Tableau 15 – Principaux travaux de recherche en lien avec le marketing des destinations répertoriées par Steven Pike (2008)

Thème de recherche	Auteurs
Gestion et planification de destination	Lickorish (1992), WTO (1994), Laws (1995), Godfrey et Clarke (2000), Howie (2003)
Destinations urbaines	Page (1995)
Études de cas des organisations touristiques	Pearce (1992)
Fonctions des bureaux de congrès et de tourisme	Harrill (2005)
Marketing de destination	Wahab et al. (1976), Ashworth et Goodall (1990a), Goodall et Ashworth (1990), Heath et Wall (1992), Nykiel et Jascolt (1998), Kolb (2006)
Promotion de la place	Ashworth et Voogd (1990), Gold et Ward (1994)
Image de marque des destinations	Morgan et al. (2002, 2004)
Marketing de conférences	Davidson et Rogers (2006)
Marketing touristique de gestion de crise	Beirman (2003a)

Source : Steven Pike (2008: 3)

De par leurs caractéristiques et l'amalgame des « parties prenantes » en faisant partie, les destinations sont parmi les entités les plus difficiles à gérer et à commercialiser (Buhalis, 2000: 98 ; Sautter et Leisen, 1999). Une destination est un système organique incluant ou travaillant en relation avec divers intervenants de l'« industrie » touristiques (voir la Figure 1 pour un rappel des différents intervenants composant l'« industrie » touristique). La complexité du travail de gestion et de commercialisation de la destination vient certainement du fait qu'il faille travailler en

collaboration avec un large éventail de types d'entreprises (privées ou publiques, de très petites à très grandes), provenant de disciplines fort diverses (restauration, musées, hôtels, compagnies aériennes, etc.) et dont les gestionnaires ont des intérêts personnels et professionnels variés, tout en composant avec les caractéristiques physiques (accès, infrastructures, paysages, attraits touristiques, etc.), politiques, sociales, environnementales, climatologiques, etc. Le tout, sans oublier les habitants de la destination qui sont partie prenante de la réalité d'une destination touristique.

Tel qu'il a été précisé précédemment dans la section 1.2.6 (à partir de la page 51) portant sur les rôles et fonctions des organisations de gestion de la destination, les gestionnaires de ces organisations sont chargés d'organiser et de commercialiser les destinations sur les marchés extérieurs et ont peu ou pas de contrôle sur le produit qu'ils vendent. Outre le fait d'offrir un service-conseil quant au développement de produit, ils participent peu au développement de l'offre. À part le fait d'être en contact avec les voyageurs par le biais d'un bureau d'information ou d'accueil touristique, les « destinations » ne participent non plus à l'accueil et au service aux voyageurs lorsqu'ils sont sur place. Notons au passage que les services d'accueil et d'information à destination, ceux traditionnellement proposés par les organisations de gestion de la destination sont de moins en moins utilisés par les voyageurs et de plus en plus remplacés par des applications mobiles pour téléphones intelligents ou autres outils technologiques mobiles tels que les iPad et autres tablettes électroniques de la sorte. Il en sera question plus loin dans cette recherche, le nombre de demandes d'informations touristiques aux bureaux d'accueil touristiques de Tourisme Montréal présenté à la Figure 41 fait foi de cette situation.

Comme nous l'avons présenté à la section 1.3.1 (à partir de la page 63) au sujet de l'image des destinations : les touristes perçoivent les destinations comme des « marques » regroupant une série de fournisseurs de services touristiques. Durant leur séjour, les touristes consomment une destination comme une expérience globale et entière, parfois sans même réaliser que les prestations sont produites par des intervenants différents (Buhalis, 2000: 99). Ainsi, les gestionnaires de destinations touristiques doivent gérer l'image de leur destination comme on gère une marque et s'inspirer de stratégies efficaces pour la vendre aux consommateurs.

2.3

Au cœur de la société communicante d'aujourd'hui : les relations publiques

Ce sont les relations publiques qui préparent, installent puis amplifient nombre de démarches ou de discours publicitaires. Elles, enfin, qui sont sans doute le plus à leur place dans une « société communicante » quand on se rapporte à l'étymologie même du mot « communiquer » : « être en relation avec »...

- Chouchan et Filiatrault (2007)

2.3 Au cœur de la société communicante d'aujourd'hui : les relations publiques

Les relations publiques font partie de la communication. Malheureusement, et certainement ironiquement, cette discipline a longtemps connu une mauvaise presse. Selon Cutlip et Center, les auteurs d'un des ouvrages de référence sur le sujet *Effective Public Relations*⁵¹, la discipline est mal connue, souvent malmenée et le terme « relations publiques » ou « PR⁵² » est trop souvent utilisé péjorativement (Cutlip et Center, 2000).

Chouchan et Flahault (2007) défendent quant à eux que dans une société, et au début d'un siècle, où la communication est de plus en plus puissante et omniprésente, les relations publiques et tout ce qui y a trait ou en découle occupent à la fois une place « à part » et fondamentale. Ce sont elles qui assoient, légitiment et crédibilisent les messages, les images, les notoriétés des individus, des entreprises ou des institutions. Ce sont elles qui préparent, installent puis amplifient nombre de démarches ou de discours publicitaires. Elles, enfin, qui sont sans doute le plus à leur place dans une « société communicante » quand on se rapporte à l'étymologie même du mot « communiquer » : « être en relation avec »...

Bernard Miège, en observant l'évolution de la constitution de l'espace public propose *quatre modèles de communication* « présentant chacun des caractéristiques propres et donnant lieu à des pratiques différenciées » (1996: 114). Le quatrième modèle celui des « relations publiques généralisées » dont on observe, selon Miège, « la régulière montée en puissance à partir des années soixante-dix » est celui qui nous intéresse pour cette section. Les trois autres modèles sont proposés par Miège sont : « la presse d'opinion » (apparue au XVIII^e siècle); la « presse commerciale de masse » (dernière partie du XIX^e siècle); les « médias audiovisuels de masse » (influence grandissante à partir de la moitié du XX^e siècle).

Selon Danielle Maisonneuve, professeure à l'École de communication de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et fondatrice de la Chaire de relations publiques et communication marketing aussi à l'UQAM, « la recherche en relations publiques s'inscrit dans une perspective systémique et interactionniste symbolique bien que d'autres approches, notamment la réception active, peuvent être privilégiées par les chercheurs qui se penchent sur cette pratique professionnelle » (Maisonneuve, 2005: 219).

Dans ce chapitre, il sera question des définitions et des objectifs des relations publiques, de leur provenance, leur évolution jusqu'à aujourd'hui et du pouvoir qu'on leur accorde. Les liens avec les théories et les activités contemporaines de communication seront d'ailleurs mis en lumière.

⁵¹ Il en sera question plus loin dans ce chapitre.

⁵² PR pour *Public Relations*. Au Québec, le terme « relations publiques » au long est habituellement utilisé mais lorsque vient le temps de raccourcir, on utilise souvent l'abréviation PR qui a une certaine connotation péjorative. Au Québec, la francisation du terme *PR*, *RP*, est de plus en plus utilisé, entre autres lorsque l'on parle de la profession.

Il en a été question dès les premières pages de cette recherche, le Web social fait partie du nouvel espace commun. Précédemment, nous avons vu que l'idée derrière l'école de pensée de Palo Alto est l'enjeu relationnel de la communication. Les relations publiques, nous le verrons dans les prochaines pages, présentent une avenue adaptée à la situation actuelle. Les relations publiques se sont définies au cours du XX^e siècle et grâce au Web 2.0, leur heure de gloire semble être arrivée.

L'étude de cas de Tourisme Montréal qui suit et dont les résultats sont au chapitre 5 présente l'évolution des stratégies de communication de l'organisation de gestion de la destination et surtout son virage relationnel entrepris dès le milieu des années 2000.

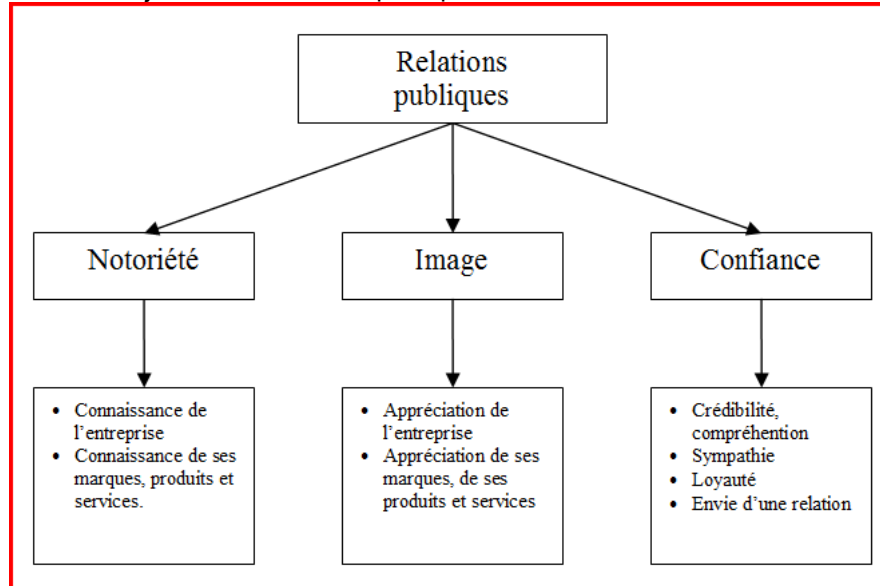
2.3.1 Quelques définitions des relations publiques

Comme c'est le cas pour le terme « tourisme », les définitions des relations publiques diffèrent d'une source à l'autre et évoluent, encore, avec le temps. D'ailleurs, dans le *Que sais-je*⁵³ sur les relations publiques, les auteurs affirment, dès les premières lignes de l'ouvrage, que les définitions des relations publiques sont « étrangement réductrices et passablement orientées » (Chouchan and Flahault 2007).

Les relations publiques se définissent de manière générale comme « une technique de communication permettant de créer un climat favorable par des actions peu agressives entre l'émetteur du message et ses différentes cibles, les relations publiques répondent à trois principaux objectifs : le développement d'une notoriété, la construction d'une image et l'instauration d'une relation de confiance » (Malaval et al., 2005) (voir la Figure 22).

⁵³ Fondée en 1941 par Paul Angoulvent, traduite en 43 langues, diffusée, pour les éditions françaises, à plus de 160 millions d'exemplaires, la collection « Que sais-je ? » est l'une des plus importantes bases de données internationales, construite pour le grand public par des spécialistes. Presses Universitaires de France, "*Que sais-je?*" : *La première encyclopédie de poche* (Site Internet consulté le 4 septembre 2011).

Figure 22 - Les trois objectifs des relations publiques



Source : (Malaval *et al.*, 2005)

Voici quelques autres exemples de définitions de la discipline.

Chaumely et Huisman (1967) décrivent la discipline comme suit : « Les relations publiques sont l'ensemble des moyens utilisés par les entreprises pour créer un climat de confiance dans leur personnel, dans les milieux avec lesquels elles sont en rapport et généralement dans le public, en vue de soutenir leur activités et d'en favoriser le développement. Elles sont l'ensemble harmonieux des relations sociales nées de l'activité économique dans un climat de loyauté et de vérité ».

Selon l'Institute of Public Relations au Royaume-Uni les relations publiques sont définies comme étant « l'effort planifié et entretenu de l'établissement, du maintien et de la compréhension mutuelle entre les organisations et ses publics »⁵⁴. Tout est en lien avec la réputation : le résultat de ce que l'on fait, ce que l'on dit et ce que les autres disent à propos de nous. Les relations publiques sont la discipline qui veille à la réputation dans le but de mieux comprendre et de supporter l'opinion et les comportements. C'est pourquoi, on peut penser qu'il soit pertinent d'user des stratégies de relations publiques pour agir sur l'image ou la réputation des destinations.

Cutlip et Center ont publié la première édition de *Effective Public Relations*⁵⁵ en 1952. Depuis, le livre a été réédité huit fois, faisant de la dernière édition, en 2005, un des bouquins de référence en relations publiques. En 50 ans, le livre a été cité comme étant la « bible » des relations publiques et joué un rôle important dans la structure de la profession et dans l'enseignement des professionnels. Selon les auteurs de ce livre, « les relations publiques sont la fonction de management qui établit et maintient des relations mutuellement bénéficiales et de bonne volonté

⁵⁴ <http://www.cipr.co.uk/looking/index.htm> Traduction libre. *PR is the planned and sustained effort to establish and maintain good-will and mutual understanding between an organization and its publics.*

⁵⁵ Traduction libre de « Relations publiques efficaces ».

entre les organisations et les publics sur qui le succès ou l'échec dépend »⁵⁶ (Cutlip, Broom et al. 2000). Dans le premier chapitre du livre qui porte sur une introduction aux relations publiques, les auteurs s'entendent sur le fait que la discipline est mal connue, souvent malmenée et le terme « relations publiques » ou « PR⁵⁷ » est trop souvent utilisé péjorativement. Par exemple : les auteurs évoquent qu'on entend parfois « ce sont juste des relations publiques » lorsqu'on perçoit une communication non sincère. D'autres féliciteront les initiateurs, souvent ironiquement, en traitant une action de communication de « bonnes relations publiques » ou « bon PR » si une nouvelle paraît dans les journaux ou à la télévision en liant les relations publiques à tout ce qui attire l'attention des médias.

Quant à la Société québécoise des professionnels des relations publiques (SQPRP)⁵⁸ la définition priorisée est la suivante :

« Les relations publiques sont une fonction de direction, de gestion et de communication, à caractère permanent, grâce à laquelle un organisme public ou privé vise à établir, à maintenir et à promouvoir des relations de confiance fondées sur la connaissance et la compréhension mutuelle entre cet organisme et ses publics, internes et externes, en tenant compte de leurs droits, besoins et attitudes, le tout conformément à l'intérêt du public. »

Au fil du temps, des centaines de définitions ont été produites pour tenter d'expliquer l'essence des relations publiques et d'identifier les activités et outils qui en font partie. Dr. Rex F. Harlow a étudié plus de 470 définitions suggérées entre le début des années 1900 et 1976 et a lui-même rédigé une définition englobante :

« Les relations publiques sont une fonction de management distinctive qui aide et permet d'établir et de maintenir des liens de communication, de la compréhension, de l'acceptation et de la coopération entre les organisations et leurs publics; implique la gestion de problèmes; aide les gestionnaires à se tenir informés et réactifs quant à l'opinion publique; définit et appuie la responsabilité des gestionnaires à servir l'intérêt du public; les aide à demeurer à la hauteur et à utiliser le changement comme un système d'avertissement afin d'aider à anticiper les tendances; et utilise la recherche et la communication éthique comme ses outils principaux⁵⁹ » (Cutlip, Broom et al. 2000).

⁵⁶ Traduction libre de: *Public relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends.*

⁵⁷ PR pour *Public Relations*. Au Québec, le terme « relations publiques » au long est habituellement utilisé mais lorsque vient le temps de raccourcir, on utilise souvent l'abréviation PR qui a une certaine connotation péjorative. Au Québec, la francisation du terme *PR*, *RP*, est de plus en plus utilisée, entre autres lorsque l'on parle de la profession.

⁵⁸ La Société québécoise des professionnels en relations publiques la référence en relations publiques dans la province du Québec. Elle compte tout près de 700 membres qui œuvrent dans plusieurs champs de pratique, dans tous les secteurs d'activités, dans les organismes gouvernementaux et communautaires aussi bien que dans les entreprises privées. Site Internet consulté le 4 septembre 2011: <http://www.sqprp.ca/la-societe/mot-de-bienvenue.aspx>

⁵⁹ Traduction libre de : *Public Relations is the distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between an organization and its publics; involves the management of problems or issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility of management to serve the public interest; helps management*

Les relations publiques sont habituellement responsables de la formation et de l'entretien des relations avec les « parties prenantes » (Ledingham, 2000).

Doin et Lamarre, deux professionnels québécois en relations publiques et dont le livre *Les relations publiques* fut l'un des premiers portant sur le sujet au Québec proposent une sympathique métaphore pour décrire la discipline. Les auteurs lancent, au tout début de leur ouvrage, que « les relations publiques constituent d'abord et avant tout un miroir et non une trousse de maquillage » (Doin et Lamarre, 1986). Ils poursuivent en affirmant que « les relations publiques feront rarement des miracles et que l'on ne peut embellir que la réalité! »

2.3.2 L'histoire contemporaine des relations publiques (en bref)

On attribue habituellement à deux hommes, Edward L. Bernays et à Ivy Lee, la paternité des relations publiques au début du XX^e siècle. On parle ici de relations publiques « modernes » telles que les nomment Deuschl (2006) puisque certaines activités de relations publiques sont pratiquées depuis la nuit des temps (Chouchan and Flahault 2007). Quelques exemples cités dans le *Que sais-je* titré *Les Relations Publiques* permettent aisément de comprendre que la discipline ait une histoire bien moins récente que plusieurs ne l'entendent :

En recevant son cousin le roi d'Angleterre au « camp du drap d'Or », François I^{er} ne cherchait-il pas à influencer sa décision?

Napoléon I^{er}, en raison de ses multiples initiatives, a pu parfois être considéré comme le génial inventeur des relations publiques :

- Les scientifiques invités à l'accompagner lors de la Campagne d'Égypte et qui transformeront en épisode glorieux une campagne pas toujours convaincante sur le plan militaire.
- La présence d'un officier de presse, mais aussi de peintres et d'historiens aux côtés de l'Empereur dans ses campagnes pour relater en France la gloire de la Grande Armée et de son chef.
- La création de la « Légion d'honneur » pour récompenser d'abord ceux qui se sont distingués sur les champs de bataille, puis ceux qui ont œuvré pour le bien public » (Chouchan and Flahault 2007).

Malgré ces exemples éloquentes et la multitude d'autres qu'il serait aisé de ressortir, les chercheurs s'accordent pour faire coïncider la naissance de la « discipline » des relations publiques avec la

keep abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and sound and ethical communication as its principal tools.

création, au début du XX^e siècle, du premier cabinet de relations publiques, à New York en 1906, par Ivy Lee.

Ivy Ledbetter Lee

Ivy Lee crée, à New York, en 1906, le premier cabinet de conseils en relations publiques à New York (Chouchan and Flahault 2007). Plusieurs historiens des relations publiques tel que Scott Cutlip le considèrent comme un des pionniers de la discipline. Après cinq années comme journaliste, Lee se tourne en 1903 vers l'entreprise privée, où il prévoit gagner plus de revenus. À ses débuts, il travaille au sein de la campagne politique du maire de New York et ensuite sur celle du Président Theodore Roosevelt. C'est en 1906 qu'il produit sa « déclaration de principes » (voir Figure 23), une déclaration philosophique. Il développe grâce à cette dernière un lien avec les journalistes et, indirectement, avec leurs lecteurs. Ivy Lee est un des premiers à produire et distribuer des handout maintenant appelés « communiqués de presse ». L'une de ses premières réussites fut de faire percevoir J.D. Rockefeller comme un bienfaiteur, alors qu'il avait fait tirer sur des grévistes (Cutlip, Broom et al. 2000).

Si Ivy Lee est généralement considéré comme « l'inventeur » des relations publiques, c'est qu'il a été le premier à conceptualiser et à mettre en application dans ses programmes ce qui constitue toujours les lignes de force de cette activité :

- Stratégie de confiance, fondée sur la transparence;
- prédominance du facteur humain (alors qu'il se situait à la période du taylorisme conquérant);
- importance des médias dans la constitution et la diffusion des images et des réputations;
- capacité à produire des informations que les médias pourront reprendre. (Chouchan and Flahault 2007)

Pour faire connaître sa politique de « transparence » (comme sa déclaration se qualifierait aujourd'hui), Ivy Lee distribua une « Déclaration de principes » à tous les journaux, déclaration souvent citée dans les manuels de lobbying : « Nous ne sommes ni un bureau de presse clandestin ni une agence de publicité. Nous travaillons au grand jour afin de fournir de l'information... ». L'intégralité de la déclaration est reprise à la Figure 23.

Figure 23 - Déclaration de principes (des relations publiques) Ivy Lee – 1906

This is not a secret press burea.

All our work is done in the open. We aim to supply news.

This is not an advertising agency; if you think any of our matter ought properly to go to your business office, do not use it. Our matter is accurate.

Further details on any subject treated will be supplied promptly, and any editor will be assisted most cheerfully in verifying directly any statement of fact...

In brief, our plan is, frankly and openly, on behalf of the United States prompt and accurate information concerning subjects which it is of value and interest to the public to know about.

Source : Sherman Morse, 'An Awakening on Wall Street', American Magazine 62, septembre 1906 (Cutlip, Broom et Center, 2000)

À l'époque où il travaillait pour les compagnies de chemins de fer, les accidents étaient fréquents; ces entreprises réagissaient en retenant l'information et en distribuant des billets gratuits aux journalistes pour qu'ils passent sous silence les accidents, le coût des dégâts occasionnés et le nombre de victimes. Lee avait travaillé comme reporter : il savait que cette méthode engendrait la suspicion et une mauvaise publicité. Il proposa donc de mener une « politique ouverte » et de fournir des informations à la presse. Après un accident, Lee invita les représentants de la presse à se rendre en train jusqu'au lieu de l'accident, tous frais payés, et une fois qu'ils furent arrivés sur place, il leur offrit son assistance. Les dirigeants de l'entreprise prirent d'abord Ivy Lee pour un fou, mais changèrent d'avis en découvrant que sa stratégie « ouverte » lui procurait une couverture médiatique plus favorable que son approche antérieure (Stauber, Rampton et al. 2004).

La devise de Ivy Lee : Rangez votre maison de fond en comble, puis allez claironner partout que vous avez fait le grand ménage!

Edward L. Bernays, de la propagande à la communication persuasive?

Edward Bernays est connu dans le monde nord-américain pour avoir été l'un des fondateurs et premiers théoriciens des relations publiques (Aumercier, 2008). Né à Vienne en 1891 et décédé en 1995, Edward L. Bernays est l'un des pionniers de la profession de relationniste. Il devient agent de presse en 1915 et popularise les arts de la scène à New York et, en 1919, il ouvre son propre cabinet d'abord sous le nom de « direction de publicité », puis de « conseil en relations publiques ». Entre le début du siècle et le moment où il publie, en 1928, son livre *Propaganda*, il dénote un grand changement quant à l'opinion publique des entreprises. Il écrit : « Il y a vingt ou vingt-cinq ans, les entreprises cherchaient à conduire leurs propres affaires sans tenir compte du public (...) face à l'éveil d'une conscience collective, les grandes sociétés durent renoncer à soutenir que leurs affaires ne regardaient personne. À l'heure actuelle (...) les entreprises sont au fait de la conscience collective. Cette conscience a mené à une saine coopération ». Il ajoute, cette fois à propos des propagandistes : « Il faut redire que son affaire n'est pas de duper ou tromper le public, s'il en venait à se faire une telle réputation, c'en serait fini de son utilité dans sa profession » (Bernays, 2008 (traduction de l'édition originale de 1928)).

Edward Bernays n'est jamais cité ou mentionné sans que lui soit accolé le nom de son illustre ascendant, Sigmund Freud, son oncle. Les deux hommes se côtoyant régulièrement, il est donc aisé de croire que les études de Freud sur la psychologie humaine et l'analyse de l'inconscient sont en quelque sorte adaptées dans l'idée plus commerciale et concrète d'influence du comportement et du processus décisionnel de la population, reprise par le neveu. En appliquant concrètement la science de la psychanalyse, Bernays poursuit en quelque sorte les travaux de son

célèbre oncle. Ainsi, l'histoire des relations publiques se rapproche de la discipline de la propagande, de la manipulation à l'aide de la psychologie, entre autres, celle associée aux communications de masse et, potentiellement, à l'endoctrinement.

2.3.3 Évolution des relations publiques; du début du 20^e siècle à aujourd'hui

Les écrits de Edward L. Bernays prêtent à la discipline, à leurs débuts, une communication unidirectionnelle entre les organisations et la population. Encore aujourd'hui, plusieurs gestionnaires d'entreprises croient, à tort, que les relations publiques impliquent un flux unidirectionnel d'informations partant, évidemment, de l'entreprise, à destination de ses publics (Cutlip, Broom et al. 2000). Ce ne serait qu'après la 2^e guerre mondiale que les définitions des relations publiques auraient commencé à intégrer la notion de communication et relation bidirectionnelle en intégrant des termes comme « réciproque », « mutuel » et « entre ». En somme, tel que le suggèrent Cutlip, Broom *et al.*, le concept de communication unidirectionnel répond quasi entièrement à la définition de propagande, de communication persuasive et de publicité.

Theaker (2001) reprend un tableau (Figure 24) proposé par Grunig et Hunt (1984) pour présenter l'histoire des relations publiques en utilisant quatre catégories de relations de communication avec les divers publics. Les théories des relations publiques ont évolué à un rythme similaire à celui des théories de la communication, particulièrement en ce qui concerne la direction du message entre l'émetteur et le récepteur.

Figure 24 Caractéristiques de quatre modèles de relations publiques

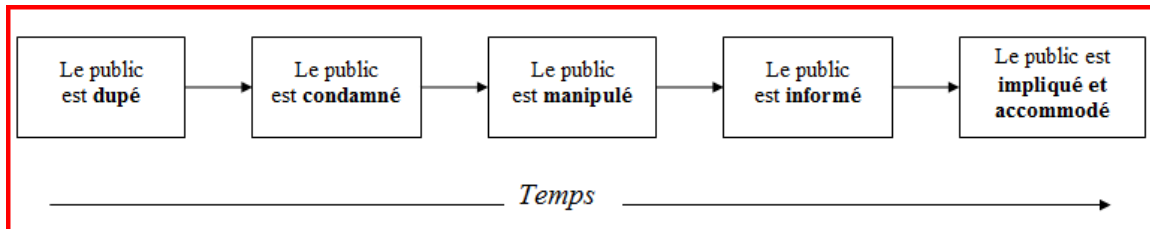
	Modèle			
<i>Caractéristiques</i>	<i>Agence de presse, publicité</i>	<i>Information publique</i>	<i>Bidirectionnel asymétrique</i>	<i>Bidirectionnel symétrique</i>
But	Propagande	Dissémination de l'information	Persuasion scientifique	Compréhension mutuelle
Nature de la communication	Unidirectionnel, vérité complète non-essentielle	Unidirectionnel; la vérité est importante	Deux directions, effet non balancé	Deux directions, effets balancés
Modèle de communication	Émetteur → Récepteur	Émetteur → Récepteur	Émetteur ↔ Récepteur	Groupes ↔ Groupes
Principales figures historiques	P. T. Barnum	Ivy Lee	Edward Bernays	Bernays, éducateurs, professionnels, leaders
Estimation du pourcentage de pratique des organisations en 1984	15	20	20	15

Source : adapté de Grunig et Hunt 1984 présenté dans Theaker (2001)

Initialement, les relations publiques servaient d'outil de communication **en réaction** aux comportements peu reluisants des entreprises. L'objectif de la communication avec les journalistes

et éventuellement avec la population était de rétablir, réconcilier ou ajuster l'opinion publique à propos de l'organisation en question, évidemment si les enjeux ont une certaine importance pour la société. En d'autres mots, initialement les relations publiques étaient surtout utilisées en temps de crise. En analysant l'évolution des définitions de relations publique entre le début du XX^e siècle et 1999, Hutton donne à la Figure 25 sa perspective très succincte des différentes définitions à travers le temps :

Figure 25 - Évolution des définitions des relations publiques du début du XX^e siècle à 1999



Source : Hutton (1999)

2.3.4 Le pouvoir des relations publiques : développer et entretenir des relations positives durables

Contrairement au marketing où l'objectif final est de produire une transaction qui se reflète directement dans la profitabilité d'une entreprise, le but ultime des relations publiques est de développer et entretenir des relations positives durables. Les relations publiques aident les organisations à anticiper et à répondre à la perception et à l'opinion de la population et peut agir en conséquence pour y répondre ou informer (Cutlip, Broom et Center, 2000).

L'image organisationnelle définie par Barnett et al. (2006 : 34) propose que ce sont les relations publiques qui ont le pouvoir d'agir sur l'image des organisations et « qui tentent de façonner l'impression qu'ont les gens d'eux (Gilpin, 2010a: 268) ».

« Les campagnes de lancement de nouveaux produits intégrant dans leurs stratégies une composante de relations publiques réussissent mieux que celles les excluant », conclut une étude effectuée au début des années 2000 par le cabinet Schneider & Associates en collaboration avec le Centre de recherches sur la communication de l'université de Boston et Susan Fournier, Maître de conférences en marketing à la Harvard Business School. Cette étude, rapportée par Al et Laura Ries (2003) était considérée comme la première du genre. On peut aussi y lire que « les relations publiques restent souvent sous-exploitées. Mais lorsque les entreprises y ont recours, leur rôle est considérable. »

La préface de la section portant sur les relations publiques de l'ouvrage de Tom Duncan au sujet de la communication marketing est fort intéressante et crédibilise la discipline. Il y affirme, entre autres, que les relations publiques apportent depuis longtemps les solutions proposées par la communication marketing intégrée (voir le Tableau 16).

Tableau 16 – Section de la préface du chapitre portant sur les relations publiques du livre sur les communication marketing intégrées de Tom Duncan.

Les professionnels des relations publiques ont toujours compris le concept de relations – après tout, le mot « relation » figure dans leur titre d'emploi. Dans le processus de décision de la marque, les messages de relations publiques sont particulièrement utiles pour l'annonce de nouveaux produits, aider les clients actuels et potentiels à trouver de l'information et établir de la crédibilité à la marque.

Malheureusement, les gens affectés au marketing dans le passé n'ont pas toujours reconnu ou apprécié la valeur des départements des relations publiques. Et à cause des combats entre les deux fonctions, les responsables des relations publiques se sont typiquement concentrés sur les relations avec les instances gouvernementales, celles avec la communauté et celles avec les médias, ayant peu d'implications avec la gestion des relations avec les clients.

Au niveau des praticiens, de grands pas en vue de rapprocher les départements de relations publiques et de marketing ont été franchis au début des années 1990 avec le développement du concept connu sous le nom de marketing relationnel. Du côté des chercheurs, ce sont les Jag Sheth, Christian Grönroos, Rob Brodie qui ont été des instigateurs de cours universitaires portant sur le marketing relationnel qui ont fait avancer le concept de relations. La communication marketing intégrée, en focusant sur les relations, aide à introduire auprès des professionnels en marketing le concept de « relation » que les professionnels des relations publiques connaissent depuis des années. (...)

Source : Tom Duncan (2002: 529)

2.3.5 Les relations publiques touristiques : des bases théoriques timides

Les organisations cherchent à influencer positivement leur réputation à travers une variété d'actions qui, combinées, expriment l'identité de l'organisation et promeut cette image (Gilpin, 2010a: 265). D'ailleurs, la section 1.3 portant sur l'importance de l'image des organisations est fort complète. Ici, il sera plutôt question du rôle des relations publiques dans la formation de l'image des destinations touristiques.

Certains, comme Dennis Deuschl, l'auteur du premier livre sur les relations publiques touristiques publié en 2006, voient les relations publiques comme une discipline distinctivement différente du marketing et de la publicité. Selon cet auteur, le marketing est complètement orienté vers les ventes et concerne un seul public : les consommateurs. Quant à la publicité, elle représente une composante du marketing et permet de placer, moyennant un paiement, des messages destinés aux consommateurs actuels et potentiels. Les relations publiques ont comme avantages sur le « marketing » et la publicité qu'elles offrent la possibilité de viser plusieurs publics ciblés. Elles sont aussi appuyées par une essentielle crédibilité provenant d'un endosseur « externe ».

Pendant que le premier cours de relations publiques était créé à l'Université de New York en 1923 (Lougovoy, 1971), selon Deuschl, aucun collège ou université offrant un programme en tourisme aux États-Unis ne proposait d'enseignement en relations publiques dédiées à l'« industrie » touristique avant qu'on lui demande d'enseigner cette matière au début des années 2000. De plus, au moment d'écrire son livre publié en 2006, il n'avait repéré aucun ouvrage sur le sujet (Deuschl, 2006) ce qui l'a incité à en produire un. À l'Université du Québec à Montréal (UQAM)⁶⁰, dans le programme d'enseignement au baccalauréat en Gestion du tourisme et de l'hôtellerie, tandis que plusieurs cours de marketing sont intégrés au programme, on n'y enseigne pas de cours en communication, ni en relations publiques. Cependant, depuis quelques années, un cours en relations de presse est obligatoire pour tous les étudiants inscrits. Celui-ci est enseigné par le département de communication et n'est pas spécifiquement adapté au domaine touristique ou à une industrie de service.

Une analyse réalisée par Tilson et Stacks (1997 : 96) des recherches publiées et de la littérature professionnelle de 1984 jusqu'à 1997 ne décèle aucune mention significative de théorie sur les relations publiques touristiques. En général, tout ce que l'industrie a utilisé comme message relevait d'intérêts publicitaires de masse ou, à des « coups » de relations publiques destinés aux agents de voyage, du lobby auprès des agents gouvernementaux et aux journalistes spécialisés en tourisme. Leur modèle est présenté à la Figure 36 et d'après nos recherches, ce serait le seul modèle portant sur les relations publiques touristiques à part celui de Lubbe (2004).

Selon Deuschl (2006), depuis les dernières années, une certaine croissance de l'utilisation des outils de relations publiques par les organisations touristiques a été observée. Selon lui, cette croissance passe, pour le moment, par une augmentation relative des activités de relations de presse qu'il attribue à deux facteurs principaux : l'émergence de médias, surtout télévisuels, spécialisés dans le voyage et la gastronomie et ensuite, à la réaction à des crises majeures qui ont secoué fermement l'« industrie » touristique. Il faut penser aux attaques terroristes sur les États-Unis du 11 septembre 2001 qui ont détruit, au même moment, la confiance des voyageurs quant à la sécurité dans le transport aérien et à la sécurité dans les grandes villes (tourisme urbain). Évidemment, la terreur et l'insécurité des Américains ainsi que l'inhospitalité dont ils ont été victime après l'événement et des autres qui en ont découlés a également eu un effet sur les destinations touristiques misant sur ce marché. Souvenons-nous également de la crise du SRAS⁶¹, en 2003, qui a durement touché l'image du Canada, entre autres pour avoir été inscrit à la liste des destinations à éviter par l'Organisation Mondiale de la Santé durant une semaine en avril 2003.

⁶⁰ L'Université du Québec à Montréal (UQAM) enseigne la gestion du tourisme et de l'hôtellerie depuis plus de 30 ans et fut la première et demeure l'une des seules universités au Canada à offrir un programme en tourisme. L'UQAM est reconnue par l'Organisation mondiale du tourisme pour son programme d'enseignement.

⁶¹ SRAS : Syndrome respiratoire aigu sévère.

2.3.6 Internet (et particulièrement le Web 2.0), enfin un média à la hauteur pour les relations publiques

Déjà en 2001, Alison Theaker, auteure de *The Public Relations Handbook*, consacrait un chapitre de son livre aux relations publiques et aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'auteure considérait déjà l'importance des nouveaux médias et dénotait la nécessité pour les agences de relations publiques de s'adapter rapidement sans quoi, elles ne seraient plus adaptées aux nouvelles réalités. Afin de profiter de ce nouveau média⁶², l'ajout de ressources est essentiel. À la question : « Est-ce que les connaissances techniques sont plus importantes que l'expérience de relations publiques pour l'embauche de ces ressources? », Alison Theaker relate la réponse de Mario Tilney-Basset, gestionnaire d'une agence de nouveaux médias :

« Il faut des généralistes en relations publiques, intéressés par les technologies ou du moins qui comprennent ce qu'elles représentent pour l'internaute. Par exemple, il ne faut pas connaître comment fonctionne un téléviseur pour expliquer la différence entre une télévision couleur et un poste en noir et blanc (Theaker, 2001)⁶³ ».

Claude Guay, président de iPerceptions a présenté une allocution lundi 6 avril 2009⁶⁴ dans le cadre d'un gueuleton touristique organisé par la Chaire de tourisme Transat de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). M. Guay donne l'exemple d'une ressource, embauchée à travailler à titre de gestionnaire de communauté Web ou, en anglais, *community manager*⁶⁵, qui réussit à travers ses interventions sur les différents forums et plateformes basées sur le Web à offrir un service à la clientèle en répondant aux questions des internautes, mais également à modérer et/ou rectifier les commentaires publiés par les internautes. Selon M. Guay, l'embauche d'une personne à ce poste aurait autant sinon plus d'efficacité, dans certains cas, que l'ensemble d'un centre de service à la clientèle! Ces nouveaux postes à combler qui font apparition dans les entreprises changent les façons de faire et démontrent qu'un canal supplémentaire pour communiquer s'ajoute et que les entreprises le réalisent et œuvrent à en saisir les occasions. Il faut voir et évaluer cette possibilité d'engager dans ses rangs un porte-parole d'entreprise qui agit en ligne. Ensuite, comment évaluer les résultats du travail effectué par cette personne? Entre autres par le nombre de *fans* ou du nombre de *followers*, mais aussi par la qualité et la quantité des échanges. Cependant, les vrais résultats sont difficiles à évaluer et se feront plutôt connaître à long terme.

⁶² Une section complète du chapitre 3 est consacrée à Internet en tant que « nouveau » média.

⁶³ Traduction libre : *The technology sector needs PR specialists who are capable of grasping technology, or at the very least what the technology means to the end user. For example, you do not need to know how television works to explain the difference between a color and a black and white set.*

⁶⁴ Au moment de la conférence, M. Guay agissait à titre d'analyste-stratégiste Sénior chez PhoCusWright, une des plus importantes firmes de recherche américaines spécialisées en e-tourisme.

⁶⁵ *Community manager* est un nouveau poste en entreprise qui exige à celui qui l'obtient de représenter l'organisation pour laquelle il est embauché sur différentes plateformes de médias sociaux afin de participer à la conversation au nom de l'entreprise. Cette présence permet aussi d'écouter le bruit de la marque afin de rapporter le tout aux gestionnaires de l'organisation.

De plus en plus, il est donc question d'embaucher une personne responsable des relations publiques sur le Web. À la fin de 2011, encore très peu d'entreprises le font.

En ce qui a trait aux entreprises touristiques, notons le cas cité précédemment de Southwest, compagnie aérienne qui connaît un immense succès depuis ses premières années d'exploitation et qui se démarque toujours par ses idées novatrices. Comme il a été précisé dans la partie sur les médias sociaux au chapitre précédent, une personne travaille depuis peu, à temps plein à titre de « porte-parole en ligne et spécialiste des médias émergents ». Une diplômée de journalisme, la détentrice du poste en question, œuvre au sein de l'équipe des relations publiques et gère la page des fans de l'entreprise sur Facebook, anime le compte Twitter (@southwestair) tout en modérant le blogue de la compagnie aérienne *Nuts about Southwest* : www.blogsouthwest.com⁶⁶.

Une communication avec M. Guay suite à son rôle de modérateur à la conférence Online Revealed Canada 2009 qui s'est tenue à Toronto en avril 2009 a permis d'en savoir plus sur Christi Day, gestionnaire du compte Twitter officiel (@southwestair) pour la compagnie aérienne à bas coûts Southwest. Cette compagnie aérienne qui innove sans cesse est l'une des plus profitables. Son modèle d'affaires fait d'ailleurs l'envie de la plupart de ses concurrents. En 2009, elle est l'une des premières entreprises touristiques à s'immiscer efficacement sur les médias sociaux et embauche une porte-parole Web et spécialiste des nouveaux médias⁶⁷ en la personne de Christi Day. Graduada en journalisme, Mme Day travaille dans l'équipe des relations publiques de la compagnie. De plus, elle modère le blogue de l'organisation www.blogsouthwest.com et travaille actuellement seule à ce poste, mais la compagnie compterait augmenter prochainement les ressources pour s'intégrer le plus efficacement possible dans les différents médias électroniques.

Au Québec, le cas du Spa Eastman est certainement le plus probant. Employée à temps partiel à titre de rédactrice depuis plusieurs années⁶⁸, Lucie Oceau est encouragée par la dynamique directrice général d'un des seuls spas de destination au Québec à représenter l'organisation dans les médias sociaux. Elle participe aux échanges et aux discussions au sujet du Spa Eastman ou sur des forums dédiés aux spas en général au Québec, au États-Unis et en Europe. C'est ce qu'elle fait à partir de 2008. Le tout, transparence oblige, en prenant bien soin de s'identifier comme étant une représentante de l'organisation.

Outre Tourisme Montréal, dont nous verrons plus en détails au chapitre 5 le plongeon dans les médias sociaux, on peut aussi penser à la région touristique de la Mauricie au Québec qui est considérée comme une région novatrice en matière de communication par l'entremise de ce type de plateforme. La destination a lancé un blogue grand public dans le premier trimestre de l'année 2009.

⁶⁶ Information obtenue suite à une discussion avec Claude Guay, Analyste-stratégiste sénior pour PhoCusWright, la plus importante firme de recherche et service-conseil en e-tourisme en avril 2009.

⁶⁷ Traduction libre de : *Online Spokesperson and Emerging Media Specialist*

⁶⁸ Lucie Oceau a travaillé pour le Spa Eastman près d'un an en 93 à titre de directrice des communications. De 1996 à 2001, elle a occupé le poste de direction de l'association *Relais santé*. Depuis 2001, elle agit à titre de rédactrice contractuelle au Spa Eastman.

2.3.7 Les outils de relations publiques touristiques

Deuschl (2006) affirme que les relationnistes en tourisme utilisent tous les outils traditionnels utilisés en relations publiques : communiqués de presse, ensemble de presse, discours, brochures, kiosques, fiches synthèses, tours et événements spéciaux. Cependant, il ajoute à cette liste des actions plus spécifiques à l'« industrie » touristique telles que du piétage vidéo; sites Internet; expositions spécialisées mondiales telles que l'International Tourism Bourse (ITB) à Berlin et le World Travel Market (WTM) à Londres et le Pow Wow du Travel Industry Association (annuellement dans une ville différentes des États-Unis); des fam trips (tournées de familiarisation) habituellement pour des journalistes; bourse des médias; et publications pour consommateurs telles que AAA World, les magazines en vol des compagnies aériennes ou des hôteliers. Le

Tableau 17 énumère les différents outils de relations publiques disponibles pour les gestionnaires touristiques.

Tableau 17 - Outils de relations publiques standards et les plus utilisés en tourisme

Outils de relations publiques standards

- Communiqués de presse
- Site Internet
- Publications
- Événements spéciaux
- Portes ouvertes
- Conférence de presse vidéo
- Tours
- Numéros de téléphone 1-800
- Annonce de services publics
- Foires aux questions
- Fiches synthèses
- Kiosques
- Audiovisuels
- Articles spéciaux
- Photographies
- Lettre aux éditeurs
- Conférences
- Discours
- Entrevues radio

Outils de relations publiques les plus utilisés en tourisme

- Communiqués de presse
- Fiches synthèses
- Sites Internet
- Salons commerciaux internationaux (ITB, WTM, Pow Wow, etc.)
- Piétage vidéo
- Publications spécialisées pour les consommateurs
- Événements spéciaux

Source : (Deuschl, 2006)

Deuschl (2006) affirme que les deux disciplines, les relations publiques et le marketing, qu'il considère comme distinctes, se complètent et que leur alliance a permis de réaliser des

campagnes efficaces. Cependant, il poursuit en déplorant qu'au cours des dernières années, l'identité spécifique des relations publiques a quelque peu été délaissée par l'intégration, dans les organisations, des fonctions de relations publiques dans celles traditionnellement de marketing : *pricing*, distribution, promotion des ventes, *branding*, et recherche. Il stipule que cette intégration a été précipitée et causée, entre autres, par le ralentissement de l'économie au début des années 1990. En cette période de crise, les méthodes traditionnelles de marketing ont prévalu puisque les résultats de campagnes sont fréquemment plus concrets et probants que ceux des relations publiques qui, elles, exigent un certain temps et l'établissement ainsi que le maintien de relations durables avec les publics. Les relations publiques sont moins facilement mesurables que les outils de marketing et leurs effets moins apparents.

Briggs (2001) suggère d'adapter, pour chaque marché et chaque clientèle, les choix d'outils des organisations touristique. Il est aussi nécessaire d'adapter selon le produit et les concurrents. L'auteure propose cette liste d'outils⁶⁹ :

- Publicité
- Activité de RP⁷⁰
- Mailing direct
- Internet
- Expositions
- Activités de vente
- Travailler de concert avec d'autres fournisseurs de services touristiques
- Travailler avec son office de tourisme
- Travail avec des consultants

En s'inspirant du Tableau 17 et de recherches sur le sujet, nous avons préparé une liste non exhaustive de techniques de relations publiques et classé ces techniques dans deux catégories, soit celles considérées comme étant « traditionnelles » et les autres que nous considérons comme « nouvelles ». Ces techniques (voir le Tableau 18) font partie intégrante du coffre à outils de la communication externe des organisations de gestion de la destination.

Tableau 18 - Techniques de relations publiques "traditionnelles" et "nouvelles" (liste non exhaustive)

Techniques de relations publiques « traditionnelles »	Techniques de relations publiques « nouvelles »
<ul style="list-style-type: none"> ○ Relations de presse ○ Communiqué de presse ○ Dossier de presse ○ Conférence de presse/rencontre de presse/conférence de presse téléphonique/Webconférence ○ Site Internet ○ Tournée commerciale (rencontre de 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Site Internet externe, blogue, présence dans les médias sociaux et autres outils Web ○ Cyberlettre d'information ○ Web 2.0 ○ Site Internet parallèle, site Internet portail ○ Réseaux sociaux virtuels (Facebook,

⁶⁹ Quoique non spécifié par l'auteure, la liste ne semble pas exhaustive.

⁷⁰ Traduction de PR activities. L'auteure ne spécifie pas s'il s'agit de relations publiques ou de relation de presse. Plus loin, à la page 89, le terme est repris et définit comme « relations publiques ».

<ul style="list-style-type: none"> partenaires à l'extérieur) <ul style="list-style-type: none"> ○ Tournée de familiarisation (invitation des partenaires sur place) ○ Piétage vidéo ○ Publication maison ○ Foires aux questions ○ Discours et conférences ○ Salons commerciaux (internationaux) (ex. : ITB, WTM, Pow Wow, etc.) ○ Organisation d'un événement spécial ○ Événement clients et intermédiaires de distribution ○ Événement grand public ○ Numéro de téléphone 1-800 ou numéro vert ○ Concours ○ Sondage ○ Mise en candidature – concours et remise de prix ○ Parrainage et mécénat ○ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> YouTube, Twitter, LinkedIn, etc.) <ul style="list-style-type: none"> ○ Forum de discussion ○ Podcast et vidéocast ○ Site d'échanges et de commentaires tel que TripAdvisor ○ Bouche à oreille ○ Tourisme mobile ○ Clavardage ou messagerie instantanée ○ Wiki ○ Web 3.0 et mondes virtuels (Second Life) ○ Etc.
--	---

Source : compilation personnelle

2.3.8 Les relations publiques, efficaces pour gérer des crises de l'image pour les destinations

Tel qu'il a été montré précédemment à la section 1.3.1 (à partir de la page 63), l'image projetée d'une destination est d'importance capitale et influence les voyageurs dans leur processus décisionnel de choix de destination. Des recherches effectuées par Avraham (2000), Lubbe (1995, 2004), Tilson et Stacks (1997) ont permis de constater l'importance des relations publiques dans le développement de l'image d'une destination.

Les efforts de relations publiques des villes sont très importants, particulièrement en temps de crise par exemple, lorsque surviennent une vague de meurtres ou de violence, des actions terroristes ou un désastre naturel. Durant ces périodes, l'attention médiatique qui en découle aura une influence sur la perception des publics en régions périphériques et à l'international et sera perçu comme un endroit dangereux. À titre d'exemple, les chercheurs Tilson and Stacks (1997) ont analysé l'effet de l'image négative de Miami et son habilité à attirer les touristes qui visitent la ville et des entreprises qui désirent s'y établir durant une période de dix ans (de 1984 à 1994). Les auteurs révèlent qu'une gestion de campagnes de relations publiques aurait aidé à prévenir contre les effets dévastateurs d'une image médiatique négative (Avraham, 2000: 368).

Lubbe (2004: 137) affirme que lorsqu'une destination souhaite construire une relation avec un pays émetteur de touristes, deux étapes distinctes doivent être suivies. La première phase demande qu'une image positive de la destination soit développée. Ils appellent cette phase celle des

relations publiques. La deuxième étape couvre la mise en place de « marketing » ciblé des produits et services touristiques, étape qu'ils nomment la phase marketing.

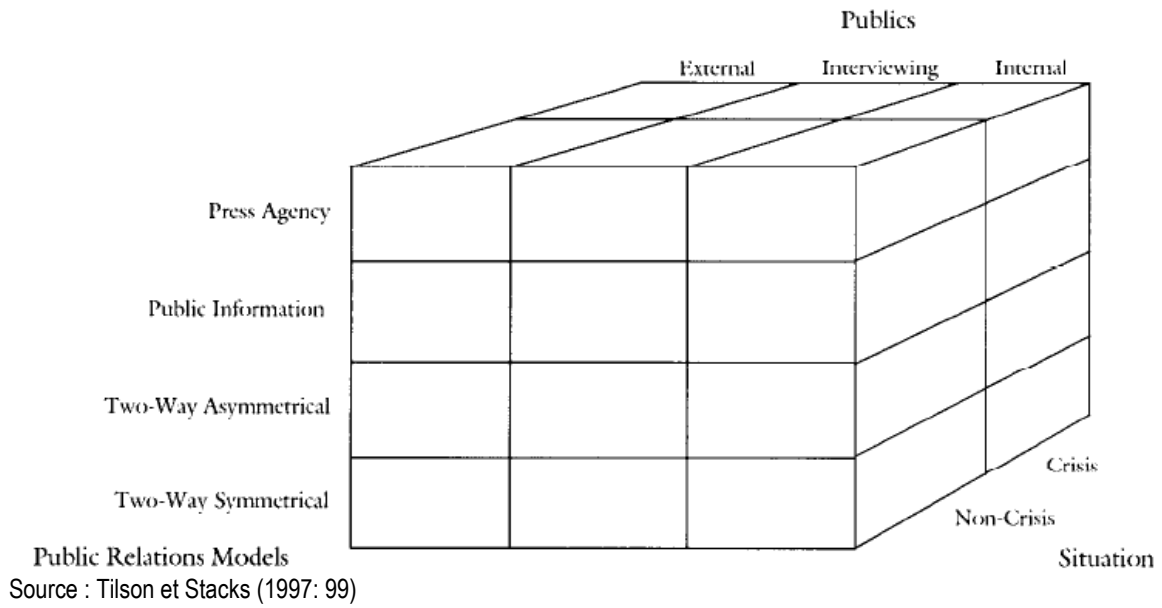
Tel qu'il a été vu précédemment, les relations publiques se caractérisent par un haut niveau de crédibilité, en proposant des messages souvent perçus comme de l'information. Touchant même des personnes réfractaires à toute forme de publicité médias, elles offrent une très forte capacité de construction d'image, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Les relations publiques sont essentiellement une fonction en lien avec l'image, l'opinion publique et la construction et le maintien d'une relation positive entre les individus, les institutions, les groupes sociaux, les organisations et même les gouvernements. Les principes théoriques et concepts sur lesquels sont bâties les relations publiques en font le processus le plus approprié pour développer l'image d'une destination auprès des pays émetteurs en supportant tous les éléments identifiés dans l'image de la destination (Lubbe, 2004).

Instaurer une relation de confiance est une préoccupation de plus en plus importante pour les entreprises et leurs marques. Qu'il s'agisse de cibles internes, comme les salariés, ou externes, comme les consommateurs, les actionnaires ou les pouvoirs publics, la création de confiance est au cœur des stratégies de communication relationnelle. Ces dernières, en privilégiant l'instauration d'une relation au détriment d'un comportement à court terme, permettent d'optimiser la rentabilité et l'efficacité de la communication dans le temps. Les relations publiques grâce à leur approche douce du rapport avec les cibles, répondent exactement à cet objectif et apportent souvent une complémentarité pertinente avec les approches de publicité médias.

Certains principes de relations publiques sont évoqués par des spécialistes du marketing touristique (Middleton 1988; Seaton and Bennett 1996; Hudson c2005; Goeldner and Ritchie c2006), mais aucun avant Tilson et Stacks (1997) et plus tard Lubbe (2004) en fait un théorème structurel de l'application des relations publiques au développement de l'image de destinations touristiques. Tilson et Starks s'appuient sur les recherches de Grunig et Hunt (1994) reprennent les quatre modèles développés par ces derniers pour en construire un, multidimensionnel qui s'applique au tourisme. À titre informatif, ce modèle est présenté dans la Figure 26.

Lubbe s'appuie quant à elle, entre autres, sur les recherches de Chon (1990) pour affirmer qu'il existe une similitude dans les concepts liés à l'image de destination et ceux des relations publiques : Chon voit l'image comme un ensemble de significations qui décrivent la perception d'une personne envers un « objet » tandis que les relations publiques se concentrent sur le développement de relations entre les gens et les institutions.

Figure 26 - Modèle multidimensionnel des relations publiques



2.4

La publicité traditionnelle : moyen d'influence en perte de popularité

Alors qu'il était Président de Procter & Gamble, Jim Stengel affirmait qu'en « 1965, 80 % des 18 à 49 ans aux États-Unis pouvaient être joint avec trois publicités de 60 secondes à la télévision. En 2002, 117 annonces publicitaires à des heures de grande écoute seront nécessaires pour atteindre les mêmes résultats »

- Singer, 2009

2.4 La publicité traditionnelle : moyen d'influence en perte de popularité

L'industrialisation et, plus tard, la mondialisation ont affecté les pratiques commerciales des entreprises. Alors qu'avant, le « client » achetait, avec une certaine confiance, directement du producteur, le commerce de détail se réalise aujourd'hui grâce à des détaillants et d'un réseau de distribution⁷¹. La publicité s'est présentée comme étant l'extension du réseau de vente. Simona De Iulio, dans un débat écrit publié dans *Entreprises et histoire*, rappelle que « dans la littérature professionnelle du début du XXe siècle, la publicité était encore présentée comme une alternative moderne et efficace à la vente directe, un « vendeur silencieux » capable de convaincre et rassurer le consommateur ». De Iulio poursuit en affirmant que « la publicité a donc initialement fonctionné comme un outil de médiation entre le producteur et le consommateur, imposant au fabricant de 'se mettre à la portée du public' » (Barré et al., 2006).

La publicité-médias a longtemps été la technique de communication la plus employée par les entreprises mais ce n'est plus le cas aujourd'hui (Malaval et Décaudin, 2009: 140). Jacques Séguéla (1995), un des publicitaires les plus reconnus de son époque affirme, dans son livre *La Publicité* que cette dernière « est payée, au pire, pour vendre, au mieux, pour faire préférer. Mais c'est un jeu partagé : le lecteur, le téléspectateur, l'auditeur savent à quoi s'en tenir, ils connaissent les codes, les ressorts et les *gimmicks* de la pub » (Séguéla, 1995: 5).

Pour décrire la publicité traditionnelle, nous utilisons la définition de la publicité de Daghfous et Filiatrault (2011), auteurs du livre *Le m@rketing*, un des ouvrages de référence des étudiants québécois en marketing :

La publicité. Cet outil de communication impersonnelle comprend toute forme de présentation, d'information, de promotion ou de sollicitation qui est payée par un annonceur dont le nom est précisé et qui concerne un bien, un service, une idée ou une personne. (Daghfous et Filiatrault, 2011: 413)

Dans la catégorie des communications d'influence, la publicité a connu un essor important depuis le début du XX^e siècle. Selon l'information publiée dans *Internet par Plunkett Research* (2010), 445 milliards de dollars ont été investis en publicité aux quatre coins de la planète en 2009. Dans les pays occidentaux, la pression publicitaire télévisuelle était évaluée, en 2005, à plus de 2500 impacts par personne par jour, les chaînes de télévision diffusant en moyenne plus de 600 000 messages publicitaires par an (Malaval *et al.*, 2005). Alors qu'il était Président de Procter & Gamble, Jim Stengel affirmait qu'en « 1965, 80 % des 18 à 49 ans aux États-Unis pouvaient être joint avec trois publicités de 60 secondes à la télévision. En 2002, 117 annonces publicitaires à des heures de grande écoute seront nécessaires pour atteindre les mêmes résultats » (Singer, 2009).

⁷¹ L'évolution du réseau de distribution « touristique » a été présentée à l'aide de plusieurs figures qu'on peut voir à partir de la page 70.

Ceci dit, à l'heure où les consommateurs sont submergés de messages publicitaires, ils sont, du coup, de plus en plus aveugles face à la publicité présentée à l'aide des supports traditionnels. Selon Claude Cossette, spécialiste de la publicité, surtout connu pour l'agence de publicité Cossette Communication Marketing qui porte son nom et qu'il a fondé en 1964, « La publicité envahit les médias, la rue et le ciel à un point tel qu'elle en vient à saturer l'espace public, diminuant ainsi son efficacité et augmentant la perception négative des citoyens » (Cossette, 2006: 37). McChesney, quant à lui, affirme que nous vivons dans un monde « hypercommercial » où la frontière entre la publicité et le contenu éditorial devient de plus en plus floue (McChesney, 1999 repris par Soar, 2009). Selon l'auteur, ceci est dû, entre autres, à la convergence et à la concentration des propriétés médiatiques. Voici quelques exemples qui témoignent de cette immersion publicitaire et qui appuient cette vision :

- Logorama⁷², un court métrage d'une durée de 16 minutes produit par H5 présente une histoire dans laquelle les marques et les logos les plus connus font partie intégrante du décor, et de l'histoire. Film complètement étourdissant, il parodie en quelque sorte le bruyant environnement publicitaire dans lequel nous vivons aujourd'hui. Présenté au Festival international des films de Cannes en 2009, le film a été diffusé en ouverture du Festival de film de Sundance en 2010 et a remporté un prestigieux *Academy Award* la même année. En 2011, le film est lauréat du César du meilleur court-métrage.
- *Logo Cities* est « un projet de recherche ciblant la signalisation, les marques de commerce et le lettrage en lieux publics »⁷³. En mai 2007 avait lieu à Montréal un symposium international organisé par ce groupe de recherche et dont l'objectif était de réunir des chercheurs, des *designers* et des artistes afin de discuter et d'échanger sur les logos et l'affichage publicitaire dans les milieux urbains.
- Dans son livre à succès *No Logo*, Naomi Klein expose, entre autres, un état des lieux de la société de consommation. Elle étale aussi l'invasion de l'espace public par les grandes marques et les multinationales.
- En 2006, le maire de Sao Paulo a réussi à faire passer le règlement interdisant toute forme d'affichage publicitaire dans la grande région métropolitaine. Ainsi, les quelques 8 000 babillards et affiches ainsi que les publicités sur les trains, autobus, taxis, etc. sont devenus illégaux (Burgoyne, 18 juin 2007).

Les consommateurs ont tendance à penser que toutes les formes de promotion commerciale, de la commandite au télémarketing, est une forme de « publicité ». Par exemple, dans un sondage effectué en 1992 par la firme de publicité⁷⁴ Leo Burnett, les consommateurs intégraient dans la catégorie « publicité » plus de 100 actions de promotion que les théoriciens et même les professionnels des « communications » classeraient dans différentes fonctions des communications ou du marketing. Suite à ce sondage, cette agence, l'une des plus importantes au

⁷² Le court métrage peut être regardé en ligne à cette adresse : http://vimeo.com/10149605?utm_medium=nxt.st-mailto (consulté le 1^{er} décembre 2011).

⁷³ Site Internet de www.logocities.org/about consulté le 1^{er} décembre 2011.

⁷⁴ À cette époque, l'agence se décrivait comme étant une agence de « publicité ».

monde fondée en 1935 et maintenant propriété de Publicis⁷⁵, à changé son titre d'agence « de publicité » pour devenir une agence « de communications » (Schultz 1995). En élargissant son domaine d'expertise, cette dernière peut exploiter davantage les différents outils de communication pour répondre aux besoins des clients et leur offrir celui qui convient le mieux à l'objectif de communication. Le modèle d'affaires de la compagnie est désormais de trouver une solution « communication » aux problèmes des clients (Schultz 1995).

Dans la préface du livre *La pub est morte, vive les RP*⁷⁶, Georges Lewi, professeur associé au CELSA (Paris-Sorbonne) et enseignant à HEC Paris et Genève, identifie Al Ries comme étant le créateur du marketing moderne. Lewi attribue à Ries le concept de positionnement⁷⁷ et de son importance suite à la publication d'un livre sur le sujet en 1986.

En 2002, Al Ries, accompagné de sa fille Laura dans la rédaction du livre qui a reçu un succès populaire phénoménal, s'adresse désormais aux gestionnaires d'entreprises, aux publicitaires et aux gens de communication « dont la puissance ne s'est pas affaiblie malgré le fameux effet de ciseau (l'augmentation des dépenses publicitaires et la baisse de son efficacité partout dans le monde et dans tous les marchés) ». ⁷⁸ Dans leur ouvrage, Al et Laura Ries (2002) affirment que le « marketing s'appuie de moins en moins sur la publicité et de plus en plus sur les relations publiques ». Ils sont d'avis que « seules les relations publiques permettent de lancer de nouvelles marques puisque le pouvoir des RP réside dans leur crédibilité ». Leur théorie repose sur le fait que « les RP génèrent les perceptions positives qu'une campagne de publicité, sous réserve qu'elle soit correctement menée, pourra ensuite exploiter ». Ils soutiennent que les relations publiques donnent un appui sérieux au marketing lorsqu'il est question de construire la connaissance et la crédibilité, de diminuer les coûts de promotion des ventes, de stimuler la force de vente, d'influencer des groupes cibles et de défendre des produits qui ont connu des problèmes « publiques ». Leur conseil pour leurs clients : « commencer tout nouveau programme de marketing par les relations publiques et avoir recours à la publicité que lorsque les objectifs assignés aux opérations de RP sont atteints ». Al et Laura Ries ont observé dans la réaction de leurs clients que « pour les managers élevés au biberon du culte de la publicité, c'est une idée révolutionnaire. Pour les autres, ce n'est ni plus ni moins qu'une évolution naturelle de la pensée marketing ».

Michaël Palmer, professeur en sciences de l'information et de la communication à la Sorbonne soulevait en 1990, déjà, le caractère primordial du débat entre la publicité et le marketing. Palmer exprime sa vision au sujet de la publicité dans un chapitre dont il est l'auteur dans le livre *Médias et communication en Europe* publié sous la direction de Bernard Miège (Miège, 1990) et dont voici un extrait :

« En France, et davantage encore dans les pays du sud européen, on focalise sur l'augmentation des recettes publicitaires de la

⁷⁵ Publicis (Paris) est l'un des quatre groupes de publicité mondiaux les plus importants avec Omnicom (New York), Interpublic (New York) et WPP (Londres).

⁷⁶ L'édition originale de l'ouvrage est publiée aux États-Unis en 2002 par Harper Collins Publishers Inc., sous le titre *The Fall of Advertising & the Rise of PR*.

⁷⁷ En anglais on parle de *branding*.

⁷⁸ Du moins, au moment d'écrire le livre en 2002! Aujourd'hui, tous s'entendent pour dire qu'il est de plus en plus difficile de joindre les gens par la publicité, et que quoique son utilité demeure, son rôle change.

télévision et sur l'accroissement de la « part » télévision dans l'ensemble du « gâteau » publicitaire, lui-même en augmentation. Seulement, à force de focaliser sur les médias, on oublie que la « société de relations publiques généralisées » va bien au-delà des médias. Plus précisément, dans les dépenses globales de marketing, la part des médias diminue : d'après le groupe WPP (Wire and Plastic Products), si cette part était toujours la plus importante en 1988 (39 % des dépenses), elle était talonnée de près par les dépenses consacrées à la publicité sur les lieux de vente (sales promotion : également 39 %). Agences et annonceurs sont à la recherche de politiques de marketing intégré, en même temps que les marchés de télévisions (hertziennes, par câble, par satellite) se segmentent » (Palmer, 1990: 87).

Il est pertinent, ici, de souligner qu'en matière de tourisme, de par la nature même de l'activité, les entreprises œuvrant dans cette « industrie » ont toujours eu à trouver des moyens pour transmettre les messages aux consommateurs situés à une certaine distance géographique. Ainsi, pour transmettre les messages souhaités à une « masse » géographique ciblée, les intervenants touristiques sont bien servis, depuis des années, par la publicité diffusée grâce aux médias de masse dominants.

L'image de marque des destinations touristiques se façonne, nous l'avons vu au premier chapitre, en partie par les messages induits, dont fait partie la publicité. Relativement à la publicité, de manière générale, Simona De Iulio soutient qu'« à partir des années 1980, les messages publicitaires ont commencé à transcender de plus en plus les produits. Pour un nombre considérable d'entreprises, la publicité a cessé d'être un outil pour colporter leurs articles de base, pour devenir un segment d'une stratégie plus ample visant à construire, entretenir, consolider l'image de marque » (Barré *et al.*, 2006). De Iulio affirme qu'« actuellement, avec le développement du *branding*, la publicité et le design invitent les consommateurs à acheter des marques souvent totalement délogées des caractéristiques techniques et des qualités matérielles des produits et s'identifiant plutôt avec un style de vie, des attitudes, des valeurs, des opinions largement partagées ». Les produits touristiques incluant les destinations touristiques sont aussi soumis à cette nouvelle façon de faire. Il en sera question dans la présentation des résultats de l'étude de cas au chapitre 5; Tourisme Montréal a beaucoup misé dans ses stratégies de communication sur une image de la ville qui surpasse amplement ses caractéristiques physiques.

2.4.1 Les alternatives à la publicité traditionnelle

Nadine Toussaint-Desmoulin affirmait, en 1990, que le rôle accru du marché publicitaire se manifestait de diverses façons et que l'on assistait, pour la radio, la télévision et la presse écrite « au glissement progressif de la vente d'espaces publicitaires spécifiés et nettement désignés à des interventions moins repérables ». Selon cette spécialiste de l'économie des médias, « c'est ainsi que se sont développés, dans la presse, successivement, le publi-rédactionnel puis les suppléments thématiques destinés en fait à accueillir et à valoriser des publicités, voir des annonces qui sont autant de publicités (cf. certaines offres d'emploi). Le processus trouve son

aboutissement dans la création et la diffusion de produits entièrement gratuits (presse gratuite) ou vendus à vil prix ». (Toussaint-Desmoulins, 1990: 65).

La saturation du marché publicitaire et la remise en cause de son efficacité conduisent les entreprises à se tourner vers d'autres moyens pour atteindre le consommateur (Fontaine, 2006: 1). Exit la publicité, place aux autres outils de communication. Plusieurs exemples de ces outils de communication sont présentés au

Tableau 17 (à la page 135) et au Tableau 18 (à la page 136). Il faut penser aux relations publiques, aux activités promotionnelles, aux sites Internet, aux activités commerciales, etc.

Malgré la distinction formelle entre les relations publiques et la publicité, une zone grise s'est installée quant à leurs fonctions respectives. Deuschl affirme dans son livre publié en 2006 que « regrettamment, au cours de la dernière décennie, la personnalité distinctive des relations publiques est devenue floue à cause de la fréquente utilisation du terme relations publiques pour désigner les fonctions marketing de « publicité », de « prix », de « distribution », de « promotion des ventes », d'« identité corporative » et de « recherche démographique » » (Deuschl, 2006).

La bidirectionnalité de la communication « de masse » rendue possible grâce au Web 2.0 permet au « public » de partager et de converser à grande échelle. Il en a été brièvement question à la section 2.3.6 (à partir de la page 133). Maintenant que les outils le permettent, la communication personnelle d'influence prendrait une ampleur jamais égalée avant. Soulignons qu'il n'a jamais été contesté que les réseaux sociaux et les échanges interpersonnels d'opinions entre les membres de ces réseaux existent depuis presque toujours. Les outils contemporains que sont les médias sociaux permettent uniquement de multiplier les occasions d'échanger et surtout de multiplier de façon considérable le nombre de personnes qui font partie des différents réseaux sociaux d'un individu. Ainsi, on peut légitimement se poser ces deux questions : faudrait-il penser que la publicité aura uniquement été une façon opportune, alors que les médias n'offraient qu'une communication unidirectionnelle, de transmettre des messages d'influence aux consommateurs? Est-ce que les réseaux sociaux amplifiés et devenus excessivement efficaces pour entretenir les relations grâce au Web 2.0, et la crédibilité accordée aux influenceurs de nos réseaux personnels contribuent à la perte en crédibilité de la publicité?

Pour répondre à ces questions, on peut se tourner vers Bernard Miège qui affirme que de « continuer à développer des conceptions faisant des pratiques communicationnelles les héritières du discours argumentatif et des échanges d'opinions, tels qu'ils fonctionnaient alors dans les cafés et les salons littéraires autour des textes de la presse naissante ou des publications des encyclopédistes, est finalement une façon d'invalider le recours au principe de publicité pour comprendre le fonctionnement de la communication publique dans les sociétés contemporaines » (1996: 113).

D'ailleurs, Miège, dans le même ouvrage, en parlant du modèle des « relations publiques généralisées » attribue, en partie, le positionnement de ce dernier modèle de la communication à la potentielle perte en influence de la publicité. Il nourrit cette idée en observant « les interrogations croissantes des annonceurs publicitaires devant l'efficacité des campagnes menées dans les grands médias, et une certaine tendance à s'orienter vers ce que les instituts d'études publicitaires désignent curieusement comme constituant le hors-médias » (Miège, 1996: 120).

2.5

Conclusion du chapitre 2

2.5 Conclusion du chapitre 2

Dans ce chapitre, nous avons choisi de présenter des approches théoriques qui serviront à interpréter les observations issues de l'étude de cas de Tourisme Montréal présenté plus loin au chapitre 5. Il ne s'agit pas d'une analyse de toutes les théories de la communication mais plutôt de certaines de celles qui nous paraissaient intéressantes et pertinentes pour notre sujet.

Ce qu'il faut retenir de ce deuxième chapitre est que certains modèles de la communication présentés il y a plusieurs décennies sont encore utiles aujourd'hui, au début du XXI^e siècle, pour expliquer la communication externe des organisations. Le modèle cybernétique de Wiener ou le modèle relationnel de Palo Alto en sont des exemples. Ainsi, nous pouvons affirmer qu'alors que plusieurs modèles demeurent, ce sont plutôt les outils et les techniques qui évoluent. D'ailleurs, ces outils et techniques seront vus en détails dans le prochain chapitre.

On peut aussi conclure qu'il y a plusieurs courants de pensée avec des évolutions au fil du temps en matière de communication externe des organisations. De notre analyse de la documentation sur le sujet, nous avons observé une certaine évolution de la communication externe des organisations passant de la « théorie » du mix marketing à l'idée du marketing relationnel et finalement à la communication marketing intégrée. Les organisations œuvrant dans les pays occidentaux agissent dorénavant au cœur d'une société communicante dans laquelle les outils traditionnels de communication externe des organisations, telle la publicité, n'ont plus les mêmes effets et résultats qu'avant. Les outils et techniques d'aujourd'hui, on pense particulièrement au Web 2.0, facilitent la communication bidirectionnelle et relationnelle et permettent aux organisations d'atteindre leurs objectifs de communication.

En se rappelant les hypothèses initiales présentées en introduction, on peut déjà anticiper, à la lecture de ce chapitre, certains éléments qui entreront en ligne de compte dans l'argumentaire lors de la phase de vérification. Ainsi, nous estimons déjà avoir montré des éléments qui viennent confirmer la première hypothèse. L'arrivée d'Internet accélère certainement la vitesse à laquelle les organisations de gestion de la destination prennent le virage vers de nouvelles façons de communiquer. Les opportunités proposées par ce media ouvrent à des possibilités de communication, entre autres de communication relationnelle, qu'il n'aurait pas été possible de concevoir avant. Les techniques et les outils qui permettent de communiquer évoluent. Ceci dit, soyons clairs, les références théoriques de la communication qui existaient avant l'arrivée d'Internet continuent de s'appliquer pour expliquer la communication externe d'organisation.

La deuxième hypothèse obtient également des confirmations dans ce chapitre. Par exemple, à la section 2.4 intitulée « La publicité traditionnelle : moyen d'influence en perte de popularité » nous montrons que de nouvelles pratiques au niveau de la communication externe des organisations sont utilisées au détriment de la publicité traditionnelle. Cette affirmation est appuyée non seulement par la recherche théorique dans ce chapitre mais aussi, nous le verrons plus loin au chapitre 5, par l'analyse du cas de Tourisme Montréal.

Quant à la troisième hypothèse, il est suggéré que la nouvelle réalité contextuelle dans laquelle évoluent les organisations de gestion de la destination aujourd'hui exige une adaptation quant à

leur communication externe. Dans le présent chapitre, nous avons vu dans les dernières sections du point 2.1 à partir de la page 96, que le Web 2.0 permet la communication bidirectionnelle à grande échelle, qu'on observe un déplacement vers les contenus et que la fin de la distinction entre l'espace privé et l'espace public sont tous des éléments qui expliquent, en partie, le contexte dans lequel évoluent les organisations aujourd'hui et auxquelles elles doivent s'adapter.

Chapitre 3

*Les médias et les organisations en transition : d'une
communication externe unidirectionnelle des
organisations à une communication bidirectionnelle*

3 Chapitre 3 – Les médias et les organisations en transition : d’une communication externe unidirectionnelle des organisations à une communication bidirectionnelle

Comme nous l’avons montré au chapitre précédent, la plupart des théories de la communication prennent en compte les médias. Depuis quelques années, Internet et les nouveaux médias se développent. Nous le verrons dans le présent chapitre, Internet s’est d’ailleurs positionné comme un nouveau canal de communication et s’ajoute aux médias de masse traditionnels que sont la presse, la radio, la télévision, l’affichage et le cinéma.

Au chapitre 2, il a été question des nouvelles façons de faire des organisations en matière de communication externe. Alors que la communication externe des organisations a longtemps dû passer par des médias de communication unidirectionnelle, grâce au Web 2.0, la communication bidirectionnelle se trouve aujourd’hui au cœur des stratégies de communication externe. Il ne s’agit pas d’une substitution de techniques, puisque comme nous l’avons vu à la section 2.2, la communication marketing est désormais intégrée et la communication externe des organisations se réalise maintenant, en simultané, sur différentes plateformes. Ainsi, on peut dire que le mix communicationnel pour la diffusion de messages était fort simple avant, mais avec la multiplication des outils de diffusion, il en est tout autrement aujourd’hui. C’est ce qui fera l’objet du chapitre 3.

Le chapitre 3 commence avec une brève présentation du contexte médiatique dans lequel évoluent les organisations depuis quelques années. Ensuite, il sera question des médias de masse traditionnels (ou dominants) et du Web comme nouveau média de masse. Finalement, une multitude d’outils et de techniques de communication externe adaptés aux organisations de gestion de la destination sont présentés, qu’ils soient unidirectionnels ou bidirectionnels, rétroactifs et relationnels.

3.1

Les médias de masse à l'heure de grands changements

3.1 Les médias de masse à l'heure de grands changements

Les médias connaissent depuis quelques années d'importants bouleversements. Il est encore trop tôt pour connaître les effets de ces grands changements et surtout, de prévoir où se situera l'espace médiatique dans les prochaines années. Nous ne souhaitons pas aborder le sujet en profondeur dans cette thèse, cependant, nous l'évoquons brièvement ici puisqu'il agit sur le contexte dans lequel évoluent les organisations de gestion de la destination. Pour en savoir plus sur l'économie des médias et des nouveaux médias ou sur la communication, les nouveaux médias et les nouveaux usages, le lecteur peut se référer aux travaux de différents chercheurs, dont ceux de Patrick-Yves Badillo rédigés en collaboration avec Jean-Baptiste Lesourd et Dominique Bourgeois.

La presse écrite est fortement touchée par ces grands changements. Par exemple, le *Tribune Company*⁷⁹, un des plus importants regroupements médiatiques américains a été mis en faillite à la fin de l'année 2008. Du côté canadien, les propriétaires du *National Post*, quotidien majeur distribué à Toronto ont annoncé le 30 avril 2009 qu'ils cesseraient de produire le journal tous les lundis durant la période estivale. Pour sa part, la société d'état *Société Radio Canada* a annoncé le 25 mars 2009 la suppression de 800 postes tant à la radio qu'à la télévision. Les coupes s'effectueront notamment dans les bulletins de nouvelles en région, les émissions dramatiques et les émissions jeunesse.

Du côté de la France, dans le cadre de leurs recherches, Badillo et Bourgeois (2008) identifient trois phénomènes qui caractériseront probablement le futur de la presse française (Badillo et Bourgeois, 2008) :

1. le contenu éditorial gratuit (presse écrite gratuite et journaux Web) se développera;
2. en conséquence de tendances évolutionnaires à long terme et de nouvelles tendances, certains titres disparaîtront;
3. certains journaux mettront de l'avant la qualité de l'information diffusée auprès d'un lectorat ciblé. Ils deviendront une référence dans leur secteur et miseront sur le financement provenant des ventes directes (en plus de publicités ciblées).

Dans un article du *Journal de Montréal* publié au mois de mai 2009, un des trois quotidiens francophones de Montréal, le journaliste Denis Doucet exprime ses réflexions sur les tendances en matière de presse écrite, suite à une tournée des grands quotidiens britanniques à l'invitation de l'Association mondiale des journaux (Doucet, 2 mai 2009):

- Premièrement, la convergence des différents médias vers le Web. Qu'il s'agisse de la télévision, des journaux ou de la radio, les divers médias traditionnels proposent une extension de leurs actions en ligne.

⁷⁹Le Tribune Company détenait avant sa faillite en décembre 2008, 23 chaînes de télévision, 12 journaux incluant deux des huit plus importants aux États-Unis. En date du 30 septembre de la même année, le Los Angeles Times avait une publication quotidienne en semaine de 739 000 copies et le Chicago Tribune quant à lui était distribué en 542 000 copies à chaque jour. Selon : <http://dealbook.blogs.nytimes.com/2008/12/08/tribune-files-for-bankruptcy/>

- Deuxièmement, les médias télé cherchent, pour la rédaction de nouvelles, de meilleurs rédacteurs, comme on en retrouve dans les médias écrits, afin de développer davantage les nouvelles disponibles sur le Web et en revanche, les médias écrits embauchent de plus en plus des spécialistes techniques de la vidéo pour intégrer les images disponibles.
- Troisièmement, les journalistes ajoutent à leurs compétences. Qu'ils soient journalistes télé, radio ou papier, ils ont accès à des outils technologiques simples, un téléphone portable permettant la prise de vidéo par exemple, pour offrir de l'information multimédia et souvent, plus rapide d'exécution lorsque survient un événement.
- Quatrièmement, le Web permet aux quotidiens papiers de rivaliser avec la télévision quant à l'instantanéité dans la diffusion des nouvelles.
- Cinquièmement, les reporters-citoyens participent activement à fournir des images que les médias papier peuvent mettre en ligne, souvent plus rapidement que les médias télé. D'ailleurs, à cet effet, les citoyens ayant pris les premières photos ou vidéos d'un événement ont maintenant autant le réflexe d'envoyer leurs images à la presse écrite (!) qu'aux chaînes de télévision.
- Sixièmement, de nouveaux acteurs médiatiques entrent dans la course à la diffusion de nouvelles. Facebook et Twitter sont deux exemples et plus concrètement, l'histoire de la médiatisation de l'amerrissage d'un avion dans la Rivière Hudson à New York en 2009 est certainement un des premiers exemples de la force des médias sociaux. En effet, le 16 janvier, lorsqu'un Airbus A320 piloté par le capitaine Chesley B. Sullenberger a dû atterrir d'urgence sur la Rivière Hudson après avoir perdu la force de ses moteurs, le premier rapporteur à signaler l'accident qui heureusement n'a fait aucun mort, fut Janis Krums (<http://twitter.com/jkrums>) utilisateur de Twitter. Ce dernier a pris une photo à l'aide de son iPhone et diffusé sur Twitter le message suivant : « There's a plane in the Hudson. I'm on the ferry going to pick up the people. Crazy⁸⁰ ». La première image à être diffusée fut la sienne. Les outils technologiques permettent de diffuser rapidement, mais il demeure qu'une fois la nouvelle diffusée, les autres médias (télévision, radio et sites de nouvelles Internet comme CNN par exemple) assurent habituellement une meilleure couverture.

Dans l'article « les médias et les nouveaux médias face aux contraintes économiques », Bourgeois et Badillo (2004) proposent une vision de l'évolution de l'espace médiatique en cours montrant la dynamique récente de la société de l'information. Les auteurs font référence au concept de la « convergence des médias et à la déréglementation qui impulse ou suit une évolution économique particulièrement ample les changements considérables qui ont lieu dans le cadre d'un immense *Media Monopoly*, concrétisé par des accords, alliances..., provoquent l'apparition de "médias géants" ». Mais encore, soulevant le fait que les médias passent à travers une période fort difficile, les auteurs ajoutent en conclusion de l'article : « les médias sont-ils en général mal gérés, ou bien les groupes industriels florissants sont-ils capables d'absorber une activité structurellement déficitaire grâce aux excédents qu'ils ont dans d'autres secteurs. En d'autres termes font-ils des sacrifices financiers pour contrôler les médias en raison de leur rôle symbolique et de leur

⁸⁰ Traduction libre : 'Il y a un avion dans la (rivière) Hudson. Je suis sur un traversier et nous nous y dirigeons pour récupérer les gens. C'est fou.'

influence? » À cet effet, au Québec, Yves Michaud, journaliste surnommé le « Robin des banques » mène une croisade contre *Power Corporation du Canada*, un des plus importants conglomérats au Canada, afin que l'entreprise publie les données financières au sujet de *Gesca*, le groupe de journaux lui appartenant. Le postulat de départ du journaliste est que l'entreprise finance les activités déficitaires de ses journaux avec ses autres propriétés, simplement pour avoir un canal afin de diffuser les idées libérales et fédéralistes de la famille Desmarais, propriétaire de *Power Corp.* Le journaliste, souverainiste faut-il le préciser, stipule que *La Presse*, quotidien francophone d'envergure au Québec, couvrirait à peine ses frais mais les membres de la famille Desmarais ne s'en formalisent pas parce qu'ils estiment que posséder des journaux est avantageux pour eux.

Lorsqu'on parle de convergence ou de concentration médiatique au Québec, le cas de Québecor est fréquemment donné en exemple. La compagnie, un des plus importants conglomérats de médias au Canada, est active dans la télédistribution, la téléphonie, l'accès Internet, l'édition de journaux, de magazines et de livre, de même que dans la distribution et la vente au détail d'un large éventail de produits culturels⁸¹.

⁸¹ Provient du site : <http://www.quebecor.com/Quebecor/QuebecorAtAGlance.aspx> consulté le 29 mars 2009.

3.2

Les médias de masse : de canaux de communication unidirectionnels à des outils permettant de converser

3.2 Les médias de masse : de canaux de communication unidirectionnels à des outils permettant de converser

Plusieurs théories de la communication prennent en compte un outil de diffusion de l'information ou un message et incluent, plus souvent qu'autrement l'usage d'un média. Les médias représentent l'ensemble des supports de communication. Les *mass médias*, appelés couramment les médias, comprennent la presse, la télévision, la radio, le cinéma et l'affichage. (Malaval *et al.*, 2005). Au début du troisième millénaire, avec l'arrivée de « nouveaux » médias, on pourrait les qualifier de « traditionnels ».

Il en a été question à la section 2.1.10 portant sur la communication à l'ère du Web et des technologies de la communication fort évolués (et en constante révolution), un nouveau média de masse s'ajoute à ceux habituellement cités. Internet et toutes les possibilités que ce média propose ainsi que son évolution, le Web 2.0 qui inclut les médias sociaux, font partie de ces « nouveaux » médias.

L'espace public a grandement changé. D'une part, la fragmentation ou le morcellement des médias a contribué à ce changement et, comme Bernard Miège l'affirmait déjà en 1996, « l'espace public contemporain n'est (plus) pas seulement sous l'emprise du modèle dominant, celui dépendant des médias audiovisuels » (Miège, 1996: 111). D'autre part, nous l'avons présenté à la section 2.1.8 (à partir de la page 104), les consommateurs utilisent de moins en moins le contenu qui leur est imposé et se tournent vers des outils et des solutions qui répondent plus spécifiquement à leurs besoins d'information. Aujourd'hui, il est possible pour l'« audience » d'agencer elle-même son journal d'actualités et d'organiser l'information autour de ses champs d'intérêts. La télévision « sur demande » est un bon exemple de produit adapté et répondant à cette tendance, tout comme les disques durs intégrés aux systèmes des câblodistributeurs (PVR – *personal video recorder*) et la Webtélé. Le consommateur reprend progressivement le contrôle de l'information qu'il reçoit.

L'utilisation par les organisations de ces médias de masse dans l'objectif de diffuser des messages s'inscrit autant dans l'approche de la théorie classique de la communication que celles de Katz et Lazarsfeld (influence des leaders d'opinion). Pour ce qui est du cas d'Internet, l'approche de Marshall Mc Luhan s'applique également. Nous l'avons vu précédemment dans le deuxième chapitre, l'idée générale de Mc Luhan que « le médium est le message » et que le contexte de diffusion est aussi important que le message, l'utilisation d'un outil « technologique » et « nouveau⁸² » a aussi une signification. Outre Internet, depuis l'avènement du Web 2.0, les médias de masse offrent peu ou pas du tout d'opportunités pour les organisations de développer des liens de communication relationnels au sens tel que proposé par l'École de Palo Alto. Pour les médias de masse, il faut penser aux lettres d'opinion que les lecteurs peuvent envoyer à la presse ou les lignes ouvertes à la radio comme tentative relationnelle mais ces médias ne permettent pas aux organisations de développer ou d'entretenir des liens avec leurs consommateurs avec autant

⁸² Aujourd'hui, on ne peut plus dire qu'Internet est « nouveau » mais jusqu'à tout récemment, il fallait classer ce média dans la catégorie des nouveautés. Cependant, les applications provenant du Web, pensons au Web social par exemple (il en sera question dans une prochaine section) demeurent, pour leur part, nouvelles.

d'efficacité qu'avec le Web 2.0. Internet, surtout depuis la popularisation et l'accessibilité à la création de contenu par les consommateurs ou *user generated content* (UGC), est le média de masse tout désigné pour les organisations désirant développer et entretenir une relation avec ses publics au sens tel que l'entendent les relations publiques (voir la section 2.3 à partir de la page 122) et l'École de Palo Alto. En outre, Internet permet non seulement de joindre les leaders d'opinion libres ou ceux qui s'identifient comme tel (les blogueurs amateurs par exemple), mais leur offre, en plus, l'outil idéal pour qu'ils rediffusent l'information dans leur réseau. Internet est un média tout désigné pour les défenseurs des idées de Katz et Lazarsfeld.

Il est important de noter, à ce moment, que les médias commerciaux vivent une dualité depuis leurs premiers moments. D'une part, ils constituent un médium de diffusion de l'information et rapportent les faits et les opinions et d'autre part, ils sont financés par la publicité et donc, en quelque sorte, liés et redevables aux entreprises, les commanditaires qui achètent cette publicité. Ainsi, en 2004, Bourgeois et Badillo affirmaient que « l'industrie culturelle que constituent les médias est donc face à un double paradoxe : les médias, facteur fondamental de nos démocraties, sont peu importants en termes quantitatifs dans l'ensemble de l'économie et simultanément sont soumis à des pressions financières, économiques extrêmement fortes qui interfèrent évidemment avec leur autonomie économique, mais aussi, *in fine*, éditoriale » (Bourgeois et Badillo, 2004).

D'un point de vue touristique, que ce soit Govers *et al.* (2007) ou Lubbe (2004), les chercheurs s'entendent : les médias sont des outils incontournables pour agir ou renforcer l'image d'une destination et/ou pour inciter l'auditeur à poser une action comme réserver un séjour.

Les descriptions très sommaires qui suivent sont, entre autres, basées sur les écrits de Malaval, Décaudin et al. (2005). À ces médias traditionnels, nous ajoutons donc Internet qui s'est imposé comme plateforme média de communication de masse depuis le début des années 2000.

3.2.1 La presse

Trois types de presse existent : la presse quotidienne nationale (généraliste, spécialisée, gratuite), quotidienne régionale et périodique aussi connue sous l'appellation de magazine. Ne négligeons pas de spécifier que certains types de presse écrite sont destinés au grand public tandis que d'autres le sont aux spécialistes d'une industrie.

La place du tourisme...

...dans les journaux et magazines destinés au grand public

Au niveau des médias écrits, on trouve fréquemment une section « tourisme » ou « voyage » dans la plupart des journaux nationaux comme, par exemple, dans le *USA Today*, le *Wall Street Journal*, *The New York Times*, *La Presse* (Québec), le *Journal de Montréal* (Québec) ainsi que dans *Libération* (France) et *Le Figaro* (France). Quant aux magazines spécialisés en tourisme, il y a évidemment le *National Geographic* publié depuis 1888, mais également le *Condé Nast Traveler* (1987), *Frommers* (voyage budget), *En Route* (Air Canada), *GÉO*, etc.

... dans les magazines destinés aux multiplicateurs touristiques (agences de voyage, voyagistes, organisateurs de groupes, etc.)

Certains magazines se spécialisent dans l'information destinée aux différents intervenants du réseau de distribution touristiques (agences de voyage, voyagistes, réceptifs). Il y a, par exemple, le *Travel & Leisure*, *Travel Weekly*, *Travel Agent Magazine*, *Business Travel News*, *Travel Press*, *l'Écho Touristique*, *Tourisme Plus*, *Travel Trade Gazette* et *Travolution*.

3.2.2 La télévision

On trouve dans cette catégorie les chaînes de télévision nationales et habituellement gratuites, les chaînes câblées ou les chaînes satellites. Depuis peu, il faut aussi compter sur la popularité des chaînes spécialisées, de la télévision sur demande et de la télévision sur le Web (Webtv). Alors que la télévision a longtemps été le média de masse par excellence, ce médium voit sa popularité diminuer avec l'arrivée en force de nouveaux médias tels qu'Internet. Ceci dit, de plus en plus d'émissions de télévision consacrées au voyage et à la découverte du monde sont produites. Également, depuis le milieu des années 1980, une quantité non négligeable de nouvelles chaînes de télévision spécialisées ont vu le jour et, parmi elles, plusieurs se dédient entièrement où en grande partie, soit au tourisme et au voyage, soit à la gastronomie.

La place du tourisme...

...sur les chaînes générales à la télévision

De plus en plus d'émissions de télévision consacrées au voyage et à la découverte du monde sont produites. Certaines émissions ont comme thème central le voyage. On peut penser à des émissions telles que *2 filles*, *1 VR* ou *Croisières de rêve* au Canal Évasion au Québec ou, par exemple, *Des racines & des ailes* sur France 3 de l'autre côté de l'Atlantique. D'autres émissions se concentrent sur un sujet autre, comme, par exemple, les télé-réalités dont le thème central est l'amour et les rencontres, les concours de défis ou de « survie », mais où la trame de fond se déroule en un lieu touristique ou potentiellement touristique souvent à l'étranger. *Koh Lanta* (TF1), *Survivor* (CBS), *Fort Boyard* (émission produite par une trentaine de pays dont la France et le Québec⁸³), *Occupation Double* (TVA), *La Course Évasion autour du monde* (Évasion), *Amazing Race* (CBS) et *La Chasse aux Trésors* sont des exemples. À ces émissions, il faut ajouter celles produites habituellement en studio et exceptionnellement, lors de certaines occasions, filmées à l'extérieur dans le cadre d'événements spéciaux ou non. Un des exemples les plus probants en Amérique du Nord est certainement celui de la reine incontestée du *talk show* américain, Oprah Winfrey qui a fréquemment présenté des émissions de télévision hors studio au cours des 25 années de diffusion. En 2011, lors de sa dernière saison en ondes, non seulement a-t-elle produit cinq émissions à partir de Sydney, la capitale de l'Australie, mais elle a aussi invité 302 de ses plus fidèles téléspectateurs à l'accompagner dans ce voyage⁸⁴. Cette aventure qui a fait beaucoup parler était « commanditée » par Tourism Australia et la compagnie aérienne Qantas.

La place du tourisme...

...sur les chaînes spécialisées à la télévision

⁸³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Fort_Boyard#Le_jeu_Fort_Boyard Site Internet consulté le 5 septembre 2011.

⁸⁴ Tous les détails de « Oprah's Ultimate Australian Adventure » sont disponibles sur le site Internet de la défunte émission de télévision de Oprah Winfrey Show en suivant ce lien : <http://www.oprah.com/packages/oprahs-ultimate-australian-adventure.html> Site consulté le 5 septembre 2011.

Depuis le milieu des années 1980, une quantité non négligeable de nouvelles chaînes de télévision spécialisées a vu le jour et, parmi elles, plusieurs se dédient entièrement où en grande partie, soit au tourisme et au voyage, soit à la gastronomie. Il faut penser, par exemple, au Canal Évasion (Québec), au Discovery Channel et ses différentes chaînes (170 pays), au Travel Channel (États-Unis), au Food TV (Canada) et Food Network (États-Unis), à la PBS (États-Unis) qui inclut une importante proportion de contenu culturel et touristique, à la Télévision Voyage (France), etc. Ces nouvelles chaînes contribuent à l'essor du tourisme et du secteur auprès du grand public, comme activité économique d'importance, mais surtout exigent que les organisations touristiques soient plus dynamiques afin de saisir les occasions de visibilité qu'elles proposent.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication par la télévision comme média de masse sont présentées à partir de la page 292 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.2.3 Le cinéma

Le cinéma s'est développé de façon continue depuis ses débuts à la fin du XIX^e siècle. Les écrans de cinéma ont longtemps été utilisés comme média de masse pour diffuser des informations, des reportages et des nouvelles entre autres en période de guerre. Il est souvent perçu par certains comme un outil de propagande, entre autre de la part des Américains qui utiliseraient cette technique de communication pour influencer la culture des pays où les films sont diffusés. Aujourd'hui, les écrans de cinéma diffusent principalement des films (et occasionnellement rediffusent des concerts) et sont considérés comme des lieux d'art et de culture.

Le grand écran représente une alternative de diffusion forte pour joindre des milliers, sinon des millions de consommateurs. À cet effet, le placement de produit, que ce soit dans les films, dans les émissions de télévision, dans les jeux vidéos ou autres types de médias à grande échelle, devient une avenue créative pour créer un effet sur l'imaginaire des spectateurs et, ultimement, développer un intérêt assez important pour pousser le consommateur à acheter un produit ou un service. Ainsi, le cinéma se démarque comme source de communication pour transmettre des messages aux consommateurs efficacement. Les cinéphiles sont captifs et peuvent difficilement détourner leur attention contrairement, par exemple, à la télévision où il est facile, aujourd'hui, de changer de chaîne ou, grâce aux enregistreurs personnels, de passer en accéléré les messages publicitaires.

La place du tourisme...

...dans les films tournés pour le cinéma

Les liens entre le cinéma et le tourisme ont été étudiés, entre autres, par Hudson et Ritchie (2006b, 2006a), Riley *et al.* (1998), Busby et Klug (2001), Schofield (1996), Tooke et Baker (1996), Riley et Doren (1992), Gibson (2006), Roesch (2009), Frost (2010), Croy (2010), Beeton (2000, 2001, 2004, 2005, 2006, 2010), ainsi que par Kim et Richardson (2003). À partir d'une analyse de l'évolution des publications portant sur le sujet depuis 1990, Beeton (2010) publie un modèle expliquant les axes de connaissance du ciné-tourisme déjà exploités et bien défendus (effets économiques, culturels et environnementaux) et ceux encore peu étudiés indiquant, du coup, une occasion de développer les connaissances multidisciplinaires (sciences de l'information et de la

communication, média, sciences sociales incluant études culturelles, sociologiques et anthropologie visuelle) (Lizotte et Grenier, 2011).

Le placement d'une destination dans un film, en autant que l'image que l'on projette soit positive, demeure une chance exceptionnelle de placement de « produit ». En 2009, le film *Australia*, dont l'actrice principale était la populaire Nicole Kidman, native du pays, a fait bien des jaloux auprès d'autres destinations touristiques à cause du titre du film, simple et évocateur, mais surtout pour les images extraordinaires des paysages du pays que le film a permis de faire découvrir aux spectateurs. Parmi les autres films profitables pour les destinations touristiques on peut penser à *Lord of the Ring* (2001, Nouvelle Zélande), *La Dolce Vita* (1960, Rome et Italie), *Before Sunrise* (1995, Vienne, Autriche).

Quoiqu'il soit quasi impossible d'agir sur le choix d'intégrer une destination dans un film et que la plupart des facteurs déterminants soient hors de contrôle de la destination, les auteurs Hudson et Ritchie donnent cependant une série d'actions à mettre en place avant et après le lancement d'un film et qui intègrent une destination comme décor (Hudson et Ritchie, 2006b). Plusieurs articles scientifiques portant sur le ciné-tourisme ont été publiés au cours de la dernière décennie. Une série d'articles scientifiques sur le thème du ciné-tourisme a aussi été publiée dans l'édition célébrant le 30^e anniversaire de l'une des plus importantes revues scientifiques de langue française portant sur le tourisme *Téoros* (Volume 3 no.1 2011). Notons que l'auteure de ce travail a participé à titre de co auteure à la rédaction du texte introductif du dossier publié. Ce texte est intégré à cette recherche à l'Annexe 4.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication par le cinéma sont présentées à la page 292 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.2.4 La radio

Les radios sont habituellement regroupées en quatre catégories : les radios généralistes, les radios thématiques, les radios musicales et les radios locales. Aujourd'hui, les radios satellite et sur le Web (Webradio) s'ajoutent à cette catégorie d'outils.

La place du tourisme...

...à la radio

Comme pour les autres médias, certaines radios proposent des reportages voyages ou touristiques. Il existe également des radios locales spécialisées pour diffuser des informations touristiques destinées aux touristes. La chaîne à syntoniser est habituellement diffusée dans les guides touristiques ou, le long des routes touristiques. La place du tourisme à la radio se démarque des autres médias puisqu'elle est mobile et accessible à destination. Par exemple, un voyageur qui aurait loué un véhicule pour visiter une destination aura accès à la radio locale à bord. La caractéristique « mobile » de la radio est cependant beaucoup moins intéressante que la mobilité proposée par les téléphones intelligents aujourd'hui disponibles et adoptés par les voyageurs et dont il sera davantage question dans la section 3.3.8 (à partir de la page 201) portant sur la mobilité.

En ce qui concerne la radio comme média de promotion d'une destination, il s'agit d'une avenue louable pour diffuser à une communauté certains messages. Cependant, même si la radio est considérée comme un média de masse, il s'agit d'un outil relativement ciblé (segmentation des ondes) et très localisée pour joindre les consommateurs d'un territoire, sauf pour les chaînes de radio satellite qui sont accessibles partout sur la planète. Cependant, ce type de radio est reconnu comme étant une radio souvent sans pause publicitaire qui rend difficile la diffusion des messages. Les destinations qui souhaitent être présentes à la radio usent fréquemment des techniques de communication associées aux relations publiques. Par exemple, elles présentent un concours ou proposent du contenu éditorial introduit par un journaliste qui aurait visité la destination.

Dans un article intitulé *La radio comme outil d'accueil et de renseignements touristiques* publié sur le Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de ESG-UQAM, François-G. Chevrier présente la radio comme étant un outil utile pour communiquer des informations touristiques. L'article donne en exemple le fait que plusieurs licences appartiennent à des villes et des régions canadiennes et sont utilisées afin de transmettre des informations aux touristes. Certains attraits touristiques, comme le Parc Safari à Hemmingford au Québec utilisent la radio pour transmettre des renseignements aux visiteurs (Chevrier, 13 mars 2006). Selon l'auteur de cet article, les destinations souhaitant utiliser la radio à des fins d'information touristique doivent relever le défi de communiquer aux voyageurs l'information quant au poste à syntoniser.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication utilisant comme média la radio sont présentées à la page 293 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.2.5 L'affichage

Ce média est principalement urbain puisque deux tiers des panneaux se situent dans les villes de plus de 100 000 habitants, autorisant un excellent ciblage géographique. Parmi les options, il y a les affichages grands formats, l'affichage mobile, l'affichage vitrine, l'affichage tiré par avion, la publicité sur cartes postales, etc. (Malaval *et al.*, 2005). À ces outils, il faut aujourd'hui ajouter les bannières Web. Les outils d'affichages font plutôt partie de la boîte à outils de la publicité que de celle des relations publiques puisqu'il faut défrayer un coût pour l'espace de diffusion.

La place du tourisme... ...dans l'affichage

Certaines destinations choisiront l'affichage comme moyen publicitaire de commercialisation sur un marché. Dépendamment de son emplacement, l'affichage rejoindra le grand public pour atteindre des objectifs de connaissance et de notoriété ou d'intérêt. D'autres seront plus ciblées auprès des voyageurs, dans un aéroport par exemple, et permettront de les influencer à découvrir une destination.

3.2.6 Internet

L'Internet... que reste-t-il à dire qui n'a pas déjà été évoqué au sujet de ce « nouveau » média de communication de masse? D'ailleurs, il en a déjà été question dans cette recherche à la section 1.4.2 (à partir de la page 73).

Internet tire son nom d'*inter-networking* et d'*Internet Protocol*. Le gouvernement américain, afin de trouver une solution qui permettrait les échanges de communication durant d'éventuelles attaques contre les systèmes de communication, a développé durant les années 50, l'idée d'un réseau décentralisé entre les ordinateurs.

Lacroix, Miège et Tremblay concluent leur recherche intitulée *De la télématique aux autoroutes électroniques* publiée en 1994 et repris en 1996 par Miège (:14) par cette observation : « les autoroutes de l'information n'étant, somme toute, que la continuation et l'accentuation d'un projet d'informatisation et de convergence engagé dès les années soixante-dix. Ainsi, il pourrait bien s'avérer que ce ne soit pas le téléviseur, contrairement à ce que la plupart des projets d'autoroute électronique supposent d'emblée, qui serve de terminal de base pour ces voies de transport de l'information et de la communication, mais plutôt le micro-ordinateur. Il ne faudrait pas non plus oublier la montée fulgurante de la communication mobile, une technologie qui commence même à converger avec le traitement et la transmission informatique des données. Et comment situer le vidéodisque, le CD-Rom dans cet univers médiatique en pleine transformation? Comme on peut le constater en alignant les possibles, le procès est loin d'être terminé. La construction se poursuit. » (Lacroix, Miège et Tremblay, 1994: 253 repris par Miège 1996).

Proulx affirmait, dans un texte publié en 2005, qu'« Internet est plus qu'un nouveau média » et qu'il est « perçu comme vecteur d'innovation économique et sociale » (Proulx, 2005: 11). Internet va au-delà d'un « simple média » selon Proulx qui évoque, dans le texte cité précédemment, qu'en plus des changements au niveau de la communication, qu'il y a aussi au moins six autres sphères de changement associés à Internet quant soit la politique, la sociabilité, l'identité – subjectivité, la création culturelle, le travail humain et l'économie.

Avec leur article *The Internet as Mass Medium* maintes fois cité depuis sa publication en 1996⁸⁵, Morris et Ogan proposaient qu'Internet, qui comptait alors 25 millions d'utilisateurs, soit considéré comme un média de masse. Aujourd'hui, avec plus de 2 milliards d'utilisateurs, il n'y a plus de doute : Internet est un média de masse. Et contrairement aux autres médias de masse (sauf pour la radio satellite) qui sont principalement géolocalisés pour la diffusion et rejoignent uniquement un auditoire « local », Internet est accessible par tous, peu importe son emplacement géographique⁸⁶.

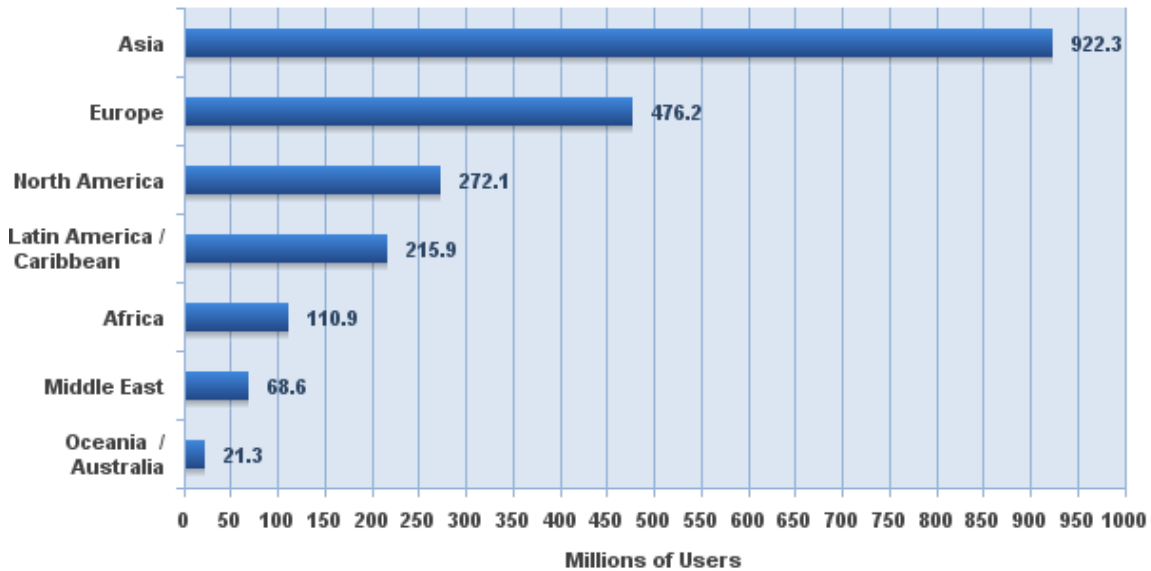
Afin de saisir l'importance du Web aujourd'hui, pourquoi ne pas exposer certaines statistiques d'utilisation de la fameuse toile? Selon le site de référence Internetworldstats.com produit par Miniwatts Marketing Group, en mars 2011, Internet comptait un total de 2,095 milliards d'utilisateurs. La Figure 27 illustre le nombre d'utilisateurs Internet dans le monde par région géographique et la Figure 28, quant à elle, indique le taux de pénétration d'Internet dans ces grandes régions géographiques. Fait intéressant à noter, même si l'Asie est la région avec le plus d'internautes (922,3 millions d'utilisateurs) cela représente néanmoins que seulement 23,8 % de la population est « branchée » comparativement à 78,3 % des habitants de l'Amérique du Nord.

⁸⁵ Selon Google Scholar, leur article a été cité plus de 700 fois par d'autres auteurs. <http://scholar.google.ca/scholar?q=The+Internet+as+Mass+Medium&hl=fr&lr=> Site consulté le 2 décembre 2012.

⁸⁶ Certains sites ne sont pas accessibles à partir de certains lieux mais c'est plutôt pour des raisons de censure (on soupçonne par exemple la Chine de censurer certains sites) ou d'entente de diffusion (par exemple, certaines émissions de télévision diffusées sur Tou.tv de Radio-Canada sont accessibles à partir du Canada seulement).

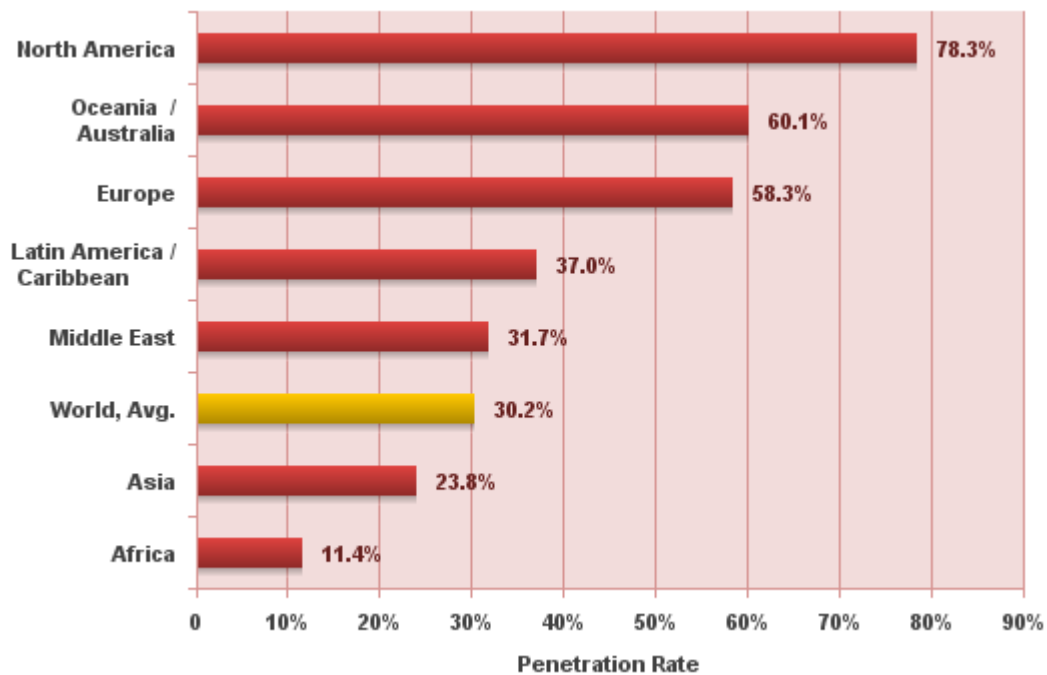
D'ailleurs, la figure permet de constater que c'est justement en Amérique du Nord que le taux de pénétration quant au nombre d'utilisateurs d'Internet est le plus élevé.

**Figure 27 - Utilisateurs d'Internet dans le monde, par région géographique
au 31 mars 2011, en million d'utilisateurs**



Source : Miniwatts Marketing Group (2011)

**Figure 28 - Taux de pénétration d'Internet dans le monde, par région géographique
au 31 mars 2011 en pourcentage**



Source : Miniwatts Marketing Group (2011)

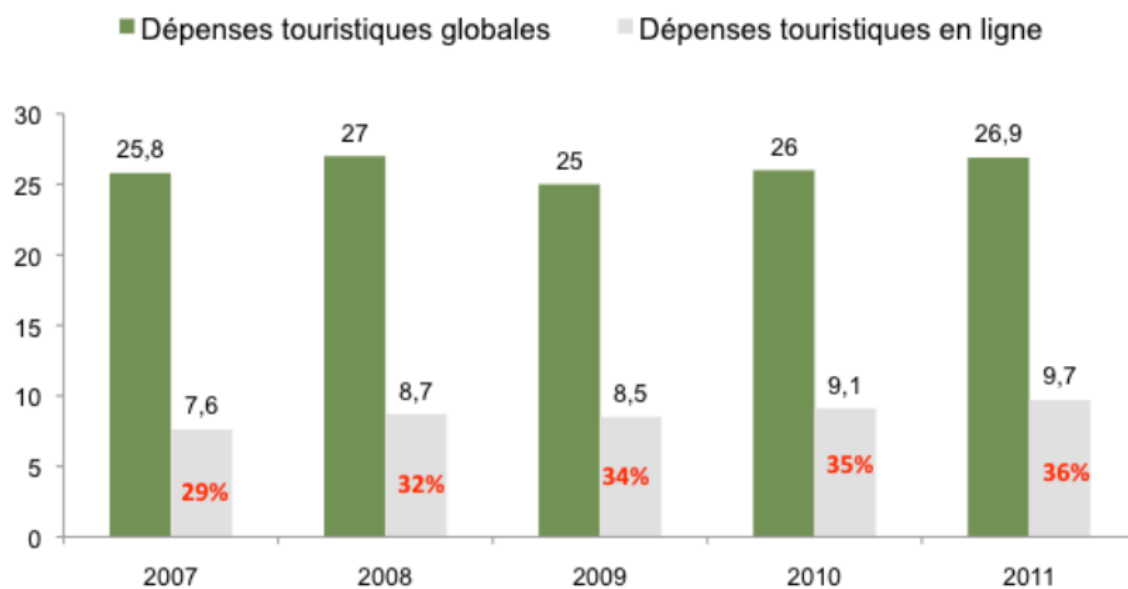
Internet est devenu un outil de travail indispensable et un lieu riche d'informations pour les consommateurs. Quoique la croissance du nombre d'utilisateurs est moins fulgurante qu'au milieu des années 2000, une augmentation du nombre d'utilisateurs est constaté encore aujourd'hui. Selon le graphique de la Figure 28, vu les bas taux de pénétration d'Internet dans les grandes nations comme l'Asie et l'Afrique par exemple, il est envisageable que le nombre d'utilisateurs continuera à augmenter. En mai 2009, le nombre d'utilisateurs du Web sur la planète se chiffrait à 1,6 milliard selon Internetworldstats.com. Selon la même source, en mars 2011, soit 22 mois plus tard, Internet rejoignait 2,1 milliards d'utilisateurs, l'équivalent d'une augmentation de près de 31 %.

La place du tourisme... ...dans Internet

Internet facilite la distribution multimédia des images, des vidéos, du son, etc. Les moteurs de recherche tels que Google et Yahoo facilitent les recherches quant aux destinations et aux fournisseurs de services. Internet joue aussi un rôle important quant à la désintermédiation, au cœur des grands changements de la distribution des produits touristiques, depuis le début des années 2000. L'évolution même du Web permet de nouvelles avenues de communication et aujourd'hui, il est possible pour l'internaute voyageur de participer aux échanges de communications sur la toile. Le Web 2.0, avec ses outils d'échanges faciles à utiliser, permet aux voyageurs d'en savoir plus lorsqu'ils sont en période pré voyage et de participer à la diffusion de l'information post voyage.

Une étude commandée auprès de PhoCusWright par le Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de ESG-UQAM a permis de voir l'évolution des dépenses touristiques en ligne comparativement aux dépenses touristiques globales des Canadiens entre 2007 et 2011. Les résultats sont présentés dans l'article intitulé Le voyage en ligne au Canada, tour d'horizon de Claude Péloquin sur le site du Réseau de veille en tourisme et sont repris à la Figure 29. On y constate notamment que les dépenses touristiques effectuées en ligne par les canadiens représentent l'équivalent de 36 % des dépenses touristiques globales en 2011 confirmant l'importance de e-tourisme au Canada.

Figure 29 - Évolution des dépenses touristiques en ligne comparativement aux dépenses touristiques globales du marché canadien en milliards de dollars canadiens (2007-2011)*



Source: PhoCusWright

*Excluant les dépenses effectuées par le biais des agences de voyages corporatives

Le Tableau 19 démontre le taux de pénétration des ventes en ligne, aux États-Unis par secteur d'activités touristiques entre 2009 et 2013 (est.). Les réservations en ligne pour les transports en train, les réservations en ligne de vols sont les plus populaires avec 50 % de toutes les réservations pour les transports en avions effectuées en ligne. Viennent ensuite les réservations en ligne de voitures de location et d'hôtels (hébergement) avec un taux de pénétration des revenus de réservations en ligne respectivement estimé de 43 % et 33 %. Pour 2013 finalement, probablement à cause d'un degré de complexité supérieur du produit, des systèmes de réservation en ligne moins efficaces ou une démographie des utilisateurs (voyageurs plus âgés), les réservations de croisières figurent au bas de la liste avec un estimé de 12 % des revenus de ventes qui seront effectuées en ligne en 2013.

Tableau 19 - Revenus de ventes en ligne et taux de pénétration, par secteur d'activités, au États-Unis

Figure 1.17
U.S. Online and Total Leisure/Unmanaged Business Travel Gross Bookings, Growth Rates and Total Online Penetration, 2009-2013 (US\$M)

Online & Total Travel Market by Segment	2009	2010	2011	2012	2013
Airline Online	48,728	54,107	59,835	64,544	68,166
<i>Growth</i>	-8%	11%	11%	8%	6%
Airline Total	96,960	108,716	120,675	129,122	135,578
<i>Growth</i>	-18%	12%	11%	7%	5%
<i>Online as Percent of All Air Revenue</i>	50%	50%	50%	50%	50%
Car Rental Online	6,038	6,156	6,443	6,732	7,123
<i>Growth</i>	-4%	2%	5%	4%	6%
Car Rental Total	14,155	14,489	15,046	15,497	16,195
<i>Growth</i>	-11%	2%	4%	3%	4%
<i>Online as Percent of All Car Rental Revenue</i>	43%	42%	43%	43%	44%
Cruise Online	1,196	1,391	1,584	1,762	1,931
<i>Growth</i>	4%	16%	14%	11%	10%
Cruise Total	12,286	13,407	14,480	15,493	16,423
<i>Growth</i>	-11%	9%	8%	7%	6%
<i>Online as Percent of All Cruise Revenue</i>	10%	10%	11%	11%	12%
Hotel and Lodging Online	27,248	30,440	33,826	36,708	39,187
<i>Growth</i>	-3%	12%	11%	9%	7%
Hotel and Lodging Total	92,384	99,230	107,565	114,021	119,723
<i>Growth</i>	-14%	7%	8%	6%	5%
<i>Online as Percent of All Hotel and Lodging Revenue</i>	29%	31%	31%	32%	33%
Rail Online	783	888	952	1,022	1,096
<i>Growth</i>	-5%	13%	7%	7%	7%
Rail Total	1,564	1,702	1,767	1,858	1,958
<i>Growth</i>	-8%	9%	4%	5%	5%
<i>Online as Percent of All Rail Revenue</i>	50%	52%	54%	55%	56%
Packaging (TVP) Online	674	749	786	770	747
<i>Growth</i>	-9%	11%	5%	-2%	-3%
Packaging (TVP) Total	9,954	10,850	11,610	11,726	11,491
<i>Growth</i>	-19%	9%	7%	1%	-2%
<i>Online as Percent of All Packaging (TVP) Revenue</i>	4%	5%	5%	5%	4%
OTA International Suppliers/Other*	4,676	5,280	5,440	5,642	5,989
<i>Growth</i>	-5%	13%	3%	4%	6%
Total Online (Leisure/Unmanaged)	89,344	99,011	108,865	117,180	124,239
<i>Growth</i>	-6%	11%	10%	8%	6%
Total Travel Market	231,979	253,674	276,582	293,360	307,356
<i>Growth</i>	-15%	9%	9%	6%	5%
Online as Percent of All Travel Revenue	39%	39%	39%	40%	40%

Notes: 2011-2013 figures projected. Online agency dynamic packaging figures not included in totals because these bookings are counted in segment sales.

*Refers to U.S. OTA sales of products from non-U.S. suppliers as well as bookings from activities, shows, events and travel insurance.

Source: PhoCusWright's U.S. Online Travel Overview Eleventh Edition

© PhoCusWright Inc. All Rights Reserved.

La place des destinations touristiques

...dans Internet

Les organisations de gestion de la destination, de par leur mission et la nature de leurs activités, agissent à titre d'agent central. Elles ont été relativement rapides à se positionner comme portail virtuel de la destination qu'elles représentent.

Le site Internet d'une organisation de gestion de la destination est habituellement de type portail. C'est un lieu commun qui permet aux voyageurs virtuels de trouver toute l'information dont ils ont besoin au sujet d'une destination à un seul endroit et, s'ils le souhaitent, de se rendre directement sur le site du fournisseur de services touristiques. Éventuellement, les organisations de gestion de la destination pourraient développer un site parallèle de type *wiki*, une section communautaire, etc. Cependant, la première étape pour les entreprises qui souhaitent plus de visibilité sur le Web est de dédier une ressource qui aura la responsabilité de gérer la présence et de l'identité numérique de l'organisation (et éventuellement de ses membres) sur le Web, entre autres dans les médias sociaux. Elle doit veiller à ce que cette présence soit bien définie et qu'elle respecte l'image de l'organisation, et ce, sur toutes les plateformes.

L'Internet n'est certainement plus considéré comme « nouveau » mais demeure le média de masse le plus récent. Relativement au tourisme, Internet a révolutionné la distribution des informations touristiques et les ventes. Internet permet non seulement aux destinations touristiques et aux entreprises de tourisme d'offrir un accès direct au consommateur final, mais devient également le principal mode de communication entre les entreprises elles-mêmes. Un certain nombre d'indicateurs présentés dans cette section traduisent cette réalité de façon éloquente : (1) l'augmentation du nombre d'utilisateurs d'Internet est considérable; (2) la proportion des utilisateurs d'Internet qui achètent en ligne ne cesse de croître; (3) le secteur des voyages et du tourisme occupe une part très importante du marché du commerce électronique.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication par Internet sont présentées au chapitre 5, destiné à la présentation des résultats.

3.3

Multiplicité des outils de communication externe des organisations : des choix variés au service d'une communication multiplateforme intégrée

3.3 Multiplicité des outils de communication externe des organisations : des choix variés au service d'une communication multiplateforme intégrée

La communication externe des organisations passe, il en a été question dans la section précédente, par les médias et, tel que présenté dans cette section, par d'autres techniques et outils « hors médias ».

Dans son œuvre *La société conquise par la communication : La communication entre l'industrie et l'espace public* publiée en 1996, Bernard Miège présente le contexte dans lequel la « communication » se situe au milieu des années 1990. Il y a, premièrement, « l'industrialisation croissante des activités communicationnelles » et dans un second temps, « le morcellement de l'espace public contemporain, un espace qui a de moins en moins à voir avec l'espace public politique d'argumentation et de débat et qui se construit en relation avec la fragmentation des pratiques culturelles ou informationnelles et leur médiation par les techniques » (Miège, 1996: 8).

Ainsi, il est difficile, voire impossible, d'exposer une liste exhaustive des outils de communication disponibles pour l'usage des spécialistes de la communication externe des organisations et des relations publiques puisque la créativité des professionnels du domaine, elle, n'a pas de limite. Les communications et les relations publiques ont toute la latitude pour s'affranchir des voies traditionnelles. Leur seule limite est constituée par la capacité d'imagination des professionnels pour choisir, adapter, ou inventer les vecteurs de leurs messages destinés aux publics avec lesquels ils veulent dialoguer (Chouchan et Flahault, 2007).

Ceci dit, il est approprié, ici, de passer en revue quelques uns des outils les plus populaires que l'on pourrait classer dans la catégorie des communications et des relations publiques tels que l'ensemble des relations de presse, les événements spéciaux, les visites/tours, la participation à des salons, à des bourses ou à des foires, etc. Une fine ligne sépare, dans certains cas, les relations publiques d'avec la promotion qui agit, elle aussi, sur le comportement avec beaucoup de succès (Demont-Lugol *et al.*, 2006). Certains outils énumérés ici peuvent également faire partie de la boîte à outils d'autres disciplines.

Aux techniques traditionnelles de communication des organisations s'ajoutent des actions rendues possibles grâce aux technologies de l'information, à l'accessibilité et à la convivialité des outils de diffusion. Par exemple, alors que les communiqués de presse sont l'outil par excellence pour construire l'identité organisationnelle et communiquer une image narrative aux médias, le blogue et le microblogage sont deux moyens novateurs de construire une image et des relations en ligne (Gilpin, 2010a: 268).

On retrouve dans les prochaines pages autant des outils de communication traditionnels que des outils qu'on pourrait qualifier de nouveaux. D'autres sont simplement revisités et adaptés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication disponibles.

3.3.1 Les relations de presse

Les relations de presse font partie intégrante des relations publiques. La différence principale entre les deux disciplines étant la cible. Les relations de presse ont comme objectif de joindre les journalistes tandis que les cibles pour les relations publiques sont, quant à elles, fort variées, incluant les clients, les fournisseurs, les distributeurs, les actionnaires, les élus (*lobbying*), les financiers, les prospects, les citoyens, les salariés incluant la haute direction, le conseil d'administration, etc.

En relations publiques, les journalistes sont parmi les publics les plus choyés par les entreprises et un sondage réalisé en 2003 indiquait que 97 % des actions de relations publiques étaient des relations de presse (Chouchan et Flahault, 2007). Le but d'entretenir des liens et une relation durable avec les journalistes est d'obtenir des citations positives dans les supports pour lesquels ils travaillent (Malaval *et al.*, 2005). À cette affirmation il faudrait aussi ajouter que d'entretenir de bonnes relations avec les journalistes permet surtout de développer une certaine confiance entre les deux interlocuteurs assurant que les messages retransmis à la population représentent le plus possible la vérité.

Il faut reconnaître que les journalistes jouent un rôle important dans l'opinion publique et qu'ils sont perçus par la cible finale avec toute l'autorité que peuvent représenter les journalistes. Un message repris par un journaliste est reconnu comme intéressant, rendu crédible et légitime : par conséquent, son effet est fort. De plus, sa reprise dans les médias se fait sans achat d'espace publicitaire (en théorie!), ce qui correspond à une véritable économie dans les dépenses de communication de l'entreprise (Malaval, Décaudin et al. 2005). Mais surtout, il faut comprendre que le journaliste est libre de son opinion et 1) décidera de parler d'un produit ou non et 2) s'il prend la décision d'en parler, il pourra en dire du bien ou du mal selon son appréciation tout en demeurant neutre dans son analyse. Il existe donc un risque associé à cette communication, contrairement à la publicité où l'émetteur peut contrôler le message diffusé sans toutefois en contrôler sa réception.

L'intérêt pour les journalistes de travailler avec les relationnistes est d'avoir accès, rapidement et efficacement, à de l'information factuelle et, dans certains cas, d'échanger avec un porte-parole d'une organisation pour en savoir davantage. Comme ils travaillent habituellement quotidiennement sur plusieurs dossiers et sujets et que ceux-ci varient de façon importante d'une journée à l'autre, les gestionnaires d'entreprise doivent comprendre qu'il est nécessaire, avec certains journalistes et à propos de sujets précis, de prendre le temps d'échanger avec ces derniers afin de bien expliquer une situation pour permettre au journaliste de bien rapporter l'information par la suite. En effet, la plupart des journalistes travaillant pour un média majeur recevra une assignation quotidienne pour couvrir un sujet le matin même et devront ensuite préparer un reportage durant la journée. Un des rôles du relationniste est de s'assurer que les journalistes comprennent bien les enjeux réels d'une situation et de les guider vers les bonnes informations factuelles au sujet de celle-ci.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication par les relations de presse sont présentées à partir de la page 320 dans la section destinée à la présentation des résultats de l'étude de cas.

Voici quelques-uns des outils habituellement utilisés pour communiquer avec les journalistes.

3.3.1.1 Les communiqués de presse

Historiquement, les relationnistes distribuaient des tracts pour diffuser l'information. Ivy Ledbetter Lee, un des pères des relations publiques, est le premier à produire et à distribuer des *handout* maintenant appelés « communiqués de presse » (Cutlip, Broom et al. 2000). Aujourd'hui, le communiqué de presse est généralement un document court (1 ou 2 pages) et factuel pour traiter d'une information ponctuelle. L'objectif de cet outil est d'annoncer une nouvelle, informer d'une primeur, expliquer une situation, etc. En plus d'un titre accrocheur et d'un texte détaillant la nouveauté, les coordonnées d'une personne contact sont indiquées dans le cas où un journaliste voudrait en savoir davantage ou pour demander une entrevue. Notons que certains journalistes diffuseront tel quel l'intégralité d'un communiqué de presse dans un média. Pour d'autres, le communiqué de presse suscitera de l'intérêt auprès d'un journaliste ou d'un rédacteur qui décidera de travailler sur une autre histoire à propos du sujet ou de l'entreprise émettrice. Le communiqué de presse, s'il est diffusé sur un fil de presse ou sur le site Internet de l'organisation permet de faire circuler les coordonnées de la personne responsable des communications de l'entreprise. Le travail des journalistes devient alors plus facile lorsque ceux-ci cherchent à trouver la bonne personne contact pour une entrevue ou pour poser des questions. De plus, en choisissant les bons mots clés, le communiqué de presse participera à optimiser le référencement naturel en ligne de l'organisation, l'équivalent francophone de *Search Engine Optimisation* (SEO)⁸⁷.

Les journalistes, qu'ils soient attirés à un média ou qu'ils travaillent à la pige, reçoivent à tous les jours des dizaines de communiqués de presse soit par l'entremise d'un fil de presse, soit directement de la part de contacts dans une entreprise, d'un relationniste externe, d'une agence de presse, etc. Afin de susciter l'attention des journalistes et de se démarquer à travers le bruit provenant de tous les messages qu'ils reçoivent, il est très important de bien cibler les journalistes, d'éveiller leur intérêt et de capter leur attention. Ainsi, il est même conseillé d'user de créativité afin de se démarquer. Certaines entreprises, en plus d'envoyer un communiqué de presse, font des actions telles qu'envoyer un objet promotionnel relié au communiqué ou livrer un gâteau d'anniversaire par exemple lorsque la nouvelle annonce l'anniversaire d'ouverture d'une succursale ou d'un événement.

L'avantage des communiqués de presse est qu'ils perdurent dans le temps. Diffusés sur le fil de presse où les archives, grâce au Web, ils sont facilement trouvés.

⁸⁷ Search Engine Optimization. À l'heure où Internet déborde d'informations, la classification de celles-ci est importante. Le SEO représente les actions qui permettent de se retrouver dans les premières pages de résultats des moteurs de recherche comme Google par exemple. Ces moteurs de recherche utilisent des algorithmes élaborés afin de déterminer la position des résultats de recherche. Quoique ces algorithmes ne sont pas connus concrètement, les spéculations des spécialistes incluent entre autres la pertinence du contenu et la popularité des sites d'après le nombre de clics des internautes.

De plus, le communiqué de presse est aussi l'outil tout désigné pour communiquer en période de crise afin d'établir (ou de rétablir) les faits, rassurer la population et montrer une certaine proactivité de l'organisation. Dépendamment du type ou de l'importance de la crise, une conférence de presse peut également être organisée.

Communications promotionnelles de produits et services

Les entreprises utilisent diverses stratégies de communication afin de mettre de l'avant leurs produits et services. Que ce soit pour annoncer le lancement d'un nouveau produit ou d'un service ou l'amélioration de celui-ci, les entreprises proactives en relations de presse créeront et diffuseront un communiqué de presse.

Les organisations de gestion de la destination diffusent de l'information portant sur la destination et tentent de joindre les voyageurs potentiels provenant de certains marchés ciblés. Lorsque ces marchés sont éloignés, il est préférable de travailler avec une équipe d'agents de presse à proximité des voyageurs puisque ces derniers connaissent davantage les clientèles locales. Tourisme Montréal, par exemple, travaille avec des agences spécialisées à New York, à Paris et à Londres.

Ainsi, les journalistes agissent comme tierce partie auprès des voyageurs potentiels et ceux ayant déjà visité la destination. Les messages qu'ils diffusent ont comme objectif d'intéresser les voyageurs à la destination ou, pour ceux l'ayant déjà visité, à y revenir ou à agir, selon l'expérience vécue, à titre d'ambassadeurs et d'influenceurs de la destination. Ces derniers participent à la communication d'influence à travers le bouche à oreille traditionnel ou par l'entremise de médias sociaux.

Communications des organisations

Les organisations utiliseront le communiqué de presse pour diffuser des nouvelles de l'organisation : lauréat d'un prix de créativité, embauche d'une recrue ou changement de garde, rapport d'activités, réussite de vente, annonce de résultats ou de prévisions, revendication (*lobby*⁸⁸) ou appui à un projet, etc.

Les publics à qui sont destinés ces communiqués de presse des organisations sont prioritairement les journalistes « locaux⁸⁹ » qui relaient l'information dans des médias spécialisés (marketing, tourisme, gestion, finance, etc.), mais aussi les entreprises partenaires, les membres, les futurs employés, les fournisseurs, les clients de l'organisation, le gouvernement, la haute direction, etc.

⁸⁸ Le terme *lobby* au Québec n'a pas la même connotation qu'en France. Le *lobby*, au Québec, est défini par le gouvernement comme : « Constituent des activités de lobbyisme au sens de la présente loi et toutes les communications orales ou écrites avec un titulaire d'une charge publique en vue d'influencer ou pouvant raisonnablement être considérées, par la personne qui les initie, comme étant susceptibles d'influencer la prise de décisions » (LOI SUR LA TRANSPARENCE ET L'ÉTHIQUE EN MATIÈRE DE LOBBYISME. Mise à jour le 1^{er} mars 2009 sur le site Internet du gouvernement du Québec et consulté le 14 novembre 2011 http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=T_11_011/T11_011.html).

⁸⁹ « Locaux » par opposition à des journalistes localisés sur les marchés d'intérêt de la destination.

Les messages diffusés par les organisations de gestion de la destination à travers les communiqués de presse se classent en deux grandes catégories : les communications portant sur l'organisation en soi et les communications portant sur la destination.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication par communiqués de presse sont présentées à la page 326 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.3.1.2 Le dossier de presse

Un dossier de presse est un ensemble incluant plusieurs types d'informations au sujet d'une organisation tels qu'un communiqué, une fiche technique, un organigramme de la direction, une déclaration de politique générale, une ou des photos etc. Ce dossier est préparé soit pour un projet de communication sur un thème spécifique, soit pour décrire les activités générales d'une organisation. Par exemple, un dossier de presse est préparé afin de remettre des informations factuelles aux journalistes lors d'une conférence de presse (lancement, annonce, visionnement, etc.) ou en début d'année et révisé fréquemment ou annuellement pour décrire les activités de l'organisation. Les dossiers sont distribués à la demande par la poste, par télécopieur, en main propre et, maintenant, par courriel. Il est d'ailleurs possible de déposer l'information dans une section destinée aux médias ou « à propos de nous » sur le site Internet de l'organisation.

Pour les organisations de gestion de la destination...

Les organisations de gestion de la destination prépareront un dossier de presse pour donner des informations détaillées et complémentaires aux journalistes lors d'une conférence de presse. Elles fourniront fréquemment un communiqué de presse de l'organisation ou de la destination pour le dossier de presse d'événements organisés par des membres (des événements par exemple) ou par des fournisseurs.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication appuyée par un dossier de presse sont présentées à la page 328 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.3.1.3 La conférence de presse et la rencontre de presse

La conférence de presse est similaire aux deux outils cités précédemment mais cette technique est plutôt choisie lorsque la nouvelle est de plus grande importance et que l'on souhaite permettre aux journalistes de voir et de questionner un ou plusieurs porte-paroles. Cette technique sied bien aux médias visuels (télévision) puisque la prise d'image est possible. La conférence de presse facilite la communication bidirectionnelle entre les porte-paroles des organisations et les journalistes, offrant ainsi l'opportunité pour ces derniers d'en savoir plus sur les sujets qui les intéressent.

Pour organiser une conférence de presse, il faut d'abord choisir un lieu (ce choix est important puisqu'il aura un effet sur l'image des émetteurs et du message). La prochaine étape consiste à planifier la logistique qui inclura très fréquemment un léger goûter et des breuvages. Ensuite, il s'agit d'inviter (et de réinviter) les journalistes soit en communiquant directement avec eux ou avec le média qu'ils représentent, soit à travers une invitation lancée sur le fil de presse. L'étape suivante consiste à réaliser la conférence de presse et à accueillir les invités et les journalistes. Finalement, il faut effectuer des suivis après la rencontre afin de s'assurer que les journalistes disposent de

toute l'information dont ils ont besoin et surtout faire parvenir à ceux qui n'ont pu assister, la pochette de presse. L'organisation d'une conférence de presse est l'occasion pour un relationniste de rencontrer des journalistes qu'il ne connaît pas ou de confirmer certains liens avec d'autres. Il est important de noter que les journalistes ne se déplaceront pas pour assister à une conférence de presse si elle n'apporte rien d'autre que ce qui est possible d'obtenir par un communiqué de presse ou un dossier de presse.

La rencontre de presse est similaire à la conférence de presse, mais est destinée à un petit nombre de journalistes qui auront l'occasion d'échanger avec le ou les porte-parole(s). La rencontre de presse présente beaucoup d'avantages tels qu'une organisation moins lourde, un caractère informel, des échanges plus personnalisés et un faible empiètement sur la journée (Demont-Lugol *et al.*, 2006).

Pour les organisations de gestion de la destination...

Dans le cas des organisations de gestion de la destination, une conférence aura lieu pour annoncer un projet important, dévoiler des résultats ou pour expliquer certaines situations en période de crise afin de rétablir les faits lors qu'ils sont erronés. La présence d'un ou de plusieurs porte-paroles et la possibilité pour les journalistes de s'entretenir avec eux aura un effet d'attractivité pour un journaliste et celui-ci verra un intérêt à se déplacer.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication par conférence de presse sont présentées à la page 328 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.3.1.4 La conférence de presse téléphonique

Les organisations qui œuvrent sur des marchés variés effectuent fréquemment des conférences de presse téléphoniques où les porte-parole font un discours général et les journalistes participent en posant des questions ouvrant ainsi la place à la communication bidirectionnelle entre les acteurs.

3.3.2 Des activités de communication relationnelle

3.3.2.1 Les tournées commerciales

La tournée commerciale est une démarche qui consiste à faire découvrir le produit par le client utilisateur potentiel, et donc, à aller vers lui pour le lui présenter (Chouchan et Flahault, 2007).

Pour les organisations de gestion de la destination...

Pour les organisations de gestion de la destination, les tournées commerciales peuvent prendre plusieurs formes. Habituellement, les instigateurs rassemblent un petit groupe de représentants de fournisseurs touristiques qui travaillent sur des marchés communs ou des clientèles similaires et organisent une tournée pour rencontrer certains clients présélectionnés et avec lesquels un rendez-vous a été pris. Dans ce cas précis, les clients sont des voyageurs, des agences de voyage et d'autres organisateurs tels que les représentants d'associations. Puisque ces tournées

ont lieu directement sur les marchés cibles, il est aussi pertinent de planifier des rencontres à destination avec des représentants de médias pour entretenir une relation, ou même, pour en développer de nouvelles, facilitant ainsi une sollicitation ultérieure.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de tournées commerciales sont présentées à la page 329 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.3.2.2 Les tournées de familiarisation

Contrairement aux tournées commerciales où les fournisseurs de services se déplacent pour rencontrer des clients (ou multiplicateurs) actuels et potentiels, l'idée des tournées de familiarisation est plutôt d'inviter ces derniers à se déplacer pour essayer le produit offert.

Les tournées de familiarisation permettent à des intermédiaires (tour opérateurs ou journalistes par exemple) d'essayer un produit ou un service. Pour les produits, il est de coutume d'offrir ou de prêter le produit ou un échantillon à des spécialistes ou à des journalistes pour qu'ils puissent l'essayer. Ainsi, les intermédiaires réussissent ensuite à le décrire (pour les journalistes) ou à le vendre (intermédiaires de distribution) plus efficacement à des tiers. Les trois éléments clés d'une tournée de familiarisation réussie sont : une liste d'invités pertinents, un séjour bien organisé et des suivis une fois les visites effectuées.

Pour les organisations de gestion de la destination...

Relativement populaires, mais souvent trop peu exploitées, les tournées de familiarisation sont très profitables pour les fournisseurs de services touristiques, particulièrement à cause des caractéristiques des services tels qu'il en a été mentionné dans la section 1.1.4 (à partir de la page 34) de la première partie de cette recherche. En effet, puisqu'il est impossible d'essayer un service avant de l'acquiescer et que le risque associé à l'achat d'un voyage est élevé, les fournisseurs de services touristiques invitent des spécialistes de l'« industrie » touristique à expérimenter leur offre touristique. Ces tournées de presse sont fréquemment organisées grâce à l'organisation de gestion de la destination qui initie l'activité. Ainsi, les intermédiaires réussissent ensuite à mieux le vendre à des tiers. Qu'elles soient individuelles, en groupe, pour les intermédiaires de distribution (agences de voyage, agences réceptives, voyagistes), pour des partenaires ou pour des journalistes, les tournées de familiarisation sont incontournables pour une industrie de services comme l'« industrie » touristique.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de tournées commerciales sont présentées à la page 331 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.3.2.3 Les discours et les conférences

On sous-estime fréquemment l'effet d'un discours ou d'une participation à titre de conférencier à l'occasion d'un congrès ou d'une réunion. Lorsqu'il s'agit d'une conférence portant sur des sujets reliés à l'industrie dans laquelle œuvre l'entreprise, il s'agit d'une occasion en or pour partager sa vision, exposer ses actions, influencer ses partenaires ou concurrents, sympathiser avec de

potentiels futurs employés, etc. Devant un auditoire captif, l'opportunité de communiquer (de façon relativement unidirectionnelle) ses messages doit être saisie. Il s'avère nécessaire de développer une stratégie de communication qui répondra aux besoins des organisateurs de l'événement et, surtout, de l'auditoire. Le choix du message doit être étudié, tout comme le contexte ainsi que la façon d'adresser le message. Pour les participants de l'assemblée, participer à des conférences et assister à des présentations assure une mise à jour des connaissances, permet aux gestionnaires de voir « autre chose », de comprendre certaines problématiques, de favoriser les échanges avec d'autres se retrouvant dans la même situation et surtout, encourage la mise en œuvre de nouvelles idées ou confirme des stratégies déjà en place.

La présence de gestionnaires ou d'employés à des congrès ou conférences professionnelles a aussi un effet sur l'image que se font les autres participants. Cette présence a d'ailleurs une signification en soit. Par ailleurs, un représentant doit comprendre son rôle d'ambassadeur et profiter des rencontres qu'il fera pour échanger et partager avec les autres participants.

Pour les organisations de gestion de la destination...

Il s'agit d'étudier la liste des conférenciers des grands rassemblements tels que Eyefortravel et PhoCusWright pour connaître les destinations qui utilisent cette stratégie. Un représentant du ministère du Tourisme du Québec, Julien Cormier, a commencé à participer en 2009 à des conférences spécialisées pour les organisations de gestion de la destination à l'extérieur du pays et est revenu ravi de sa participation et de l'accueil qu'on lui a réservé⁹⁰. Non seulement la notoriété de l'organisation lui a paru améliorée mais les contacts et le partage d'informations durant ces séjours ont été fort profitables. Les présentations des conférenciers étant souvent partagées sur le site de l'événement ou ailleurs, elles se retrouvent en quelques sortes archivées sur le Web. Par exemple, notons la présence sur slideshares.net, un site de partage de présentations de type Powerpoint, une présentation effectuée par M. Cormier lors des 4^e Rencontres Nationales du e-tourisme Institutionnel alors qu'il a présenté la stratégie de bonjourquebec.com⁹¹.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication par les discours et la présence à des conférences sont présentées à la page 332 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.3.2.4 Les salons commerciaux internationaux (ITB, WTM, Pow Wow, etc.)

Les salons commerciaux sont des manifestations commerciales regroupant des exposants qui rencontrent le grand public ou des professionnels afin de leur présenter leurs produits. Lorsque les produits appartiennent au même secteur d'activités on parle de « salon spécialisé ». La foire, quant à elle, caractérise une manifestation commerciale regroupant des exposants de secteurs d'activités très diversifiés (Demont-Lugol *et al.*, 2006).

⁹⁰ Discussion personnelle

⁹¹ Site Internet consulté le 21 septembre 2011 : <http://www.slideshare.net/dublanchet/4emes-rencontres-nationales-du-etourisme-institutionnel-la-strategie-de-bonjourquebeccom-presentation>

Dans certaines branches d'activités, les foires et salons sont des moyens incontournables pour une entreprise qui souhaite se présenter auprès de son (ses) public(s) et éventuellement jouer un rôle significatif sur son marché. L'écho donné par les médias, la rencontre dans un même lieu, des concurrents, des partenaires et clients potentiels présentent des avantages très appréciables (Demont-Lugol *et al.*, 2006).

Ce type de travail est habituellement attribué à un délégué commercial (vendeur) qui doit préparer son travail en étudiant la liste des participants, solliciter d'avance des rencontres sur place et effectuer des suivis après une telle activité de représentation. Sans ces démarches professionnelles, les retombées seront beaucoup moins substantielles.

Pour les organisations de gestion de la destination...

En tourisme, les bourses touristiques font partie des activités prisées par les organisations en matière de stratégie de commercialisation. Ce type de rencontres se compare aux salons ou aux foires, mais auxquelles s'ajoutent des rencontres et des discussions d'affaires permettant parfois de signer des contrats entre des acheteurs et des vendeurs. Les bourses touristiques les plus importantes intègrent souvent, aussi, tant qu'à compter sur des représentants de diverses entreprises touristiques provenant des quatre coins de la planète, un salon destiné aux consommateurs. C'est le cas, par exemple, de la plus importante d'entre elle, ITB-Berlin qui se tient annuellement à Berlin en Allemagne au mois de mars. À titre indicatif, ce sont plus de 11 000 exposants qui accueillent plus de 175 000 visiteurs et quelques 110 000 visiteurs commerciaux, des acheteurs et des vendeurs intéressés à conclure des affaires⁹². L'autre bourse incontournable pour les représentants touristiques œuvrant sur les marchés étrangers est le *World Travel Market* qui se tient en novembre de chaque année à Londres. Au Québec, la bourse *Bienvenue Québec*, organisée par l'Association des propriétaires d'autobus du Québec (APAQ) est la plus importante activité de la sorte. Durant ces événements de nouvelles ententes d'affaires se développent ou se concluent entre les acheteurs (les grossistes) et les vendeurs (fournisseurs de services touristiques). *Rendez-Vous Canada* est également une rencontre annuelle traditionnelle pour les organisateurs de groupes touristiques⁹³. En France, Top Resa qui a lieu annuellement au mois de septembre est le salon international B2B leader du tourisme émetteur et réceptif en France. Rendez-vous français référence de la profession pour se rencontrer, négocier, conduire et comprendre les évolutions du marché, le salon réunit l'ensemble des acteurs du secteur tourisme (loisirs, voyages d'affaires, production de voyages groupe en France).⁹⁴

Certaines de ces bourses sont destinées uniquement aux représentants des médias. C'est le cas pour le *Canada Media Marketplace* organisé annuellement par la Commission canadienne du tourisme (CCT), l'organisation nationale pour le tourisme au Canada. Au Québec, les ATR associées, l'organisation regroupant les 22 régions touristiques de la province organise, deux fois par année – à l'automne pour les activités d'hiver et au printemps pour celles d'été – une bourse

⁹² Site Internet consulté le 21 septembre 2011 : http://www1.messe-berlin.de/vip8_1/website/Internet/Internet/www.itb-berlin/englisch/About_ITB_Berlin/index.html

⁹³ On retrouve habituellement sur l'Extranet des DMO la liste des bourses et salons auxquels l'organisation planifient se présenter afin que les fournisseurs de services touristiques qu'ils représentent soient informés et qu'ils prennent la décision d'assister ou non à ces événements. Pour le ministère du Tourisme du Québec, en date du 21 septembre 2011 il est possible de trouver la liste en suivant ce lien : <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/activites/bourses/listebourse.php>

⁹⁴ Site Internet consulté le 21 septembre 2011 : <http://www.iftm.fr/>

des médias pour permettre aux différentes régions ainsi qu'à certaines associations touristiques sectorielles de rencontrer les représentants des médias couvrant les histoires touristiques.

Les organisations de gestion de la destination qui souhaitent se faire reconnaître sur les marchés étrangers n'ont d'autre choix que celui de participer à ces bourses, salons et foires. Dans certains cas, il est possible de travailler de concert avec plusieurs destinations et de mobiliser une équipe commune afin de réduire les frais associés à ce type de représentation. L'organisation nationale du tourisme peut aussi agir comme déléguée pour les régions qu'elle représente et qui décident, principalement pour des raisons financières, de ne pas se rendre sur place. Finalement, parfois, un représentant local est sollicité et effectue le travail au titre de représentant à destination.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication par la présence à des salons commerciaux sont présentées à la page 332 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.3.2.5 L'organisation d'un événement spécial

Une entreprise qui souhaite donner de l'éclat à sa communication et faire parler d'elle par les médias a souvent recours à l'organisation d'un événement. Celui-ci doit se justifier par des circonstances exceptionnelles (Demont-Lugol *et al.*, 2006). En ce qui concerne l'enjeu de positionnement de la communication, quoique le contenu du message demeure toujours important, le contexte ou le décor dans lequel il est diffusé influe sur sa réceptivité. Mettre en scène, en perspective, le message que l'on destine à un public correspond à l'essence même de la communication (Chouchan et Flahault, 2007).

L'événement ou « l'événementiel⁹⁵ » a toujours été un outil important dans le coffre à outils des relations publiques. Edward Bernays avait utilisé cette technique durant l'importante parade de Pâques à New York en 1929 pour convaincre les femmes de fumer et de populariser la cigarette auprès d'elles. Rappelons-nous qu'alors, pour la gente féminine, il était tabou de fumer et encore plus de le faire en public. Cet événement fût sans contredit un événement majeur pour l'industrie du tabac qui se retrouvait suite à cet événement avec deux fois plus de clients potentiels.

3.3.2.6 Les événements clients et intermédiaires de distribution

Une soirée apéro, un cocktail dînatoire ou une autre rencontre spéciale organisée pour rencontrer ses partenaires, financeurs, clients importants, employés ou fournisseurs entre dans la catégorie des activités de relations publiques. Ce type d'événement peut être préparé dans le but de lancer un nouveau produit, inaugurer une nouvelle infrastructure, célébrer un anniversaire ou simplement pour se retrouver, momentanément, ensemble dans une ambiance décontractée. Peu importe la raison, si l'événement est bien orchestré, le résultat est habituellement probant et les liens tissés entre les participants peuvent se transformer en liaisons d'affaires profitables.

Pour les organisations de gestion de la destination...

⁹⁵ Néologisme apparu dans les années 1980 lorsque la promotion par l'événements devient plus populaire Chouchan et Flahault, *Les relations publiques*, 2007.

Dans l'« industrie » du voyage, il arrive que les représentants de destinations organisent ce type d'événement pour leurs clients soit à l'occasion d'une soirée spéciale en simultané d'un événement d'envergure, soit spécialement pour une occasion qui revient, habituellement, annuellement. Le *Canada Night* organisé par la Commission canadienne du tourisme (CCT) à l'occasion du *Mountain Travel Symposium* (annuellement en avril) est un exemple du premier cas. Le *Canada Media Dinner*, dîner annuel s'adressant aux rédacteurs touristiques de la région métropolitaine de Boston aux États-Unis au mois de mai et organisé par le ministère du Tourisme du Québec, illustre bien le deuxième cas d'événement destiné aux intermédiaires.

3.3.2.7 Les événements grand public

À titre d'exemple, on pourrait citer les restaurants McDonald's du Canada qui organisent depuis plus de 15 ans, le Grand McDon qui se veut une journée de collecte de dons pour venir en aide aux enfants dans le besoin au Canada. Au cours de cette journée, artistes, vedettes du sport, politiciens, représentants des médias, parents et amis sont invités à travailler côte à côte dans une succursale du restaurant afin d'encourager les clients à déboursier un don pour la cause ou les inciter à se procurer les items pour lesquels des dons sont recueillis. Habituellement les médias locaux se déplacent pour prendre des photos et ensuite préparer un texte ou produire un reportage incluant, évidemment, le nom du restaurant de la fameuse chaîne, les participants dont font souvent partie des politiciens en quête de visibilité et de capital de sympathie. Les retombées médiatiques et leur relais à un public plus large, par exemple à la population locale et aux clients sont fréquemment à la hauteur, sinon supérieures aux dépenses relatives quant à l'organisation de l'événement et du manque à gagner provenant des dons offerts. Organiser un événement de la sorte démontre aussi la conscience sociale d'une entreprise et affecte positivement l'image et la perception que s'en font les clients.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication par les événements grand public sont présentées à la page 179 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.3.3 Des activités « traditionnelles » de communication externe des organisations

3.3.3.1 Le piétage vidéo

Le piétage vidéo permet de diffuser des images préparées par des vidéastes selon un contrat avec l'organisation émettrice. Le piétage vidéo est souvent sous forme d'une publicité ou d'images que les journalistes télé par exemple peuvent recevoir pour agrémenter un reportage. Par contre, aujourd'hui, avec les caméras vidéo personnelles, de plus en plus de vidéos amateurs sont diffusées dans les médias parallèles.

Pour les organisations de gestion de la destination...

Avant le milieu des années 2000, le piétage vidéo était relativement dispendieux et conséquemment, rarement utilisé par les fournisseurs de services touristiques outre que par quelques acteurs d'envergure. Aujourd'hui, n'importe qui peut préparer une vidéo et la diffuser

gratuitement sur le Web soit sur YouTube, sur le site Internet de l'entreprise, dans un blogue, sur une chaîne de Webtv ou même la faire circuler par courriel. Que les images soient de qualité supérieure et en format destiné à la télévision ou très amateur, cela importe peu aujourd'hui. En fait, les vidéos non-professionnelles et tout ce qui est en lien avec la télé réalité est de plus en plus populaires et reçoit même, parfois, une cote de sympathie que les vidéos professionnelles ne réussiraient pas à obtenir. De plus, les téléspectateurs et les diffuseurs sont moins puristes quant à la qualité des images vidéo présentées à la télévision et il arrive qu'exceptionnellement des images filmées avec un appareil maison se retrouvent à la télévision, en autant que celles-ci disposent d'un bon contenu et d'une certaine primeur. Ces méthodes n'excluent pas l'obligation, pour les entreprises d'envergure ainsi que les organisations de gestion de la destination, de détenir des images de haute qualité pour diffusion télé.

Pour un exemple d'une vidéo virale d'une entreprise touristique, on peut penser à la compagnie d'aviation Southwest qui a bénéficié d'une vidéo diffusée par une tierce personne, sur YouTube, le plus important site de partage de vidéos. Le 6 avril 2009, la vidéo⁹⁶ dans laquelle un agent de bord présente les règles de sécurité sous la forme d'une chanson « rap » avait été visionnée plus 1 025 000 fois et le 15 mai 2009, le compteur affichait plus de 1,5 million de visionnements! Heureusement fort sympathique, la vidéo transmet une image tout aussi positive du transporteur aérien. Cet exemple démontre bien l'importance d'être à l'affût de ce qu'il se passe sur la toile afin de réagir efficacement dans le cas où l'image projetée de l'organisation soit moins reluisante.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de tournées commerciales sont présentées à la page 295 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.3.3.2 Les publications maison

Qu'elles soient en format papier et distribuées parmi les clients actuels (joint à la facturation par exemple) ou dans des cahiers spéciaux à travers la presse écrite ou maintenant sous forme électronique (cyberlettre) les publications maison permettent de diffuser l'information choisie et contrôlée par l'entreprise. Moins crédibles auprès du lectorat qu'un éditorial, les publications maison atteignent cependant un objectif différent.

Publication pour les clients

Entretenir un lien en diffusant de l'information continue auprès des clients, qu'ils soient actuels ou futurs, ou avec les passionnés du produit ou service s'avère toujours un choix judicieux pour les entreprises. Les nouvelles lois (juridique ou éthique selon les pays) exigent que l'on demande la permission au client avant de communiquer avec lui mais dans le cas où le client souhaite recevoir de l'information, sa réceptivité est telle qu'il faut saisir l'occasion. Un bon mix éditorial est nécessaire pour que le lecteur soit intéressé à continuer à recevoir cette sollicitation : information générale sur la destination, offres spéciales uniquement disponibles pour les abonnés, images, concours, mot personnel du président, commentaires de lecteurs (démontre une ouverture à la communication), faits insolites, humour, etc. sont la base d'un éventuel succès pour cet outil de communication.

⁹⁶ La vidéo n'est plus en ligne.

Publications pour les journalistes ou autres intermédiaires

La production d'une publication maison mensuelle et dédiée aux journalistes ou à d'autres intermédiaires assure de garder le lien avec ces derniers, leur rappeler fréquemment son existence, faire circuler les coordonnées d'une personne contact et véhiculer son nom et, surtout, faire part d'informations nouvelles sur des produits, des services, des campagnes publicitaires ou des modes de distribution. Si les bulletins sont mis en ligne sur un site Internet ou un blogue, l'avantage devient encore plus intéressant puisqu'ils y sont archivés.

Organisations de gestion de la destination – Employés

La publication maison destinée aux employés est moins commune dans les entreprises touristiques puisque la plupart de ces dernières sont de petite taille. L'échange d'informations parmi l'équipe de travail se fait, fréquemment, de façon spontanée. Cependant, dans les cas où il est possible, il est certainement pertinent d'utiliser ce moyen de communication pour échanger sur une base fréquente avec l'ensemble de son équipe, surtout que, faut-il le rappeler, par la caractéristique d'inséparabilité du produit touristique, le facteur humain est si important.

On attribue de nombreuses fonctions aux communications internes : des éléments plus élémentaires (transmettre des informations) aux plus élaborées (impliquer et motiver le personnel). Ces fonctions sont plus ou moins développées selon les entreprises (Demont-Lugol *et al.*, 2006). Les fonctions suggérées par ces auteurs sont : la fonction logistique ou la circulation de l'information (informations descendantes, ascendantes, latérales), la fonction managériale ou animation de la hiérarchie, la fonction économique, la fonction sociale (relation entreprise-personnel), etc. Selon Demont-Lugol, Kempt *et al.* pour atteindre certains objectifs, on a souvent recours à des moyens qui dépassent le cadre strict de la communication interne. Il s'agit en particulier des relations publiques et de la formation. D'autres outils de communication avec les employés sont suggérés par les auteurs, mais ne seront pas expliqués en détail dans cette recherche tels que : la boîte à idées, l'affichage, la note d'information, le livret d'accueil, le bilan social, l'Intranet, la revue de presse, le compte-rendu de réunion, le rapport annuel, les vêtements de travail, etc. Toutefois, afin de comprendre ce type de communication davantage, le Tableau 20 donne une idée générale des outils de communication interne et de leur classification selon le besoin de communication.

Tableau 20 - Les moyens de la communication interne

Objectif	Dispositif	Outils
Améliorer l'insertion du personnel dans l'entreprise	D'accueil	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien individuel • Film de présentation • Livret d'accueil • Visite guidée • Intranet • Etc.
	D'enrichissement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Journaux professionnels • Journal interne • Intranet • Revues de presse • Affichage • Conférences • Réunions d'information • Séminaires de formation • Etc.
	D'enrichissement humain	<ul style="list-style-type: none"> • Journal interne • Intranet • Relations de proximités • Expression directe • Relations publiques internes • Etc.

Source : Demont-Lugol *et al.* (2006)

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication par les publications maison sont présentées à la page 296 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.3.3.3 Les photographies

« Une image vaut mille mots » dit le dicton! On dit aussi que derrière chaque photographie il y a une histoire. La diffusion de photos est souvent plus efficace qu'une communication écrite et l'effet est plus important. Par exemple, une photo accompagnant un communiqué de presse donne un avantage certain au message.

Aujourd'hui, à l'ère du Web social (Web 2.0), non seulement les internautes peuvent diffuser des photos eux-mêmes directement sur la toile mais ils le font de façon significative, peu importe le mode de partage : par courriel, sur des sites de médias sociaux (Facebook, Flickr, etc.), sur des sites de géolocalisation (Google maps, google earth, etc.), sur leurs blogues, sur des sites de commentaires (TripAdvisor), sur des sites d'encyclopédie libre et partagée (Wikipédia), etc. On note, parmi les différences quant à la diffusion de photos entre hier et aujourd'hui : 1) la diffusion est beaucoup plus grande, 2) lorsqu'elles sont diffusées par un leader d'opinion ou un influenceur,

elles ont certainement une influence et 3) impossible de contrôler l'image de la destination ou de l'entreprise touristique. Les différentes entités sont dorénavant vulnérables devant les images diffusées et dépendant de la bonne volonté des internautes qui les partagent. Évidemment, il est toujours nécessaire de constituer une banque de photos officielles afin de fournir des images de bonne qualité à ceux qui en feront la demande (les journalistes par exemple). Et très important, les entreprises doivent effectuer une veille quant à leur identité numérique et l'image virtuelle qu'elles projettent.

Pour les organisations de gestion de la destination...

Les services touristiques étant intangibles, la diffusion d'images d'un lieu rend une destination plus « réelle » aux yeux des voyageurs. D'où l'importance que les organisations touristiques accordent à ce mode de communication.

Avant l'arrivée d'Internet et son utilisation par la masse, à part dans les brochures, en feuilletant les albums de photos d'amis et de membre de sa famille et dans les trousseaux médias pour les journalistes, il était difficile de voir, avant un séjour touristique, le lieu réservé.

L'arrivée d'Internet a permis aux entreprises touristiques et aux organisations de gestion de la destination de diffuser plus d'images et de photos de la destination tout en ayant un certain contrôle sur celles-ci.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication par les photographies sont présentées à la page 295 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.3.3.4 Les mises en candidature - concours et remises de prix

Il existe une panoplie de concours pour lesquels une candidature peut être présentée. Ces concours peuvent être spécifiques pour le domaine de l'entreprise candidate ou dans un autre secteur d'activités, mais pour lequel l'entreprise se qualifie pour un prix tel que entrepreneur de l'année, campagne publicitaire exceptionnelle, niveau de qualité supérieur, service à la clientèle unique, etc.

Pour les organisations de gestion de la destination...

En ce qui regarde le tourisme, au Québec, il est impératif pour les fournisseurs de services touristiques, de participer au Grands Prix régionaux du tourisme. Une entreprise qui remportera la palme d'or au niveau régional se retrouvera en lice aux Grands Prix nationaux. La remise des prix nationaux est annuellement prévue au printemps, à temps pour le début de la saison touristique. Que l'on soit lauréat ou simplement nominé, les participants reçoivent des avantages lucratifs (incluant une certaine visibilité) et peuvent profiter de cette remise de prix pour rencontrer d'autres intervenants qui œuvrent dans le même secteur et potentiellement développer des liens d'affaires. En plus de motiver les troupes, remporter un de ces prix assure une crédibilité accrue au gagnant ainsi qu'une visibilité dans une campagne publicitaire et, pour ceux qui profiteront de l'occasion offerte, pour faire circuler la nouvelle à travers divers outils de communication, notamment :

- l'ajout du logo du prix sur ses publications,

- la production et la diffusion d'un communiqué de presse auprès des journalistes et de ses partenaires, de ses clients, de ses employés, etc. afin de leur dire merci,
- l'affichage d'une enseigne dans les bureaux,
- l'exposition du prix à la vue.
- Etc.

D'autant plus qu'il est non négligeable, au niveau de l'image projetée, pour une entreprise, de reporter un prix devant ses pairs. En remportant un prix prestigieux, une entreprise devient en quelque sorte une référence pour les autres.

Pour les organisations de gestion de la destination, l'avantage de développer un concours est d'entretenir un lien avec ses membres et de les rassembler lors d'un événement annuel. Il s'agit par ailleurs d'une occasion pour les membres d'investir des efforts supplémentaires dans l'objectif de devenir meilleurs et d'offrir des expériences de plus haut niveau.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication par les mises en candidatures et remises de prix sont présentées à la page 296 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.3.3.5 Le parrainage et le mécénat

Le parrainage et le mécénat sont deux techniques très proches dans leur mise en œuvre mais avec des objectifs de communication différents (Demont-Lugol *et al.*, 2006). Ces outils trouvent leurs racines au début du XX^e siècle (Chouhan et Flahault, 2007). Ces techniques furent les premières à être utilisées par de grandes compagnies dans les stratégies de relations publiques. Le parrainage (*sponsoring*), selon Demont-Logol, Kempf *et al.*, est une « technique de communication par laquelle une entreprise ou une marque apporte son soutien à une personne ou à une organisation afin de lui permette de réaliser son projet en contre partie d'une prestation publicitaire, clairement définie. En échange, le mécénat est une technique de communication par laquelle une entreprise apporte son soutien à une personne ou à une organisation sans qu'il soit prévu de contrepartie promotionnelle ». Une des premières actions de parrainage serait la commandite de pneus Michelin, en 1891, à Charles Terrant, champion cycliste. Le lendemain d'une victoire avec une avance de 7 heures, toute la presse parle des fameux pneus utilisés par le cycliste qui a rendu possible cet exploit (Chouhan et Flahault, 2007). En France, le mécénat représentait, en 2010, 2 milliards d'euros (ADMIRAL Carrefour du mécénat d'entreprise, 2010: 3).

Pour les organisations de gestion de la destination...

Au niveau des destinations, lorsqu'on parle de parrainage, on pense fréquemment aux programmes de financement, souvent au développement, qu'elles rendent disponibles aux intervenants locaux. Les programmes de financement d'événements sont habituellement classés dans la catégorie du parrainage puisque la plupart du temps, en échange de financement, une visibilité lors de l'événement ou à travers d'autres outils médiatiques est exigée. Les avantages pour l'organisation de gestion de la destination sont attirants, mais plusieurs désavantages nécessitent un questionnement avant de proposer cette solution. Par exemple, il faut compter sur une partie importante du budget qui pourrait être attribué à d'autres fonctions, et aussi gérer la

frustration de partenaires, fréquemment des membres de l'organisation, à qui le financement sera refusé, un risque qui pourrait ternir l'image qu'ont les demandeurs vis-à-vis de l'organisation.

3.3.3.6 Les concours

Liés à une obligation d'achat ou non, les concours créent un univers ludique, de rêve, et égayent les achats de ceux et celles qui sont intéressés par ceux-ci. Cette technique peut être utilisée à plusieurs stades de la vie d'un produit, toujours avec le même objectif : créer un courant de sympathie entre la marque et le consommateur, pour augmenter les ventes (Demont-Lugol *et al.*, 2006). Un autre objectif de cette technique est de cumuler une base de donnée pour ensuite, si les participants ont acquiescé à une sollicitation ultérieure des organisateurs du concours (ou de tiers), envoyer des offres spéciales. Au niveau touristique, il est intéressant pour des destinations de s'associer à d'autres produits de consommation (automobiles, épiceries, électroménagers, immobiliers ou, encore mieux, par un média, etc.) pour offrir un voyage comme prix d'un concours et ainsi profiter de la visibilité et de la publicité offerte par les organisateurs du concours.

Créer son propre concours et le diffuser peut donner des résultats impressionnants, d'autant plus que l'organisation qui utilise cet outil a ensuite accès à une base de données. Théoriquement, une stratégie complète doit accompagner un concours afin de profiter de tous les avantages y étant reliés. Encore, il est maintenant nécessaire (par la loi ou éthiquement selon les pays) de demander la permission de communiquer ultérieurement avec les participants du concours et surtout de respecter la réponse donnée par ces derniers. Dans le cas où les participants acceptent, il s'agit d'une occasion toute désignée pour poursuivre la relation communicationnelle.

Pour les organisations de gestion de la destination...

Impossible ici de ne pas illustrer à titre d'exemple l'Office de tourisme de Queensland, un état de l'Australie, qui a lancé à l'automne 2008 un concours dont les retombées médiatiques sont impressionnantes. Les autorités du Queensland peuvent se réjouir de ce coup dont les retombées médiatiques ont été estimées à 61 millions d'euros, et ce, avant même que le gagnant n'ait débuté son travail (Agence France Presse, 9 mai 2009) ! Le concours, intitulé « The Best Job in the World » a d'abord été annoncé, à peu de frais, dans la section emplois à combler des médias traditionnels de plusieurs quotidiens. L'objectif : combler un « nouveau poste », soit celui de « gardien » d'une île paradisiaque pendant une période de 6 mois. Les responsabilités : découvrir l'île et rapporter ses expériences grâce à la rédaction et la publication d'un billet agrémenté de photos et de vidéos à chaque semaine, sur un blogue diffusé sur le Web. Les autres responsabilités incluent nourrir les poissons, distribuer la poste par avion, apprécier la piscine et y plonger au besoin, etc. Le salaire offert : 150 000 \$ australiens pour la durée du contrat. Le concours a fait le tour des médias du monde à plusieurs reprises et le gagnant, Ben Southall, un anglais de 34 ans, a été sélectionné en avril 2009 parmi plus de 34 000 candidats provenant de 200 pays. On retrouvait, évidemment, parmi les finalistes, des représentants de divers pays issus, on s'en doute, des marchés visés par la destination touristique... question, encore, de faire parler de la destination auprès des marchés cibles.

Le ministère du Tourisme du Québec a organisé en 2008 un concours similaire et dont les gagnants, un couple français et un couple américain⁹⁷, ont séjourné durant une semaine au Québec et ont participé à une foule d'activités. Le séjour fut documenté de leur arrivée à l'aéroport à leur départ afin de constituer un blogue (un par marché). Selon l'organisateur du concours, Julien Cormier, directeur à la Direction générale du marketing, l'opération fut un succès et les blogues sont restés en ligne durant plusieurs mois après le séjour. Les concours étaient de retour pour une seconde année en 2009.

Le concours organisé par la bannière californienne d'hôtels-boutiques, restaurants et spas *Joie de Vivre* représente un autre exemple pertinent des avantages reliés à l'organisation de concours tel que l'explique Claudine Barry, analyste au Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de ESG-UQAM (Barry, 14 avril 2009) : « À l'été 2008, *Joie de Vivre* lançait un concours de photos sur le thème *Show us your California*. Plus de 2000 clichés de photographes amateurs et professionnels ont été téléchargés sur le site de la communauté en ligne de l'entreprise. Bien que ce concours ait nécessité beaucoup d'efforts, de suivis et d'ajustements pendant son déroulement, les résultats obtenus ont largement dépassé les attentes. En voici quelques uns : retour sur l'investissement de 900 %, le nombre de membres de la communauté en ligne a triplé, quatre fois plus de photos que prévu ont été téléchargées et le nombre de visiteurs uniques sur le site de la chaîne fut une fois et demi plus que le nombre ciblé ».

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication à travers les concours sont présentées à la page 297 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.3.4 Des activités de communication bidirectionnelle

3.3.4.1 Les numéros de téléphone 1-800, numéros verts

Un centre d'appel ouvert 24 heures sur 24 permet aux internautes de savoir qu'une personne peut répondre à leurs questions, peu importe le moment. Au niveau touristique, considérant que les visiteurs proviennent des quatre coins de la planète et donc, de fuseaux horaires variés, cette avenue est intéressante mais surtout rassurante pour les voyageurs.

De plus, le fait de mettre de l'avant un tel numéro de téléphone donne une certaine crédibilité à l'organisation. Les coûts d'exploitation d'une ligne sans frais étant habituellement élevés, les entreprises qui détiennent ce type de numéro sont perçues comme étant plus « sérieuses » et dignes de confiance.

Pour les organisations de gestion de la destination...

Notons qu'au Québec, le ministère du Tourisme propose aux différentes régions d'utiliser les services du centre d'appel du Ministère pour répondre aux appels des particuliers. Le numéro de téléphone sans frais de la région des Cantons-de-l'Est, une des 22 régions touristiques du Québec, est géré par le centre d'appel du Ministère et les appels sont repris par les préposés à l'accueil, au nom de la région. Les informations données à l'appelant sont principalement en lien avec la région

⁹⁷ À noter que les marchés touristiques principaux pour la province du Québec sont les États-Unis et la France

en question, mais les préposés peuvent aussi informer sur d'autres sujets concernant la province ainsi que les autres régions touristiques. Un des avantages pour l'organisation de gestion de la destination de Tourisme Cantons-de-l'Est est de ne pas avoir à gérer un centre d'appels qui exigerait des dépenses et une logistique importantes et, pour le touriste intéressé par la région, la possibilité d'avoir accès à une information rapide et complète concernant la région qui l'intéresse et sur l'ensemble de la province.

3.3.4.2 Les sondages

Les sondages émanent habituellement du département de recherche et leur objectif est principalement de recueillir des informations stratégiques qui seront ensuite utilisées en marketing. Cependant, il faut également voir un sondage comme un outil de communication. Les sondages en format papier ou Internet (en fait, tous les sondages où les répondants sont autonomes) doivent être pensés, aussi, comme étant un outil permettant de communiquer des informations auprès d'un ou de plusieurs de ses publics. En effet, il est possible d'intégrer au questionnaire des messages que l'on souhaite diffuser au répondant. Les sondages face-à-face ou téléphoniques, qui incluent la participation d'un interviewer sont, quand à eux, à double tranchant. Autant il est possible d'échanger et de pousser plus loin la communication et éventuellement la persuasion, autant l'intervieweur devient indirectement un porte-parole de l'organisation et peut altérer, en bien ou en mal, l'image que le participant au sondage peut se faire de cette destination.

Les sondages se qualifient comme étant des outils de communication bidirectionnelle même si dans le premier cas, les échanges sont en différé.

3.3.5 Des activités de communication plutôt unidirectionnelles rendues possibles grâce au Web

3.3.5.1 Le site Web

Le site Internet est une plateforme fantastique puisqu'il permet de diffuser tout ce dont l'entreprise souhaite partager avec les internautes. Avec près de 2,095 milliards d'utilisateurs sur la planète, ce qui représente 30,2 % de la population mondiale⁹⁸, le choix de créer une page Internet va de soi.

Ainsi, toute organisation, à quelques exceptions près, devrait s'exposer à travers une vitrine virtuelle sur le Web. Cette affirmation est d'autant plus vraie pour les entreprises de l'« industrie » touristique qui font principalement affaire avec des clients éloignés. En plus d'un site Internet « traditionnel » souvent informationnel où la communication entre l'entreprise et ses publics est habituellement unidirectionnelle, il devient de plus en plus commun de voir en parallèle du site officiel, des sites Internet se développer, aussi créés par la même organisation. Par exemple : un blogue (avec espace « commentaires »), un microsite pour une clientèle ou un marché en particulier, un site spécifique pour un concours, un site destiné à un événement spécial (Jeux

⁹⁸ Site Internet consulté le 14 novembre 2011: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

Olympiques). Le Tableau 21 présente divers types de sites Internet existants. Quelques exemples seront vus plus en détail dans la partie portant sur les nouveaux outils de relations publiques.

Tableau 21 - Types de sites Internet

Type	Fonction	Exemples
Blogue (ou Web log)	Similaire à un journal intime	blogger, wordpress
Site corporatif	Donner des informations sur une entreprise ou un service	Renault.com
Site transactionnel	Vendre des produits et/ou des services	Amazon.com
Site de vente aux puces	Vendre par des particuliers mais des entreprises peuvent aussi l'utiliser, objets neufs ou d'occasion et services	eBay, LesPacs, Kijiji
Site communautaire (médias sociaux)	Espace virtuel où des gens ayant des intérêts communs se retrouvent	MySpace, Facebook, LinkedIn,
<i>Gripe site</i>	Site dévoué à critiquer une personne, un gouvernement ou une entreprise	http://www.walmart-blows.com/
Site d'informations	Contenu destiné à informer les visiteurs mais pas nécessairement dans un but commercial	Office de la langue française http://www.olf.gouv.qc.ca
Site de nouvelles	Site de diffusion de nouvelles	Cyberpresse.ca, CNN.com
Page personnelle	Pour différentes raisons...	
Site politiques	Transmettre de l'information de partis politiques	Barackobama.com
Site d'évaluation	Pour évaluer et noter	Hot or Not ou RateMyProfessors.com
Site de commentaires	Espace virtuel où les gens peuvent partager des commentaires	TripAdvisor, epinions.com
Site scolaire	Espace virtuel où les professeurs et les étudiants peuvent partager des	Moodle

	informations	
Partage de vidéo	Partage de vidéos amateurs et professionnels	YouTube et Google Video
Engin de recherche	Permet de chercher parmi toutes les pages et sites Internet	Google, Yahoo!
Portail	Site proposant un point de départ pour d'autres ressources	Sympatico, maneige.com,
<i>Wiki</i>	Site collaboratif	Wikipedia

Les options sont quasi illimitées quant au contenu d'un site Internet de destination et la capacité de diffusion d'information est impressionnante. Aujourd'hui, avec le potentiel relationnel offert par le Web 2.0 et la possibilité d'entretenir une conversation directement avec le public principal qu'est le voyageur, rares sont les organisations touristiques qui ne saisissent pas l'occasion. Tandis que certaines organisations optent pour le choix d'avoir un site plus traditionnel, d'autres choisissent aussi d'ajouter un blogue offrant plus de flexibilité et une certaine proximité avec les internautes.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication par site Internet sont présentées à la page 300 dans la section destinée à la présentation des résultats.

3.3.5.2 Les foires aux questions

Un espace « foire aux questions » (FAQ) disponible sur le site Internet d'une entreprise ou sur d'autres plateformes, permettra de répondre à la majorité des questions fréquentes des consommateurs ou des journalistes. Il est également possible de préparer une foire aux questions pour les employés, facilitant certaines recherches d'informations de base. En informant ainsi les employés de soutien et en leur offrant des outils de travail, ils deviendront plus efficaces et seront libérés d'une partie de leurs tâches pour pouvoir vaquer à d'autres occupations. Sur un site Internet, une section FAQ favorise aussi le référencement organique (SEO) et permettra de gagner au niveau du positionnement du site dans les moteurs de recherche.

Pour les organisations de gestion de la destination...

Dans la section FAQ du site du ministère du Tourisme du Québec, [bonjourquebec.com](http://www.bonjourquebec.com)⁹⁹, on trouve toutes les réponses aux questions d'ordre général sur des vacances au Québec. Une section FAQ donne l'opportunité à des organisations de gestion de la destination d'insérer du texte riche en contenu qui, de surcroît, aide au SEO.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication par une section foire aux questions sur le site Internet de l'organisation sont présentées à la page 311 dans la section destinée à la présentation des résultats.

⁹⁹ Site Internet consulté le 22 septembre 2011 : <http://www.bonjourquebec.com/us-en/faq0.html>

3.3.5.3 Cyberlettre d'information

Il a été question des lettres d'information dans la partie portant sur les outils de communication et de relations publiques traditionnels. La différence ici est uniquement dans la manière dont ces bulletins sont distribués. En fait, puisqu'il est souvent moins coûteux de distribuer une cyberlettre par courriel qu'un bulletin papier, surtout quand les destinataires se retrouvent aux quatre coins de la planète, cet outil devient de plus en plus populaire. D'autant plus que le montage d'un bulletin électronique est maintenant beaucoup plus simple puisque des modèles existent et surtout parce qu'il est possible et facile d'intégrer des images ou même des vidéos, rendant justice à l'offre des entreprises touristiques. Le partage et la diffusion peuvent aussi se faire à travers un fil RSS.

Selon un article écrit par le spécialiste du e-tourisme Claude Péloquin (23 avril 2009), « de l'avis de la majorité des spécialistes en marketing, le courriel demeure un outil hautement pertinent, notamment pour les PME, en vertu de son efficacité et de son caractère abordable qui offre un excellent retour sur investissement. Malgré tout, il reste très souvent sous-utilisé, particulièrement au Québec où, selon Mark Morin, président de Stratégie Marketing Direct, les entreprises les utilisent beaucoup moins que leurs pairs américains ».

M. Péloquin poursuit en déclarant qu'« il faut considérer le courriel comme un lien de communication privilégié avec le consommateur. Il permet à l'entreprise de transmettre de l'information de qualité à propos de ses produits et services. En dépit des nouvelles fenêtres promotionnelles qu'offrent les médias sociaux, la tendance du marketing par courriel est à la hausse alors que les entreprises, en période de crise économique, favorisent cette stratégie éprouvée. Selon la Marketing Direct Association, en 2008, les entreprises américaines ont obtenu des revenus de 45 USD pour chaque dollar investi en marketing par courriel. Ce ratio est presque le double de celui obtenu en moyenne par les autres formes de marketing en ligne ».

Une partie de l'article de Claude Péloquin est adapté à l'« industrie » touristique. On peut y lire, par exemple : « qu'une étude de la firme de recherche Epsilon, publiée en février 2009, a permis de mesurer la valeur des campagnes de courriels appliquées au domaine du voyage. L'enquête s'est déroulée en octobre 2008 auprès de 1 517 répondants américains qui avaient préalablement signifié leur intérêt à recevoir une infolettre commerciale. C'est avant tout parce qu'ils souhaitent être informés des soldes et des offres spéciales que les internautes (86 %) s'abonnent à des infolettres d'entreprises touristiques ».

« L'étude d'Epsilon démontre que parmi les cinq secteurs d'activités analysés, c'est l'industrie touristique qui est la plus susceptible de générer des ventes lors de l'envoi d'un courriel. Plus de 63 % des consommateurs affirment qu'ils seront davantage portés à acheter auprès des entreprises de tourisme qui leur ont envoyé une infolettre, comparativement à 44 % et 40 % pour les secteurs pharmaceutique et financier. Ce succès s'explique notamment par le fait que 92 % des internautes considèrent que les courriels constituent une façon utile de prendre connaissance des nouveaux produits liés aux voyages ».

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication par cyberlettre sont présentées à la page 299 de la présentation des résultats.

3.3.5.4 Podcasts et vidéocasts

Les podcasts (ou vidéocasts) sont des fichiers audios (ou vidéos) disponibles pour téléchargement, gratuitement ou non. Ils sont très faciles à créer et sauvegarder sur différents sites de diffusion.

Les opportunités demeurent à surveiller par les intervenants de l'« industrie » touristique à l'heure où le tourisme mobile prend son envol (Péloquin, 2 février 2009). En plus de diffuser sur son propre site Internet ou sur celui de l'organisation de gestion de la destination, il faudra, à l'avenir, penser à d'autres modes de diffusion. Certaines applications de géolocalisation telles que Google Map, intègrent sur leurs cartes, des podcasts ou des vidéocasts en lien avec un lieu spécifique, et ce, peu importe s'ils proviennent de sources officielles (fournisseurs de services touristiques, DMO, etc.) ou d'amateurs. Par exemple, des visiteurs qui auraient intégré leurs photos de voyage sur Flickr ou leurs vidéos sur YouTube. Ainsi, en créant un itinéraire, les visiteurs pourraient aussi télécharger les explications qui viennent avec les points d'intérêt, des photos ou des vidéos, les assistant dans la découverte d'une ville. Certaines de ces applications sont uniquement disponibles dans Internet à l'aide d'un ordinateur personnel, mais de plus en plus, on retrouve ces applications de géopositionnement formatés spécialement afin d'être installées sur un téléphone portable intelligent comme le iPhone ou sur un iPad.

Les démarches de Tourisme Montréal en matière de podcasts sont présentées en détail à la page 300.

3.3.6 Des activités de communication plutôt bidirectionnelles rendues possibles grâce au Web

3.3.6.1 Blogues

Cardon *et al.* appuient l'idée que le blogue « est incontestablement un outil de publication offrant aux personnes des formats originaux de mise en récit de leur identité personnelle ». Ils ajoutent et soutiennent dans un article publié dans le journal *Réseaux* que le blogue est aussi « un outil de communication permettant des modalités variées et originales de mises en contact » (Cardon et Delaunay-Téterel, 2006: 17). Alors que cet article de Cardon est plutôt centré sur les blogues d'individus, il est question ici de blogues d'entreprises ou du moins rédigés, de façon annoncée et transparente, par des individus pour le compte d'entreprises. Toutefois, il est réaliste de croire que le blogue d'entreprise a également comme objectif d'entrer en contact avec les consommateurs-usagers dans le but de développer ou d'entretenir une relation (d'affaires) avec ces derniers.

Dans son étude, Gilpin (2010a) soutient que même s'il est possible pour les internautes de placer des commentaires à la suite d'un billet de blogue, la conversation y est beaucoup plus asymétrique que pour la conversation (dialogue) entre l'organisation et l'internaute sur Twitter. Elle réfute l'étude de Kent (2008) qui affirme que l'ouverture et la possibilité pour les lecteurs d'ajouter un commentaire sur un blogue en fait un media « dialogique » puisque, selon Gilpin, peu de lecteurs ajoutent des commentaires, contrairement à Twitter par exemple qui engage plus à la conversation. D'autant plus que, selon Gilpin, la position de médiateur de l'auteur d'un blogue lui procure une position privilégiée par rapport à ceux qui osent commenter. Contrairement aux échanges sur un blogue (sur le terrain de l'auteur), les échanges sur la plateforme Twitter ont lieu dans un espace neutre.

Les lecteurs peuvent lire un blogue en se rendant à l'adresse Web de celui-ci ou s'abonner au fil RSS et voir sur un agrégateur de contenu l'information souhaitée ou recevoir par courriel tous les nouveaux billets provenant des blogues de son choix. En ce qui concerne le microblogage, il a une portée encore plus efficace quand on pense que les messages peuvent également être transmis sur de multiples plateformes en simultanément (Twitter et Facebook par exemple) ou envoyés comme messages instantanés sur un téléphone portable.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication à travers un blogue sont présentées à la page 316 de la présentation des résultats.

3.3.6.2 Médias sociaux (Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, etc)

Avec des millions de visites uniques par mois, ces sites de communautés virtuelles sont, aujourd'hui, incontournables. Twitter par exemple attirait en avril 2009 plus de 14 millions de visiteurs, soit une augmentation de 77 % par rapport au mois précédent¹⁰⁰. En septembre 2011, ce sont 100 millions d'utilisateur actifs qui utilisent le site de microblogage créant quelques 230 millions de gazouillis (tweets) de 140 caractères ou moins quotidiennement¹⁰¹. Quant à Facebook tandis que le site Web social accueillait 91 millions de visiteurs en avril 2009 (une augmentation de 23 % comparativement au mois de mars de la même année), en 2011, ce sont plutôt 750 millions d'utilisateur qui sont inscrits au plus populaire site de Web social¹⁰². Ces chiffres démontrent que l'évolution de la fréquentation de ces sites est fulgurante. Malheureusement, comme c'est souvent le cas pour les innovations, le scepticisme de certains observateurs face à cette croissance que certains comparent à une bulle, fait ralentir la décision de certaines entreprises quant à leur adoption. Cependant, le succès et surtout la pérennité des sites de médias sociaux ne sont dorénavant plus contestés.

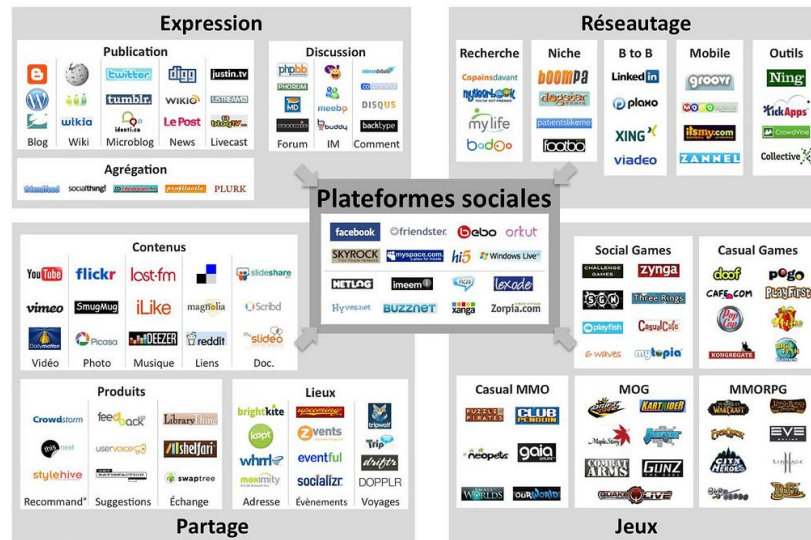
Une cartographie des médias sociaux a été développée par Fred Cavazza, un des experts en la matière, et mis à jour en avril 2009. Afin d'apprécier les différents médias sociaux disponibles, il suffit de regarder la Figure 30. Les divers médias s'y trouvent, classés selon l'utilité qu'en font les usagers. À noter que la popularité des médias sociaux varie de façon importante d'un continent à l'autre et que les organisations touristiques souhaitant être présentes dans les médias utilisés par les visiteurs de différents marchés doivent intensifier leurs efforts afin d'entrer en relation avec plusieurs sphères du monde virtuel.

¹⁰⁰ En avril 2009 on a vu la course entre Ashton Kutcher, célèbre acteur américain et le réseau d'information CNN pour atteindre un million de « followers ». C'est finalement, le 17 avril 2009, à 1 h 15 du matin que l'acteur a remporté le pari contre le géant de l'information. C'est aussi en avril 2009 que Oprah Winfrey, la grande dame de la télévision américaine dont la quotidienne est diffusée dans plus de 140 pays et dont les côtes d'écoute, uniquement aux États-Unis, sont estimées à 44 millions de téléspectateurs par mois, a écrit ses premiers « tweets » faisant découvrir à son auditoire ce nouvel outil de communication.

¹⁰¹ <http://business.twitter.com/basics/what-is-twitter/> Site Internet consulté le 22 septembre 2011.

¹⁰² http://www.facebook.com/advertising/?campaign_id=402047449186&placement=pflo&extra_1=0 Site Internet consulté le 22 septembre 2011.

Figure 30 - Panorama des médias sociaux



Source : reproduit avec la permission de Fred Cavazza.net¹⁰³

En 2011, la plupart des organisations de gestion de destinations touristiques d'envergure sont présentes et actives sur les médias sociaux de plus en plus connus en Amérique du Nord. Twitter avec 100 millions d'utilisateurs ¹⁰⁴, est la plateforme de microblogage la plus populaire en 2011. Alors qu'en 2009, déjà une centaine de DMO Nord-Américains étaient représentés sur Twitter¹⁰⁵, en 2011, la plupart des organisations de gestion de la destination administrent un compte Twitter.

Twitter peut être utilisé comme un simple média de diffusion, mais c'est aussi un moyen d'engager une conversation directement avec ses consommateurs (Gilpin, 2010a: 280). En utilisant le symbole « @ », il est possible d'interpeller directement une personne sur Twitter que l'on soit en lien (*follower/following*) avec cette personne ou non.

Les actions concrètes de Tourisme Montréal en matière de communication à travers les médias sociaux sont présentées à partir de la page 313 dans la section destinée à la présentation des résultats.

¹⁰³ Site Internet consulté le 3 mai 2009 : <http://www.fredcavazza.net/2009/04/06/une-nouvelle-version-du-panorama-des-medias-sociaux/>.

¹⁰⁴ <http://business.twitter.com/basics/what-is-twitter/> Site Internet consulté le 22 septembre 2011.

¹⁰⁵ Sites Internet <http://kamfamily.wordpress.com/2009/04/04/twittering-tourism-boards-and-visitors-bureaus/> et <http://www.johnnyjet.com/Twitter.html> consultés le 3 mai 2009.

3.3.6.3 Sites d'échanges de commentaires touristiques ou le bouche à oreille version Web 2.0

Déjà, le bouche à oreille¹⁰⁶ constitue le médium avec lequel l'information circule le plus rapidement surtout qu'il transporte souvent des nouvelles bien plus excitantes que des faits ou, surtout, la vérité (Cutlip, Broom et Center, 2000). IKÉA, le Cirque du Soleil, Apple sont reconnues comme étant des entreprises s'étant démarquées par l'utilisation de la communication de rumeur ou du bouche à oreille (Cesvet, Babinski et Alper, 2009). Les auteurs du livre *Le capital conversationnel* y révèlent que « les entreprises valorisées par les consommateurs au moyen du bouche à oreille connaissent une croissance plus rapide que leurs concurrents et réalisent un chiffre de vente plus élevé ». Ce que les auteurs appellent le capital conversationnel fonctionne en raison de l'enchaînement des cinq raisons que voici :

- Les consommateurs n'ont jamais eu autant de choix. Certains pourraient même dire qu'ils en ont trop.
- Les consommateurs sont limités par le temps et sont, par conséquent, plus exigeants et plus sélectifs.
- Étant devenus plus exigeants, les consommateurs recherchent naturellement des expériences plus cohésives et plus significatives.
- Ce sont ces expériences riches en sens qui font le plus parler d'elles.
- En intégrant les moteurs du capital conversationnel à l'offre de produits, nous rendons l'expérience de consommation plus cohésive et plus significative.

Schmallegger et Carson, en se basant sur les travaux de Crofts (1999), de Gitleson et Kerstetter (1994) et de Litvin, Goldsmith et Pan (2007), soutiennent que le bouche à oreille est considéré comme une des plus importantes sources d'information pour la planification de voyages, principalement à cause de la perception d'indépendance de la source des messages (Schmallegger et Carson, 2008: 100).

Lorsque le bouche à oreille est multiplié et amplifié par les médias sociaux et l'Internet, on ne peut qu'imaginer l'influence de bonnes ou de mauvaises expériences sur l'image d'un fournisseur de services touristiques ou, d'une destination. Cette affirmation est inquiétante surtout s'il s'agit du partage d'une mauvaise expérience. D'autant plus que les mauvaises nouvelles circulent, grâce au bouche à oreille, plus rapidement que les bonnes nouvelles (Cutlip, Broom et Center, 2000) et que les consommateurs se fient principalement à ce type d'information durant la prise de décision (DiPietro Robin B. et al., 2007).

Un des exemple le plus frappant du Web 2.0 dans le secteur du voyage est certainement le site de commentaires et d'évaluation touristique TripAdvisor qui permet aux internautes de lire les commentaires des voyageurs ayant séjourné dans un hébergement ou pris le repas dans un restaurant.

¹⁰⁶ En anglais, on appelle le bouche à oreille Word of mouth = WOM. Depuis quelques années, le WOM inclus aussi le Word of mouse.

Pour les praticiens en relations publiques touristiques, l'avantage de sites spécialisés tels que TripAdvisor, est de retrouver, concentrés sur un même site, les commentaires des voyageurs. La vie électronique est simplifiée et il est plus facile de répondre aux commentaires négatifs, en identifiant bien ses allégeances pour des fins de transparence. À propos des autres communications de type « rumeurs », rappelons que celles-ci peuvent être bénéfiques (avant un lancement par exemple) ou très destructives. La leçon pour les praticiens en relations publiques est que les rumeurs remplissent le manque d'information d'un programme de communication incomplet ou mal adapté à une situation¹⁰⁷ (Cutlip, Broom et Center, 2000). Selon les études, les résidents et les employés, fréquemment sollicités pour fournir de l'information, influencent les voyageurs et les décisions qu'ils prennent lorsqu'ils sont sur place (bon restaurant, l'intérêt d'un attrait ou d'un musée, etc.), d'où la nécessité d'entretenir de bonnes relations avec eux (DiPietro Robin B. et al., 2007). Selon les mêmes recherches, les résidents consultés sur place sont considérés par les voyageurs comme des « experts » non biaisés. Ce type de recommandations est hautement décisif dans le processus décisionnel parce que les renseignements ont été sollicités par le voyageur et proviennent d'une source indépendante.

Les agences de voyage du Canada ont aussi un site de partage de commentaires de voyage depuis peu. Le site Monarc présente uniquement les commentaires de voyageurs ayant véritablement voyagé puisqu'un lien permettant l'ajout de contenu est envoyé après le retour des voyageurs ayant acheté leur séjour auprès d'une agence de voyages (en ligne ou non).

En mars 2009, circulait dans divers médias électroniques l'arrivée du premier hôtel hélicoptère. Un site Internet intégrant des images de l'engin a circulé sur plusieurs plateformes telles que les blogues, Facebook et Twitter. Il s'agissait en fait d'un canular, mis en scène par la compagnie Yotel, un nouveau concept d'hôtel « cabine-hôtel » pour un repos, entre deux vols par exemple, maintenant ouvert à l'aéroport Gatwick, Heathrow et Shiphol. Suite à la révélation du subterfuge, Jo Berrington, porte-parole de Yotel a déclaré : « Bien que cela soit une blague peut-être que dans l'avenir, il pourrait devenir réalité. Nous cherchons à repousser les limites et à faire réfléchir les gens sur ce qui est possible ».

Selon un sondage effectué par Rubicon Consulting (2008), le bouche à oreille (conseils d'un ami) est toujours l'influenceur principal pour les consommateurs. Parmi les utilisateurs Web, l'information disponible dans Internet est au 2^e rang juste devant les brochures et les conseils de vendeurs comme il est possible de le constater avec la Figure 31. Mais tous les commentaires disponibles dans Internet n'influencent pas les internautes de façon équivalente. Les informations provenant d'autres utilisateurs ont plus de poids que celles produites et diffusées par les manufacturiers. Ces informations et commentaires influencent les consommateurs davantage, principalement quant à leurs achats de produits électroniques et en deuxième lieu, lors de la préparation à l'achat d'un voyage. Suivent ensuite le choix de visionnement d'un film, l'achat d'une voiture, la recherche d'un emploi, la sélection d'un restaurant, etc.

En 2010, une étude réalisée par PhoCusWright et dont les résultats sont présentés dans l'article *Les agences de voyage en ligne font de l'ombre à TripAdvisor* indique que « pendant son processus de planification, le voyageur ne se gêne pas d'utiliser les sources d'informations

¹⁰⁷ Traduction libre: The lesson for the public relations practitioner is that the grapevine will fill the information gaps left by an inadequate communication program.

pertinentes, notamment les commentaires partagés par d'autres voyageurs. Et que 79 % des voyageurs américains ont lu au moins une fois des avis d'autres voyageurs au cours des 12 derniers mois et 48 % ont publié un commentaire lié à un voyage » (Péloquin, 23 février 2011).

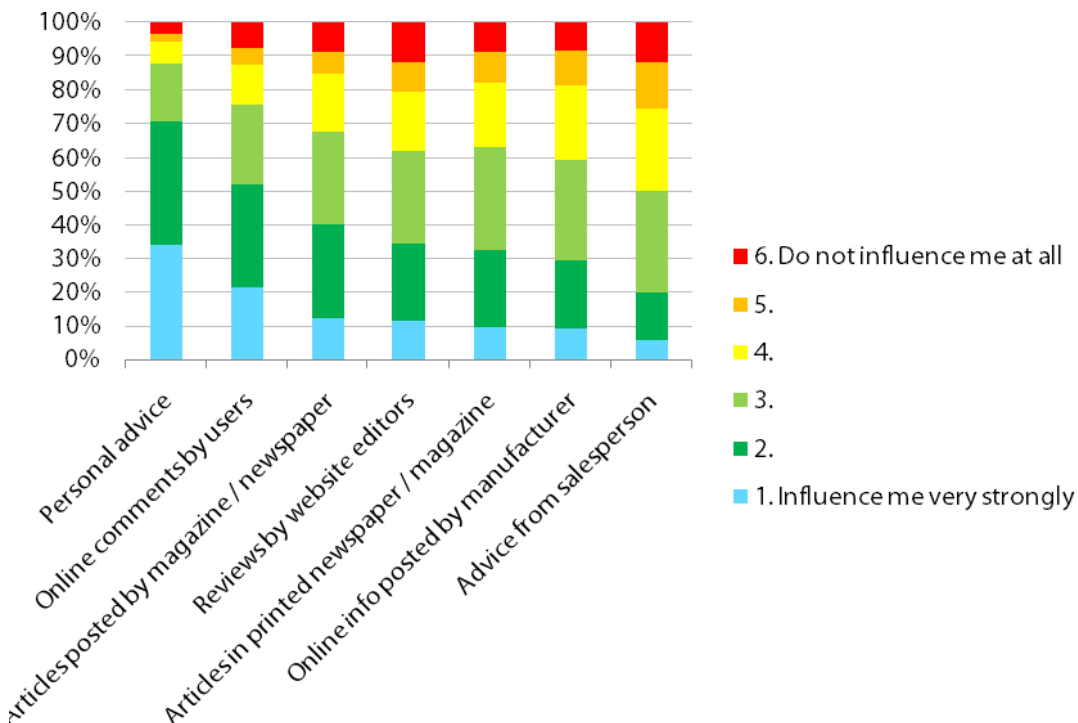
Évolution des types de commentaires avec l'évolution d'Internet

Commentaires 1.0: Des individus se sont mis à employer le Web pour exprimer et diffuser leur mécontentement. À l'époque du commentaire 1.0, les entreprises ne tenaient pas réellement compte de ces commentaires dont l'impact était encore limité.

Commentaires 2.0: Tendance très actuelle! Les commentaires sur le Web sont produits par la masse grâce à des outils technologiques accessibles à tous (ex. : TripAdvisor.com par exemple). Les entreprises ont commencé à écouter et surveiller ces commentaires.

Commentaires 3.0: Tendance encore en construction. Les compagnies vont non seulement suivre les conversations qui ont lieu sur le Web, mais vont également y participer et répondre à l'ensemble de la population. Il s'agit là de service à la clientèle et de relations publiques en ligne.

Figure 31 - L'influence des voyageurs selon la source



Source : (Rubicon Consulting, 2008)

Initialement craintifs de diffuser à l'aide d'un fil RSS les commentaires des visiteurs suite à leur visite réelle directement sur leur site Internet, certains fournisseurs de services touristiques commencent à y voir une possibilité d'affaires. En effet, prenons l'exemple d'un hôtelier qui reçoit généralement des commentaires positifs; il gagnera à rediffuser ceux-ci pour les prochains visiteurs potentiels. Également, lorsqu'un commentaire négatif survient, il est possible de réagir de façon efficace pour admettre la situation et l'expliquer ou réparer le tort et ainsi montrer l'importance que l'on confère à la satisfaction de ses clients. Cette technique de communication d'entreprise devrait en fait être calquée sur les stratégies de gestion de plaintes et de service à la clientèle. Lors d'une conférence, le spécialiste du e-tourisme Claude Guay a fait illusion à un de ses clients, dont il n'a pu dévoiler le nom. Celui-ci comptait une seule personne dont le travail consistait à répondre aux plaintes en ligne et qui réussissait à abattre autant de travail, en offrant des réponses en ligne, qu'un centre d'appels complet (Philippe et Claude, 6 avril 2009).

Se basant sur des recherches préalables, Simpson et Siguaw (2008), relatent que les consommateurs qui s'identifient à une organisation seront plus enclins à promouvoir l'organisation ou la cause auprès des autres par le bouche à oreille. Également connus sous le terme *buzz*, ces communications sont beaucoup plus crédibles que des promotions provenant de sources « marketing ». Le bouche à oreille affecterait grandement le choix de destination des voyageurs même si plus de recherches sur le sujet seraient profitable pour le domaine tel que le dénonce Laurie Murphie (2001) dont les propos sont relayés par les auteurs de l'article sur le sujet : « En effet, tandis que la promotion par le bouche à oreille est identifiée de façon constante en recherche touristique comme étant une source d'information importante dans le processus décisionnel, peu, voire aucune, recherche n'a été effectuée pour investiguer en détail ce phénomène¹⁰⁸ » (Laurie Murphy in Ekinci et Hosany, 2006).

Selon Ekinci et Hosany (2006) et plusieurs auteurs scientifiques qu'ils citent dont Ahearn, Bhattacharya et Gruen (2005), Gremler, Gwinner, and Brown (2001), les destinations touristiques en retireraient un grand bénéfice si les touristes et les résidents servaient d'ambassadeurs ou influenceurs de la destination à leurs parents et amis faisant ainsi économiser en promotion la destination tout en augmentant la crédibilité perçue¹⁰⁹. Les auteurs suggèrent d'étudier les autres types de sites Internet qui intègrent des commentaires, pensons à Amazon.com qui, non seulement offrent des témoignages, mais favorisent aussi l'achat de produits supplémentaires/complémentaires : « les gens qui ont acheté ce produit ont aussi acheté celui-ci » (Ekinci et Hosany, 2006). Pour l'« industrie » touristique, la possibilité d'*upselling* ou de revenus provenant de produits connexe est fort intéressante mais très peu exploitée à l'heure actuelle.

¹⁰⁸ Traduction libre : « Indeed, while word-of-mouth promotion is consistently identified in tourism research as an important source of information used in decision making, there has been little or no research done to investigate this phenomenon in detail ».

¹⁰⁹ Traduction libre : « Tourist destinations would greatly benefit if tourists and residents served as goodwill ambassadors, advocating to their friends and families, thereby saving the destination's promotional dollars while enhancing perceived message credibility ».

3.3.6.4 Clavardage¹¹⁰, messagerie instantanée ou visioconférence

Le clavardage, la messagerie instantanée et la visioconférence (Facetime ou Skype) représentent une méthode de communication de type conversationnel, habituellement en temps réel, de façon interactive, entre des interlocuteurs (2 ou plus). Pour le clavardage ou la messagerie instantanée, similaire à une conversation en face-à-face ou à une conversation téléphonique, la différence est que l'échange n'est pas verbal, mais plutôt constitué de brefs messages textes à travers des outils technologiques branchés sur un même réseau, qu'il soit Internet ou cellulaire. Pour la visioconférence, il s'agit que de se placer devant son ordinateur (avec Webcam) et de communiquer avec la personne de son choix parmi son réseau et voilà, une conversation vidéo peut débiter.

Parfois un horaire est indiqué et durant les périodes prévues à cet effet, il est possible de joindre une personne de l'entreprise qui pourra répondre à nos questions ou, éventuellement réserver une prestation touristique. Il y a aussi le clavardage instantané. La compagnie Disney propose cette option et dès qu'on se retrouve dans la section destinée à la réservation, une fenêtre s'ouvre et une session de clavardage débute : « Bonjour! Bienvenue dans le monde de Disney, est-ce je peux vous aider? » demande immédiatement l'interlocuteur.

Organisations de gestion de la destination

Les e-voyageurs qui magasinent sur un site Internet proviennent des quatre coins du monde et une fois les recherches de base effectuées, plusieurs se posent des questions supplémentaires. Afin de faciliter au maximum l'accès à l'information, certaines organisations de gestion de la destination permettent aux internautes de communiquer avec des agents d'information en temps réel (habituellement selon un horaire préétabli). Le ministère du Tourisme du Québec propose aux internautes cette solution pour répondre à leurs questions en suivant un lien accessible depuis le portail général du ministère BonjourQuebec.com¹¹¹.

3.3.6.5 Wikis

Les wikis sont des sites encyclopédiques libres et partagés, complétés et mis à jour directement par la population virtuelle. Il est primordial de voir si la fiche de l'organisation que l'on représente existe et dans l'affirmative, s'assurer que l'information qu'on y retrouve est véridique. Dans le cas contraire, des ajustements peuvent être apportés. Sur les wikis, on doit obligatoirement s'en tenir aux faits et éviter à tout prix d'utiliser ce lieu commun d'information comme une plateforme publicitaire. Selon la convention et pour éviter les conflits d'intérêt, une personne ne devrait pas contribuer à un texte pour lequel elle serait associée de près ou de loin. La prudence et la transparence sont de mise.

On retrouve des wikis sous différents dénominateurs. Il existe le wikipédia traditionnel et complet mais il existe également des versions plus spécifiques, entre autres, sur le voyage

¹¹⁰ Accepté par l'Office québécois de la langue française, *clavardage* est un mot-valise formé de « clavier » et « bavardage ». En France, on utilise surtout le mot « chat ».

¹¹¹ Site Internet consulté le 15 mai 2009

<http://www.bonjourquebec.com/chat/CustomerRequestTQ.jsp?switchId=11001&contGroupId=1&bodyText=&link=/&language=french&secure=false&quedChat=true>

(<http://wikitravel.org>). Une veille de ces différents espaces virtuels collaboratifs doit s'effectuer de façon continue ou des alertes placées afin de suivre les changements au sujet des articles qui nous concernent.

3.3.6.6 Forums de discussions

Comme son nom l'indique, les forums de discussion sont des lieux d'échange sur des sujets variés. Ces forums sont accessibles sur le net. Fort populaires il y a quelques années, ils ont perdu une partie de leur popularité au profit des sites de microblogage ou autres. Ils existent toujours et se retrouvent à une panoplie d'endroits, certains sont ouverts, d'autres secrets et certains requièrent une invitation spéciale. Ils sont habituellement administrés par un modérateur. Dans le cas où c'est possible, même si la tâche est ardue et peut paraître impossible à première vue, pour les organisations, un monitoring des échanges est nécessaire afin de lire ce qui se dit à son sujet. Divers outils de veille sont disponibles moyennant des frais tandis que d'autres, telles les alertes de Google, sont gratuits. Contrairement au clavardage (chat), la communication (rédaction et lecture du message) comporte un certain délai, plus ou moins long.

3.3.6.7 Webconférences

Aujourd'hui, avec les outils technologiques disponibles, il est possible de produire une conférence de presse diffusée sur le Web. Dans ce cas, les porte-paroles se regroupent dans un lieu unique où les journalistes peuvent, ou non, être invités. La conférence de presse se déroule telle qu'à l'habitude, mais les journalistes qui ne sont pas à proximité du lieu de diffusion peuvent cependant suivre l'événement à distance. De plus, il est possible pour ceux qui ne sont pas sur place de poser des questions aux porte-paroles soit par téléphone, soit par vidéoconférence, par courriel ou par messagerie instantanée. Une conférence de presse qui a été filmée peut aussi se retrouver sur le site de partage de vidéos YouTube afin de diffuser l'information auprès d'un plus grand public.

Pour les organisations de gestion de la destination...

L'Office de tourisme de la Grèce a ainsi diffusé sur YouTube, une conférence de presse donnée par monsieur Markopoulos, le ministre du développement touristique, à l'occasion d'ITB-Berlin 2009, la plus importante bourse touristique au monde¹¹². On retrouve aussi, sur le site de partage, une conférence de presse du gouvernement des Bermudes¹¹³ dont l'objectif semble être celui d'illustrer à la presse locale l'importance de l'effet économique de l'« industrie » touristique. Le discours est préparé dans le but d'influencer de futurs promoteurs à voir les avantages d'investir en développement touristique sur le territoire des Bermudes et à montrer que le gouvernement est proactif à appuyer les entrepreneurs.

¹¹² Site Internet consulté le 9 mai 2009 : <http://www.youtube.com/watch?v=K6YjJ9Dencs>

¹¹³ Site Internet consulté le 9 mai 2009 : <http://www.youtube.com/watch?v=kt4h6WAYbQs&feature=related>

3.3.7 Web 3.0 et mondes virtuels

Résumons : le Web traditionnel (ou le Web 1.0) est plutôt unidirectionnel. C'est un lieu virtuel où les entreprises et les gens diffusent, plus ou moins efficacement, du contenu aux lecteurs qui « passent par là » ou si y sont dirigés soit par un hyperlien ou à l'aide d'une adresse.

Le Web 2.0, tel que vu précédemment, est la prise de contrôle de l'Internet par la population. Le magazine Time avait même nommé : « YOU » la personne de l'année (Person of the Year) en 2006. Le Web 2.0, ce sont les groupes de discussions, les sites de partage (YouTube, TripAdvisor, etc.), les possibilités d'ajouter des commentaires sur un site corporatif, les blogues, les médias sociaux (Twitter, Facebook, LinkedIn, etc.).

Le Web 3.0 maintenant? C'est un monde parallèle dans lequel des Avatars (personnages virtuels) évoluent. Le plus connu et populaire de ces mondes s'appelle : Second Life (SL pour les intimes!). Considéré en 2009 comme une plateforme d'avenir, le Web 3.0 n'a pas connu le succès espéré. Aujourd'hui, en 2012, on n'entend plus parler de cette vitrine immersive. Peut-être en avance sur son temps, cette plateforme rejaillira-t-elle dans les prochaines années?

Organisations de gestion de la destination

Selon Maïthé Levasseur, deux avenues différentes sont possibles pour les entreprises touristiques dans le monde virtuel : faire du tourisme virtuel et réaliser des actions marketing (Levasseur, 17 avril 2007):

- Dans une optique marketing, il est possible de créer un « centre d'accueil et d'information touristique » virtuel. Deux destinations l'ont déjà fait, c'est-à-dire la ville de Galveston et la région de la Toscane. La ville de Galveston y a créé son Convention & Visitors Bureau, un riche centre multimédia, ainsi qu'une réplique du centre-ville, des maisons victoriennes, un tramway, des Webcams et une vie nocturne avec concerts et un *lounge*.
- L'Office de tourisme de la Toscane a son territoire qui fait vivre une expérience virtuelle aux internautes à travers les principaux monuments (tour de Pise, Ponte Vecchio, etc.), des extraits vidéos, des événements sociaux et des villages toscans.
- On peut aussi réaliser diverses actions de promotion tels : affichage sur les bâtiments appartenant à l'entreprise; les événements organisés; les panneaux d'affichage; pour environ 30 Linden¹¹⁴\$ (0,10 USD) par semaine, on peut inscrire un nom dans le moteur de recherche, avec des mots clés liés à l'objet publicisé pour en faciliter l'accès; des agences de publicité peuvent se charger des campagnes publicitaires, etc.

¹¹⁴ Le *Lindens* est l'unité monétaire dans Second Life.

3.3.8 Mobilité

Dans un article dédié au tourisme mobile, Claude Péloquin estime que l'influence de cette nouvelle technologie sera énorme pour l'« industrie » touristique. Selon l'article datant de 2009, 3,3 milliards d'individus dans le monde possèdent un téléphone cellulaire ce qui représente 49 % de la population totale. Les téléphones intelligents (*smartphone*) qui permettent de se connecter à Internet suscitent un engouement énorme auprès des consommateurs. Déjà, 500 millions de personnes dans le monde utilisent Internet comme service mobile et l'on s'attend à ce que ce nombre triple d'ici 2013 (Péloquin, 2 février 2009).

Selon M. Péloquin, l'« industrie » touristique se situe aux premières loges pour bénéficier de cette révolution de l'Internet mobile et des téléphones intelligents. Le nombre d'applications destinées aux utilisateurs des téléphones intelligents devrait décupler dans les prochaines années. Le touriste qui a toujours été dépendant des centres d'informations touristiques sur place ou de l'information recueillie avant son départ aura maintenant accès, en temps réel, à une foule de détails qui le guideront dans son séjour à l'étranger.

Dans leur article *Information Communication Technology Revolutionizing Tourism* publié en 2005, Buhalis et O'Connor attribuent aux nouvelles technologies de l'information une partie de la raison derrière la transformation de l'« industrie » touristique actuellement en cours. Selon ces auteurs, la miniaturisation de l'électronique (*nano electronics*) et les faibles coûts de production rendent accessible les outils mobiles tels que les ordinateurs portables, les PDA (*personal Digital Assistants*), les téléphones intelligents et font partie des nouveautés technologiques participant à cette transformation majeure dans le domaine (Buhalis et O'Connor, 2005: 7).

Organisations de gestion de la destination

Les GPS intégrés aux outils de téléphonie mobile et les applications développées intégrant le positionnement de l'utilisateur ouvrent à des possibilités illimitées pour les voyageurs. Un bon exemple serait l'application de Google Earth, développée pour le iPhone. Une application comme « Around Me » offre un service similaire et cherche à proximité du lieu où on se trouve pour déceler les attraits touristiques d'intérêt. De plus en plus d'offices de tourisme offrent une application spécifique pour leur destination.

3.4

Conclusion du chapitre 3

3.4 Conclusion du chapitre 3

Au deuxième chapitre nous avons vu que pour la communication externe des organisations, de nouvelles façons de faire se sont développées au cours des dernières années. Au troisième chapitre, il a été question des différents médias de masse et comment Internet et tous ses outils, peuvent accélérer la vitesse d'adaptation des organisations en matière de communication relationnelle. En fait, alors que les médias de masse dominants ont longtemps régné, qu'ils soient écrits ou audiovisuels, ils se trouvent aujourd'hui en présence d'une multitude d'outils de communication qui permettent aux organisations de communiquer avec leurs différents publics.

Dans la première section du présent chapitre, le contexte médiatique dans lequel évoluent les organisations aujourd'hui a été brièvement mis en lumière. Ensuite, à la section 3.2 intitulée « Les médias de masse : de canaux de communication unidirectionnels à des outils permettant de converser », nous avons vu que contrairement au passé où, à l'aide des médias, on parlait **aux** consommateurs, nous vivons maintenant à l'ère où l'on discute **avec** les consommateurs. On parle alors de « conversation ». La communication relationnelle est aujourd'hui essentielle pour les entreprises souhaitant atteindre le succès commercial espéré. Au niveau touristique, nous l'avons vu précédemment, les activités de communication relationnelle sont depuis longtemps centrales aux stratégies promotionnelles des produits et services touristiques. Dans cette catégorie d'activités de communication externe des organisations, pensons notamment aux relations de presse et à la participation à des salons, bourses et autres événements. Cela sera à l'étude dans le chapitre 5, soit lors de l'analyse du cas de Tourisme Montréal. Par ailleurs, nous anticipons déjà que ces activités de communications et de relations publiques demeurent et qu'elles seront bonifiées par l'entretien des relations développées lors de ces rencontres réelles grâce à des communications rendues possibles avec le Web.

Finalement, nous avons vu dans la troisième partie de ce chapitre que la communication externe des organisations ne passe pas simplement par les médias mais aussi par des activités de communication et de relations publiques. En fait, nous avons montré qu'une multitude de choix, en lien avec les nouvelles façons de faire, comme nous l'avons abordé au chapitre 2, sont accessibles aux organisations de gestion de la destination et permettent de réaliser un mix communicationnel multiplateforme et intégré.

Dans les deux premiers chapitres, déjà des arguments permettant de valider les hypothèses initiales ont été exposés et nous pouvons ajouter, grâce au chapitre 3, des éléments supplémentaires pour confirmer la validité de ces hypothèses. Après des années de diffusion de messages destinés à la masse, voilà maintenant que les organisations doivent personnaliser les messages qu'ils diffusent auprès de leurs différents publics. Ou, comme nous l'avons vu au chapitre 2, il faut penser à une communication externe plus intégrée et surtout à la rendre relationnelle. Dans le chapitre 3, ce sont les outils médiatiques, ceux permettant de communiquer et de converser qui ont été présentés. Il en a été question dans les pages précédentes, la multiplication des outils de communication externe des organisations offre une panoplie de choix pour une communication multiplateforme intégrée. C'est, entre autres, la variété de choix qui fait en sorte que les organisations sont en mesure de remplacer ou de compléter les activités

traditionnelles de communication externe, particulièrement la publicité, par d'autres souvent plus novatrices et intégrées. Ainsi, l'hypothèse II proposée en introduction obtient, grâce au chapitre qui se conclut ici, un argument de plus en sa faveur.

En accord avec l'énoncé de l'hypothèse III, tel qu'exposé dans le présent chapitre, les organisations œuvrent dans un nouvel environnement communicationnel et dans lequel les médias sociaux prennent de l'importance. Ces derniers permettent une communication bidirectionnelle entre les organisations et leurs publics. D'ailleurs, il en a été question à la section 3.3.6 : plusieurs organisations de gestion de la destination ont déjà choisi de s'investir dans les médias sociaux. Cela se confirmera dans le chapitre 5 lorsque le cas de Tourisme Montréal sera analysé.

SECONDE PARTIE

*Approche méthodologique et résultats des observations du
cas de Tourisme Montréal*

Alors que dans la première partie, l'objectif a été de mettre en contexte le sujet étudié, d'exposer les principales théories en lien avec ce sujet ainsi que de présenter différents médias classés selon leurs fonctions. Dans la seconde partie de cette recherche nous nous concentrons sur l'étude d'un cas, celui de Tourisme Montréal. L'approche méthodologique et le protocole d'enquête sont présentés au chapitre 4 et les résultats des observations suite à l'analyse du cas de Tourisme Montréal sont donnés au cinquième et ultime chapitre. En somme, l'objectif de la seconde partie de cette thèse est de faire ressortir des observations supplémentaires, issues du contexte réel, qui s'ajouteront à l'argumentaire et nous permettront, en définitive, de valider ou d'invalidier les hypothèses posées au départ.

Chapitre 4

*Cadre méthodologique : le choix de la technique
et du protocole d'enquête pour étudier la
communication externe de Tourisme Montréal*

4 Chapitre 4 - Cadre méthodologique : le choix de la technique et du protocole d'enquête pour étudier la communication externe de Tourisme Montréal

Dans ce chapitre, le cadre méthodologique est exposé. Les hypothèses énoncées en introduction sont à nouveau présentées mais cette fois, avec plus de détails. Ensuite, l'approche scientifique et la méthodologie choisie pour valider ou invalider ces hypothèses sont présentés et leurs choix justifiés. Le protocole d'enquête suivi est ensuite présenté et c'est dans cette section que sont décrites les différentes étapes menant à la préparation de la recherche sur le terrain, les techniques de recueil de données ainsi que les limites de celles-ci. Finalement, le chapitre se conclut par la section portant sur les explications quant au traitement des données recueillies.

4.1

Hypothèses de la recherche

4.1 Hypothèses de la recherche

Selon *Encyclopedia of case study research*¹¹⁵ de Mills *et al.*, l'hypothèse ou les hypothèses, puisqu'elle sont souvent plus d'une, sont « de courtes affirmations rédigées au temps présent ou au passé dont le but principal de la recherche est d'affirmer ou d'infirmer la proposition tout au long de la thèse. C'est aussi le gage ou l'engagement que le chercheur fait avant de commencer sa recherche ». L'hypothèse identifie le « quoi » principal au centre du protocole de recherche et identifie la contribution que le chercheur souhaite apporter afin de faire avancer la science. L'hypothèse agit comme « un compas ou un guide pour arrêter les buts de la recherche et indique quelle forme d'information est nécessaire et ce qui est superflu pour tester l'hypothèse » (Mills, Durepos et Wiebe, 2010: 445).

Au sujet des hypothèses, Karl Popper (1978 repris par Grawitz (1996: 331)) soutient quelles sont des propositions qui peuvent se révéler fausses. Sur le même sujet, Grawitz affirme quant à elle que même plus ou moins précise, l'hypothèse aide à sélectionner les faits observés. Ceux-ci, rassemblés, l'hypothèse permet de les interpréter, de leur donner une signification qui, vérifiée, constituera un élément possible de début de théorie (1996: 360).

Le regretté Jean Stafford, spécialiste de la méthodologie de recherche en tourisme appuyait la définition de Rossi (1989) pour expliquer ce qu'est une hypothèse : « une prédiction consistant à mettre en relation une variable et un comportement ». Elle s'exprime sous la forme : « telle variable à tel effet sur tel comportement ». Une bonne hypothèse est une prédiction précise qui peut être opérationnalisée de façon simple » (Stafford, 1996: 44). Dans son livre précédemment cité, Stafford exige qu'une hypothèse réponde à ces deux critères :

- Qu'elle soit réfutable (contrainte également définie par Karl Popper (1985))
- Qu'elle soit opératoire. C'est-à-dire, que l'hypothèse doit pouvoir s'actualiser dans des démarches concrètes de recherche.

Ceci dit, dans le contexte de cette recherche, des hypothèses ont été développées en étudiant les théories actuellement publiées et suite à des observations et des discussions avec plusieurs intervenants sur le terrain au cours des dernières années.

Tel qu'indiqué en introduction de ce travail, l'objectif de recherche est de décrire, de comprendre et d'expliquer comment les organisations de gestion de la destination réagissent aux changements ayant lieu depuis quelques années relatifs à l'environnement communicationnel et technologique dans lequel elles évoluent aujourd'hui. Ainsi, à travers ce travail trois hypothèses seront vérifiées pour ensuite être validées ou invalidées.

Nous observerons au sujet des organisations de gestion de la destination de nouvelles pratiques en matière de communication promotionnelle depuis l'arrivée en masse d'Internet. Est-il vrai de croire que ces organisations effectuent un important virage quant à leurs stratégies de

¹¹⁵ Encyclopédie de la recherche par la méthode d'études de cas

communications promotionnelles? C'est ce que nous tenterons de valider à l'aide de la première hypothèse.

Hypothèse I : Les organisations de gestion de la destination mettent en œuvre de nouvelles stratégies de communication promotionnelle depuis l'arrivée d'Internet.

La seconde hypothèse servira à vérifier si les organisations de gestion de la destination optent pour des activités de communication promotionnelles novatrices à l'heure où le bruit publicitaire a atteint une saturation.

Hypothèse II : Dans un contexte de saturation quant au bruit ¹¹⁶ publicitaire, les organisations de gestion de la destination délaissent les activités publicitaires pour les remplacer par des activités de communication promotionnelle novatrices et intégrées.

La troisième et dernière hypothèse consiste à vérifier si les organisations de gestion de la destination prennent le virage de la communication sociale et conversationnelle rendue possible grâce aux médias sociaux.

Hypothèse III Les organisations de gestion de la destination s'adaptent à un nouvel environnement communicationnel et particulièrement à la communication bidirectionnelle.

À la lumière d'une revue littéraire exhaustive et d'observations préliminaires en lien avec la théorie étudiée sur le sujet, ces hypothèses semblaient, à première vue, raisonnables. La collecte des informations et de données sur le terrain, auprès de l'organisation de gestion de la destination sélectionnée pour l'étude de cas, a permis, il en sera question lors de l'interprétation des résultats obtenus, de vérifier à ces hypothèses.

¹¹⁶ Selon l'outil de référence *La Publicité de A à Z* (Cossette, 2006 : 37) la définition de « Bruit publicitaire » : n. masc. Occupation de l'espace médiatique et public par les annonces publicitaires. En français, on trouve aussi dans un sens proche Battage publicitaire, Encombrement publicitaire, Envahissement publicitaire. En anglais, on rencontre dans un sens voisin *Advertising clutter*, *Advertising noise*.

4.2

Approche méthodologique

La technique de l'étude de cas se présente comme étant la solution méthodologique pour étudier un phénomène contemporain dans son contexte réel (*real-life*)

- Yin (1981a: 98, 1984: 23).

La méthode de l'étude de cas se prête particulièrement bien aux recherches en tourisme

- Xiao et Smith (2006)

4.2 Approche méthodologique

Dans tout travail scientifique, le chercheur doit cheminer à travers une étape cruciale qui vise à choisir la méthodologie la plus appropriée pour faire ressortir, le plus réalistement et le plus précisément possible, les facteurs clés et déterminants d'une situation. Il analysera ensuite les observations et validera ou non les hypothèses principales pour finalement interpréter et présenter les résultats en réponse à la problématique et aux hypothèses initiales.

La méthode de l'étude de cas intégrant diverses techniques de collecte de données permettant une validation de celles-ci par triangulation a été choisie afin de faire la lumière sur les hypothèses initiales. En plus d'entretiens avec des représentants de l'organisation étudiée, nous avons choisi d'analyser certains documents administratifs et des archives, d'observer les actions de l'organisation en question et d'effectuer l'observation de façon participative¹¹⁷.

À la lecture d'écrits scientifiques portant sur les approches méthodologiques utilisées par les chercheurs en sciences sociales : livres d'auteurs reconnus et respectés et articles publiés dans des revues scientifiques¹¹⁸, l'éventail des options méthodologiques s'est déployé. Et c'est ainsi qu'il a été évalué qu'une méthodologie principalement quantitative se présenterait comme fort inadéquate pour recueillir les données nécessaires à la résolution de la problématique initiale.

Les constatations issues des lectures portant sur les méthodes scientifiques en sciences sociales sont présentées dans les prochaines pages afin d'expliquer le choix méthodologique pour la réalisation de cette recherche. Il faut se rappeler que l'objet étudié ici est un phénomène contemporain observé dans son contexte réel.

4.2.1 La méthode scientifique et les techniques

Madeleine Grawitz, auteure du livre de référence *Méthodes des sciences sociales* propose que le mot « méthode » soit utilisé pour évoquer « l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit (...) » ou la « procédure logique, inhérente à toute démarche scientifique (...) ». L'auteure définit aussi le terme « technique » afin de préciser épistémologiquement son utilisation. Ainsi, elle propose l'utilisation de « technique » comme étant les « procédés opératoires » bien définis, transmissibles et susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions pour étudier un phénomène. En fait, les techniques sont, selon elle, « les outils, mis à la disposition de la recherche et organisés par la méthode dans ce but » (1996: 317-319). Les méthodes sont des moyens d'aborder les problèmes, lorsque ceux-ci sont précisés, mais le plus difficile et l'essentiel est de poser les bonnes questions (Grawitz, 1996: 319).

Le lecteur intéressé par le cheminement intellectuel par lequel l'auteure a évolué pour choisir une méthodologie qualitative et, éventuellement, la technique de l'étude de cas et la corroboration des

¹¹⁷ Toutes ces techniques de recherche sont définies et expliquées ultérieurement dans les prochaines pages de cette thèse.

¹¹⁸ Les différents textes étudiés sont listés en bibliographie.

faits par triangulation est invité à se rendre à l'Annexe 2. Il y trouvera un essai sur les méthodes en sciences sociales et sur les études de cas incluant, entre autres :

- un bref historique de la méthode et des techniques en sciences sociales,
- les différences entre les méthodes quantitatives et qualitatives,
- les limites de la méthode quantitative et de ses techniques en sciences sociales,
- la légitimation par les scientifiques de la méthode qualitative,
- les situations appropriées pour chaque type de stratégies de recherche,
- une brève histoire des études de cas,
- les objectifs, particularités et critiques des trois types d'études de cas et
- une liste d'arguments contrant les critiques de certains scientifiques face à la technique de l'étude de cas.

Mucchielli décrit les méthodes qualitatives dans son livre « Que sais-je » comme suit :

« Les méthodes qualitatives sont des méthodes des sciences humaines qui recherchent, expliquent, analysent des phénomènes (visibles ou cachés). Ces phénomènes, par essence, ne sont pas mesurables (une croyance, une représentation, un style personnel de relation à autrui, une stratégie face à un problème, une procédure de décision...), ils sont des caractéristique spécifiques des « faits humains ». L'étude de ces faits humains est réalisée avec des techniques de recueil et d'analyse qui, échappant à toute codification et programmation systématique, reposent essentiellement sur la présence humaine et la capacité d'empathie, d'une part, et sur l'intelligence inductive et généralisante, d'autre part (Mucchielli, 1991: 3) ».

Le sujet d'étude en sciences sociales, comparativement à ceux d'autres sciences, peut s'exprimer. Seidman (1991: 2) rapporte les paroles de Bertaux (1981 : 39) qui affirme que « contrairement à une étoile ou un composé chimique, le sujet en sciences sociale peut parler et, si on leur donne une chance de parler librement, les gens semblent en savoir beaucoup sur ce qu'il se passe ». Ainsi, l'utilisation d'une méthode qualitative évoluée et adaptée pour recueillir les données en sciences sociales avec plus de flexibilité et de nuances permet d'obtenir des résultats qui se rapprochent davantage à la réalité.

4.2.2 Approche méthodologique : le choix de la technique de cas

Le chercheur scientifique choisira la technique de collecte pour sa recherche en connaissant bien ses avantages et ses inconvénients et en éliminant les techniques qui ne permettront pas, en finale, de répondre à la problématique et aux hypothèses de départ. Et c'est en choisissant la technique de l'étude de cas pour analyser les phénomènes entourant l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la promotion des destinations touristiques que se confirme donc, par conséquent, le choix d'une méthodologie qualitative.

Autant que l'engagement, la connaissance et l'expérience en lien avec le sujet sont déconseillés pour certains types de recherches, plusieurs auteurs dont Mucchielli (1991), Blanchet *et al.* (1992),

De Ketele et Roegiers (1993), Holstein et Gubrium (1995), Kaufmann (1996), Duchesne (1996), Legavre (1996), Franzee et Ayers (2003), s'entendent pour dire qu'il est impossible de dissocier le chercheur de ses antécédents et que pour certaines techniques de recueil de données, non seulement cette implication est appréciée, mais elle est aussi souhaitée. D'ailleurs, Mucchielli affirme même qu'« un chercheur inexpérimenté peut recueillir des renseignements totalement faussés » (1991: 21). Au sujet du fait que le chercheur usant de méthodes qualitatives est impliqué et actif intellectuellement dans sa quête de données Mucchielli écrit : « Le chercheur est actif intellectuellement dans le maniement de l'instrument de recueil. Il doit sans arrêt réfléchir et intervenir pour orienter sa quête. Cette activité intellectuelle est d'autant plus nécessaire que ces techniques qualitatives de recueil des données ne comportent pas de « grille », de « questions fermées » et autres catégorisations a priori permettant de guider automatiquement la recherche » (1991: 22). Et de toute façon Holstein et Gubrium, défenseurs de l'entrevue active, l'affirment, qu'ils le veulent ou non, fréquemment, les enquêteurs qui tentent de demeurer neutre échouent (Holstein et Gubrium, 1995: 38). Legavre (1996: 217) ne lésine pas et accuse les adeptes de la non-directivité de jouer les aveugles en admettant qu'ils soient neutres dans leur démarche. À ce sujet, Sophie Duchesne quant à elle avance entre autres que le simple fait de réaliser puis analyser des entretiens dits « non-directifs » engage fortement le chercheur (Duchesne, 1996: 189).

Une analogie présentée par Franzee et Samuel porte à réfléchir sur l'importance de la connaissance d'un sujet pour pouvoir l'étudier :

« Imaginez pour un instant un enfant devant un jeu d'échecs. Même si l'enfant est assez vieux et assez intelligent pour apprendre à jouer, sans explications quant aux règles du jeu et les possibilités de mouvement des pions, ce sera impossible pour lui de jouer. Une fois qu'on lui expliquera les règles, c'est à force de jouer qu'il acquerra l'expérience nécessaire pour développer des stratégies et améliorera son jeu. (Franzee et Ayers, 2003: 111) ».

Les auteurs Franzee et Ayers transposent cette réflexion à la recherche en sciences sociales et prônent l'importance de l'expérience et la connaissance du chercheur quant au sujet étudié.

4.2.2.1 La technique de l'étude de cas : un choix approprié pour la recherche en tourisme

Un argument supplémentaire qui appuie le choix de la méthodologie de l'étude de cas provient des recherches de Xiao et Smith (2006). Ces chercheurs confirment dans leur article publié dans le journal scientifique *Tourism Management* que la méthode de l'étude de cas se prête particulièrement bien aux recherches en tourisme.

Le professeur Robert Yin est considéré comme un des spécialistes en méthodes qualitatives et particulièrement de la technique de l'étude de cas. En 2011, il comptait plus de 100 articles scientifiques et ouvrages portant sur ces sujets, tel son premier livre, *Case Study Research: Design and Methods*, dont la quatrième édition a été publiée en 2009 (SAGE Publications, 2011). L'objectif de cet article de Yin est de réaffirmer la technique de l'étude de cas comme en étant une

de recherche systématique. Yin confirme aussi que l'étude de cas n'est pas seulement une technique utilisée en phase exploratoire d'une recherche, mais se qualifie comme étant une méthode à part entière (1984: 15).

Selon Yin, « la technique de l'étude de cas se présente comme étant la solution méthodologique pour étudier un phénomène contemporain dans son contexte réel (*real-life*), spécialement lorsque la frontière entre le phénomène et le contexte n'est pas évidente ¹¹⁹ » (1981a: 98, 1984: 23). Ainsi, nous reconnaissons qu'elle répond bien aux besoins de recherche de la problématique présentée en introduction de cette recherche. La méthode de l'étude de cas représente une stratégie de recherche comme peut se définir une expérience, mais dont la procédure et les outils concrets de collecte varieront d'une recherche à une autre (Yin, 1981b: 59). Stake s'est allié de Louis Smith, un des premiers ethnographes en éducation pour l'aider à définir un « cas » comme étant un « système lié et circonscrit », plutôt un objet qu'un processus (1995: 2).

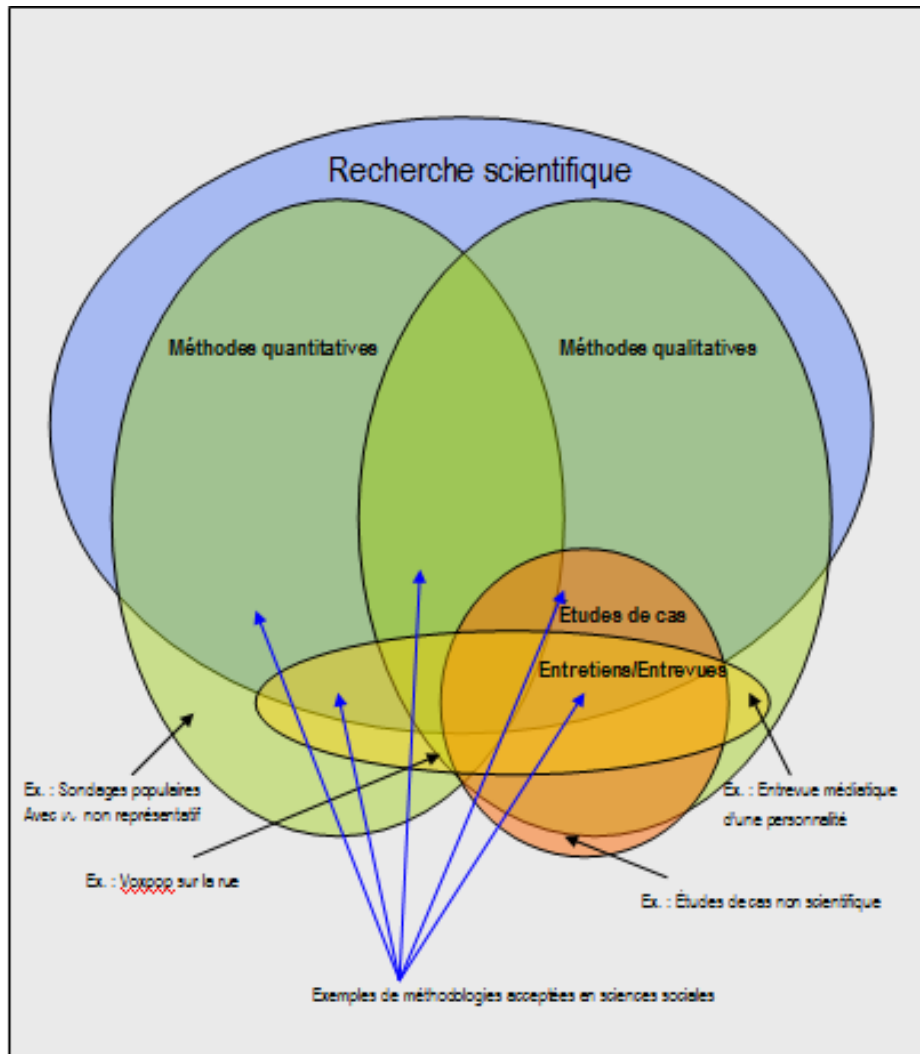
Divers outils de collecte d'information associés à l'étude de cas seront décrits en détail plus loin dans cette recherche incluant, entre autres, les expériences, les sondages, les histoires et les analyses d'informations d'archives (Yin, 1984). Ces outils peuvent également participer à la validation par triangulation des résultats obtenus.

L'analyse par étude de cas est appropriée pour répondre à diverses problématiques de recherche. Elle permet de décrire, expliquer, prédire et contrôler un processus individuel, animal, de personnes, d'un groupe ou d'une organisation (Woodside, 2003: 502). En fait, l'étude de cas satisfait les trois principes de la méthode qualitative dans le sens qu'elle : décrit, comprend et explique (Tellis, 1997: 5).

La Figure 32 montre visuellement l'emplacement des études de cas par rapport à la recherche scientifique et aux méthodes qualitatives et quantitatives. On y voit, par ailleurs, le positionnement de la technique de l'entrevue ou de l'entretien selon si cette entrevue est structurée de façon scientifique ou non.

¹¹⁹ Traduction libre de : « The need to use case studies arises whenever: an empirical inquiry must examine a contemporary phenomenon in its real-life context, especially when * the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident ».

Figure 32 - La place des études de cas en sciences sociales



Source : Modèle personnel

4.2.3 Les compétences requises du chercheur d'études de cas

Robert Yin (1984: 56) énumère une liste des caractéristiques d'un bon spécialiste d'étude de cas. Selon cet auteur, il s'agit d'une personne :

- qui pose les bonnes questions et qui saura interpréter les réponses;
- qui sait écouter et qui n'est pas retenue par ses propres idéologies ou préconceptions;
- qui s'adapte et qui est flexible, capable de réagir à de nouvelles situations en les voyant comme des opportunités et non des menaces;
- qui a une bonne connaissance des questions étudiées.

Yin (1984: 56) soutient que les compétences requises d'un chercheur en quête de données pour une étude de cas sont plus exigeantes que celles nécessaires pour une expérience quantitative ou un sondage. Par exemple, l'aide d'un assistant de recherche est fréquente pour administrer ou analyser des résultats quantitatifs. Lorsqu'il s'agit de la collecte de données dans le cadre d'une

étude de cas, celles-ci doit être pris en charge par un chercheur/enquêteur d'expérience afin d'assurer la qualité des résultats. Pour une étude de cas, les liens entre la théorie et le cas étudié sont constants. D'ailleurs, seulement un enquêteur expérimenté saura prendre avantage d'opportunités inattendues et réussira à extraire des connaissances constructives au lieu d'être intimidé ou piégé par cette nouvelle information. Un enquêteur expérimenté saura aussi prendre les précautions nécessaires pour éviter les procédures biaisées.

4.2.4 Les compétences de l'intervieweur

Selon Blanchet *et al.* (1992: 22), l'entretien est un parcours. Alors que le questionneur avance sur un terrain entièrement balisé, l'interviewer dresse la carte au fur et à mesure de ses déplacements. Ces auteurs préconisent une approche où l'on fait appel au point de vue des acteurs sollicités, leurs expériences vécues, leur logique, leur rationalité afin de mettre en lumière les éléments clés de l'entretien.

Selon Jean-Philippe Heurtin (Marc et Tchernia, 2007: 81), la défense de l'entretien non pré structuré effectué par Sophie Duchesne (1996) a le mérite de montrer combien, dans la pratique, ce type d'entretien requiert une présence active de la part de l'enquêteur : loin de la neutralité ou du formalisme des relances, le sociologue doit s'engager véritablement, en faisant preuve d'empathie, en manifestant sa compréhension, en répondant à des questions préalables, en rassurant la personne interrogée sur la légitimité de ce qu'elle dit, en l'aidant à expliciter, compléter, densifier ou clarifier ses propos, etc.

Madeleine Grawitz (1996: 598) met en lumière le fait que l'entretien présente un type de communication assez particulier : il est suscité, voulu, d'un côté, plus ou moins accepté ou subi de l'autre. Ceci dit, l'enquêté a ses motivations personnelles dans son choix de participer ou non à une étude. Lorsqu'il accepte, il faut toutefois, en tant que chercheur se méfier de certains biais liés au facteur humain. À ce registre, les enquêteurs doivent connaître les différentes réactions particulièrement étudiées par Freud, mais provenant ici des écrits de Grawitz (1996: 600) :

- la « fuite »... refuse de répondre ou esquive certains points;
- la « rationalisation » : l'enquêté, pour justifier son attitude, donne une explication à laquelle il croit, mais qui ne correspond pas à la réalité;
- mécanisme de « projection », d' « introjection », et d' « identification » qui peut jouer plus ou moins successivement ou simultanément dans le rapport enquêteur-enquêté;
- le « refoulement », le plus connu des mécanismes de défense, a pour but de rejeter hors de la conscience, les désirs ressentis comme coupables.

S'il existe des mécanismes de défense, il existe plusieurs raisons qui vont inciter l'enquêté à répondre. Selon Grawitz, dans le camp des facteurs positifs, il y a :

- « Réflexe de politesse... ».
- « Désir d'influencer » : Il parlera, dans la mesure où il pensera que l'enquête peut, même indirectement, amener un changement heureux et qu'elle a trait à des problèmes qui

- l'intéressent. L'enquête et l'enquêteur sont confusément perçus comme un moyen d'obtenir un changement.
- « Besoin de parler » : non pas dans le sens vain de bavardage, mais dans un sens plus psychologique, un besoin de communiquer, parfois, plus ou moins consciemment, d'être compris.

Selon Duchesne (1996: 84), la présence de l'étranger, le sociologue « configure aussi le discours des interviewés comme étant un discours public – la présence d'un magnétophone ne faisant souvent d'ailleurs qu'appuyer ce trait en accentuant le poids d'engagement de responsabilité dans le point de vue énoncé. Les relances effectuées par l'enquêteur n'apparaissent pas seulement dès lors comme les signes d'un engagement dans la conversation, non seulement comme une aide à la clarification des propos, mais comme la figuration d'un public, éventuellement objectant ».

4.2.5 La critique de l'étude d'un cas comparativement à l'étude de plusieurs cas

Graham Allison, avec son étude de cas (simple) expliquant la crise des missiles cubains en 1971 est un des exemples cités dans les publications comme étant un modèle pertinent pour la technique en question (Yin, 1984: 16). D'ailleurs cette étude est aussi référée par l'encyclopédie des études de cas comme d'un exemple où le phénomène est fort bien expliqué (Mills, Durepos et Wiebe, 2010: 370). Le fait que cette étude de cas simple soit une référence pour plusieurs, valide en quelque sorte la méthode de l'étude de cas simple. Dans leurs écrits Hamel et al. (1993) et Yin (1984, 1989, 1993, 1994) affirment que le nombre de cas étudiés que ce soit 2, 10 or 100, ne transforme pas l'analyse multicas en une étude macroscopique. L'étude de cas demeure une méthode qualitative et les résultats doivent être diffusés prudemment en prenant bien soin de spécifier la méthodologie.

Yin croit que le choix entre l'étude d'un seul cas, comparativement à l'étude de plusieurs cas demeure dans le même cadre méthodologique et qu'il n'y a pas de grandes distinctions entre les deux types de recherche (1984: 48). Cette décision fait partie de la stratégie d'étude de cas que le chercheur planifie.

4.2.6 Le choix du cas à étudier

Dans une enquête qualitative, seul un petit nombre de personnes sont interrogées. Elles sont choisies en fonction de critères qui n'ont rien de probabilistes et ne constituent en aucune façon un échantillon représentatif au sens statistique (Michelat, 1975: 236). En fait, les informations issues des entretiens sont validées par le contexte et n'ont pas besoin de l'être par leurs probabilités d'occurrences (Blanchet, Gotman et Singly, 1992 p. 54). Les méthodes qualitatives, pourvu qu'elles soient bien effectuées, permettent qu'une seule information issue d'un entretien puisse avoir un poids équivalent à une information répétée de nombreuses fois dans des questionnaires.

De plus, contrairement à ce que l'on pourrait croire, la quête d'un cas représentatif de la « moyenne » n'est pas nécessaire dans une étude de cas (Stake, 1995: 4 ; Tellis, 1997: 6 ; Yin, 1984: 39). Tout comme un chimiste qui souhaite valider ou défaire une théorie, il ne faut pas « chercher » un cas spécifique qui cadre avec la théorie. D'ailleurs, Stake l'écrit clairement, « il ne faut pas chercher un cas « typique » ou « représentatif » : la recherche par étude de cas n'est pas une étude basée sur l'échantillonnage » (Stake, 1995: 4). Stake ajoute : « on n'étudie pas un cas pour comprendre d'autres cas, mais plutôt notre première obligation est de bien comprendre « ce » cas ». L'étude de cas étant une méthode de recherche qui se concentre sur l'étude et la compréhension de la dynamique d'une organisation ou d'une situation (Eisenhardt, 1989: 534). L'étude de cas permet surtout de lier les résultats trouvés à la théorie existante et même de construire au delà de la connaissance théorique actuelle.

Stake suggère de choisir l'étude d'un cas, ce qui permettra de maximiser les opportunités d'apprentissage considérant le facteur temps, fort important en recherche (1995: 4). Par conséquent, le(s) cas choisi(s) devrait(ent) porter sur un sujet accessible et intéressé à participer (Stake, 1995: 4 ; Tellis, 1997: 6).

4.2.6.1 Le choix de Tourisme Montréal pour l'étude de cas

Le choix d'étudier le cas de l'organisation de gestion de la destination Tourisme Montréal s'est fait peu à peu, au fil de la revue de la documentation tout en conservant ouvertes les options d'étudier un autre cas.

Organisation privée à but non lucratif, Tourisme Montréal fut créée en 1919 et incorporée en 1924. Plus ancienne organisation de gestion de la destination d'Amérique du Nord, Tourisme Montréal célèbre en 2009 90 années d'histoire. Un bref historique est disponible à l'Annexe 5. Une longue tradition de gestion et de promotion de la destination, jumelée à des efforts constants de se positionner comme leaders dans le domaine et une incessante adaptation aux différents environnements qui agissent sur la destination font partie des facteurs qui ont contribué au succès de l'organisation à travers le temps, tout comme celui d'étudier le cas de Tourisme Montréal dans le cadre de cette recherche.

Tourisme Montréal est reconnue par les intervenants touristiques québécois et canadiens comme une organisation réputée dans son domaine. Cette organisation a remporté plusieurs prix d'envergure au Québec et au Canada, mais aussi à l'étranger pour ses diverses réalisations en matière, entre autres, de communication promotionnelle de la destination comme par exemple un Grand Prix Créa, un Premier Prix Boomerang, un Prix National de l'Association de l'Industrie touristique du Canada, le Best Online Advertising Canadian New Media Awards et un « Cassies ». À ces prix s'ajoutent d'importantes reconnaissances internationales obtenues par la destination à travers les années, dont, plus récemment, la nomination en juin 2011 comme 3^e meilleure destination d'été selon les lecteurs de Lonely Planet et en novembre 2011, celle de « meilleure destination mondiale » selon NewNowNext 2011. Dans ce dernier cas, Montréal a remporté contre Tokyo (Japon), Marrakech (Maroc), la Corse (France), Londres (Angleterre) et Shanghai (Chine). L'Annexe 7 présente une liste des derniers prix remportés par Tourisme Montréal, par la destination et par son président-directeur général des 22 dernières années.

Fait très important à noter, c'est à raison d'environ 20 heures par semaine depuis 2007 que la rédactrice de cette recherche a eu l'occasion de côtoyer les hauts dirigeants de cette organisation et de voir évoluer les stratégies mises en œuvre par ceux-ci. À titre de pigiste dans le développement, la recherche et les relations publiques, c'est en tant que spectatrice aux premières loges qu'elle a pu observer la mise en œuvre, par exemple, en 2009, du « virage publicitaire 100 % Web » de l'organisation pour atteindre le marché touristique d'agrément (excluant les voyageurs d'affaires) dont il sera question plus loin dans cette recherche. Ainsi, ce travail a bénéficié du fait que nous avons eu accès à des informations privilégiées.

Vu sa participation active dans l'organisation choisie pour l'étude de cas, l'auteure de cette recherche a pris toutes les précautions nécessaires afin de respecter l'approche scientifique appropriée et de s'assurer de la conformité de sa méthodologie, de la rigueur nécessaire lors de la collecte de l'information et de la validité des résultats obtenus. D'ailleurs, une recherche méthodologique approfondie a été réalisée avant de choisir la méthode scientifique (qualitative), la technique de l'étude de cas et le cas à étudier. C'est après l'analyse des ouvrages de spécialistes en approche méthodologique portant sur l'expérience du chercheur relativement au sujet de recherche et éventuellement sa connaissance et sa participation dans le cas à étudié que les choix ont été confirmés. Ces ouvrages ont été présentés précédemment à la section 4.2.2 et incluent les travaux de Mucchielli (1991), Blanchet *et al.* (1992), De Ketele et Roegiers (1993), Holstein et Gubrium (1995), Kaufmann (1996), Duchesne (1996), Legavre (1996), Franzee et Ayers (2003).

4.3

Protocole d'enquête

On étudie le fond de la mer avec une sonde. Si celle-ci ramène de la vase c'est que le fond est vaseux. Si elle ramène de la boue c'est que le fond est boueux. Si elle ne ramène rien c'est que la ficelle est trop courte.

- Jean Charles, l'auteur de *La foire aux cancras*
Madeleine Grawitz (1996: 585)

4.3 Protocole d'enquête

C'est en effectuant une recherche « sur le terrain » que le chercheur cumulera les informations nécessaires pour construire l'étude de cas. Il en sera question dans les prochaines sections de ce chapitre; les techniques pour recueillir l'information sont nombreuses. La collecte de données provenant de diverses sources doit être coordonnée et planifiée à l'aide d'un protocole de recherche. Ce protocole doit annoncer les sujets qui seront étudiés et énoncer les types de données appropriées pour l'étude tels que le type de personnes qui seront interviewées, les documents à analyser, etc. (Yin, 1981a: 105).

4.3.1 Préparation de la recherche terrain

Plusieurs rencontres avec des personnes ressources clés ont eu lieu dans la phase préparatoire à l'enquête terrain et pour orienter la partie théorique de cette recherche. Les problématiques retenues lors de ces rencontres font partie intégrante de la pré-enquête et servent à saisir les réelles lacunes en information à propos de la communication promotionnelle des entreprises touristiques québécoises.

En plus de rencontres et discussions informelles, quelques rencontres plus formelles ont été réalisées.

Septembre 2010

Louis Rome, directeur général, ATR Associées du Québec

Depuis 1979, le gouvernement du Québec reconnaît officiellement les associations touristiques régionales (ATR) à titre d'interlocuteurs privilégiés en matière de tourisme dans les régions. ATR associées du Québec est un organisme sans but lucratif regroupant 21 associations touristiques régionales – toutes des organisations de gestion de la destination. À noter que Tourisme Montréal est membre des ATR Associées du Québec. À travers ses membres et les membres de ses membres, l'organisme représente près de 10 000 entreprises et organismes répartis dans tous les secteurs d'activités de l'industrie touristique du Québec.

C'est à la suite de cette rencontre qu'il a été jugé inopportun d'effectuer une enquête multicas pour comprendre l'évolution des communications promotionnelles de l'« ensemble » des organisations de gestion de la destination. Nous avons ainsi jugé que les organisations de gestion de la destination québécoises sont si différentes les une des autres et qu'elles évoluent dans un contexte tellement différent que de comparer leurs stratégies entre elles aurait été une erreur importante.

Octobre 2010

Didier Rabbette, Directeur des ventes et du marketing de Chateau Bromont Resort Hotels.

Château Bromont Resort Hotels regroupe trois entreprises touristiques, soit L'Hôtel Château Bromont, l'Auberge Château-Bromont ainsi que le Golf Château-Bromont, toutes situées dans les

Cantons-de-l'Est, une des quatre régions touristiques les plus visitées au Québec¹²⁰. L'Hôtel Château Bromont est l'un des 12 établissements hôteliers avec la cote quatre étoiles dans la région des Cantons-de-l'Est. Notons qu'on ne retrouve aucun hôtel coté cinq étoiles dans la région. Par ailleurs, le Golf Château-Bromont est également reconnu comme l'un des terrains de golf de haut calibre de la région. Les trois entreprises touristiques sont littéralement situées aux pieds du plus grand domaine skiable éclairé en Amérique du Nord aussi reconnu comme étant un site touristique très dynamique avec des investissements de plus de 40 millions de dollars depuis les dix dernières années. L'été, la station de ski se transforme en parc aquatique d'envergure et les cyclistes amateurs de tout terrain peuvent aussi profiter des pistes dédiées durant trois saisons.

Rencontre personnelle liée à la thèse. Discussions portant sur les communications marketing, les diverses activités de ventes commerciales, les nouveaux outils d'information et de communication, les ressources humaines spécialisées en vente et en communication marketing, les médias sociaux, la situation des intervenants situés hors des centres urbains (en villégiature).

27 janvier 2011 et 29 juillet 2011

Julien Cormier, Directeur des opérations, Direction générale du marketing, Ministère du Tourisme du Québec

Le ministère du Tourisme du Québec favorise, en concertation et en partenariat avec les intervenants public et privé, l'essor de l'industrie touristique dans une perspective de prospérité économique et de développement durable. Les orientations du ministère du Tourisme sont :

- Orienter et concerter l'action gouvernementale et privée en matière de tourisme.
- Assurer la mise en marché du Québec et de ses expériences touristiques.
- Amorcer l'implantation du tourisme durable.
- Susciter et soutenir le développement de produits touristiques.
- Offrir et encadrer des services à la clientèle touristique en matière d'accueil, de renseignements et de réservations touristiques.
- Assurer l'implantation du Plan de gestion des ressources humaines.

Lors de ces rencontres, il a été entre autres question de l'environnement actuel des organisations de gestion de la destination, des nouvelles technologies de l'information et de la communication et des outils actuels afin de joindre les voyageurs provenant de divers marchés. Nous avons aussi échangé au sujet des difficultés, pour une organisation de gestion de la destination publique/gouvernementale, d'innover étant donné sa gouvernance et son système de gestion.

Il est pertinent ici de noter que nous avons considéré la possibilité d'étudier le cas du ministère du Tourisme du Québec. Cependant, à la lumière de plusieurs échanges, il a été évalué que l'accès à l'information aurait compliqué le processus de recherche et augmenté les délais de production. Également, le fait qu'il s'agit d'une organisation publique rend les résultats moins pertinents pour l'application à d'autres organisations québécoises qui, elles, sont toutes privées. Cependant, l'argument principal expliquant le rejet du choix de cette organisation comme cas à étudier fut l'obligation imposée de faire approuver et valider par le ministère les observations et résultats obtenus dans le cadre de cette recherche avant la diffusion.

¹²⁰ La ville de Montréal, la région de la Ville de Québec et les Laurentides sont les trois autres régions touristiques les plus visitées par les voyageurs de la province du Québec.

4.3.2 Les concepts de la recherche

La revue de la documentation déployée dans la première partie n'est pas une fin en soi. Elle met plutôt en valeur les fondations théoriques de la recherche en cours et surtout, permet de déterminer les questions à étudier et à évaluer sur le terrain.

En lien avec les hypothèses de recherche, ces concepts incluent, notamment :

- le rôle de leader des organisations de gestion de la destination quant à la promotion et à l'image touristique des destinations;
- l'importance de l'image pour les destinations touristiques (industrie de service);
- la communication au cœur du modèle de formation de l'image des destinations touristiques (voir Figure 5 à la page 67);
- les actions des destinations pour influencer l'image projetée à l'aide de messages organiques et/ou dirigés (« *induced* », en anglais);
- les nouvelles technologies de l'information et les médias sociaux et la panoplie de nouveaux outils à la disposition des gestionnaires;
- la démocratisation de l'Internet (dans les pays industrialisés) qui oblige les organisations touristiques à revoir leurs habitudes de communications promotionnelles;
- l'adaptation des messages et le choix des outils selon la cible et le canal de communication.

4.3.3 Techniques de recueil de données

Deux citations ont marqué l'auteure de cette recherche lors de la recherche littéraire sur la méthodologie portant sur les techniques de recueil de données.

La première citation, sympathique et imagée, provient du livre de Madeleine Grawitz (1996: 585) et attribuée Jean Charles, l'auteur de *La foire aux cancre* : « On étudie le fond de la mer avec une sonde. Si celle-ci ramène de la vase c'est que le fond est vaseux. Si elle ramène de la boue c'est que le fond est boueux. Si elle ne ramène rien c'est que la ficelle est trop courte. »

La seconde citation rappelle l'importance de connaître les paramètres initiaux avant de se lancer dans l'enquête et choisir les techniques de cueillette de données. Raymond Boudon, auteur de *Les méthodes en sociologie*, rappelle aux chercheurs que « selon les problèmes qu'on se pose, les possibilités dont on dispose et diverses autres circonstances, le sociologue est amené à utiliser divers types de données » (Boudon, 1980: 37). C'est en connaissant le type de données à recueillir qu'on peut choisir les techniques de collecte.

La méthodologie qualitative inclut des techniques dont l'application semble plus facile à certains esprits, mais ce n'est pas le cas. Sur le plan de la préparation et de l'exécution, elles exigent d'abord de la patience : l'analyse du contenu demande la lecture de nombreux documents, un travail fastidieux pour dompter les unités choisies. En plus de la réflexion et de la rigueur nécessaires à l'application de toutes les techniques, celles-ci exigent aussi le plus difficile : la maîtrise et même la modification de soi. « Dans une enquête, l'instrument d'observation est un

homme, qui doit perturber le moins possible l'objet humain observé. Il faut apprendre à écouter, ne pas juger, ce qui implique une véritable contre-éducation opposée au manichéisme implicite dans toute socialisation » (Grawitz, 1996: 445).

Une panoplie de techniques de recueil de données s'inscrit dans la méthode d'étude de cas tant de types qualitatives que quantitatives. Ces techniques évoluent dans le temps et de nouvelles s'ajoutent à la liste. C'est la raison pour laquelle les auteurs énumèrent de façon non exhaustive ces techniques. Le Tableau 22 présente les principales techniques de recueil de données selon quelques-uns des auteurs reconnus pour leurs écrits en matière de méthodologie en sciences sociales.

Tableau 22 - Les techniques de recueil de données (qualitatives) selon quelques auteurs

Auteur	Énumération non exhaustive des techniques en méthodes qualitatives
Alex Mucchielli (1991: 22) :	L'introspection, la description phénoménologique, les entretiens et interviews, l'observation participante, les techniques de groupe, les techniques projectives.
Denzin et Lincoln (2000: 23) :	Entrevues, observation d'objets, de documents ou d'archives, méthodes visuelles, auto-ethnographie, méthode de gestion de données, analyse assistée par ordinateur, analyses textuelles, groupes de discussion, ethnographie appliquée.
Grawitz (1996) :	Documents privés et publics, objets, compte rendus d'assemblées, entretiens, tests, etc.
Helen Simons (2009: 43) :	Trois techniques principales pour les études de cas : entrevue, observation et analyse de documents.
Blanchet et al. (1992: 40) :	Afin de faire ressortir l'information, il sera nécessaire de puiser dans les quatre types de méthodes de collecte d'information privilégiées en sciences humaines, soit la recherche documentaire, l'observation, le questionnaire et l'entretien.
Yin (1984: 78-88) :	L'évidence pour les études de cas proviennent de six sources principales qui elles sont déclinées en différents types d'informations qui seront détaillés plus loin dans ce texte : documents, archives, entrevues, observations directes, participation-observation, artefacts physiques.

En s'inspirant de Yin et d'autres auteurs dont certains ont été cités précédemment, le Tableau 23 présente la déclinaison en une multitude de façons ces sources de données qui, une fois analysées, construisent une étude de cas scientifique.

Tableau 23 - Différentes sources de données pour la construction d'études de cas scientifiques

Type de source	Déclinaisons		
Documents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lettres ▪ note ▪ communiqués de presse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ documents administratifs ▪ agendas ▪ annonces ▪ minutes de réunions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ études formelles ▪ autres évaluations ▪ revue de presse ▪ autres communications ▪ etc.
Archives	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nombre de clients ▪ données de sondage 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ archives d'organisation ▪ liste de noms 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ budgets ▪ archives personnelles
Entrevues*	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questions ouvertes et de durée plus importante (informateurs) ▪ Entrevue « focus » plus courte (une heure environ), questions ouvertes mais protocole d'entretien plus serré (liste de questions) ▪ Permet aussi de corroborer certaines informations déjà obtenues 		
Observations directes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une visite prolongée <i>in situ</i> permet d'observer ▪ Veille technologique/Web 		
Participation-observation*	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus qu'on observateur passif, un employé de l'organisation ou un gestionnaire décisionnel ▪ L'avantage est que ce chercheur peut avoir accès à des informations que d'autres n'auront pas ▪ Désavantages : possibilité de biais par exemple, peut devenir un supporteur du groupe ou de l'organisation étudiée ou manquer de temps à vaquer à ses occupations régulières comparativement à la recherche (voir Becker 1958) 		
Artéfacts physiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ objets ▪ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dessins 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ souvenirs

*Les compromis entre les avantages et les désavantages doivent être considérés avant d'entreprendre une étude de cas qui inclut une partie participation-observation par le chercheur. Selon certaines circonstances, il se pourrait que cette façon de recueillir l'information pour une étude de cas soit toute désignée mais pour d'autres, ce sera le contraire et la crédibilité de l'ensemble d'un projet d'étude de cas pourrait être compromise (Yin, 1984: 88).

4.3.3.1 L'analyse de documents administratifs

Rapports annuels

Les organisations québécoises sont soumises à la loi des entreprises du Québec et doivent préparer annuellement un rapport de leurs activités. Ces rapports sont privés pour les entreprises privées et publiques pour les organisations publiques et gouvernementales. Tourisme Montréal publie donc un rapport annuel de ses activités qui est remis à ses membres lors de l'assemblée générale annuelle à tous les printemps. Étant donné son statut d'entreprise privée, l'organisation n'est pas dans l'obligation de partager ce rapport annuel à l'extérieur de son cercle, mais accepte habituellement lorsqu'on lui demande. Une version électronique des rapports annuels les plus récents (depuis 2006) est accessible et disponible à tous sur le site Internet de Tourisme Montréal¹²¹.

Dans le cadre de cette recherche, afin d'obtenir plus de données historiques comparables, il a été possible d'obtenir des copies papier en prêt pour les éditions de 1989 à 2005 inclusivement.

Le choix d'analyser les rapports annuels de l'organisation a été basé sur trois principales raisons. La première était l'accessibilité des documents couvrant une longue période, en l'occurrence, de 1989 à 2010 (22 années). La seconde étant la fiabilité de l'information qu'on retrouve dans les rapports annuels, grâce à leur fonction principale de représenter une organisation une année entière, le plus justement possible, presque à la manière d'une photo. Finalement, c'est par leurs choix éditoriaux que les gestionnaires présentent annuellement, en quelques pages, les réalisations d'une année complète. Les éléments les plus importants et pertinents se retrouvent donc inclus dans ces précieux documents.

Les résultats des observations de l'analyse de ces rapports annuels sont présentés dans les différentes sections du chapitre 5. Le lecteur intéressé à lire le sommaire de tous les rapports annuels peut le faire en se rendant à l'Annexe 9.

4.3.3.2 Données budgétaires

Les données budgétaires les plus importantes telles que les revenus (par source) et les dépenses (par postes budgétaires principaux) sont disponibles dans les rapports annuels de Tourisme Montréal. Ainsi, en analysant les rapports annuels de 1989 à 2010, il a été possible de créer des tableaux budgétaires comparables d'année en année. Les détails, par année, sont disponibles dans le sommaire de tous les rapports annuels à l'Annexe 9.

4.3.3.3 Données de sondages réalisés par l'organisation

Différents sondages et études sont réalisés à chaque année par Tourisme Montréal. Il a été possible d'accéder aux rapports de résultats de certaines de ces recherches, incluant évidemment la méthodologie afin de bien comprendre la valeur des résultats y étant présentés.

¹²¹ On peut accéder à la page en question sur le Web à cette adresse : <http://www.tourisme-montreal.org/Tourisme-Montreal/A-propos-de-TM/Mission>

Parmi les rapports consultés pour l'analyse du cas de Tourisme Montréal, il y a eu :

- Sondage de satisfaction 2010 - sondage Web effectué pour le compte de Tourisme Montréal et réalisé par la firme de recherche IPSOS Descarie. Plus de 2 800 personnes de 18 ans et plus ayant séjourné au moins deux nuits ont été interrogées, permettant ainsi l'établissement d'une banque d'informations précieuses sur la satisfaction et le comportement des clientèles lors de leur séjour à Montréal. (Tourisme Montréal, 2010b)
- Base de données de Tourisme Montréal. Document interne¹²² recueillant une panoplie de résultats et de statistiques de performance de la destination dont, entre autres, le taux d'occupation dans les hôtels, le nombre de visiteurs annuellement, la raison de la visite, le nombre de visiteurs sur le site Internet de l'organisation, etc. Mis à jour mensuellement. (Tourisme Montréal, 2011a)
- Questionnaire et résultats du sondage « Image de marque » de Tourisme Montréal réalisé en 2009 par la firme de recherche CROP. (CROP, 2009)
- Résultats de l'enquête qualitative « Prosumer survey - Opinion leaders' point of view on Montréal » réalisée en 2009 par l'agence Sid Lee. (Sid Lee, 2009)

4.3.3.4 Communiqués de presse

Annuellement, Tourisme Montréal émet une cinquantaine de communiqués de presse dont les sujets sont, par exemple : prix remportés par l'organisation, le lancement de campagnes publicitaires, les bilans et les prévisions, les innovations et les nouveaux attraits touristiques, les congrès majeurs remportés par la destination, etc. Le lecteur intéressé à consulter la liste des communiqués de presse émis par Tourisme Montréal entre le mois de juin 2010 et le 8 novembre 2011 peuvent le faire en se référant à l'Annexe 10. On trouve aussi à cet annexe le lien vers le site Internet où les communiqués complets sont diffusés.

4.3.3.5 Entretiens de validation avec des intervenants clés de l'organisation

Nous avons effectué une recherche méthodologique approfondie des différentes techniques de collecte d'information pour les études qualitatives. Un essai portant sur l'une d'entre elles, la technique de l'entretien (et ses différents types), présente et explique en détail cette technique (voir l'Annexe 2). De plus, présenté à l'Annexe 3, un essai portant sur les compétences d'un bon intervieweur. Évidemment, lorsqu'est venu le moment de réaliser les entretiens, nous nous

¹²² Mais disponible à tous dans la section recherche et développement du site Internet de l'organisation à l'adresse suivante : <http://www.tourisme-montreal.org/Tourisme-Montreal/Trousse-d-outils>

sommes soumis aux règles scientifiques élaborées quant à ces techniques habituelles en sciences sociales et étudiées par les auteurs spécialisés et reconnus.

Ainsi, après une analyse sérieuse et approfondie des avantages et des inconvénients associés aux différentes techniques d'entrevue, celle retenue dans le cadre de l'étude de cas pour ce travail est l'entrevue « compréhensive », telle que définie par Jean-Philippe Heurtin du livre *Étudier l'opinion* publié en 2007 sous la direction de Xavier Marc et Jean-François-Tchernia. L'entrevue « compréhensive », par opposition à la forme non-directive, ouvre la voie « à une attention plus grande à la cognition ordinaire des personnes, ce qui permet la forme à la fois « conversationnelle » et publique de l'entretien en faisant confiance à « ce dont les gens sont capables » (Boltanski, 1990: 15-134). L'entretien compréhensif intègre le concept de participation de l'interviewer mais aussi la nécessité pour ce dernier d'agir « intelligemment » dans le processus, que ce soit dans la rédaction du protocole, lors de la réalisation de l'entrevue et finalement lors de l'analyse des résultats. La neutralité bienveillante lors de la collecte d'informations grâce à la technique d'entrevue fait aujourd'hui place à des « entretiens-conversations » entre l'enquêté et l'enquêteur. Différents auteurs appuient cette implication du chercheur dont Mucchielli (1991), Blanchet *et al.* (1992), De Ketele et Roegiers (1993), Holstein et Gubrium (1995), Duchesne (1996), Legavre (1996), Franzee et Ayers (2003). Mucchielli (1991: 30) appelle cette technique l'entretien non directif - actif.

Les écrits de Mucchielli au sujet des entretiens non directifs – actifs nous ont inspiré pour la réalisation des entretiens. Mucchielli explique, par exemple, dans son livre intitulé *Les méthodes qualitatives*, que l'entretien actif permet à l'intervieweur de recentrer le sujet. Ainsi, il ne s'agit pas d'enregistrer « bêtement » tout ce qui se dit pour l'analyser après coup, dans la tranquillité d'un bureau « il faut plutôt faire preuve d'implication ». Selon cet auteur, l'enquêteur doit « intervenir » sur plusieurs registres : sur celui de la synthèse intellectuelle – manifestant ainsi la compréhension du contenu – et sur celui de l'analyse du sens des conduites en situation – manifestant ainsi la compréhension de l'ensemble de la communication « en actes » que fait l'interviewer. Ceci requiert d'être en mesure de comprendre toutes les « communications » faites par l'interlocuteur, les analyser et se servir immédiatement de ces analyses dans le but de faire progresser le dialogue vers son objectif : le recueil de données pertinentes pour la recherche.

Selon Blanchet *et al.* (1992: 10-23), la présence de l'interaction entre l'enquêteur et l'enquêté et sa portée heuristique, ou productive, « est ce qui constitue l'originalité même de l'entretien dans les sciences sociales ». Ils comparent l'entretien à un parcours et l'interaction permet de déterminer les vraies questions soulevées par les enquêtés et ajuster la direction de l'entrevue en conséquence. Les auteurs rappellent aux lecteurs que « lorsqu'on pose qu'une question, on obtient qu'une réponse! ».

On peut ici saisir pourquoi de telles « méthodes qualitatives » sont réputées difficiles, pourquoi elles sont chères et pourquoi elles font peur à beaucoup de chercheurs (Mucchielli, 1991: 28-32). Cependant, avec l'expérience de travail et les connaissances acquises au cours des 15 dernières années, l'auteure de cette recherche compte avoir réussi à bien saisir les propos recueillis et, surtout, à avoir réussi à recueillir des informations qu'il aurait été difficile d'obtenir par un néophyte en matière de tourisme, de communication ou d'une personne complètement externe à l'organisation.

Le lecteur en a déjà été informé à la section 4.2.6.1 (à la page 220), l'auteure de cette recherche œuvre en tant que pigiste dans un département clé de l'organisation étudiée. Ainsi, nous avons eu droit à des informations pertinentes et privilégiées durant le processus d'étude grâce à des observations directes et dans certains cas, à des observations participatives. La collecte d'information s'est effectuée sur une période de plus d'une année. Vers la fin du processus de collecte de données et la rédaction des résultats obtenus, deux entretiens ont eu lieu afin de valider (ou d'invalider) les observations ou les données récoltées autrement. Ces entretiens se sont déroulés auprès de Pierre Bellerose, VP relations publiques, recherche et développement de produit pour Tourisme Montréal et Emmanuelle Legault, vice-présidente communication marketing de Tourisme Montréal.

Les entretiens permettent aussi à l'enquêteur d'obtenir du sujet devant lui, souvent indirectement, les informations qu'il détient sur le thème qui constitue l'objet de sa recherche (Mucchielli, 1991: 28-32 ; Yin, 1984: 83). En effectuant les entrevues à la fin du processus de recherche, il a été possible de valider (ou invalider) la plupart des préceptes initiaux au travail de recherche. Une attention particulière a été portée au choix des questions posées aux informants afin de ne pas les diriger dans la réponse souhaitée, mais plutôt leur permettre de donner un avis neutre.

4.3.4 Limites de la collecte de données

Quelle soit qualitative ou quantitative, la collecte de données a ses limites. Il est particulièrement important de savoir que tout processus de recueil de données passe par un filtre épistémique. Ainsi, derrière toute observation, toute enquête, il y a toujours un référentiel plus ou moins personnel, ou plus ou moins partagé par les différents acteurs, des projets plus ou moins explicités qu'il faut pouvoir mettre en évidence. Ces enjeux s'expriment souvent en termes de pouvoir : pouvoir de celui qui recueille l'information, pouvoir de celui qui utilise l'information. (De Ketele et Roegiers, 1993: 36)

Nous avons travaillé avec le plus de neutralité possible dans la collecte afin d'éviter le piège et biaiser les résultats obtenus. Ce filtre peut-être encore plus important vu l'implication du chercheur dans le sujet étudié. Ceci dit, il a été évalué, lors du choix du cas à étudier, que les avantages de l'observation participative surpassaient les désavantages. D'ailleurs, c'est en reconnaissant ces inconvénients réels que tout a été fait pour se détacher du sujet étudié lors de moments sensibles de la collecte d'informations, par exemple, lors des entretiens et de leur analyse.

4.3.5 Validation par triangulation

Le terme triangulation est fréquemment utilisé en lien avec le calcul du positionnement physique d'une personne ou d'un objet. Les navigateurs réussissent, en utilisant un sextant, instrument à réflexion qui permet de mesurer des hauteurs d'astres (mesure 1) à partir d'un navire et en se référant à des tables de calculs (mesure 2), à estimer par « triangulation », avec une certaine précision, le lieu où ils se trouvent (mesure 3). (Eisenhardt, 1989: 537)

Helen Simons, dans son livre *Case Study Research in Practice* publié en 2009, définit la triangulation comme étant « une méthode utilisée pour contre-vérifier la pertinence et l'importance (« signification ») de problématiques ou pour tester des arguments et des perspectives à partir de points de vue différents afin de générer et de renforcer une preuve ». Simons (2009: 129) affirme aussi dans le même livre que « la triangulation fait partie des solutions apportées par les auteurs, entre autres les méthodologistes qualitatifs tels que Campbell et Fiske (1959), Seale (1999), Greene (2006) and Stake (1995) lorsqu'il est question de discussions portant sur la mesure de la validité des méthodes ». L'introduction de la triangulation en recherche qualitative serait attribuée à Denzin en 1970 et serait une technique « dont l'objectif principal est d'éviter les limites ou les biais potentiels de l'utilisation d'une seule méthode de données » (Seale, 1999: 53 ; Simons, 2009: 130).

En fait, la « triangulation » signifie l'utilisation de différentes techniques de collecte de données dont les résultats, mis ensemble, permettent de comprendre plus en détail une situation. Règle générale, on peut se baser sur le principe de la triangulation d'une information pour asseoir sa validité (De Ketele et Roegiers, 1993: 212). Le principe de la triangulation consiste à dire qu'une information ne doit être prise en compte que si elle est issue de trois sources différentes et indépendantes.

Dans son livre *The Art of Case Study Research* publié en 1995, Stake relate une conversation qu'il a eue avec Donald Campbell, réputé psychologue-épistémologiste. Il lui a demandé ce qu'il considérait être sa plus grande réussite en recherche et ce dernier lui répondit qu'il était particulièrement fier de son travail effectué avec Donald Fiske portant sur les enquêtes multi-méthodes (Stake, 1995: 114). À travers leurs recherches, ils ont trouvé que « la réussite de concepts hypothétiques en science nécessitent l'usage de méthodes d'analyse multiples étudiant un même concept à partir de points d'observation distincts et indépendants à l'aide d'un type de triangulation ». (Campbell et Fiske, mars 1959: 81)

Les études de cas combinent typiquement différentes méthodes de collecte d'information (Eisenhardt, 1989: 534 ; Woodside, 2003: 498). Les données étudiées peuvent être qualitatives, quantitatives ou les deux, inclure des observations *in situ* par le chercheur, l'analyse de documents écrits, etc. En fait, toutes les techniques de collectes de données identifiées précédemment peuvent être utilisées en plus des techniques quantitatives. D'ailleurs, Yin (1984: 90-91) soutient qu'« une des forces des recherches par étude de cas est l'opportunité pour le chercheur d'utiliser plusieurs sources de données dont le focus converge vers le même point ». Il ne limite cependant pas à trois le nombre de sources différentes que le chercheur peut utiliser pour sa collecte d'évidences. Selon lui, l'avantage d'utiliser plusieurs sources d'évidence dans les études de cas fait en sorte que cette technique surpasse de beaucoup, en termes de qualité, d'autres méthodes. Une recherche multi-sources permet de développer divers angles d'enquêtes dont le focus est le même phénomène étudié. Yin conclut que « les études de cas utilisant diverses sources d'informations proposent des résultats plus convaincants et précis que celles dont les résultats ne sont basés que sur une seule source de données ».

De Ketele et Roegiers (1993: 212) affirment qu'il y a trois niveaux de triangulation. Le Tableau 24 détaille ces trois niveaux de triangulation comme l'entendent ces auteurs.

Tableau 24 – Les trois niveaux de triangulation selon De Ketele et Roegiers

Niveau I	L'information est rapportée par 3 sources de même statut : 3 étudiants, 3 secrétaires, 3 employées du même service, etc.
Niveau II	l'information est rapportée par 3 sources de statuts différents : un étudiant, un professeur, le directeur ou encore un employé. Trois personnes qui ont rapporté la même histoire sans s'être concertées.
Niveau III	l'information est rapportée de 3 sources différentes, mais selon des techniques de collecte différentes. Par exemple une note de service, les dires d'un employé et des recoupements effectués par l'évaluateur.

Source : De Ketele et Roegiers (1993: 212)

Lorsqu'il est question de technique de collecte dans les études de cas, on parle principalement d'observation, d'entretiens et d'étude de documentation (Stake, 1995: 114). Mais la triangulation peut aussi inclure l'observation directe par immersion du chercheur dans l'environnement et la possibilité en s'y retrouvant de questionner directement les participants afin d'obtenir des explications et comprendre l'interprétation qu'ils font d'une situation, de documents écrits et de données recueillies (Woodside, 2003: 506).

Dans le cadre de cette recherche, la méthode choisie est, tel qu'indiqué plus tôt, une étude de cas. La collecte de données s'est effectuée en utilisant la technique de triangulation de troisième niveau soit l'utilisation de plusieurs sources d'information convergeant à étudier le même phénomène. Le choix des techniques de collectes de données pour construire l'étude de cas de cette recherche a été fait en connaissance de cause et est basé sur la liste des outils proposés par les méthodologistes spécialisés identifiés dans les pages précédentes. La validité de ce choix est confirmée par les écrits de Helen Simons (2009: 43) qui les considère comme étant les trois sources de données principales pour les études de cas.

4.4

Analyse des données

On reproche à certains adeptes de la quantification des sciences sociales de trop souvent utiliser abusivement le langage mathématique, en principe instrument de clarté, pour compliquer ce que la prose exprimait fort bien, et d'avoir de plus contribué à l'altération de la dite prose, en créant parfois un véritable jargon.

- Madeleine Grawitz, (1996: 337).

4.4 Analyse des données recueillies

L'analyse de l'évidence est une partie très délicate de la recherche et exige beaucoup de temps. Elle requiert des qualités d'intuition, d'imagination pour percevoir ce qui est important et ce qui ne l'est pas. Il importe aussi d'avoir de la patience, de la discipline, de la persévérance, de la rigueur pour découper, comptabiliser et vérifier (Grawitz, 1996: 570). Les résultats de l'analyse se trouvent dans les différentes sections du chapitre 5, mais le lecteur comprendra en lisant la section en cours comment les données ont été analysées.

Il est pertinent ici de noter que dans le cadre de la collecte des données pour construire cette recherche, nous estimons avoir atteint la saturation considérant qu'« au bout d'un certain temps dans la recherche qualitative, les données que l'on recueille ne sont plus nouvelles. Tous les efforts de collecte d'informations nouvelles sont donc rendus inutiles » (Mucchielli, 1991: 114).

4.4.1 Le traitement des données budgétaires

Dans tous les rapports annuels de Tourisme Montréal, on trouve certaines données budgétaires de l'organisation telles que les revenus et leurs sources et les dépenses incluant certains postes spécifiques.

Toutes les données ont été intégrées dans un fichier de type Excel (de la suite Microsoft Office) et classées en colonnes par année et en lignes, selon le poste de dépense, rendant ainsi la comparaison entre les données plus faciles. Dans certains cas, des regroupements ont été réalisés, comme, par exemple, toutes les sources de financement provenant des divers organismes publics ont été regroupées sous le vocable « revenus publics ». Des graphiques ont ensuite été réalisés avec les données obtenues et sont présentés dans la section portant sur les résultats au chapitre 5.

4.4.2 Le traitement des résultats d'études et de sondages réalisés par l'organisation

Plusieurs sondages, comme nous l'avons vu précédemment à la section 4.3.3.3, ont été réalisés au cours des dernières années par Tourisme Montréal. Certains résultats présentés dans ces études et sondages, lorsqu'ils sont en lien avec le sujet étudié, se retrouvent dans le chapitre 5.

4.4.3 Le traitement des communiqués de presse

Un certain traitement des communiqués de presse émis par l'organisation et dont il a été question à la section 4.3.3.4 a été réalisé. En fait, en plus d'une lecture de ces communiqués de presse, documents officiels publiés sur le fil de presse canadien, certaines citations, lorsque pertinentes, ont été extraites afin de les intégrer aux résultats présentés au chapitre 5. Le contenu des communiqués de presse a surtout été utilisé dans le but de valider et de confirmer certaines informations obtenues autrement.

4.4.4 Le traitement des entretiens

Dans le traitement de l'entretien, l'enquêteur est omniprésent : c'est lui qui livre les conclusions. Même si paradoxalement il paraît comme un grand absent. Jean-Baptiste Legavre, dans son article portant sur la neutralité dans l'entretien de recherche remarque qu'« il est frappant de voir combien, dans les travaux des politistes usant de la technique de l'entretien, les questions, interventions, relances de l'enquêteur sont généralement absentes des extraits d'entretien choisis dans le corps même des démonstrations finales.... L'enquêteur est de fait socialement transparent. Tout est supposé être dans le discours recueilli » (Legavre, 1996: 211). C'est d'ailleurs pourquoi, dans les retranscriptions des entretiens que l'on retrouve en Annexe 11 et en Annexe 12, les questions posées aux interviewés ne sont pas présentes, on y trouve uniquement leurs réponses. Les questions ont peu d'importance dans le type d'entretien choisi ici pour recueillir les propos des intervenants. C'est plutôt le discours recueilli qui l'est. En fait, de cette façon, le répondant a le loisir de répondre à la question ou de choisir d'élaborer sur un sujet qui lui tient davantage à cœur et surtout qu'il juge plus pertinent.

Les étapes de l'organisation des informations recueillies ont été inspirées de celles proposées par Irving Seidman pour le classement des résultats d'entrevues (1991: 87). Les retranscriptions que l'on retrouve dans les Annexe 11 et Annexe 12 sont passées à travers ces étapes soit :

- 1) retranscription du texte au complet;
- 2) souligner les parties importantes du texte. Premier filtre personnel appuyé par les recherches et l'information obtenue précédemment. L'objectif du chercheur à cette étape est d'indiquer ce qui est d'intérêt, de réduire et de formater le matériel afin qu'il puisse être partagé (Miles et Huberman (1984) dans Seidman, 1991: 91));
- 3) élimination des « ahs » et des « tu sais » et autres « bruits » non pertinents;
- 4) catégorisation de l'information. Il est possible que des catégories qui semblent prometteuses au début deviendront obsolète par la suite (Seidman, 1991: 100);
- 5) classement de l'information. Certains voient ce classement comme étant un processus entièrement intuitif (Tagg (1985) dans Seidman, 1991: 100).

4.4.5 Le traitement des rapports annuels de Tourisme Montréal de 1989 à 2010

L'analyse des rapports annuels s'est aussi effectuée en avec beaucoup de minutie. Les résumés que l'on retrouve en Annexe 9 sont des sommaires d'une, deux ou trois pages de documents qui en comptaient entre 12 et 36. Une première étape a consisté à retranscrire l'information en lien avec les sujets pertinents pour cette recherche. Les résultats demeurent classés par année, mais les thèmes sur lesquels nous veillons sont plus évidents :

- **Mise en situation de l'année** : s'y trouvent, toutes les informations qualitatives et quantitatives permettant de comprendre la situation contextuelle dans laquelle l'organisation était plongée durant le rôle financier. Ainsi, certaines actions et décisions prises par l'organisation sont remises dans leur contexte. Par exemple, durant les périodes

économiques turbulentes, on comprend mieux et on s'explique plus naturellement les réductions des ressources financières et humaines.

- **Planifications stratégiques** : s'y trouvent toutes les informations quant aux orientations stratégiques de l'organisation, les grands virages de celle-ci ainsi que certains éléments faisant partie de la vision des gestionnaires et de la haute direction à moyen et à long terme.
- **Messages de la direction** : dans certains cas, on retrouve dans les premières pages des rapports annuels, une lettre signée soit par le président du conseil d'administration, par le président-directeur général ou par des représentants de la haute direction de l'organisation. Ces « messages » sont considérés comme étant de haute importance.
- **Publicité** : on retrouve dans cette section, toutes les informations relatives aux campagnes publicitaires. On considère « publicité » les communications qui requièrent l'achat d'espace média.
- **Relations publiques/presse et ventes** : dans cette section sont regroupées les informations en lien avec les actions de communication promotionnelle, les relations de presse, les tournées de familiarisation, les activités de représentation, les événements spéciaux, l'accueil de journalistes et la couverture médiatique.
- **Nouvelles ressources** : on trouve dans cette section les informations relatives aux nouvelles ressources, qu'elles soient au niveau de la documentation/des publications ou au plan humain avec l'ajout de postes comblés ou d'employés.
- **Technologie de l'information et de la communication** : tout ce qui concerne l'intégration dans l'organisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication et l'environnement technologique dans lequel évolue l'organisation. On constate qu'à partir des années 2000, on transfère de plus en plus ce qui se trouvait dans la section des nouvelles technologies de l'information plutôt dans la section destinée aux activités de communication dans l'une ou l'autre des sections portant sur la publicité, les relations publiques/presse ou les ventes.
- **Recherche et développement** : tout ce qui est en lien avec la recherche et les activités de développement (en projet) de la destination. Certains éléments du développement se trouvent toutefois dans la section « mise en situation de l'année » lorsque les nouvelles infrastructures ne figurent plus à la phase de projets, mais qu'ils sont maintenant réalisés.
- **Membres** : les informations relatives aux membres s'y trouvent surtout en ce qui concerne la quantité de membres de l'organisation.

Une fois cette étape réalisée, l'information est présentée, par thème. Ainsi, puisqu'une analyse des rapports annuels des 22 dernières années a été effectuée, il a été possible de voir l'évolution de chacun des thèmes dans le temps. Ce sont ces résultats évolutifs, présentés dans le chapitre 5, qui permettent de bien saisir où se situe aujourd'hui l'organisation par rapport à chacun de ces thèmes.

4.5

Conclusion du chapitre 4

4.5 Conclusion du chapitre 4

Ce quatrième chapitre, qui portait sur le cadre méthodologique de la recherche, se divisait en quatre parties. La première partie, la section 4.1 intitulée « Hypothèses », a permis de voir en détail les hypothèses initiales de recherche. Ensuite, la section 4.2, nommée « Approche méthodologique » avait comme objectif de présenter le cadre méthodologique utilisé. C'est dans la troisième section, au point 4.3 titré « Protocole d'enquête » que les différentes étapes de la réalisation de la cueillette de données ont été présentées. Finalement, la section ultime de ce chapitre, le point 4.4 intitulé « Analyse des données », a été consacré à l'explication détaillée de la façon dont les données ont été travaillées, classées et analysées avant de se retrouver parmi les observations et les résultats de la recherche.

Mucchielli (1991) le présente : « devant la multitude des objets observés, l'attitude spontanée de l'esprit, qui est l'exercice même de l'intelligence, consiste à regrouper encore dans des classes supérieures et englobantes, plus larges en extension et plus réduites en compréhension » (Mucchielli, 1991: 105). Une rigueur méthodologique a été de mise durant la collecte des données, mais aussi dans leur analyse et dans la présentation des résultats afin qu'ils représentent le plus possible la réalité.

Alors que nous avons défini les bases contextuelles et théoriques de la recherche dans les deux premiers chapitres, voilà que l'approche méthodologique a été présentée dans celui qui se termine ici. Le prochain et ultime chapitre est destiné à l'étude du cas de Tourisme Montréal duquel seront dégagés des observations et des arguments qui permettront, plus loin, de vérifier les hypothèses de départ.

Chapitre 5

*La communication au service des
organisations de gestion de la destination :
le cas de Tourisme Montréal*

5 Chapitre 5 – La communication au service des organisations de gestion de la destination : le cas de Tourisme Montréal

Le chapitre 4 portant sur le cadre méthodologique en a fait état, l'étude de cas a eu lieu au fil de plusieurs mois durant lesquels diverses techniques de collecte de données ont été utilisées. C'est dans le chapitre 5 qu'est présenté l'analyse des actions spécifiques du cas étudié, en l'occurrence, Tourisme Montréal, entre autres en matière de communication promotionnelle de la destination.

Les prochaines sections présentent les actions spécifiques de l'organisation de gestion de la destination qu'est Tourisme Montréal, selon différentes dimensions : l'image de la destination, le produit touristique « Montréal », le développement de l'offre au fil des années, l'évolution de la planification « marketing » et, surtout, l'intégration graduelle d'activités de communication.

Plusieurs outils de communication médiatiques vus au chapitre 3 sont décrits dans cette section. S'ajoute à cette description les résultats des observations des activités de communication externe et promotionnelle spécifiques de Tourisme Montréal.

Notons que les résultats présentés dans les pages qui suivent proviennent tous, sauf si le contraire est indiqué, d'un des rapports annuels de Tourisme Montréal publiés entre l'année 1989 et 2010¹²³ et des entretiens réalisés auprès de deux personnes clés de l'organisations.

¹²³ Les rapports annuels ont été analysés et un sommaire pour chacune des années a été réalisé (voir l'Annexe 9).

5.1

Le Montréal touristique : l'offre et les messages diffusés

Théoriquement l'analyse ne connaît pas de fin, il est toujours possible de modifier le schéma obtenu, de poursuivre l'interprétation en découvrant de nouvelles surinterprétations

- Michelat (1975: 245)

5.1 Le Montréal touristique : l'offre et les messages diffusés

L'identité touristique des destinations, il en a été question précédemment à la section 1.3.3 et à la Figure 14 (voir la page 78), est formée, entre autres, par le contexte dans lequel elles se situent. L'histoire et l'authenticité d'une destination, son environnement naturel, la culture et la religion présente ainsi que la connaissance et la notoriété publique sont autant de facteurs qui forment cette identité.

Les organisations de gestion de la destination n'ont pas ou très peu de pouvoir ou d'influence sur cette identité. En échange, elles doivent bien connaître cette identité ainsi que les forces et les faiblesses de la destination en matière d'accueil et d'image touristique afin de choisir les messages à diffuser. Évidemment, l'adéquation entre l'identité réelle d'une destination et l'image projetée par l'organisation de gestion de la destination déterminera le niveau de satisfaction des visiteurs par rapport à leurs attentes.

Dans les différentes parties de la section 5.1 seront présentées l'identité et l'image dégagées par la destination touristique qu'est Montréal. Il sera question de l'évolution du produit touristique montréalais au cours des 22 dernières années, mais surtout de l'importance que Tourisme Montréal accorde au développement de produit, son rôle de catalyseur et son travail de mise en valeur auprès des voyageurs potentiels. En ce qui concerne la mise en valeur de la destination, la section 5.1.5 porte sur les messages promotionnels utilisés au courant des vingt dernières années pour vendre la destination à ces voyageurs.

En rappel - Quelques éléments théoriques vus précédemment

Section 1.3.1 intitulée « L'image, le point de salut des destinations » (voir à partir de la page 63)

- « Une destination n'est pas seulement ce qu'elle est mais la perception qu'en ont les touristes et les touristes potentiels. C'est la raison pour laquelle l'image de la marque (*branding*) est si importante pour une destination » Seaton et Bennett (1996).
- Dans son article publié dans le Journal of Travel Research, John Hunt affirme que l'image, telle que perçue par des voyageurs potentiels, pourrait avoir autant d'importance sur le succès touristique d'une destination que les ressources récréatives plus tangibles (1975: 1).
- Selon les recherches de Tilson et Stacks (1997: 96), l'image d'une communauté ou d'une destination est probablement son plus important actif.
- Pour Crompton (1979: 18), l'image d'une destination est constituée de « la somme de toutes les émotions et les qualités esthétiques telles que les expériences, les croyances, les idées, les souvenirs et les impressions qu'une personne a d'une destination ».
- Encore plus impliquant pour les gestionnaires de destinations touristiques la

révélation de Crompton (1979: 18) qui, en se référant aux écrits de M.B. Smith, J.S. Bruner et R.W. White (1956), M. Rokeach (1960); R.C. Snyder, H.W. Brick et B. Sapin (1954), soutient que la relation entre l'image et la prise de décision est importante puisque le décideur agira selon l'image de la situation plutôt que selon la réalité objective.

- Seaton et Bennett (1996: 176) confirment l'important rôle que jouent les communications sur l'image en affirmant que « les communications créent les images à partir desquelles les décisions d'achats touristiques sont prises¹²⁴ ».
- Appuyée par des textes de différents auteurs, Lubbe (2004: 132) abonde dans la même direction en affirmant que l'image des destinations est constituée des caractéristiques personnelles ou individuelles et impliquent plus que les attributs physiques et commerciaux de celles-ci. Ainsi, selon elle, dégager une image positive est un pré-requis pour un « marketing » efficace d'une destination touristique.

En rappel de la section 1.3.3 intitulée « Un modèle pour expliquer comment se forme l'image d'une destination » (voir à partir de la page 65).

- Les voyageurs se construisent une image d'une destination selon ce qu'ils en connaissent ou ce qu'ils reçoivent comme information.
- L'image d'une destination est en partie formée de l'offre touristique offerte qui est constituée des attraits touristiques, de l'accès, des services, de l'authenticité et de l'histoire de la destination, de l'environnement naturel, de sa culture et de sa religion.

5.1.1 L'authenticité de la destination et son histoire

« Découverte »¹²⁵ en 1535 par Jacques Cartier, Montréal est l'une des plus anciennes villes d'Amérique du Nord. C'est en 1642 que les fondations de Ville-Marie sont établies; ce qui signifie qu'en 2017, la ville célébrera son 375^e anniversaire. D'une part considérée comme lieu riche en histoire par les Américains et les Canadiens (les plus importants marchés touristiques de la destination), d'autre part, Montréal est considérée comme étant « toute jeune » par les visiteurs provenant du Vieux continent. Il est donc facile de comprendre la dualité et les ajustements nécessaires dans les messages présentés selon le marché à qui ils sont destinés.

Tourisme Montréal est un organisme privé à but non lucratif créé en 1919 et incorporé en 1924. Plus ancienne organisation de gestion de la destination d'Amérique du Nord, l'organisation célèbre en 2009, 90 années d'histoire¹²⁶. Le lecteur intéressé trouvera un historique plus détaillé de l'organisation à l'Annexe 5. Cette longue tradition d'organisation et de promotion de la destination, jumelée à des efforts constants de se positionner comme leader dans le domaine et une incessante adaptation aux différents environnements qui agissent sur la destination font partie des facteurs qui ont contribué au succès de l'organisation à travers le temps.

¹²⁴ Traduction libre de « Prior communication creates the images upon which tourism decisions are based ».

¹²⁵ « Découverte » par les Européens, car les Amérindiens y habitaient depuis longtemps!

¹²⁶ La majorité des 22 organisations de gestion de la destination au Québec ont été fondées en 1978 et célèbrent en 2011, plutôt 33 ans d'existence.

5.1.2 Le Montréal touristique

Au Tableau 25, on retrouve le descriptif du Montréal touristique selon Tourisme Montréal. Ce tableau reproduit une partie du texte destiné aux voyageurs et présenté dans la section « Portrait de Montréal » du site Internet de l'organisation.

Tableau 25 - Descriptif de Montréal selon Tourisme Montréal

Un Paris new-yorkais ou un New York parisien? Nous avons plutôt découvert une ville pleine de contrastes à la personnalité bien trempée.

Bien sûr, le charme du Vieux continent et l'effervescence du Nouveau Monde sont tramés à même la fibre de la cité, mais c'est l'amalgame des cultures qui donne à Montréal son cachet si particulier.

Basculer d'un seul clic dans un autre univers et saisir sur le vif un moment privilégié, voilà le rêve du voyageur à l'affût de l'inédit. Chaque arrondissement de l'île possède son caractère, son allure et son histoire, et pourrait écrire son propre documentaire.

Montréal romantique, Montréal hyper-techno : la polyvalence lui sied à merveille. À la fois intimiste et cosmopolite, elle est résolument ouverte sur le monde. Malgré une diversité assumée, les habitants de la métropole partagent une valeur commune : la soif de vivre et de laisser vivre, et ils le font très bien.

Une balade dans la rue Saint-Denis vaut mille mots. Dès les premiers rayons du printemps, les terrasses extérieures se remplissent d'une faune hétéroclite, heureuse de pouvoir enfin se gaver de soleil comme des lézards repus.

Au centre-ville, les rues bourdonnent de magasiniers pressés de débusquer les nouvelles tendances mode. Devant le magasin Ogilvy, Cyrille joue de la cuillère en suivant une cadence endiablée, comme si tous ces fidèles allaient être en retard pour le dernier solde d'hiver.

Quand l'été enivre la ville de chaleur, le mont Royal explose de rythmes et de couleurs. C'est le rendez-vous des tam-tams. On y vient de partout pour en jouer, danser ou simplement pour profiter de la vie.

L'heureux mélange de saveurs, de coutumes, de langues, de cuisines insuffle à Montréal une aura de fraîcheur et d'audace qui n'existe nulle part ailleurs. Venez, vous verrez!

Source : Section *Portrait de la destination* du site Internet de Tourisme Montréal à l'adresse : <http://www.tourisme-montreal.org/Decouvrez-montreal/Montreal-par-theme#&&/wEXAqURU3ViR3JvdXBBcnRpY2xiSWQFBTExMjEzBQpTdWJHcm91cElkBQEx> (consulté le 15 novembre 2011)

Montréal une « expérience »

En entretien¹²⁷, Emmanuelle Legault, vice-présidente marketing de Tourisme Montréal a suggéré plusieurs éléments quant à l'expérience touristique proposée par Montréal à ses visiteurs qui sont classées dans cette section.

« Montréal est une destination « software¹²⁸ » comparativement à une destination « hardware » basée sur le construit comme Londres et son Big Ben et Dubai, par exemple. Les destinations « software » basent leur image sur l'expérience et l'environnement.

Montréal jouit d'une image de marque très forte, c'est-à-dire une dualité de la destination : ambiance européenne combinée à la qualité des services nord-américains. Image de marque romantique, joie de vivre, accueil des Montréalais; tout ça c'est du non tangible. Montréal, c'est aussi une ville créative, à propos des gens, innovatrice, féminine, séductrice, qu'on vit à pied ou en vélo. Ici on prend le temps... Malheureusement, aujourd'hui, de plus en plus, les restaurants proposent deux services (un premier à 18 h et un second à 20 h). Jamais ce n'était le cas avant, cette réalité est complètement à l'encontre de la marque « Montréal ».

Il est très difficile pour une destination « software » de véhiculer une expérience, de la *packager* ». (Legault, 4 novembre 2011)

Environnement naturel et climat

Du côté de l'environnement naturel de Montréal, la ville peut compter sur plusieurs attraits touristiques tels que le fleuve, la montagne, les parcs, l'environnement urbain mais également le climat. Celui-ci varie amplement selon les saisons, atteignant les + 30 degrés Celsius l'été et pouvant descendre jusqu'à -30 degrés Celsius l'hiver. La ville jouit de quatre saisons totalement différentes les unes des autres.

La saisonnalité, il en a été question à la section 1.1.4 (à partir de la page 34), est une caractéristique particulière au tourisme. Une destination n'étant pas affectée par la saisonnalité affiche normalement au moins 25 % du nombre de chambres occupées par saison. Or, à Montréal, une relative différence quant au nombre de chambres occupées selon la saison peut être observée : l'hiver (18,5 %) est une période beaucoup moins populaire que l'été (30 %) et même que le printemps (24,0 %) et l'automne (27,4 %). La destination travaille à appliquer diverses stratégies dans le but d'augmenter le taux d'occupation durant les périodes traditionnellement plus creuses. La répartition saisonnière des chambres occupées en 2010 est illustrée au Tableau 26. Le même tableau indique que le tarif moyen des chambres varie durant l'année en fonction de la demande et des saisons. On constate que non seulement durant l'hiver, Montréal attire moins de voyageurs qu'à l'été, mais que le tarif des chambres est aussi moins élevé.

¹²⁷ Source : Legault, *Entretien réalisé avec Emmanuelle Legault, vice-présidente marketing pour Tourisme Montréal* . La retranscription de l'entretien se trouve à l'Annexe 12.

¹²⁸ Intangible.

Tableau 26 – Répartition du nombre de chambres occupées en 2010 (selon les saisons)

Saison	Répartition saisonnière des chambres occupées %	Tarif moyen des chambres
Hiver (Déc., jan et fév.)	18,5 %	123 \$
Printemps (Mars, avril et mai)	24,0 %	128 \$
Été (Juin, juillet et août)	30,2 %	145 \$
Automne (Sept., oct. et nov.)	27,4 %	137 \$

Source : tableau personnel, données provenant de la Base de données de statistiques de Tourisme Montréal (téléchargée en juillet 2011). (Tourisme Montréal, 2011a)

5.1.3 L'offre touristique (produit)

L'offre touristique est ce que l'on appelle le « produit » touristique et inclut les attraits touristiques, les aménagements et équipements, l'accessibilité, les services auxiliaires, etc. Le « produit » touristique est « l'ensemble des composantes ou éléments de l'hôtellerie, de la restauration, des activités regroupées ensemble afin de répondre aux besoins et à la demande » (Hudson, 2008: 152).

À quelques occasions dans les rapports annuels analysés (de 1989 à 2010), il est question d'investissements majeurs et de leurs effets sur le produits. Le Tableau 27 en fait état.

Tableau 27 – Le développement du produit « Montréal » - Extraits des rapports annuels de Tourisme Montréal 1989-2010

1990	<i>Conception d'un projet de plan de développement touristique pour le territoire de la Communauté Urbaine de Montréal pour 1990.</i>
1992	<i>Suite à des investissements massifs des secteurs public et privé en vue des célébrations du 350^e anniversaire de Montréal, le produit touristique montréalais devient de plus en plus attrayant, moderne et original.</i> <i>Nouveaux musées, « nouveau » Vieux-Port, aménagement du Parc des Îles, naissance de nouvelles activités et attractions.</i>
1993	<i>Le produit touristique montréalais a atteint un haut calibre international. Grâce aux investissements structurels effectués depuis 1991, à l'ouverture du Casino de Montréal à l'automne 1993 et aux grands événements et festivals que nous accueillons, il est de plus en plus facile de faire la promotion de notre destination.</i>
1994	<i>Deux études importantes sur le produit touristique montréalais ont été réalisées.</i> <i>1) Le potentiel culturel et touristique de l'ensemble de l'Île de Montréal. Un inventaire des éléments culturels et touristiques du territoire de la Communauté Urbaine de Montréal a été dressé.</i> <i>2) L'analyse du patrimoine religieux de Montréal. Elle vise à élargir le rayonnement des</i>

	<i>différents lieux de culte au sein de l'industrie touristique.</i>
1995	<i>Suite aux résultats des deux études réalisées en 1994, d'autres travaux ont permis de définir de nouveaux pôles touristiques.</i>
1996	<p><i>Du côté du produit, des centaines de millions de dollars – plus d'un milliard – ont été investis pour augmenter substantiellement la variété des équipements culturels, sportifs et touristiques (musées, casino, aéroports, Biosphère, Parc du Mont-Royal, Vieux-Montréal, Jardin botanique, etc.).</i></p> <p>Dans la section des messages de la direction, on retrouve aussi cette phrase démontrant l'importance, dans la stratégie de la destination, de l'amélioration du produit : <i>Dans le sillage d'une vision stimulante du développement – Montréal, ville internationale et première destination touristique canadienne – trois enjeux ont constitué autant d'axes stratégiques :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>○ l'amélioration qualitative et quantitative du produit,</i> <i>○ le renforcement nécessaire d'un leadership déterminé et reconnu et</i> <i>○ l'augmentation significative des moyens financiers aux fins de la recherche marketing et de la promotion.</i> <p><i>C'était là les trois conditions essentielles de la relance souhaitée.</i></p>
1997	<p><i>Un des défis du début de ce troisième millénaire réside dans le développement du produit; plus particulièrement sur les choses à faire et à voir dans une destination et sur les façons d'offrir le service ou, si l'on veut, sur « l'expérience ».</i></p> <p><i>Plus de 164 M\$ ont été investis en 1997 dans le développement du secteur hôtelier et aux aéroports de Montréal. Des investissements de l'ordre de 106 M\$ ont été consentis au plan de l'amélioration des attraits touristiques, des équipements culturels, des places publiques qui viennent enrichir le menu des choses à voir et à faire pour les touristes.</i></p> <p><i>Par ailleurs, des décisions d'investissements ont été annoncées et contribueront à améliorer le produit Montréal : la réalisation de la phase III du plan d'aménagement du Vieux-Port de Montréal (Centre interactif des sciences de Montréal), la réouverture à la navigation du canal de Lachine, la revitalisation de l'ancien forum de Montréal sont quelques exemples).</i></p> <p><i>L'ouverture des routes aériennes modifie le visage du transport aérien. L'accord ciel ouvert entre le Canada et les États-Unis et l'accroissement du commerce entre les deux pays permettront d'augmenter la capacité de sièges pour le tourisme d'agrément.</i></p>
1999	<p><i>Les bons résultats des dernières années ont entraîné des investissements qui, en 1999, ont dépassé le cap des 245 millions de dollars, si on inclut les attraits touristiques, l'hébergement, les centres commerciaux du centre-ville, le transport et le divertissement.</i></p> <p><i>Dans un souci de synergie entre le tourisme et la culture, Tourisme Montréal fournira aux organisateurs du milieu culturel un service destiné à accompagner leurs efforts en matière de développement de clientèles touristiques.</i></p>
2000	<i>Investissements dans le développement du produit touristique qui, en 2000, ont atteint presque 150 millions de dollars.</i>

2001	<p><i>Amélioration au produit touristique montréalais avec l'établissement de plusieurs hôtels de charme et l'arrivée de nouveaux attraits touristiques. C'est d'ailleurs grâce à une offre touristique de haut niveau que Montréal a continué à se faire remarquer dans plusieurs revues et journaux de prestige à travers le monde, particulièrement aux États-Unis où la notoriété de la ville est en modeste croissance.</i></p> <p><i>La complétion des rénovations du Palais des Congrès de Montréal tirant à sa fin, fait que Montréal possèdera sous peu les équipements nécessaires pour attirer ici de très grands congrès.</i></p>
2002	<p><i>L'organisation s'est engagée dans les divers processus de consultations publiques liés au développement urbain (présidence de la table tourisme lors du Sommet de la Ville de Montréal, Société du Havre de Montréal, Quartier des spectacles, etc.) et a réalisé une tournée afin de présenter aux gouvernements municipal, provincial et fédéral, les enjeux et projets structurants pour le développement touristique montréalais.</i></p> <p><i>Tourisme Montréal a appuyé les initiatives visant à mettre en vedette les nouveaux hôtels-boutiques du quartier du Vieux-Montréal ainsi que la création d'une carte géographique des principaux musées et galeries d'art montréalais.</i></p>
2003	<p><i>Les produits et les services touristiques montréalais ont été améliorés par la mise en place d'infrastructures aéroportuaires, la modernisation des installations de congrès, le développement du Quartier international, la création de services et d'attraits touristiques innovateurs comme les nouveaux hôtels-boutiques ainsi que par le développement du tourisme dit « expérimentiel ».</i></p> <p><i>En 2003, Tourisme Montréal a entrepris une vaste mise à jour de sa réflexion sur le produit touristique. En novembre dernier le conseil d'administration entérinait ainsi le Plan de développement touristique de Montréal 2003-2010, reflétant ainsi un large consensus de l'industrie touristique montréalaise.</i></p>
2004	<p><i>Accroître le leadership de Tourisme Montréal dans la mise en marché de la destination et dans la mise en place d'une stratégie favorisant le développement du produit montréalais pour atteindre notre objectif d'avoir le centre-ville le plus animé en Amérique du Nord.</i></p>
2005	<p><i>Développer le produit touristique montréalais est un défi permanent et, en 2006, Tourisme Montréal entend mobiliser tous ses partenaires autour de projets porteurs tels que le quartier des spectacles, l'aménagement et la propreté du centre-ville, la vitrine culturelle et le financement public et privé de festivals et d'événements majeurs. C'est à ce prix que nous pourrions donner un nouvel élan au produit touristique montréalais.</i></p> <p><i>Avancement important en vue de la réalisation d'un Plan de développement des ressources humaines (PDRH) en tourisme pour la région de Montréal.</i></p> <p><i>Entente triennale signée entre le ministère de la culture et des communications du Québec (MCCQ) et Tourisme Montréal sur le développement du tourisme culturel à Montréal.</i></p> <p><i>Relance du dossier de la Vitrine culturelle.</i></p>

2006	<p><i>Favoriser la recherche et le développement du produit touristique montréalais a été, plus que jamais en 2006, au cœur des priorités de Tourisme Montréal.</i></p> <p><i>Du côté du développement du produit, en 2006, après plusieurs années de démarche, Tourisme Montréal a pu enfin conclure le dossier du financement de la Vitrine culturelle. Lancé à l'initiative de Tourisme Montréal, ce projet devrait augmenter de façon significative le rayonnement de l'industrie culturelle montréalaise. La Vitrine assurera notamment une meilleure diffusion de l'information sur les activités culturelles montréalaises et mettra à la disposition des touristes de passage à Montréal une offre centralisée de vente de billets de dernière minute.</i></p> <p><i>Tourisme Montréal entend promouvoir au cours des prochaines années des projets structurants. L'aménagement accéléré du Quartier des spectacles favorisant la pérennité des grands festivals, le réaménagement du Vieux-Port et la mise en œuvre des projets de la Société du Havre, l'essor des musées montréalais dont des agrandissements au Musée des Beaux-Arts, Pointe-à-Callière et au Musée d'Art Contemporain le choix d'un emplacement pour un centre de foires de calibre international et enfin un lien ferroviaire rapide entre le centre-ville et l'Aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau figurent au premier rang des priorités que Tourisme Montréal propose aux acteurs de l'industrie pour les années à venir.</i></p> <p><i>Rencontre d'une trentaine de promoteurs de projets touristiques à Montréal dans différentes étapes de leur plan d'affaires pour partager une expertise ou assurer un lien avec un partenaire.</i></p> <p><i>Recrutement d'une ressource et mise sur pied d'un service conseil auprès du milieu culturel montréalais dans le cadre de l'entente triennale signée avec le ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ) sur le développement du tourisme culturel à Montréal.</i></p> <p><i>Mise en place du financement de la Vitrine culturelle qui offre notamment un service centralisé de vente de billets de dernière minute aux touristes.</i></p>
2007	<p><i>À l'heure où la concurrence entre les destinations se fait de plus en plus vive et où de nouvelles destinations font leur apparition, Tourisme Montréal multiplie les efforts pour que des projets structurants d'amélioration du produit touristique voient le jour.</i></p>
2008	<p><i>Tourisme Montréal doit composer avec un boom hôtelier qui se traduira par un ajout de 2 000 chambres d'ici l'automne 2009. S'il s'agit là d'une bonne nouvelle pour le renouvellement du produit, il n'en demeure pas moins qu'il faudra redoubler d'efforts pour maintenir le taux d'occupation hôtelière à son niveau actuel.</i></p> <p><i>Vu le retrait du Grand Prix, Tourisme Montréal entend se tourner vers d'autres avenues et continuer de stimuler de toutes les façons l'avancement du Quartier des spectacles, le développement du secteur culturel, le soutien aux grands événements, l'agrandissement du Palais des congrès et tout autre projet porteur pour l'avenir de l'industrie.</i></p>
2009	<p><i>Rencontre d'une trentaine de promoteurs de projets touristiques à Montréal, à différentes étapes de leur plan d'affaires, pour partager une expertise ou assurer un lien</i></p>

	<p><i>avec un partenaire.</i></p> <p><i>Réalisation du Plan de développement de l'offre touristique montréalais 2010-2017, dans le cadre de la réalisation des orientations stratégiques de Tourisme.</i></p>
2010	<p><i>Mise sur pied d'un important programme d'aide aux événements qui s'est élevé à plus de 2,6 millions \$ en 2010. Près d'une trentaine d'événements ont reçu un soutien. En 2010, Tourisme Montréal a entrepris une vaste réflexion visant à revoir les règles et directives de ce programme.</i></p> <p><i>Rencontre d'une trentaine de promoteurs de projets touristiques à Montréal, à différentes étapes de leur plan d'affaires, pour partager une expertise ou assurer un lien avec un partenaire.</i></p> <p><i>Dépôt d'un Plan de développement touristique de Montréal 2010-2017, dans le cadre de la réalisation des Orientations stratégiques de Tourisme Montréal.</i></p> <p><i>Octroi d'un mandat à la firme SECOR en vue d'élaborer une stratégie de développement et de commercialisation de la destination.</i></p>

Source : Tableau personnel, informations provenant des divers rapports annuels de Tourisme Montréal (1989-2010).

Lors d'un entretien, M. Pierre Bellerose, VP relations publiques, recherche et développement de produit pour Tourisme Montréal a répondu ceci en lien avec le développement de produit, dossier sous sa tutelle dans l'organisation.

« En 1999, l'organisation a commencé à intégrer dans sa planification stratégique, une planification pour le développement du produit touristique. Ainsi, fort de son expertise en matière de tourisme urbain, l'organisation s'immisce peu à peu dans le développement de produits mais principalement au niveau d'un service conseil auprès des investisseurs et des développeurs intéressés à investir dans des projets d'infrastructures touristiques (hôteliers, attraits touristiques, événements, etc.).

Tourisme Montréal s'implique en temps et en énergie dans le développement du produit touristique montréalais en agissant comme consultant expert en tourisme urbain auprès de promoteurs intéressés à investir à Montréal ou auprès des instances politiques qui doivent statuer sur différents projets. À l'exception d'un budget d'aide aux événements et festivals, Tourisme Montréal n'investit pas d'argent, comme la plupart des organisations similaires, œuvrant dans le développement du produit. Le rôle de Tourisme Montréal est plutôt d'agir sur l'orientation et l'organisation du produit touristique et de la destination. Par exemple, nous siégeons sur des dizaines de comités et de conseils d'administration afin de représenter le milieu touristique dans différentes entreprises et secteurs d'activités. Ainsi, nous défendons les intérêts de l'industrie touristique auprès de différentes instances, mais surtout, notre présence contribue à améliorer la crédibilité du tourisme en tant qu'industrie et participe à démontrer que l'impact économique est considérable pour Montréal. » (Bellerose, 24 octobre 2011)

Synthèse de la section 5.1.3 - L'offre touristique (produit)

Tel que vu précédemment à la section 1.2.6 (voir à partir de la page 51), les organisations de gestion de la destination ont habituellement peu d'effet sur le développement de l'offre sur le territoire autre que de proposer un service-conseil aux investisseurs ou d'être actif sur différents comités de consultation sur le plan de l'aménagement. C'est aussi le cas de Tourisme Montréal.

Ceci dit, d'ailleurs, souvenons-nous qu'une des trois priorités ciblées dans la mission de Tourisme Montréal est celle d' « orienter le développement du produit touristique montréalais sur la base de l'évolution constante des marchés » (voir la section 1.2.8 à partir de la page 53).

Bien que les investissements soient réalisés par des promoteurs privés ou publics, les organisations de gestion de la destination, et c'est le cas pour Tourisme Montréal, reconnaissent rapidement le potentiel touristique des nouvelles infrastructures et intègrent rapidement les nouveautés dans l'offre proposée aux voyageurs.

5.1.4 La notoriété publique du Montréal touristique

Tourisme Montréal effectue des enquêtes auprès des voyageurs afin de connaître la notoriété de la destination selon les différents marchés et clientèles visés. C'est grâce aux résultats issus de ces études que des ajustements sont faits quant aux stratégies de communication et aux campagnes publicitaires. Le Tableau 28 présente dans un ordre chronologique les actions réalisées par Tourisme Montréal en vue de connaître la notoriété de Montréal ainsi que certains résultats qui ont permis de connaître et de comprendre l'image de la destination, telle que perçue par les voyageurs afin de travailler à en façonner son image de marque.

Tableau 28 – Notoriété de la destination Montréal et son évolution dans le temps

Année	
1998	<p>C'est dans ce rapport annuel qu'il est question, pour la première fois, d'une étude portant sur la perception des voyageurs quant à la destination.</p> <p><i>Une enquête auprès des touristes a été réalisée en 1998 pour connaître leur profil, leurs activités durant leur séjour à Montréal, leur satisfaction et leur perception de la destination.</i></p>
1999	<p>Annonce d'une importante étude portant sur la notoriété de la destination et son évolution sur plusieurs années. « <i>Tourisme Montréal a réalisé les deux premières phases d'une importante étude devant permettre de mesurer l'évolution, sur trois ans, de la notoriété de Montréal en tant que destination voyage, auprès des Américains de trois grandes villes, soit New York, Boston et San Francisco. La première phase a révélé que la notoriété spontanée de Montréal comme destination voyage était la meilleure au Canada, essentiellement chez les répondants de la côte Est, et que 9 répondants sur 10 connaissaient déjà Montréal. Le deuxième volet, en novembre, annonçait une hausse de</i></p>

	6 % de la notoriété de Montréal en seulement six mois.
2009	<i>Tourisme Montréal tenait une première rencontre avec son nouveau comité consultatif, constitué des principaux joueurs nord-américains de l'industrie du voyage. Lors de la réunion, plusieurs sujets d'importance ont été abordés, dont la perception qu'on se fait de la destination Montréal, l'image de marque véhiculée et la mise en forme de son nouveau site Web.</i>
2002	<p>À de nombreux égards, l'année 2002 en est une de réalisations pour Tourisme Montréal et ses partenaires ainsi que pour l'industrie touristique montréalaise. La notoriété de Montréal a atteint un sommet sans précédent, le taux d'occupation des chambres a été maintenu et les efforts de commercialisation des partenaires ont été plus intégrés que jamais.</p> <p>La 3^e année d'une recherche lancée en 1999 a permis d'apprendre que la notoriété de Montréal comme destination de premier plan a atteint 94,1 %, comparativement à 94,0 % en 2001.</p>
2003	<i>Tourisme Montréal a continué à suivre de près la notoriété de la destination auprès de sa clientèle touristique. Au cours de l'année, un processus d'évaluation de rentabilité des campagnes promotionnelles a aussi été mis en place.</i>
2004	<p>En 2004, une étude est réalisée par l'organisation avec l'objectif de valider le choix des messages communiqués aux voyageurs.</p> <p><i>Tourisme Montréal a lancé au printemps un vaste projet de recherche cherchant à savoir si l'expérience touristique que Montréal tente de vendre à ses visiteurs depuis quelques années est réellement sentie par ces derniers.</i></p>
2005	<i>Tourisme Montréal a réalisé en 2005 d'importantes recherches et études qui joueront vraisemblablement un rôle crucial dans le développement de l'industrie touristique montréalaise au cours des prochaines années. Tourisme Montréal a mis en place en 2005, en collaboration avec plusieurs de ses partenaires, une recherche unique en son genre. Mené par la firme Zins Beuchesne et associés, le projet «Indexpérience» ouvre une nouvelle ère d'analyse de la clientèle en mesurant, pour la première fois, l'expérience touristique vécue par nos visiteurs.</i>
2009	<i>Sondage réalisé par CROP/Sid Lee pour le compte de Tourisme Montréal et intitulé Image de marque. Voir les détails plus bas.</i>
2010	<i>Réalisation d'un sondage auprès des clientèles touristiques de passage à Montréal pour connaître leurs perceptions de la destination. Voir les détails plus bas.</i>

Source : Tableau personnel, informations provenant des divers rapports annuels de Tourisme Montréal (1989-2010).

Un sondage réalisé en 2009 par CROP/Sid Lee pour le compte de Tourisme Montréal et intitulé « Image de marque » a permis d'obtenir des informations sur la perception qu'ont les visiteurs de la destination. On y retrouvait, par exemple, cette question :

Sur la base des attentes que vous aviez lors de votre dernier séjour à Montréal, diriez-vous que:

Votre dernier séjour était bien supérieur à vos attentes	1
Votre dernier séjour était un peu supérieur à vos attentes	2
Votre dernier séjour correspondait à vos attentes	3
Votre dernier séjour était un peu inférieur à vos attentes	4
Votre dernier séjour était bien inférieur à vos attentes	5

Et les résultats plus que probants ont révélé, dans ce cas précis, que le séjour était supérieur aux attentes pour les Américains (53 %), pour les Européens (51 %) ainsi que pour les canadiens (54 %). On peut donc croire que les messages envoyés par la destination sur les différents marchés sont relativement conservateurs et que les voyageurs sont agréablement surpris lorsqu'ils visitent la destination. Par ailleurs, on pourrait affirmer, en voyant les choses autrement, que la destination ne réussit pas à bien se représenter par le biais de ses communications et qu'il y a place à promettre une expérience encore plus positive aux éventuels voyageurs afin de les inciter davantage à choisir Montréal comme destination. Il y a toutefois un risque associé à l'option d'une stratégie où l'on promet plus au client et qu'il soit déçu après sa visite.

Pour cette étude, les résultats étaient présentés par provenance des voyageurs (américains, européens et canadiens) afin de bien comprendre comment l'image de marque de Montréal est perçue selon le marché et surtout afin d'adapter éventuellement les messages les plus pertinents et percutants selon les marchés visés.

En plus de ce que les voyageurs ont expérimenté en réalité durant leur séjour, les répondants ont indiqués quels mots décrivait le mieux l'image de Montréal. Les résultats incluaient les mots suivants : « ouverture », « accueillante », « créativité », « passionnante », « diversité », « branchée », « cool », « décontractée », « accessible », « culturelle », « attirante », « à la mode » (CROP, 2009). Ces mots sont fréquemment employés dans le vocabulaire servant à décrire promotionnellement Montréal en tant que destination touristique.

En plus du sondage de la firme de recherche CROP, une enquête qualitative a aussi été réalisée par l'agence Sid Lee auprès de *prosumers*, soit des leaders d'opinion, de grands voyageurs, se déplaçant pour le plaisir et par affaires aux quatre coins de la planète au moins une fois par mois. Ces *prosumers* sont décrits comme des connaisseurs de Montréal qui peuvent, par leur importante expérience de voyage dans les destinations urbaines, comparer Montréal à ces autres villes et donner leur point de vue sur l'image de marque la plus adaptée pour Montréal. Plus de 90 % de ces *prosumers* considèrent leur expérience de voyage à Montréal comme étant favorable, sinon très favorable. À travers cette enquête, des idées de formules pour décrire Montréal ont même été formulées, telles que : « Montréal is a Boutique Metropolis », « The Most European City in North America », « Montréal – a City of Many Characters » (Sid Lee, 2009).

« En 2010, c'est dans une étude portant sur la satisfaction des voyageurs ayant séjourné à Montréal que l'organisation a pu recueillir des informations sur l'expérience de voyage à destination. Plus de 2 800 personnes de 18 ans et plus ayant séjourné au moins

deux nuitées ont été interrogées, permettant ainsi l'établissement d'une banque d'information précieuse sur la satisfaction et le comportement des clientèles lors de leur séjour à Montréal. » (Tourisme Montréal, 2010b)

Au niveau de la satisfaction, le résultat le plus pertinents est que « la note de satisfaction globale face au séjour à Montréal a augmenté de 94 % en 2006, à 95 % en 2008 et en 2010. Cette satisfaction est déclinée en plusieurs expériences offertes telles que l'ambiance de la ville, les arts et la culture, la courtoisie et la compétence du personnel de l'hébergement, la diversité des restaurants, la sécurité, etc ». (IPSOS Descarie, 2010)

À ces résultats, ajoutons les commentaires provenant d'une lettre ouverte rédigée par Daniel Lamarre, président et chef de la direction du Cirque du Soleil et publiée dans l'édition du 4 novembre 2011 du journal *La Presse*, quotidien dont le lectorat quotidien est estimé à plus de 900 000¹²⁹ et qui joint les Montréalais et l'ensemble des Québécois (NADbank, 2010). Ayant pour titre : *La créativité, notre atout*, cette lettre fait l'éloge de la créativité montréalaise. Selon M. Lamarre, qui connaît très bien Montréal, mais surtout qui a une expérience internationale lui permettant de comparer Montréal à d'autres villes dans le monde, « il y a une place à prendre sur la scène internationale et nous sommes en droit de l'occuper ». La lettre entière se trouve à l'Annexe 8, mais voici un extrait intéressant et pertinent pour cette section :

« **La créativité, notre atout.** Avec 11 établissements universitaires, Montréal est un des leaders nord-américains dans le domaine de l'enseignement. C'est à Montréal qu'on décerne le plus grand nombre de diplômes universitaires au Canada. Nous bénéficions d'un climat intellectuel stimulant et d'une main-d'œuvre de qualité. Montréal occupe le premier rang au Canada en ce qui a trait au nombre de centres de recherche. C'est à Montréal que l'on retrouve la plus grande synergie de recherche entre les universités et les entreprises. Nous nous plaçons au 5e rang en Amérique du Nord pour la concentration d'emplois en haute technologie, devant San Francisco, San Diego et Toronto.

Outre cette incroyable richesse collective, Montréal possède un atout inestimable, inscrit dans son ADN: la créativité. Si je mentionne le cinéma, la littérature, le théâtre, les arts visuels ou la danse, je suis certain que des dizaines de noms familiers vous viennent en tête. En Amérique du Nord, Montréal se situe au troisième rang pour ce qui est de la plus grande concentration d'entreprises actives dans le domaine de la musique. L'industrie montréalaise de la mode est l'un des trois plus grands centres de production en Amérique du Nord avec Los Angeles et New York. Nous sommes internationalement reconnus pour notre créativité

¹²⁹ Notons qu'en date du 1^{er} juillet 2010, la population du Québec s'élevait à 7,9 millions d'habitants selon le site Internet du Gouvernement du Québec <http://www.gouv.qc.ca/portail/quebec/pgs/commun/portrait/bref/?lang=fr> consulté le 19 novembre 2011. *La Presse* est le deuxième quotidien le plus lu au Québec après *Le Journal de Montréal* (quotidien populiste).

dans le domaine du divertissement technologique et des logiciels d'image. Environ 80 % des logiciels utilisés à des fins d'animation ou d'effets spéciaux dans le monde ont été développés chez nous. Et que dire de tous ces grands festivals qui jalonnent notre calendrier tout au long de l'année et enfièvrent notre ville! » (Lamarre, 2011)

Synthèse de la section 5.1.4 - La notoriété publique du Montréal touristique

Montréal est une « ville créative, à propos des gens, innovatrice, féminine, séductrice, qu'on vit à pied ou en vélo » (Propos de Daniel Lamarre président et chef de la direction du Cirque du Soleil repris par Legault, 4 novembre 2011). Comme la plupart des autres organisations de gestion de la destination et tel qu'exposé à la section 1.2.6 (à partir de la page 51), Tourisme Montréal a peu d'effet sur le développement de l'offre sur le territoire autre que d'offrir un service-conseil aux investisseurs, de les encourager et les orienter dans leurs démarches ou d'être actif sur différents comités de consultation sur le plan de l'aménagement. Au début des années 1990, l'organisation reconnaît bien qu'« avec un produit amélioré, il est plus facile de faire la promotion de la destination » et cette constatation s'intensifie avec les années. L'organisation reconnaît en 1997 qu'« un des défis du début de ce troisième millénaire réside dans le développement du produit; plus particulièrement sur les choses à faire et à voir dans une destination et sur les façons d'offrir le service ou, si l'on veut, sur « l'expérience » ». En 2001, on peut lire que « c'est d'ailleurs grâce à une offre touristique de haut niveau que Montréal a continué à se faire remarquer dans plusieurs revues et journaux de prestige à travers le monde ».

Ainsi, lorsque des investissements sont réalisés par des promoteurs privés ou publics, Tourisme Montréal reconnaît leur importance et leur potentiel promotionnel et réagit rapidement afin de les intégrer dans l'offre proposée aux voyageurs. Et s'en réjouit, si l'on prend en exemple les écrits du rapport annuel de 2002 affirmant que l'organisation « a appuyé les initiatives visant à mettre en vedette les nouveaux hôtels-boutiques du quartier du Vieux-Montréal ainsi que la création d'une carte géographique des principaux musées et galeries d'art montréalais ».

La notoriété de Montréal en tant que destination touristique se porte bien. De la première étude quant à la satisfaction et à la notoriété réalisées en 1998 et 1999 à aujourd'hui en 2011, les résultats sont probants. Pour faire la promotion de la destination, Tourisme Montréal peut compter sur l'image de marque non seulement reconnue mais également, très appréciée.

L'image d'une destination est, nous l'avons présenté et appuyé par les écrits de plusieurs chercheurs à la section 1.3.1 (à partir de la page 63), « probablement son plus important actif » (Tilson et Stacks, 1997: 96). En considérant cette affirmation et suite à l'analyse des données recueillies, nous pouvons affirmer que le potentiel en matière de communication promotionnelle de la destination est élevé. Ceci est d'autant plus important pour une destination de type « software » qui mise sur l'expérience qu'on y vit comme produit d'appel principal que sur la visite de son patrimoine construit et ses attraits touristiques.

Les gestionnaires de Tourisme Montréal peuvent se sentir confiants dans le fait que touristiquement, Montréal est une marque reconnue et appréciée et qu'il est profitable de miser sur ces attributs dans les messages promotionnels diffusés.

5.1.5 Les messages promotionnels du Montréal touristique

En rappel, Tourisme Montréal est une organisation de gestion de la destination dont une partie de la mission, comme les autres organisations similaires, est d'assumer la promotion de la destination qu'elle représente. D'ailleurs, une des trois priorités dans la mission vue à la section 1.2.8 (à partir de la page 53) est celle d' « assumer le leadership de l'effort concerté de promotion et d'accueil pour le positionnement de la destination Montréal auprès des marchés de voyages d'affaires et d'agrément ».

Au cours des vingt dernières années, l'image de Montréal en tant que destination touristique s'est établie et a ensuite évolué pour s'adapter aux réalités du moment. S'inspirant du produit touristique offert, les gestionnaires de Tourisme Montréal ont œuvré à définir cette image pour ensuite la promouvoir tout en s'assurant de valider la satisfaction des voyageurs quant à cette image projetée.

Il en a été question à la section 1.3.3 (à partir de la page 65), le « produit ou la destination » touristique développé et mis en marché par les gestionnaires de la destination touristique doit être inspiré et refléter l'offre réelle, sans quoi le touriste ressentira une déception quant à l'expérience vécue comparativement à son anticipation de celle-ci. L'insatisfaction survient lorsque l'expérience n'est pas à la hauteur des attentes. À l'inverse, lorsque l'expérience vécue est supérieure aux attentes anticipées, le touriste sera satisfait de son séjour. Tourisme Montréal croit beaucoup en la recherche et l'utilisation de ces résultats dans sa planification stratégique à long terme ainsi que dans les stratégies de campagnes à court et à moyen terme. Des études récentes ont été réalisées afin d'évaluer la satisfaction des voyageurs en comparant leur expérience à destination à l'image qu'ils avaient de celle-ci avant leur séjour. Ces études sont présentées brièvement à la section 5.1.4.

En entretien, monsieur Pierre Bellerose, vice-président relations publiques, recherche et développement de produit pour Tourisme Montréal, nous éclairent sur le choix de l'image véhiculée par l'organisation :

« C'est en 1993 que l'image de marque de l'organisation « Montréal », avec des lèvres et ensuite « ...à la Montréal » en 1999, a été développée et choisie. N'ayant pas à Montréal d'attraits touristiques majeurs incontournables (de type Tour Eiffel ou vestiges antiques), la destination a plutôt opté pour une image de marque (*brand*) basée sur la « célébration de la vie », sur la « fun city » ou de « ville animée » que sur un traditionnel emblème physique. » (Bellerose, 24 octobre 2011)

En entretien, Emmanuelle Legault, vice-président marketing de Tourisme Montréal, a indiqué plusieurs éléments qui sont classés dans cette section.

« Avant, la préparation du livre des normes (*brand book*) de l'image de marque de Tourisme Montréal avait duré une année et le document était fort impressionnant avec ses 50 pages. Les normes étaient très rigides.

Avec le temps, nous avons libéré l'image de marque de ces normes, elle s'est beaucoup démocratisée. Maintenant le livre des normes (*brand book*) compte uniquement trois pages et est très simplifié. Nous laissons aux partenaires et aux consommateurs la capacité de s'approprier la marque.

Montréal jouit d'une image de marque très forte : dualité de la destination : ambiance européenne combinée à la qualité des services nord-américains. Image de marque romantique, joie de vivre, accueil des Montréalais. Tout ça c'est du non tangible. Montréal c'est aussi une ville : créative, à propos des gens, innovatrice, féminine, séductrice, qu'on vit à pied ou en vélo.

Il y a tellement de bruit publicitaire aujourd'hui, qu'il est difficile de se démarquer. L'idée derrière le concept des Crocothames¹³⁰ cette année (NDLR : en 2011 et voir la Figure 33) est très créative et l'objectif était de ressortir du lot pour que l'on en parle. D'ailleurs, la stratégie a fonctionnée puisque nous avons eu droit à un important article éditorial dans le très réputé New York Times portant sur le concept créatif de la campagne. L'enjeu aujourd'hui est de se démarquer de la concurrence. En fait, le marché américain émetteur n'a pas diminué mais les options de destinations se sont diversifiées et il y plus de compétitions entre les destinations. » (Legault, 4 novembre 2011)

Figure 33 - Crocothames¹³¹, créatures vedettes de la campagne de communication de Tourisme Montréal en 2011




À la lumière des rapports annuels de Tourisme Montréal étudiés (de 1989 à 2010), il est possible de bien déceler les différents positionnements choisis et l'image de marque à communiquer. Le Tableau 29 fait état du cheminement de l'image de la destination entre 1989 et 2010.

¹³⁰ Pour le communiqué portant sur le lancement de la campagne, consultez ce site : <http://smr.newswire.ca/fr/tourisme-montreal/tourisme-montreal-investit-25-millions>.

¹³¹ Hybride entre le mot crocodile et le mot hippopotame.

Tableau 29 – L’image projetée à travers les communications de Tourisme Montréal entre 1989 et 2010 selon les rapports annuels de l’organisation.

Année	Messages
1989	<p>« Vivre Montréal en hiver » (Québec, Ontario, Canada, États-Unis)</p> <p>« Venez découvrir Montréal cet été » (nord-est des États-Unis)</p>
1990	<p>Première campagne « Image de marque » dans les revues et journaux spécialisés en congrès depuis huit ans.</p>
1991	<p>« Montréal Fantastique »</p> <p>« Image de marque »</p>
1992	<p>« Montréal, métropole culturelle », tel est l’axe de communication qui sous-tend le nouveau plan marketing triennal (1993-1995) de l’Office. L’environnement, l’histoire, la vie artistique et l’Expérience urbaine en constituent les composantes. C’est une approche « produit » modulée en fonction des clientèles spécifiques.</p> <p>Campagne affaires « An Attitude » (États-Unis)</p> <p>Campagne agrément « Fantastique » (Canada, États-Unis, France)</p> <p>Campagne agrément « Avec tout mon amour » (Québec, Ontario)</p> <p>Campagne accueil « Pierrot Bienvenue » (Montréal)</p>
1993	<p>Inauguration de la nouvelle signature de Montréal (avec les lèvres à la place du « O » de Montréal). « Attrayante, s’apparentant légèrement à un logo, Montréal, devrait nous identifier pendant de nombreuses années.</p> <p> Montréal (NDLR : L’image logo a été modifiée un peu en 1995 pour ajouter « à la... » et en 1999, le slogan est décliné et est utilisé comme qualificatif pour les événements, des attraits touristiques, des activités, etc. Le logo et le slogan sont encore utilisés en 2011)</p> <p>Campagne agrément « Fantastique »</p> <p>Campagne agrément « Avec tout mon amour »</p>
1994	<p>« Montréal is... colours, passion, adventure, people »</p> <p>Campagne « Fantastique » (4^e année) (New York, Chicago)</p> <p>Campagne « Avec tout mon amour » (3^e année) (nord-est des États-Unis, Ontario, Québec)</p> <p>« Montréal is... a cultural metropolis » (Chicago, New York)</p>
1995	<p>« ...à la Montréal »</p> <p>La signature des communications a été renouvelée afin de souligner davantage la</p>

	<p><i>spécificité de l'expérience touristique à Montréal. L'utilisation de l'expression «...à la Montréal » a permis de caractériser les attraits touristiques de la ville et de leur donner une valeur ajoutée selon la clientèle visée.</i></p> <p><i>Pour les relations de presse : Thèmes culturels précis tels que la gastronomie montréalaise.</i></p> <p><i>Distribution d'une nouvelle brochure à caractère culturel : « Montréal is... a cultural metropolis ».</i></p>
1996	<p><i>Le message véhiculé incitait le consommateur à visiter la métropole en période hivernale en positionnant la ville comme une destination sophistiquée et en mettant en valeur la vie culturelle, la mode, le shopping et la gastronomie. L'approche adoptée suggérait une escapade romantique... à la Montréal.</i></p>
1997	<p><i>Marché agrément : « Montréal... ville des festivals » (nord-est des États-Unis)</i></p>
1998	<p><i>« City Breaks » en hiver, mais aussi en toute saison.</i></p> <p><i>« Winter Warmth... à la Montréal »</i></p>
1999	<p><i>« Monet en hiver » (Ontario, nord-est des États-Unis).</i></p> <p><i>« Festivals... à la Montréal » (Ontario, nord-est des États-Unis).</i></p> <p><i>« Sweet Deals... à la Montréal » (Boston, New York).</i></p> <p><i>« Thrills... à la Montréal »</i></p> <p><i>Intra Québec : Participation aux campagnes mises de l'avant par Tourisme Québec et la Commission canadienne du tourisme.</i></p>
2000	<p><i>« Sweet Deals »</i></p> <p><i>« Celebration »</i></p> <p><i>Publicité agrandissement Palais des congrès.</i></p> <p><i>En matière d'orientation publicitaire globale, les créneaux-cibles comme les gais et lesbiennes et les thèmes pointus comme les croisières, le Learning Travel, la gastronomie, etc. ont été intégrés au positionnement de la destination. On a également poursuivi la réflexion sur l'évolution naturelle de l'image de marque de la destination (développement d'un branding distinctif).</i></p>
2001	<p><i>« Sweet Deals »</i></p>
2002	<p><i>Lancement de la plus vaste campagne d'image jamais réalisée par une ville canadienne, dotée d'un budget sans précédent de huit millions de dollars, en vue de relancer l'industrie montréalaise passablement touchée par les attentats terroristes du 11 septembre.</i></p> <p><i>Tourisme Montréal a, grâce à son offensive publicitaire exceptionnelle, contribué à imprimer une image de marque forte pour Montréal en Amérique du nord</i></p> <p><i>Tourisme Montréal doit continuer de miser sur l'image de marque unique et distinctive</i></p>

	<p><i>de la destination.</i></p> <p><i>En ces temps difficiles, les succès de l'année 2002 peuvent et doivent servir de repères. Ils tracent la voie des solutions durables pour l'industrie touristique montréalaise. L'organisation doit continuer de miser sur l'image de marque unique et distinctive de la destination.</i></p> <p><i>Tourisme Montréal a conçu toute une gamme de publications portant la signature graphique de la nouvelle image de marque.</i></p>
2003	<p><i>Les efforts de vente et de mise en marché ont été effectués dans un climat qui évoquait une situation de crise, en raison du ralentissement économique et des préoccupations liées à la sécurité et à la santé. Pour contrer cette situation, Tourisme Montréal n'a cessé de promouvoir l'image de Montréal comme une ville ouverte, festive et sécuritaire.</i></p>
2004	<p><i>Tourisme Montréal lance la plus importante campagne hivernale de son histoire.</i></p>
2005	<p><i>Dans le cadre d'un important processus de révision, mené en étroite collaboration avec de nouveaux conseillers en communication et en marketing ainsi que de nombreux partenaires, Tourisme Montréal a réévalué et réaffirmé le positionnement de la destination, « cette pointe d'Europe en Amérique du Nord où l'art de vivre s'exprime avec passion ».</i></p>
2006	<p><i>« Forfait Passion »</i></p> <p><i>Le lancement d'une nouvelle plate-forme créative qui marquera désormais toutes les initiatives promotionnelles et publicitaires de Tourisme Montréal est sans contredit l'un des faits saillants de 2006. Élaborée de concert avec l'agence SID LEE, cette nouvelle approche de l'image de marque, retenue tout autant pour le marché agrément que pour le marché affaires, fait ressortir la dualité unique de Montréal, une destination où sensualité, épicurisme, raffinement et romantisme se conjuguent avec efficacité, dynamisme et ouverture d'esprit.</i></p>
2009	<p><i>Campagne agrément 100 % Web. « Get the local buzz from Montréal Insiders »</i></p> <p><i>Cinq blogues animés par des passionnés de Montréal, ont permis d'atteindre les objectifs de bruit et de rayonnement de la destination. Logée sur le site de Tourisme Montréal, mais aussi diffusée sur les réseaux sociaux les plus populaires, la campagne « Get the local buzz from Montréal Insiders » a généré à elle seule 360 articles mis en ligne sur le site de Tourisme Montréal, 435 photos, 145 vidéos et 700 liens, commentaires et articles à l'extérieur du site. Les visites uniques dans la section « Touriste » du site Web ont connu une hausse de 18 % en 2009 et de nombreux prix internationaux de prestige ont été décernés au site au cours de cette année.</i></p>
2010	<p><i>« Allez-y, trompez votre ville » (campagne Toronto-Montréal 2010)</i></p> <p><i>« Queer of the Year 2010 » (clientèle gaie)</i></p>

Source : Tableau personnel, informations provenant des divers rapports annuels de Tourisme Montréal (1989-2010).

Synthèse de la section 5.1.5 - Les messages promotionnels du Montréal touristique

Ce que l'on peut faire ressortir de l'analyse des données recueillies quant à l'image de marque de la destination est que Tourisme Montréal n'a pas modifié drastiquement l'image projetée au cours des dernières années.

Les thèmes centraux de « Joie de vivre », « Fantastique », « Pointe d'Europe en Amérique du Nord où l'art de vivre s'exprime avec passion », « Forfaits Passion », « Sweet Deals » demeurent sensiblement les mêmes.

En 2009, ce sont cinq sous-thèmes qui ont été mis de l'avant par les cinq blogueurs embauchés (gastronomie, culture, vie nocturne, sorties de filles et vie gaie), et en 2011, les messages ont été repris, mais cette fois, ce sont les messages qui se sont démarqués par la créativité. En effet, Tourisme Montréal a misé sur une campagne complètement éclatée pour sortir complètement du lot. Très osée pour une destination touristique, les personnages, des Crocothames, créés de toute pièce ont suscité une attention hors du commun en se retrouvant même au cœur d'un article à leur sujet au centre des pages du réputé *New York Times*.

5.1.6 Conclusion de la section 5.1

La section 5.1 intitulée « Le Montréal touristique : l'offre et les messages diffusés » sert, en quelque sorte, de préambule pour mettre en situation le cas du Montréal touristique. Dans cette première section de résultats, une partie du travail de Tourisme Montréal, l'organisation de gestion de la destination en charge du développement, de la gestion et de la mise en valeur du Montréal touristique, est mis en lumière. Le lecteur aura pu apprécier les parties portant sur l'authenticité de la destination et son histoire, l'offre touristique et la notoriété publique du Montréal touristique. Finalement, il a été question des messages promotionnels utilisés par Tourisme Montréal pour présenter la destination auprès des voyageurs.

On retrouve dans cette section quelques rappels vers les théories présentées dans le premier chapitre, entre autres en matière d'organisations de gestion de la destination (Section 1.2, à partir de la page 45) et d'image et de réputation de la destination (section 1.3, à partir de la page 63).

Cette première section du cinquième chapitre n'avait pas comme objectif de dégager des arguments permettant de répondre aux hypothèses, mais plutôt de comprendre le travail réalisé par Tourisme Montréal en lien avec le développement du produit touristique et l'image touristique de la destination. Les stratégies de communication externe de Tourisme Montréal qu'on retrouvera dans les prochaines sections de cette recherche prennent en compte l'image de la destination et le produit touristique offert aux voyageurs et, de là, la nécessité du travail effectué dans la section qui se termine ici.

Ce qu'il faut retenir de cette section est que les organisations de gestion de la destination n'ont pas beaucoup de pouvoir quant au développement de l'offre sur leur territoire. Ceci dit, Tourisme Montréal reconnaît l'importance du renouvellement du produit touristique et l'encourage de diverses façons. L'organisation mise sur les nouveaux investissements réalisés pour développer ses messages et travailler sur l'image de Montréal en tant que destination touristique créative et festive.

5.2

*D'une planification marketing à une stratégie de
communication intégrée*

5.2 D'une planification marketing à une stratégie de communication intégrée

Tourisme Montréal est une organisation de gestion de la destination telle que définit dans la section 1.2. Nous l'avons vu à la page 53, l'organisme a été créé en 1919 et est considéré comme la plus ancienne organisation de gestion de la destination canadienne. Maintes fois primée (voir l'Annexe 7), Tourisme Montréal est reconnue par les membres de la communauté d'affaires québécoise et par ses pairs comme un exemple de succès dans son domaine.

Il en sera question dans les deux parties de la présente section, Tourisme Montréal a fait, au cours des 22 dernières années (les années étudiées dans le cadre de cette recherche), un virage important quant à sa planification stratégique en matière de communication. Il sera premièrement question de la planification « marketing » de Tourisme Montréal et ensuite de l'« intégration » de la « communication » dans les stratégies de « marketing ».

5.2.1 La planification « marketing » de Tourisme Montréal

La planification marketing chez Tourisme Montréal s'est réellement organisée à partir de 1989 lorsque le nouveau Forum décisionnel et le conseil d'administration demande à ce qu'un plan marketing soit défini rapidement afin d'orienter les investissements efficacement. Le Tableau 30, présenté plus bas, fait état des actions de planification marketing de Tourisme Montréal entre 1989 et 2010.

En entretien, monsieur Pierre Bellerose, vice-président relations publiques, recherche et développement de produit pour Tourisme Montréal, évoque sa vision de l'évolution de la planification et la gestion « marketing » de l'organisation et ses propos sont repris ici :

« Avant l'arrivée de M. Charles Lapointe comme président-directeur général de l'organisation en 1989, il n'y avait pas de plan stratégique. Les campagnes et les stratégies de marketing de l'organisation n'étaient planifiées que quelques mois d'avance sans vision à long terme. Ce sont les gestionnaires de l'époque qui, grâce à leurs connaissances du domaine et expériences antérieures, effectuaient des choix stratégiques de campagnes promotionnelles. Depuis 1989, sous le règne de M. Charles Lapointe, plusieurs cycles de planification stratégiques ont été réalisés. Au début, ces planifications intégraient uniquement une stratégie de marketing et Tourisme Montréal était reconnue comme une organisation de concertation et de représentation agissant comme pôle central et catalyseur pour l'industrie touristique montréalaise.

Au cours des 22 dernières années, on pourrait partager en 3 grandes étapes distinctes l'évolution du « marketing » de l'organisation :

- La première étape a consisté en l'amélioration du professionnalisme des équipes de communication marketing et de vente de l'organisation.
- Vers la fin des années 1990, la deuxième étape est celle où l'organisation a obtenu, grâce à la taxe sur l'hébergement, un budget de marketing à la hauteur de ses ambitions.
- Finalement, la troisième étape serait celle de l'adaptation aux technologies de l'information et son intégration dans tous les départements de l'organisation ». (Bellerose, 24 octobre 2011)

Tableau 30 – Planification et organisation marketing de Tourisme Montréal au fil des années (1989-2010)

1990	<p><i>Le mandat que nous ont confié le Forum décisionnel et notre Conseil d'administration pour l'année 1990 était lié principalement à l'ébauche d'un plan de marketing, à une concentration des activités dans le domaine des ventes et de la promotion ainsi qu'à l'amélioration des relations avec les partenaires de l'industrie touristique.</i></p> <p><i>Depuis deux ans, des efforts considérables ont été déployés pour doter Montréal d'une vision marketing et d'une structure dynamique pour répondre aux exigences d'un marché touristique de plus en plus compétitif. La démarche s'est soldée par :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>un plan de marketing triennal (1990-1992),</i> ○ <i>la création d'un important comité de marketing et</i> ○ <i>la consolidation de comités sectoriels permanents ainsi que des efforts budgétaires accrus en matière de promotion touristique.</i> <p><i>Nous sommes convaincus que ces changements et ces réalisations impressionnants permettront que soit atteint l'objectif fondamental que nous poursuivons tous, soit celui de consolider Montréal comme ville internationale et qu'elle devienne la première destination touristique au Canada en termes de croissance » Alain Cousineau, président du conseil d'administration. » (NDLR : presque la même phrase que dans le rapport annuel de 1989)</i></p> <p><i>Pour ce qui est de la recherche</i> <i>Création d'outils d'information marketing permettant de mieux gérer l'information et d'analyser les comportements ainsi que les tendances des clientèles-cibles, par exemple :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>système d'information marketing,</i> ○ <i>revue de presse,</i> ○ <i>centre de documentation,</i> ○ <i>classement et analyse des coupures de journaux américains traitant de Montréal,</i> ○ <i>etc.</i> <p><i>Le département de la recherche et du développement, en collaboration avec l'Institut canadien de recherche sur le tourisme, a organisé la deuxième Conférence sur les perspectives touristiques du Québec. Plus de 170 participants</i></p>
------	---

	<i>ont contribué à faire de cet événement un succès.</i>
1993	<p><i>Plan marketing triennal où les marchés suivants ont été déterminés :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>○ Primaires : Québec, Ontario, Nord-Est des États-Unis;</i> <i>○ Secondaires : Californie, Atlantique Sud et Centre nord-est des États-Unis, Europe francophone;</i> <i>○ Tertiaires : Tous les autres États américains, Japon, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie.</i> <p><i>L'organisation envisage en 1994 d'examiner le développement de nouveaux marchés tels que ceux de la région de Chicago, du Texas et de la Californie.</i></p> <p><i>À l'échelle internationale, conjointement avec l'Office des congrès et du tourisme de la communauté urbaine de Québec, nous commencerons à explorer de nouveaux marchés en plus des marchés actuels : Asie (Japon, Taïwan et Corée du Sud) et Europe (Allemagne, Angleterre et Italie, en plus de la France). Dans le contexte de l'ALENA, des courants d'affaires devraient se développer et il faudra alors absolument commencer à affirmer la présence de la destination Montréal au Mexique en 1994.</i></p>
1994	<p><i>À propos de la stratégie de marketing, comme suite aux études et aux explorations réalisées en 1994 : Début de la segmentation des marchés. Nous croyons que des promotions ciblées sur des marchés spécifiques sont plus susceptibles de produire les résultats attendus.</i></p> <p><i>Un nouveau plan de marketing quinquennal (1996-2000) sera déposé durant l'année 1995.</i></p>
1995	<i>Le fait saillant de l'année 1995 en matière de communication a été l'adoption d'une nouvelle approche de la clientèle par niches géographiques ou culturelles, en fonction des occasions et des tendances décelées par les partenaires.</i>
1996	<p><i>La fin de la première étape du plan marketing quinquennal (1996-2000)... vers les nouveaux défis (1997-2000). Au niveau de la recherche :</i></p> <p><i>22 profils de visiteurs ont permis de dresser un portrait des touristes canadiens et internationaux.</i></p> <p><i>Approche micro-marketing qui, en plus des origines géographiques, vise à cerner les champs particuliers d'intérêt des clientèles. En plus des fiches synthèses connues, ont commencé à être produites des fiches de recherche marketing (analyse de 10 créneaux prioritaires).</i></p>
1997	<p><i>Recherche marketing par le biais de quatre groupes témoins à Boston et à New York, pour tester deux scénarios de campagnes envisagées pour l'automne-hiver 1997-98.</i></p> <p><i>Des analyses micro-marketing ont été réalisées sur cinq créneaux prioritaires : gais et lesbiennes, tourisme culturel, gastronomie, clubs de jardinage, parieurs.</i></p>
1999	<i>Le département de recherche a effectué une série d'analyses (26 fascicules) sur les marchés porteurs pour la destination, sur les tendances ainsi que sur le produit touristique montréalais.</i>

2001	<i>Le site a également fait l'objet d'un plan de marketing élaboré, utilisant les modes de communications et de publicité propres à cet outil d'information de plus en plus utilisé par l'industrie. Il fut considéré de toute première importance d'en faire un outil de marketing moderne avec occasions de publicité, de pénétration et d'utilisation maximum des réseaux et de fidélisation de la clientèle.</i>
2002	<i>La tenue du deuxième comité consultatif annuel s'est avérée un succès en 2002. Regroupant des représentants de tous les marchés importants, le comité a permis de fructueux échanges sur des enjeux clés, soit le site Web de Tourisme Montréal, les initiatives de publicité de Montréal et l'image de la ville.</i>
2004	<p><i>Tourisme Montréal change de cap et adopte une stratégie marketing misant essentiellement sur la relation avec le client » selon Carmen Ciotola, Vice-présidente communications marketing.</i></p> <p><i>Plan stratégique 2005-2010 : Favoriser le développement d'un marketing relationnel avec les différentes clientèles sur les différents marchés.</i></p> <p><i>Accroître le leadership de Tourisme Montréal dans la mise en marché de la destination et dans la mise en place d'une stratégie favorisant le développement du produit montréalais pour atteindre notre objectif d'avoir le centre-ville le plus animé en Amérique du Nord.</i></p>
2005	<p><i>En 2005, les communications et le marketing ont été au cœur des changements à Tourisme Montréal. Au cours de cette année, l'organisme a notamment réinventé son discours et son approche auprès de ses clientèles cibles, tout en assurant une meilleure intégration de ses stratégies promotionnelles et de ses services de communication et de marketing.</i></p> <p><i>Suite à un rigoureux processus, plusieurs nouveaux fournisseurs ont été sélectionnés, soit Diesel, comme agence de planification stratégique et création, Cossette Média, comme agence de planification et achat média, EFF Communication, comme éditeur officiel, EBI Technologies comme fournisseur informatique. Le contrat de l'agence média interactive « 2B Interactive » a, de son côté été prolongé alors que le Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM) a été retenue comme agence conseil dans le dossier de l'appel d'offres que Tourisme Montréal lancera en 2006 pour le renouvellement de son site Web.</i></p>
2006	<i>Soutenues par d'importantes offensives de relations publiques réalisées sur place par des firmes reconnues à l'emploi de Tourisme Montréal, les campagnes publicitaires de 2007 viseront notamment à assurer une présence plus permanente de la marque et un achalandage Web record.</i>
2007	<p><i>Une réorientation complète des stratégies marketing a marqué l'année 2007. À l'ère où le choix d'une destination se fait en ligne dans plus de 80 % des cas, où une approche un à un est favorisée et où le consommateur, davantage en contrôle, joue un rôle actif dans la propagation de l'information, le service des communications se doit d'être innovateur et précurseur.</i></p> <p><i>L'ensemble des activités de ce service étaient liées aux grands enjeux suivants : écouter, influencer et interagir.</i></p>

	<p>À l'heure où le marketing touristique fait face à une explosion sans précédent des canaux de diffusion et à l'influence grandissante du Web 2.0, Tourisme Montréal a poursuivi en 2007 un virage stratégique majeur.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Repenser les modes de communication en intensifiant le virage Web et conserver ainsi un avantage compétitif. ○ Investir 50 % du budget publicitaire du marché agrément sur le Web et optimiser la pertinence des placements Web.
2008	<p>Tourisme Montréal a réalisé en 2008 une restructuration de son équipe des communications et de la publicité qui a permis de mieux répondre aux besoins des divers services et de mettre les nouvelles technologies au cœur des stratégies.</p>
2009	<p>La stratégie de marketing a entièrement été revue afin de tenir compte des nouvelles habitudes des consommateurs et de l'importante baisse des revenus générés par la taxe sur les nuitées avec laquelle Tourisme Montréal a dû composer au cours du dernier exercice. Les campagnes agrément de l'organisme ont ainsi été axées à 100 % sur le Web.</p> <p>Les campagnes affaires 2009 de Tourisme Montréal, axées largement sur le Web et comprenant un important volet de marketing direct qui s'est révélé bénéfique, ont entre autres mis de l'avant une vidéo offrant un capital conversationnel qui visait à générer un effet viral. Une première, pour ce type de clientèle, qui a connu un succès remarquable et a reçu de nombreux commentaires positifs de la part de cette dernière.</p> <p>En 2009, Tourisme Montréal a fait le bilan des orientations stratégiques adoptées pour les années 2005 à 2010 et a défini celles qu'il entend mettre en vigueur pour les années 2010 à 2013. Les quatre grandes priorités de cet exercice de réflexion qui a mobilisé l'ensemble du personnel de Tourisme Montréal sont constituées de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ faire rayonner la marque, ○ mettre sur pied une offre de congrès exceptionnelle, ○ optimiser le marketing relationnel et ○ revoir le modèle d'affaires des relations avec les membres. <p>Invitation de représentants de tous les marchés afin de se prêter à des séances de consultation sur les divers moyens d'améliorer l'offre touristique et de se démarquer des autres destinations de congrès et de réunions d'affaires.</p>
2010	<p>En 2010, Tourisme Montréal a poursuivi une stratégie fructueuse qui avait été adoptée en 2009. Le virage en marketing électronique entrepris au cours de cette année avait généré une hausse de 18 % de visites uniques sur le site et un accroissement de 17 % de la conversion des visites en achats de forfaits. Tout comme en 2009, les offensives lancées sur le marché agrément en 2010 ont donc visé essentiellement à accroître le retour sur investissement auprès d'une clientèle</p>

	<p><i>déjà captive et à la recherche d'une destination touristique court séjour urbain, une stratégie dictée également par un contexte économique encore fragile.</i></p> <p><i>Octroi d'un mandat à la firme SECOR en vue d'élaborer une stratégie de développement et de commercialisation de la destination.</i></p> <p><i>Campagne publicitaire et de relations publiques visant à favoriser le développement de partenariats entre Tourisme Montréal, le Palais des congrès de Montréal, le milieu universitaire et des affaires en vue de susciter la venue de congrès et réunions à Montréal (investissement de 200 000 \$)</i> NDLR : C'est la première fois <u>dans le rapport annuel</u> qu'il est question de combiner des relations publiques à la campagne publicitaire.</p> <p><i>En 2010, Tourisme Montréal et ses partenaires ont orchestré d'importantes campagnes promotionnelles ainsi que de vastes opérations de vente et de relations publiques...</i></p> <p><i>Des stratégies innovatrices mettant à profit les géants Google et YouTube. Tourisme Montréal a été le premier organisme dans l'industrie touristique à utiliser ces tactiques et les résultats ont été plus que concluants.</i></p> <p><i>Tourisme Montréal s'étant donné comme objectif de faire rayonner la marque Montréal sur l'ensemble des territoires américain et canadien, les stratégies de référencement organique et payant sont également restées au cœur des préoccupations, entre autres par la création et la diffusion de contenu sur des sites lifestyle et sur le blogue de Tourisme Montréal.</i></p>
--	---

Source : Tableau personnel, informations provenant des divers rapports annuels de Tourisme Montréal (1989-2010).

Synthèse de la section 5.2.1 - La planification « marketing » de Tourisme Montréal

À prime abord, on se rappellera que l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) décrit les organisations de gestion de la destination comme des « organisations responsables du management ou marketing des destinations » (Organisation mondiale du tourisme, 2004: 4). Tourisme Montréal existe depuis plus de 90 ans et œuvre, entre autres, à assumer le leadership de l'effort concerté de promotion et d'accueil pour le positionnement de la destination Montréal auprès des marchés de voyages d'affaires et d'agrément.

Tourisme Montréal organise et planifie ses stratégies de « marketing » à partir de 1990 à la demande de son conseil d'administration et le nouveau Forum décisionnel de l'organisation. L'arrivée en poste de Charles Lapointe, président-directeur général de l'organisation l'année précédente y est certainement aussi pour quelque chose. En 1997, l'arrivée de la taxe sur l'hébergement (2\$ par nuitée) comme source de financement a eu un effet majeur sur le budget promotionnel de l'organisation. Finalement, l'adaptation rapide aux technologies de l'information et de la communication et leur intégration dans tous les départements de l'organisation des répercussions sur les résultats de la destination.

De stratégie de « marketing » visant les marchés primaires (Québec, Ontario, Nord-Est des États-Unis), secondaires (Californie, Atlantique Sud et Centre nord-est des États-Unis, Europe francophone) et tertiaires (tous les autres États américains, Japon, Allemagne, Royaume-Uni et Italie), l'organisation vise, à partir de 1994, à atteindre des segments précis selon les tendances. À partir de 2001, l'organisation intègre une stratégie pour faire connaître son site Web.

Le plan stratégique 2005-2010 appelle à « favoriser le développement d'un marketing relationnel avec les différentes clientèles sur les différents marchés » et déjà en 2006, les campagnes publicitaires sont « soutenues par d'importantes offensives de relations publiques ». De 2006 à 2010, Tourisme Montréal « réoriente », « entreprend un virage majeur » et « revoit entièrement sa stratégie de marketing » pour s'adapter aux consommateurs Web, « repense » ses modes de communication, « restructure » son équipe des communications et de la publicité, etc.

5.2.2 De stratégies de « marketing » à des stratégies de communication intégrées

Nous l'avons vu au chapitre 2 (à partir de la page 94), la ligne est de plus en plus fine entre le « marketing », les communications et les relations publiques. Les observations quant à l'organisation de la vision « marketing » de Tourisme Montréal ont été présentées à la section précédente et celles sur les relations publiques se trouvent plus loin dans ce chapitre. Ici, il est question des activités de « communications » de Tourisme Montréal et de la destination représentée par l'organisation.

Les communications promotionnelles de Tourisme Montréal ont évolué de façon constante au cours des 22 années étudiées, soit de 1989 à 2010. Cette évolution est évidente lorsque l'on regarde les rapports annuels de l'organisation et ensuite, le tout se confirme par les entrevues des personnes-ressources de l'organisation.

En rappel - Quelques éléments théoriques vus précédemment

Pour un rappel des rôles des organisations de gestion de la destination, le lecteur est invité à revoir la section 1.2 (à partir de la page 45) de cette recherche, mais, en sommaire, on conçoit que la communication promotionnelle est un élément central de la mission de ce type d'organisation.

Au chapitre 2 différentes approches théoriques de la communication externe des organisations ont été présentées. Le modèle de la communication « émetteur-canal-récepteur » unidirectionnel de Shannon et Weaver explique bien les actions de communication externe de Tourisme Montréal durant les premières années étudiées, tout comme les modèles de la communication de masse, dont celui de Lasswell (circulation efficace des symboles/images) (section 2.1.5 à partir de la page 101).

Tourisme Montréal a effectué, au courant des années à l'étude, un virage quant à

ses actions de communication externe qui intègrent intégrant d'avantage d'activités de relations publiques et d'activités de communications relationnelles. Le modèle de l'École Palo Alto (voir la section 2.1.7 à partir de la page 102) épouse et explique bien le système actuel de l'organisation.

Le virage quant aux stratégies de communication de Tourisme Montréal vers des actions de communication externe qui intègrent des activités de relations publiques et plus d'activités de communications relationnelles, nous rappelle les modèles de l'École Palo Alto (voir la section 2.1.7 à partir de la page 102). Les modèles de communications proposés par Katz et Lazarsfeld (*Two-step flow of communication* présenté à la section 2.1.4 à partir de la page 100), de Wiener (cybernétique) ainsi que le celui de Hall pour qui le récepteur est actif (section 2.1.6 à partir de la page 102) sont quelques uns des modèles qui expliquent de façon théorique l'embauche par Tourisme Montréal d'agences de relations publiques, d'intermédiaires promotionnels et de blogueurs.

On se souviendra aussi d'avoir vu à la section 2.2 intitulée « La communication externe des organisations : du mix marketing à la communication marketing intégrée » (voir page 110) différents nouveaux concepts quant à la communication externe des organisations. Par exemple :

- Les années 1990 appellent à des programmes de communication marketing coordonnés, intégrés et cohérents qui informent, assistent, impliquent et oui, influencent les consommateurs actuels et potentiels » (Schultz, Tannenbaum et Lauterborn, 1994: iii-iv).
- Suite à ses recherches, Sandra Moriarty (1996) propose qu'une communication marketing intégrée aura un résultat synergique dans l'esprit de celui qui reçoit le message. Synergique du fait que plusieurs messages reçus à travers différents canaux de communication auront un effet supérieur à l'addition de messages individuels. Ces facteurs sont manipulés par les planificateurs stratégiques en communication marketing intégrée afin de créer et d'améliorer l'efficacité des messages (Moriarty, 1996).

Emmanuelle Legault, vice-présidente marketing de Tourisme Montréal a partagé, en entretien, ses idées quant à l'évolution des communications marketing de la destination Montréal par l'organisation au cours des dernières années :

« Selon moi, trois points importants quant à l'évolution des communications marketing de Tourisme Montréal au cours des dernières années :

1) Nous observons un transfert des actions de médias traditionnels axés très touristiques vers des investissements Web. Nous sommes

l'une des premières destinations touristiques à faire ce virage (jusqu'à des investissements 100 % Web en 2009).

2) Tourisme Montréal a compris que le « marketing » d'une destination appartient aux consommateurs. Nous travaillons à donner une voix aux ambassadeurs ainsi qu'aux blogueurs et aux communautés mais c'est très difficile¹³². On veut impliquer davantage les Montréalais et leur demander de devenir des ambassadeurs mais nous réussissons encore difficilement à le faire. Il s'agit d'ailleurs d'un « livrable » exigé de notre département dans les prochains mois. C'est très difficile pour une organisation de membres comme Tourisme Montréal puisque qu'il faut laisser aller l'idée d'être équitable envers tous les membres et on ne peut pas imposer aux blogueurs des contenus trop strictes.

3) Campagnes publicitaires elles-mêmes. Il faut cesser d'avoir une vision uniquement linéaire et plutôt avoir des stratégies inclusives au niveau de tous les points de contacts. Il faut intégrer tous les canaux disponibles et les employés. Il faut travailler en partenariat avec les agences (NDLR : de publicité/communication). Le contenu n'appartient pas juste à Tourisme Montréal, il appartient aux agences, aux blogueurs et il faut donner la voix à tout le monde. Il faut utiliser plusieurs plateformes, pas juste la plateforme publicitaire. Il faut profiter davantage du réseau interne de ressources pour lancer une campagne en simultané sur différentes plateformes.

Ceci dit, la publicité dans les médias traditionnels permet de créer un « désir » tandis que sur le Web, le consommateur est déjà en mode planification. Les campagnes imprimées sont plus dispendieuses. Les campagnes imprimées et les campagnes Web ont deux objectifs complètement différents. Et lorsqu'on est dans un contexte économique où il faut absolument « convertir » un consommateur à court terme, on privilégie une campagne Web.

Je crois encore aux campagnes publicitaires traditionnelles mais pour répondre à certains objectifs de créer le « désir de voyager » auprès d'une clientèle plus large.

Au niveau des retombées, selon moi, le plus beau coup de cette campagne (NDLR : campagne notoriété – Crocothames 2011) a été l'article publié au sujet de celle-ci dans le *New York Times* (donc du contenu éditorial). Au niveau des retombées médiatiques c'est un bon coup pour Montréal et un beau clin d'œil aussi à la créativité de Montréal.

¹³² Ce n'est pas surprenant qu'il soit difficile de convertir des résidents ou des consommateurs en ambassadeurs sur les médias sociaux si on se fie à l'article *Facebook Users Are Slow to « Like » Brands and Retailers*, publié le 18 novembre 2011 sur *eMarketer*. On y affirme que les marques ont de la difficulté, dans un environnement où les amis et la famille sont rois, d'obtenir la sympathie des consommateurs. <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1008700>
Consulté le 19 novembre 2011.

Ceci dit, même si les campagnes « marketing » deviennent intégrées et s'adjoignent de relations publiques, de communications Web sociale, d'activités de commercialisation, etc., il demeure que la publicité placée dans les médias traditionnels continue à répondre à certains objectifs dont celui de créer le « désir » de voyager auprès d'une clientèle plus large.

Lorsqu'une vedette comme le groupe de musique Arcade Fire remercie Montréal sur une tribune internationale par exemple, la valeur médiatique est beaucoup plus importante qu'une publicité. Ce fut le cas aussi lorsque l'acteur Paul Giamatti a lancé qu'il aimait Montréal alors qu'il venait de remporter un prix aux Golden Globes¹³³.

D'ailleurs, les médias sociaux permettent de voir ce qui est véhiculé sur Montréal, surtout de la part des vedettes ». (Legault, 4 novembre 2011)

Alors que les outils de type « publicitaires » ont représenté la majeure partie des dépenses de communication promotionnelle de Tourisme Montréal pendant des années, on peut affirmer qu'à partir de 2005, les dépenses de promotion de type non publicitaires ont commencé à prendre le dessus (voir la Figure 37 à la page 286). En 2010, 71,6 % des dépenses en communication étaient de type non « publicitaires » contre 28,4 % de dépenses en communication de type « publicitaires ». En entretien, Pierre Bellerose, vice-président relations publiques, recherche et développement de produit a indiqué à ce sujet :

« Historiquement, Tourisme Montréal investissait davantage en publicité traditionnelle dans les médias de masse pour communiquer son message avec, en complément, des promotions ou événements dans divers lieux dans les marchés visés par les campagnes. Il nous est aussi arrivé d'user de tactiques publicitaires de type gorilla en affichant clandestinement dans divers lieux, encore dans des marchés ciblés. Aujourd'hui, avec plus de budget, nous réussissons à investir encore en publicité mais nous misons aussi beaucoup sur des activités promotionnelles. Nous ne remplaçons pas la publicité par des activités promotionnelles complètement mais maintenant, en plus de la publicité traditionnelle nous ajoutons d'autres façons pour diffuser nos messages.

¹³³ Paul Giamatta a profité de la tribune offerte lorsqu'il a remporté un prix à la remise des Golden Globes en janvier 2011 pour passer ce message : « Montréal est une ville incroyable et belle dont je rêve. Un endroit incroyable dans une grande nation : le Canada. Et je salue la grande nation du Canada ». Notez que la cérémonie des Golden Globes est diffusée aux États-Unis par NBC, mais elle est aussi retransmise dans plus de 160 pays à travers le monde. Seulement aux États-Unis, la cérémonie a été regardée par 17 millions d'Américains. Pour plus de détails quant à cette visibilité gratuite visant Montréal consultez ce site : <http://fr.canoe.ca/divertissement/cinema/nouvelles/2011/01/18/16927881-jdm.html>

Alors qu'avant, l'image de marque était déclinée dans les publicités papier et parfois à l'aide d'autres médias, aujourd'hui, il faut la décliner sur les autres plateformes médiatiques et par le biais des outils de communication les plus récents et utilisés par les voyageurs. Nous sommes d'avis, ici à Tourisme Montréal, que la technologie de l'information et de la communication est au service de l'image de marque et non le contraire. » (Bellerose, 24 octobre 2011)

Le Tableau 31 reprend les éléments clés publiés dans les rapports annuels de Tourisme Montréal entre les années 1989 et 2010 et qui font ressortir l'évolution de l'utilisation des techniques et outils de communication par l'organisation.

Tableau 31 – Évolution de l'utilisation des techniques et outils de communication

Année	Descriptif rapport annuel	Observation
1990	<p><i>Création du département des communications en septembre 1990.</i></p> <p><i>Conception, impression, inventaire et distribution de plus de 2 M de publications. Toutes les brochures ont été produites en fonction de la campagne « Image de marque », publiées en version française et anglaise.</i></p> <p><i>Placements publicitaires en Allemagne, en France, au Japon et en Angleterre.</i></p>	Brochures
1991	<i>Fusion de la Direction des communications et de la Direction des Ventes et la création d'une vice-présidence Marketing (incluant aussi les relations publiques).</i>	Fusion ventes et communications
1992	<i>Première embauche d'une agence de publicité : Marketel Foster McCann-Erickson.</i>	Agence de publicité
1993	<i>La campagne « Avec tout mon amour » a bénéficié d'une visibilité accrue avec un encart publicitaire de 16 pages distribué à plus de 3M d'exemplaires insérés dans plusieurs journaux et magazines du Québec, de l'Ontario et du Nord-Est des États-Unis.</i>	Encarts publicitaires
1994	<p><i>Stratégies novatrices pour atteindre et ouvrir des marchés secondaires et tertiaires comme l'Ouest canadien, les Maritimes, l'Ouest américain, le Mexique, l'Europe et le Japon.</i></p> <p><i>Partenaires en communication (en plus de Marketel à la publicité) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Les Publications touristiques LCR</i> ○ <i>Firme de relations publiques Dumas-Bergen Inc.</i> <p><i>Encart publicitaire de 16 pages tiré à 4 M d'exemplaires et inséré dans des journaux américains, dont 2 M pour la première fois dans les grandes régions métropolitaines de New York et de Chicago.</i></p>	Firme de relations publiques

	<p><i>Encart publicitaire de 16 pages tiré à 3 M d'exemplaires et inséré dans des quotidiens du Nord-est américain, de l'Ontario et du Québec. Des promotions radio et des envois aux agences de voyages ont complété cet effort publicitaire.</i></p> <p><i>Un calendrier culturel de 16 pages, a été expédié à plus de 400 000 foyers américains à revenu élevé des régions de Chicago et de New York.</i></p>	
1995	<p><i>9 grands projets totalisant près de 4,5 M \$, autant en publicité et en promotion traditionnelle qu'en communication au moyen de nouvelles technologies.</i></p> <p><i>L'entrée en scène de la Commission canadienne du tourisme a eu un grand impact sur les projets de communication de l'Office.</i></p>	<p>Arrivée des communications par les nouvelles technologies</p>
1996	<p><i>L'ère de la publicité traditionnelle – de tout pour tous en termes de positionnement - est bel et bien terminée. Le marketing donne le ton : plus que jamais, on doit s'attaquer à certains segments de marché, voire à des sous-segments où le positionnement de l'offre montréalaise est susceptible de recevoir le meilleur accueil possible (consommateurs avertis qui choisissent leurs destinations).</i></p> <p><i>Une campagne télédiffusée auprès de 10 stations, plusieurs placements média et gammes de promotions : publicités (placement média et encarts magazines), tournées de presse (accueil spécialisé), promotions spéciales auprès des consommateurs (magasins HMV de Manhattan, centres commerciaux de luxe du New Jersey), promotion radiophonique et événements spéciaux (Madison Square Garden, première théâtrale d'une pièce de Robert Lepage).</i></p>	<p>Fin de la « publicité traditionnelle de masse »</p> <p>Début de la segmentation</p> <p>Campagne multiplateforme</p>
1997	<p><i>Le « nouveau touriste » est flexible, indépendant et plus difficile à satisfaire. D'une part, l'innovation et la différenciation dans le développement de forfaits et d'autres part, la segmentation des marchés et un mix-communicationnel adapté seront des éléments déterminants pour une promotion efficace. L'image de la destination doit refléter les valeurs qu'elle privilégie.</i></p> <p><i>Une opération sans précédent a été menée sur le marché du Nord-Est américain pour positionner « Montréal... ville des festivals » par le biais d'un encart de 12 pages dans 12 magazines américains, soit 12,5 M de copies. Mais surtout, cette opération a été suivie d'actions promotionnelles, de publicités dans les journaux et à la radio, d'opérations de marketing direct, etc.</i></p> <p><i>Le développement de nouveaux outils communicationnels s'adaptant aux tendances et à l'évolution des marchés tels que la</i></p>	

	<i>carte touristique japonaise, le dépliant promotionnel produit en cinq langues et la fiche technique en portugais, sont venus s'ajouter à la gamme de nos outils de promotion.</i>	
1999	<p><i>Afin d'augmenter l'achalandage touristique pendant les week-ends d'automne, une campagne ciblée imprimée et radio est mise en œuvre. Aussi :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>o une diffusion accrue de 100 000 copies du guide touristique dans les régions,</i> <i>o un placement publicitaire dans le Carnet Voyage Québec tiré à plus de 1,2 million d'exemplaires,</i> <i>o des promotions radiophoniques à Québec, Sherbrooke et Chicoutimi.</i> 	
2000	<p><i>Pour faciliter et accroître la diffusion, par voie électronique, des photos touristiques de Montréal, un répertoire des meilleures photos à été publié à l'intention d'une clientèle intéressée à utiliser les produits de la photothèque à des fins de promotion de la destination. Une version CD-ROM du répertoire a également été développée pour une diffusion au début de 2001.</i></p> <p><i>Mise sur pied d'un moyen de communication électronique de résultats de recherches et de tendances touristiques, économiques ou sociales qui influencent le tourisme, appelé Capsules d'information électroniques.</i></p>	
2001	<p><i>Note : Les attentats du 11 septembre ont touché fortement l'industrie touristique, particulièrement en Amérique du Nord.</i></p> <p><i>Une campagne de marketing direct a été réalisée en collaboration avec le réseau d'agences de voyages Virtuoso. Une brochure a été postée à plus de 35 000 consommateurs américains.</i></p> <p><i>Tourisme Montréal a augmenté de façon très significative ses placements publicitaires dans les médias destinés aux professionnels du voyage et aux consommateurs.</i></p> <p><i>Note : Les actions de relations publiques sont bien présentées et mises de l'avant dans le rapport annuel. Ainsi, on comprend qu'elles prennent de l'importance pour l'organisation.</i></p> <p><i>Réalisation de plusieurs documents promotionnels dont la brochure sur les hôtels et les cartons d'invitation, portant tous la nouvelle signature graphique du « Brand ».</i></p>	<p>Campagnes de relations publiques accrues</p> <p>Gestion de crise 11 septembre (et crainte de diminution de budget)</p>
2002	<i>Pas moins de 17 M d'exemplaires d'une attrayante brochure ont été encartés dans près de 25 publications américaines et canadiennes, des quotidiens et des magazines les plus prestigieux. Aux encarts se sont ajoutées des annonces imprimées publiées à quatre reprises dans plus de 15 publications nord-</i>	<p>Indexation et promotion du site Web</p>

	<p><i>américaines et rejoignant quelque 30 M de lecteurs.</i></p> <p><i>L'indexation¹³⁴ et la promotion du site ont permis de maximiser la présence de Montréal sur la toile Internet.</i></p> <p><i>Des cybercommuniqués personnalisés ont remplacé la publicité lorsqu'elle n'est pas permise et ont permis de joindre des publics choisis.</i></p> <p><i>L'implantation d'un nouveau site Web ultra performant – déjà gagnant de plusieurs prix – a permis un maillage exceptionnel entre les technologies de l'information et la commercialisation.</i></p> <p><i>Mise en service du nouveau site Web, considéré comme l'un des plus performants de l'industrie touristique, permettant d'offrir une gamme complète de renseignements, d'initier des relations d'affaires, de prendre des initiatives de marketing et d'effectuer des prétransactions en ligne.</i></p> <p><i>Lancement d'une offensive majeure de marketing électronique auprès des clientèles d'affaires et d'agrément afin de promouvoir l'utilisation de notre nouveau site Web, en s'associant à quelques grands réseaux tels Travelocity et LuxuryLink.</i></p> <p><i>Création du Club Montréal sur le site Web afin de fidéliser la clientèle et bâtir une banque de données d'une grande utilité pour les campagnes de publicité postale électronique.</i></p> <p><i>La dernière édition du Guide du planificateur a été publiée en 2002, faisant place au site Web pour la diffusion de l'information.</i></p>	<p>Offensive majeure de marketing électronique</p>
<p>2003</p>	<p><i>La campagne été 2003 a fait une utilisation stratégique des outils interactifs de communication sur le Web en synergie avec les médias traditionnels afin d'accroître la notoriété et les ventes. Le site Web de Tourisme Montréal proposait des offres, des promotions et des concours liés à la campagne estivale.</i></p> <p><i>Une offensive publicitaire électronique a aussi été déployée lors du lancement de la console des offres de dernière minute afin de pouvoir les séjours urbains planifiés à court terme.</i></p> <p><i>Les activités de publicité traditionnelle ont été étroitement reliées aux outils de promotion de haute technologie sur le Web. Le site Web est devenu un incontournable guichet d'information, de planification et d'achat en matière de voyages, de congrès et de réunions d'affaires.</i></p>	<p>Utilisation d'outils interactifs de communication sur le Web</p>

¹³⁴ « L'indexation » est l'ancêtre du SEO (Search Engine Optimisation).

	<p><i>Les technologies interactives ont joué un rôle croissant de centrale d'information, facilitant la planification et la réservation de voyages à Montréal.</i></p>	
2004	<p><i>Nos observations des dernières années sur les changements d'habitudes des consommateurs, qui magasinent de plus en plus eux-mêmes leur destination, nous ont convaincus de la nécessité d'aller au-devant du touriste, de faire en sorte qu'acheter notre produit touristique soit facile et de tout faire pour rendre le produit le plus attrayant possible.</i></p> <p><i>En matière de marketing et de communication, la dernière année a marqué un point tournant dans l'histoire de Tourisme Montréal. En 2004, après une campagne estivale où les résultats de ventes en partenariat avec des voyagistes affichaient une tendance à la baisse, Tourisme Montréal change de cap et adopte, dans la foulée de la plus importante campagne hivernale de son histoire, une stratégie marketing misant essentiellement sur la relation avec le consommateur.</i></p> <p><i>Dans le cadre de sa campagne hivernale, Tourisme Montréal met sur pied une toute nouvelle approche qui a connu un succès inespéré. En plus de mobiliser plusieurs partenaires autour d'une offre de produit exceptionnelle, cette campagne multimédia de 1,5 M \$ comprend : l'ajout de fonctions transactionnelles au site Web, le recours à un centre d'appel visant à faciliter la réservation et divers moyens de mesurer la performance quotidienne des médias choisis. Bien appuyée par des opérations de relations de presse au Canada et aux États-Unis et d'avant particulièrement innovatrices au Québec, cette offensive marketing a connu un succès inégalé pour la saison automne/hiver avec le double du nombre de forfaits estimés vendus. En plus, cette campagne a fourni d'intéressantes données sur l'efficacité des stratégies.</i></p>	<p>Tourisme Montréal change de cap... stratégie de « marketing » misant essentiellement sur la relation avec le consommateur</p> <p>Ajout de fonctions transactionnelles sur le Web. Relation directe avec le consommateur</p>
2006	<p><i>Pour maximiser ses futures offensives publicitaires, Tourisme Montréal a également recruté en 2006 des relationnistes de presse à Londres, Paris, New-York et Mexico. En plus de promouvoir la destination auprès des médias nationaux œuvrant dans le tourisme d'affaires et d'agrément, ces derniers devront favoriser la venue à Montréal de représentants de ces médias. Les relationnistes recrutés ont également reçu le mandat de se tenir à l'affût des événements ayant un potentiel intéressant de promotion de la destination.</i></p> <p><i>•• Campagne affaires de plus de 1,6 M \$ destinée aux décideurs, mettant de l'avant un remboursement sur le nombre de nuitées utilisées par les congressistes et véhiculée par un plan média</i></p>	<p>Recrutement de relationnistes de presse à l'étranger (Londres, Paris, New-York et Mexico)</p>

	<p><i>incluant le Web et les imprimés.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •• <i>Campagnes agrément été, automne et hiver de 7 M \$ déployées sur les marchés canadien et américain mettant en vedette le forfait « passion » et utilisant une panoplie de médias ainsi que des activités de relations publiques.</i> •• <i>Campagne innovatrice de plus de 1,5 M \$ de dollars s'échelonnant en 2007 déployée sur le marché britannique et axée sur une stratégie utilisant de manière optimale les nouveaux médias, le tout dans le cadre d'un partenariat exceptionnel avec British Airways.</i> <p>Etc.</p>	
2007	<p><i>Face à l'influence grandissante des blogues et autres sites de commentaires, Tourisme Montréal adopte une nouvelle approche. Savoir ce qui se dit sur la destination, diffuser l'information partout où elle circule dans le cyberspace et implanter des outils technologiques à l'avant-garde sont des incontournables.</i></p> <p><i>Tous les plans de campagnes et les outils promotionnels, tant pour le marché agrément que pour le marché affaires, ont été revus afin de les adapter à ce nouvel environnement. Cette importante réorientation stratégique a d'abord visé à mieux cibler la clientèle et à sélectionner les moyens les plus efficaces de l'atteindre, de capter son attention partout où elle se trouve et d'engager avec elle un dialogue productif afin de stimuler les intentions d'achat.</i></p> <p><i>De nombreuses activités ont permis de mieux comprendre les réalités des voyageurs et d'interagir avec ces derniers (baladodiffusion, blogue, cube sensoriel et marketing événementiel).</i></p> <p><i>Tourisme Montréal a également maintenu en 2007 sa veille du Web 2.0 tout en mettant au point un système de gestion de l'information capable de diffuser un contenu riche sur tous les canaux électroniques utilisés de nos jours.</i></p> <p><i>À l'heure où le marketing touristique fait face à une explosion sans précédent des canaux de diffusion et à l'influence grandissante du Web 2.0, Tourisme Montréal a poursuivi en 2007 un virage stratégique majeur.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Repenser les modes de communication en intensifiant le virage Web et conserver ainsi un avantage compétitif.</i> 	<p>Nouvelle approche, veille au bruit sur la destination sur le Web</p> <p>Réorientation stratégique... sélectionner les moyens les plus efficaces pour atteindre la clientèle, capter son attention et engager avec elle un dialogue (Web 2.0)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Investir 50 % du budget publicitaire du marché agrément sur le Web et optimiser la pertinence des placements Web.</i> ○ <i>Travailler davantage avec les agences de voyages en ligne (Travelocity, Orbitz, Expedia, etc.) afin que la distribution des produits touristiques montréalais se fasse à la vitesse grand V à l'échelle mondiale.</i> ○ <i>Maximiser la communication en ligne (sites, blogues, forums et autres) afin de favoriser une relation un à un et de répondre plus efficacement aux besoins du consommateur.</i> ○ <i>Adopter des approches communicationnelles innovatrices afin de se démarquer de la concurrence dans un environnement publicitaire très bruyant.</i> ○ <i>Rendre l'expérience « à la Montréal » encore plus concrète et mieux la faire connaître à l'aide des outils de Tourisme Montréal et d'outils externes (touristiques et non touristiques).</i> ○ <i>Mettre en place un plan d'action complet pour le Web : relations de presse, Web 2.0, etc.</i> ○ <i>Influencer les perceptions constitue un élément important de la stratégie de Tourisme Montréal. C'est d'ailleurs dans le but de maximiser la circulation d'une information jugée plus crédible, parce que livrée par des tiers, que l'organisme a recruté en 2007 des relationnistes chevronnés à New York, à Londres et, en partenariat avec le ministère du Tourisme du Québec, à Mexico. Sous leur impulsion, plus de 34 reportages sur Montréal ont été publiés dans ces marchés en 2007, une valeur publicitaire estimée à plus de 4 M \$.</i> 	
2008	<p><i>Les nouvelles habitudes des consommateurs, qui consultent davantage Internet, participent à des groupes de discussions et partagent l'information avec la communauté virtuelle, sont à l'origine de nouvelles façons de faire qui misent fortement sur le Web et qui proposent des contenus riches et variés sur la destination. Cette stratégie s'appuie de plus sur une approche intégrée de marketing de la destination qui prône l'interaction avec les clientèles cibles par tous les canaux et médias propres à leurs habitudes, et ce, tout au long du processus d'achat.</i></p> <p><i>Tourisme Montréal a réalisé en 2008 une restructuration de son équipe des communications et de la publicité qui a permis de mieux répondre aux besoins des divers services et de mettre les <u>nouvelles technologies au cœur</u> des stratégies.</i></p>	<p>Restructuration de l'équipe des communications et de la publicité et mettre les <u>nouvelles technologies au cœur</u> des stratégies</p>

	<p><i>Lancement d'une vaste campagne de « direct mail » aux congressistes de Meeting Professional International venus à Montréal en 2007 ont pour leur part accru la présence de Tourisme Montréal sur le marché nord-américain.</i></p> <p><i>Le site Internet, pièce maîtresse d'une approche renouvelée de communication avec la clientèle, cette nouvelle plateforme vise à faire vivre aux internautes l'expérience à la Montréal, mais aussi à les séduire, à les informer et à mettre à leur disposition des outils pour planifier leur séjour et en profiter pleinement.</i></p> <p><i>Soutenues par d'importantes opérations de relations publiques, les offensives publicitaires et promotionnelles de Tourisme Montréal ont ainsi créé des occasions d'affaires pour les membres en favorisant notamment le taux de conversion, la vente du Forfait Passion et la durée du séjour des visiteurs.</i></p> <p><i>Campagnes de promotion avec des agences en ligne sur les marchés de la France et du Royaume-Uni ayant pour objectif d'accroître la présence du produit touristique sur leurs sites respectifs.</i></p> <p><i>Grâce à leurs votes, des milliers d'internautes ont propulsé Montréal au premier rang des villes figurant dans l'édition internationale du célèbre jeu de Monopoly.</i></p>	
2009	<p><i>Note : Au cours de cette année, l'organisme de promotion montréalais a redoublé d'efforts pour attirer une clientèle de plus en plus courtisée. Faire plus avec moins pour contrer les effets dévastateurs d'une crise économique qui perdure, tout en se donnant les moyens de se démarquer d'une concurrence de plus en plus vive, tels sont les principaux défis que Tourisme Montréal a dû relever en 2009.</i></p> <p><i>Tourisme Montréal a poursuivi un virage stratégique majeur qui a placé le Web au cœur de ses interventions. Dictée à la fois par les nouvelles habitudes des consommateurs et par les compressions budgétaires liées à la crise économique, la campagne 100 % Web de Tourisme Montréal, déployée au printemps 2009, a eu des effets très positifs</i></p> <p><i>La stratégie de marketing a entièrement revue afin de tenir compte des nouvelles habitudes des consommateurs et de l'importante baisse des revenus générés par la taxe sur les nuitées avec laquelle Tourisme Montréal a dû composer au cours du dernier exercice. Les campagnes agrément de l'organisme ont ainsi été</i></p>	<p>Campagne « agrément » 100 % Web en 2 volets : 1) achat d'espace publicitaire sur le Web et 2) contenu éditorial avec l'embauche de cinq blogueurs</p>

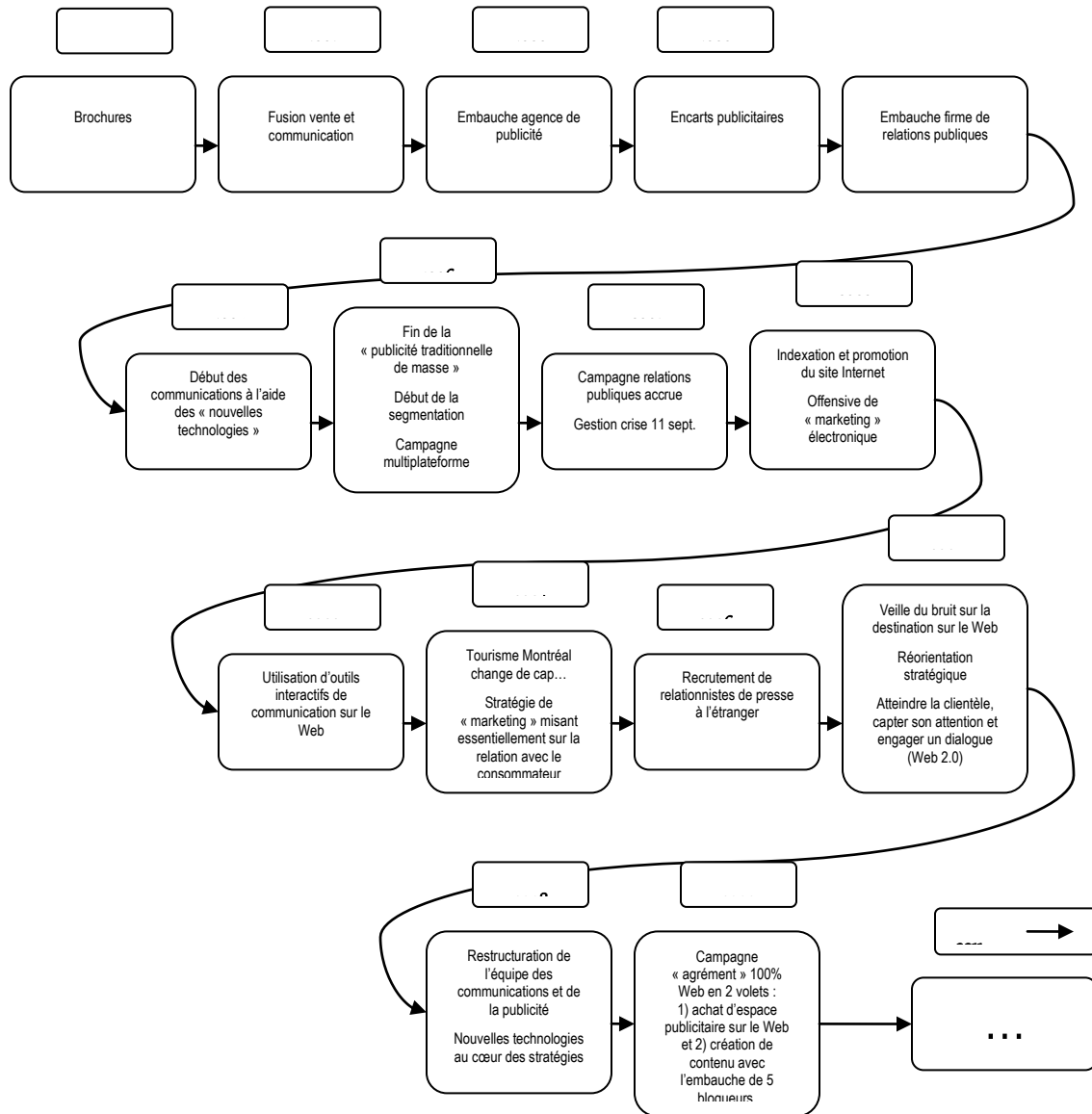
	<p>axées à 100 % sur le Web.</p> <p><i>Les campagnes affaires 2009 de Tourisme Montréal, axées largement sur le Web et comprenant un important volet de marketing direct qui s'est révélé bénéfique, ont entre autres mis de l'avant une vidéo offrant un capital conversationnel qui visait à générer un effet viral. Une première, pour ce type de clientèle, qui a connu un succès remarquable et a reçu de nombreux commentaires positifs de la part de cette dernière.</i></p> <p><i>Cinq blogues animés par des passionnés de Montréal, ont permis d'atteindre les objectifs de bruit et de rayonnement de la destination. Logée sur le site de Tourisme Montréal, mais aussi diffusée sur les réseaux sociaux les plus populaires, la campagne « Get the local buzz from Montréal Insiders » a généré à elle seule 360 articles mis en ligne sur le site de Tourisme Montréal, 435 photos, 145 vidéos et 700 liens, commentaires et articles à l'extérieur du site. Les visites uniques dans la section « Touriste » du site Web ont connu une hausse de 18 % en 2009 et de nombreux prix internationaux de prestige ont été décernés au site au cours de cette année.</i></p> <p><i>Obtenir le plus possible de valeur ajoutée Web et possibilité d'intégration du contenu à l'aide d'éditorial.</i></p> <p><i>Forte du succès remporté par le site Web, l'équipe des Relations de presse de Tourisme Montréal, secondée efficacement par des firmes recrutées aux États-Unis, en Grande-Bretagne, au Mexique et en Chine, a généré une couverture médiatique en forte hausse, et a accueilli tout au long de l'année un nombre croissant de journalistes.</i></p> <p><i>Mise de l'avant par le biais de microsites spécialement dédiés à l'hébergement des congressistes, cette promotion a permis de mieux connaître leurs attentes, favorisant ainsi un accueil plus personnalisé et une meilleure expérience de Montréal pour les congressistes.</i></p> <p><i>Lancement en décembre 2009 de l'outil transactionnel pour les établissements d'hébergement sur le site Web de Tourisme Montréal. Cette fonctionnalité permettra de bâtir une base de données de consommateurs dans le but d'élaborer une stratégie de marketing relationnel performante.</i></p>	
2010	<p><i>Tourisme Montréal et ses partenaires ont orchestré d'importantes campagnes promotionnelles ainsi que de vastes opérations de vente et de relations publiques...</i></p>	

	<p><i>Embauche d'une agence de relations publiques pour un mandat visant la clientèle affaires américaine et internationale et le marché sportif canadien (investissement de 100 000 \$).</i></p> <p><i>À l'été 2010, Tourisme Montréal a lancé une campagne de relations de presse et radio visant à positionner Montréal comme une destination de choix pour les amateurs de festivals et d'activités urbaines. Des concours ont été développés avec un grand partenaire média et quatre grands forfaits ont été offerts dans quatre régions géographiques du Québec. Cette tactique a obtenu une importante retombée médiatique dont 24 entrevues avec le porte-parole de Tourisme Montréal et de la visibilité dans les grands quotidiens, stations de radio et sites Web du Québec.</i></p> <p><i>Réalisation d'un cycle de conférences de M. Charles Lapointe sur plusieurs tribunes montréalaises traitant de la situation du tourisme à Montréal.</i></p> <p><i>C'est également dans le but de répondre aux habitudes des consommateurs contemporains que Tourisme Montréal lancera au cours de la prochaine année des appels d'offre visant à rendre son site Web accessible en mobilité et à raffiner ses stratégies dans le secteur en croissance des réseaux sociaux.</i></p> <p><i>Déploiement de NOIZ, outil de cyber-enquête qui permettra de développer une meilleure connaissance de la clientèle et d'établir une liste de comptes prioritaires à démarcher.</i></p>	
--	--	--

Source : Tableau personnel, informations provenant des divers rapports annuels de Tourisme Montréal (1989-2010)

En reprenant les moments forts observés de l'évolution de la communication externe de Tourisme Montréal présentés au Tableau 31, nous avons préparé une image (voir la Figure 34) qui permet de voir sommairement cette évolution.

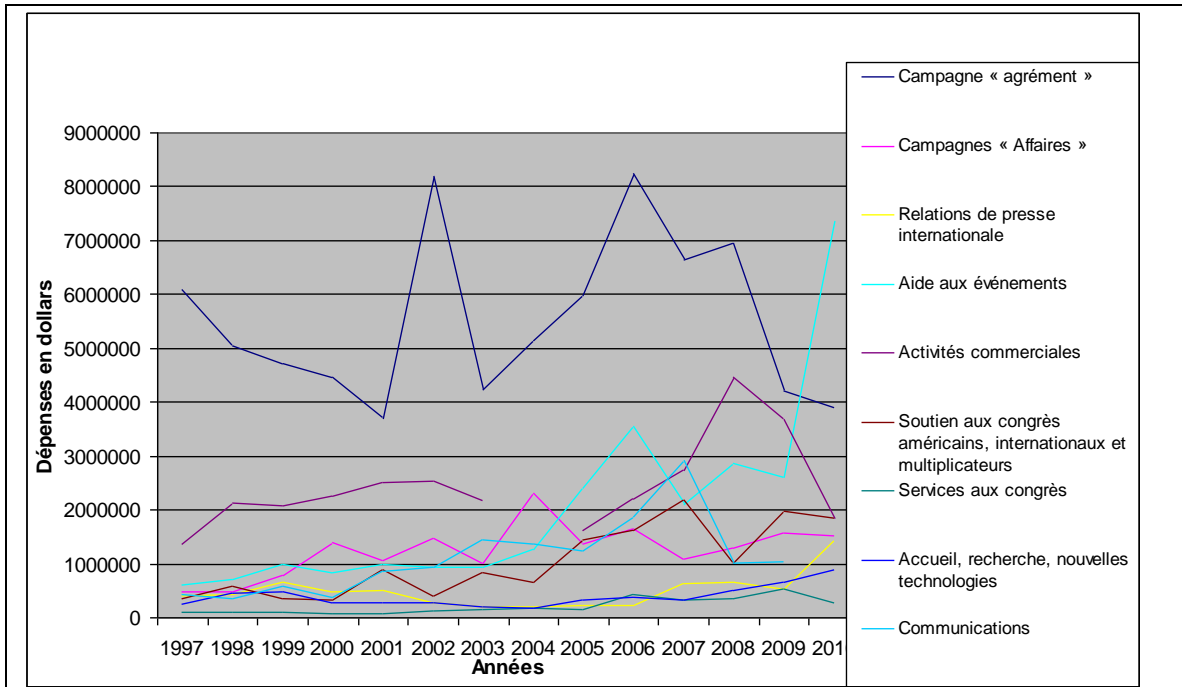
Figure 34 - Sommaire de l'évolution de l'utilisation des techniques et des outils en matière de communication externe et de la vision de Tourisme Montréal



Les dépenses en communication promotionnelle de Tourisme Montréal entre 1997 et 2010 sont présentées à la Figure 35 (à la page 285). Il est intéressant de voir l'évolution des différentes activités de communication promotionnelle à travers le temps. La drastique augmentation au cours des deux dernières années analysées pour le poste de l'aide aux événements (développement de l'offre), une contribution spéciale a été consacrée à deux événements. La première contribution spéciale non récurrente était destinée à un événement international de la Fédération internationale de natation (FINA) afin d'éponger un déficit. La seconde contribution spéciale est, pour sa part, récurrente sur cinq années afin d'assurer la tenue, à Montréal, du Grand Prix de Formule 1 du Canada.

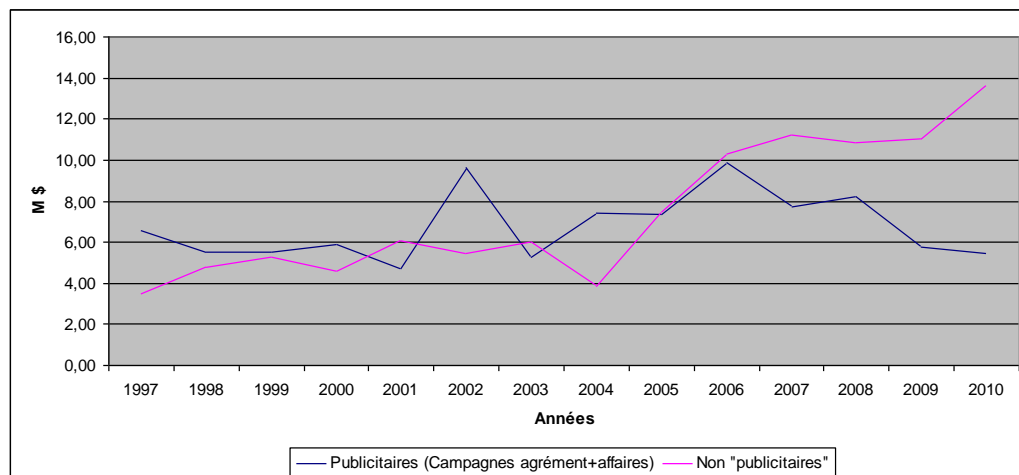
Les investissements dans les campagnes visant la clientèle « agréments » varient beaucoup et suivent de près les périodes où l'économie nord-américaine a été plus « fragile ». À la Figure 36 (en budget) et à la Figure 37 (en pourcentage) toutes les activités considérées non « publicitaires » ont été rassemblées, de même que toutes les activités « publicitaires », pour fin de comparaison.

Figure 35 - Les dépenses en communications promotionnelles de Tourisme Montréal entre 1997 et 2010



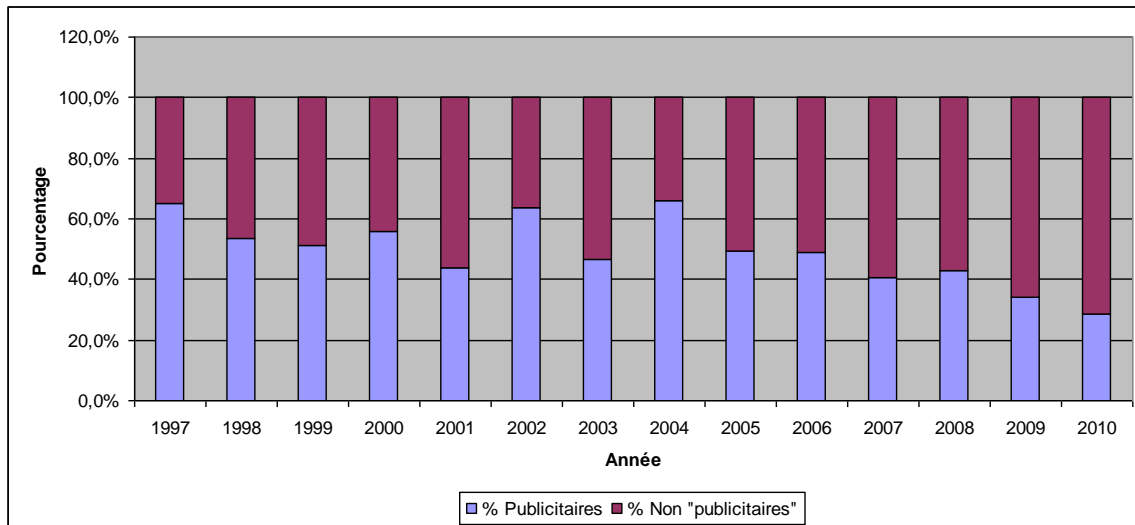
Source : Les données proviennent des rapports financiers intégrés dans les rapports annuels de Tourisme Montréal de 1997 à 2010

Figure 36 - Dépenses de promotion de Tourisme Montréal (publicitaires comparées à non « publicitaires ») de 1997 à 2010 (en millions de dollars)



Source : Les données proviennent des rapports financiers intégrés dans les rapports annuels de Tourisme Montréal de 1997 à 2010

Figure 37 - Répartitions des dépenses de promotion de Tourisme Montréal (publicitaires comparativement à non « publicitaires ») de 1997 à 2010 (en %)



Source : Les données proviennent des rapports financiers intégrés dans les rapports annuels de Tourisme Montréal de 1997 à 2010

Synthèse de la section 5.2.2 - De stratégies de « marketing » à des stratégies de communication intégrées

Le Tableau 31 (à la page 274) suit l'évolution des techniques et des outils de communication pour diffuser les messages « publicitaires » de la destination par Tourisme Montréal. On le constate clairement, cette évolution suit celle des outils technologiques d'information et de la communication accessibles et disponibles.

Au cours des premières années de rapport annuels analysés, les outils promotionnels déployés étaient, sans surprise, des publications imprimées en centaines de milliers, sinon en millions d'exemplaires¹³⁵ et distribués grâce à des réseaux de présentoirs, envoyés par la poste à la demande, en publipostage ou insérés dans des publications acheminés directement chez les consommateurs. Ainsi, de la publication de « brochures » dans les années 1980 et 1990, une transition s'effectue pour éventuellement se rendre jusqu'à la réalisation, en 2009, d'une campagne réalisée à 100 % sur le Web (publicité Web et création de contenu éditorial). Cette évolution s'est effectuée en passant par les étapes suivantes :

- Publication de brochures (**communication de masse unidirectionnelle**)
- La fusion des départements de ventes et communications
- L'embauche d'une agence de publicité (**communication de masse unidirectionnelle**)
- La publication et distribution d'encarts publicitaires (**communication de masse unidirectionnelle**)
- L'embauche d'une firme de relations publiques (**communication de masse relationnelle**)
- L'arrivée des communications par les nouvelles technologies

¹³⁵ Jusqu'à 17 millions d'exemplaires imprimés selon le rapport annuel de 2002.

- La fin de la « publicité traditionnelle de masse »
- Le début de la segmentation
- Les stratégies de campagne multiplateforme (**communication intégrée**)
- L'augmentation du rôle des relations publiques dans les campagnes « marketing » (**communication de masse bidirectionnelle, relationnelle**)
- L'indexation et la promotion du site Web (**intégration de contenus éditorial – Web**)
- Les offensives majeures de marketing électronique (**communication de masse unidirectionnelle et bidirectionnelle – personnalisée**)
- L'utilisation d'outils interactifs de communication sur le Web, en synergie avec les médias sociaux (**communication de masse bidirectionnelle – personnalisée**)
- Les stratégies de « marketing » qui misent essentiellement sur la relation avec le consommateur (**communication relationnelle**)
- L'ajout de fonctions transactionnelles sur le Web qui entraînent une relation directe avec le consommateur (**communication relationnelle**)
- Le recrutement de relationnistes de presse à l'étranger (Londres, Paris, New-York et Mexico) (**communication relationnelle**)
- La veille de l'image sur le Web (**communication bidirectionnelle**)
- L'engagement vers un dialogue (Web 2.0) (**communication relationnelle, création de contenus**)
- La restructuration de l'équipe des communications et de la publicité afin de mettre les nouvelles technologies de l'information et de la communication au cœur des activités de communication promotionnelle. (**communication relationnelle**)
- La campagne « agrément » 100 % Web en 2 volets (**communication relationnelle, création de contenus, two-step flow of communication**):
 - achat d'espaces publicitaires sur le Web
 - contenu éditorial avec l'embauche de cinq blogueurs.

La Figure 36 (à la page 285) le montre bien, la situation arrive une première fois en 2002 et ensuite de façon décisive en 2005; les investissements en actions « non publicitaires » surpassent les dépenses « publicitaires ». En 2004, l'organisation indique qu'elle mise davantage sur les relations avec le consommateur. Tourisme Montréal intègre également des opérations de relations de presse qui, selon le rapport annuel de cette année, ont participé à créer une offensive marketing pour l'automne/hiver entraînant un succès inégalé. En guise de résultats, l'organisation aurait vendu le double de forfaits par rapport à ce qui avait été anticipé en plus de fournir des données intéressantes sur l'efficacité des stratégies.

5.2.3 Conclusion de la section 5.2

Alors que le message de Tourisme Montréal, nous l'avons vu à la section 5.1.5, demeure sensiblement le même, les stratégies de « marketing » et de communications pour le diffuser ont évolué de façon remarquable en quelques 20 années.

L'analyse de documents ainsi que les entrevues réalisées auprès des personnes ressources de Tourisme Montréal ont permis, nous l'avons constaté dans les pages précédentes, de montrer qu'une évolution constante a été observée au sein de l'organisation au cours des 22 années étudiées. La démonstration a été faite au chapitre 2 : les approches du « marketing » se sont également transformées au cours des mêmes années. Alors qu'on parlait initialement du mix marketing, on parle, 20 ans plus tard, de communication marketing intégrée et de marketing relationnel.

La section 5.2 donne des arguments forts pour valider les hypothèses posées initialement. L'évolution des activités de communication externe de Tourisme Montréal au cours des 22 années étudiées (de 1989 à 2010), permet, nous le croyons, de confirmer les trois hypothèses :

- Ainsi, d'une part, l'arrivée d'Internet a accéléré la vitesse à laquelle Tourisme Montréal a pris le virage vers de nouvelles stratégies de communication promotionnelle. Grâce à cette recherche, nous observons que dès 1995, les nouvelles technologies (on le verra plus en détail au Tableau 32 - à partir de la page 302) changent les stratégies de communication et permettent une communication plus segmentée et ensuite, une communication interactive (ou bidirectionnelle). – Hypothèse I
- D'autre part, dès 1996, on peut lire la phrase suivante dans le rapport annuel de Tourisme Montréal qui révèle déjà un indice quant à la seconde hypothèse (les organisations de gestion de la destination délaissent les activités publicitaires) : « L'ère de la publicité traditionnelle – de tout pour tous en termes de positionnement - est bel et bien terminée ». – Hypothèse II
- Finalement, en 2004, le fait que Tourisme Montréal change de cap et opte pour une stratégie de « marketing » qui mise essentiellement « sur la relation avec le consommateur » jette les premières bases de la stratégie de communication relationnelle (et bidirectionnelle) qui sera facilitée, dès 2007, par l'arrivée des outils technologiques le permettant. Pensons ici au Web 2.0, et, plus particulièrement, aux médias sociaux. Ce qui ajoute ainsi un argument validant la troisième hypothèse citée en introduction. – Hypothèse III

5.3

*Une multitude d'outils de communication externe
utilisés par Tourisme Montréal*

5.3 Une multitude d'outils de communication externe utilisés par Tourisme Montréal

Il en a été question au chapitre 3 (à partir de la page 150), les médias de masse traditionnels connaissent depuis quelques années une importante transition. Des canaux de communication de masse unidirectionnels, voilà qu'aujourd'hui, une multitude de plateformes de communications sont disponibles et aisément accessibles. Les organisations trouvent dorénavant dans leur boîte à outils d'intéressantes variantes pour atteindre les clientèles cibles autant massivement qu'individuellement.

Dans les prochaines pages, les activités de communication externe de Tourisme Montréal sont présentées et regroupées par thème dans le but d'en faire ressortir les principales évidences. Ces observations serviront d'arguments pour confirmer ou invalider les hypothèses initiales.

En rappel - Quelques éléments théoriques vus précédemment

Section 1.3.5 intitulée « La construction de l'image dans un environnement médiatique fragmenté » (voir à partir de la p.68)

- Dans un article publié en 2010 dans le *Journal of Public Relations Research* intitulé *Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment*, Dawn Gilpin, professeure en communication organisationnelle et relations publiques du Walter Cronkite School of Journalism & Mass Communication de la Arizona State University, en fait état. Elle soutient par les résultats de ses recherches que les caractéristiques structurales et sociales des différents canaux de communication Web (salle de presse en ligne, blogue, comptes de microblogage) ont différentes fonctions dans le processus de construction de l'image. L'éventail de nouveaux médias apporte plusieurs défis en ce qui concerne la coordination et la gestion de l'image à travers ces canaux de communication (Gilpin, 2010a: 265)
- Alors qu'avant, même si plusieurs canaux de communication étaient utilisés par les organisations pour communiquer, celles-ci le faisaient « d'une seule voix », aujourd'hui, la situation est toute autre. Même si les nouveaux médias (dont les médias sociaux) sont des canaux de communication que l'on peut en partie « contrôler », il apparaît que la multiplication des plateformes exige une augmentation du nombre de ressources nécessaires pour accomplir la tâche. La rapidité avec laquelle les gestionnaires de contenu doivent réagir, la quantité de messages à transmettre, la limite du nombre de caractères qu'il est possible d'utiliser dans certains cas comme pour Twitter et finalement les standards/codes de communication associés à chaque outil ajoutent de la complexité dans l'environnement de travail des relationnistes. De plus, le fait que des relations se forment dans un espace virtuel avec la contribution de multiples directions de l'organisation apporte de nouvelles options aux relations publiques (Gilpin, 2010b: 246).

Section 3.2 intitulée « Les médias de masse : de canaux de communication unidirectionnels à des outils permettant de converser » (voir à partir de la page 156).

- L'espace public a grandement changé. D'une part, la fragmentation ou le morcellement des médias a contribué à ce changement et, comme Bernard Miège le dit, « l'espace public contemporain n'est (plus) pas seulement sous l'emprise du modèle dominant, celui dépendant des médias audiovisuels » (Miège, 1996: 111). D'autre part, tel que révélé à la section 2.1.8 (à partir de la page 104), les consommateurs utilisent de moins en moins le contenu qui leur est imposé et se tournent vers des outils et des solutions qui répondent plus spécifiquement à leurs besoins d'information.
- Que ce soit Govers *et al.* (2007) ou Lubbe (2004), les chercheurs s'entendent : les médias sont des outils incontournables pour agir ou renforcer l'image d'une destination et/ou pour inciter l'auditeur à poser une action comme réserver un séjour.

5.3.1 Les médias de masse traditionnels

Les médias de masse ont été présentés précédemment à la section 3.2 (à partir de la page 156). Ici, nous verrons comment les médias de masse traditionnels ou dominants sont utilisés dans les stratégies de communication externe de Tourisme Montréal afin de présenter les messages de la destination touristique aux consommateurs ciblés.

En rappel - Quelques éléments théoriques vus précédemment

Section 1.3.1 intitulée « L'image, le point de salut des destinations » (voir à partir de la page 63)

- MacCannell, auteur d'un ouvrage de référence en études touristiques, *The Tourist* (1999 réédition de l'original 1976: 207) rappelle les propos de Marshall McLuhan qui affirme que les médias sont entièrement responsables de la construction de l'image. Quoiqu'il considère cette affirmation comme trop radicale, MacCannell accorde à McLuhan l'importance des médias pour l'image pour une destination.

Section 1.4.3 intitulée « Les canaux de communication et leur implication dans le processus de formation de l'image des destinations » (voir à partir de la page 78)

- Les médias de masse sont considérés comme des canaux d'influence qui agissent sur l'image des destinations, autant sur la connaissance, l'intérêt, l'évaluation, l'essai et l'adoption d'une destination comme choix pour un voyage. Les autres canaux d'influence sont les intermédiaires biaisés (on peut penser aux agences de voyages et aux tours opérateurs par exemple), les intermédiaires non biaisés (tels les journalistes, et autres multiplicateurs), les autres significatifs (amis et parents par exemple).

Section 2.1 intitulée « Différentes approches théoriques de la communication externe des organisations appliquées au sujet étudié » (voir à partir de la page 96)

- Le premier modèle de la communication, le modèle linéaire proposé par Shannon et Weaver avec la source d'information, le transmetteur, le récepteur et le destinataire explique bien les médias de masse traditionnels (télévision, cinéma, la presse, la radio).
- On pourrait donc dire qu'en lien avec la vision de Marshall McLuhan, le choix du médium utilisé par une organisation de gestion de la destination aura aussi un certain effet sur le message diffusé. Alors que peu de destinations utilisaient les médias sociaux entre 2007 et 2010, une organisation de gestion de la destination qui misait sur le Web social pour partager des messages durant ces années, démontre qu'elle était plutôt innovante.

À la section 2.1.5 intitulée « Les médias de masse et leur influence » (voir à partir de la page 101), le modèle de la communication de Lasswell est présenté. Son modèle intègre cinq questions fondamentales : « Qui, dit quoi, par quel canal, à qui et avec quel effet ? » et nécessite l'omniprésence des médias pour faire circuler efficacement les symboles.

Section 2.1.5 intitulée « Les médias de masse et leur influence » (voir à partir de la page 101).

L'information présentée à la section 3.2 intitulée « Les médias de masse : de canaux de communication unidirectionnels à des outils permettant de converser » (voir à partir de la page 156) où sont décrits les médias de masse et la place du tourisme/organisations de gestion de la destination sert également de base d'analyse et de référence pour cette section de la recherche.

5.3.1.1 La télévision et le cinéma

À la section 3.2.2 (à partir de la page 158), la télévision a été présentée pendant des années comme un des médias de masse les plus efficace pour entrer en contact avec la population d'une région ou d'un pays. Il a été question du cinéma comme média de masse précédemment à la section 3.2.3 (à partir de la page 159) comme un lieu de diffusion d'information, de reportage, de nouvelles ou, aujourd'hui, comme lieu de diffusion d'art et de culture.

Les organisations de gestion de la destination ne sont pas en reste en matière d'occasions pour se retrouver au petit ou au grand écran. Cependant, peu d'actions ont été créées par Tourisme Montréal afin de s'y retrouver. À titre d'exemple de présence sur ces médias, pour le cas de Tourisme Montréal, on peut lire dans le rapport annuel de l'année 1992 de l'organisation que Tourisme Montréal a choisi d'investir des efforts afin de présenter la destination « Montréal » par l'entremise d'émissions de télévision grand public. Durant l'année, sept prix « Montréal » ont été remis à divers gagnants du jeu télévisé « Wheel of Fortune » et « Jeopardy » rejoignant 97 millions de téléspectateurs (Tourisme Montréal, 1992).

Selon le rapport annuel de l'année 2000, « Tourisme Montréal s'est associé à une campagne de marketing avec des partenaires non traditionnels dont la 20th Century Fox. Pilotée par la Commission canadienne du tourisme en Allemagne, cette campagne a positionné Montréal dans les principales salles de cinémas allemands lors du lancement du film *The Whole Nine Yard*. Lors d'un concours, plusieurs séjours à Montréal ont été attribués » (Tourisme Montréal, 2000).

En 2005, Tourisme Montréal accueille les participants à la très populaire émission américaine *Amazing Race*¹³⁶, télé-réalité compétitive dans laquelle les participants doivent s'orienter et participer à des épreuves aux quatre coins de la planète. Finalement, la même année, Montréal a accueilli une Telenovela mexicaine.

Plus récemment, on peut penser à la très populaire émission matinale *le Today Show* qui a enregistré deux émissions en direct de Montréal¹³⁷ en juillet 2011.

En ce qui concerne les émissions de télévision et le cinéma, madame Emmanuelle Legault, vice-présidente marketing pour Tourisme Montréal a affirmé en entrevue que :

« Somme toute, l'accueil pour l'enregistrement de cette émission américaine de grande écoute (*le Today Show*) fut une bonne expérience. Au niveau local, ce coup a suscité beaucoup de visibilité et des avantages au niveau de la perception corporative fut démontrée la créativité et la capacité de notre organisation auprès des instances locales en plus, évidemment, de rejoindre les auditeurs de cette émission. Nous estimons que le coût d'investissement comparativement aux retombées s'est avéré bon.

Cependant, il s'avère que nous avons plutôt saisi une opportunité qui s'est présentée que d'en avoir créé une. Si c'était à refaire, il aurait été plus intéressant de choisir et inviter un autre type d'émission de télévision dont le profil d'auditeurs aurait été plus adapté à l'image que Montréal souhaite projeter. Ainsi, non seulement nous aurions choisi le message mais aussi le contenu du message qui aurait reflété davantage notre image. Oui, nous aimerions en faire plus, créer des opportunités mais tout est une question de ressources. Même chose avec l'idée éventuelle d'investir dans des actions de ciné-tourisme. Tout est une question de priorités et de ressources (temps) » (Legault, 4 novembre 2011).

5.3.1.2 La radio

On se rappellera qu'à la section 3.2.4 (à partir de la page 160) de cette recherche, les différents types de radio sont évoqués.

¹³⁶ En 2005, environ 10 millions de téléspectateurs ont suivi la série selon [http://en.wikipedia.org/wiki/The_Amazing_Race_\(U.S._TV_series\)#U.S._broadcast_and_ratings](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Amazing_Race_(U.S._TV_series)#U.S._broadcast_and_ratings) site Internet consulté le 2 novembre 2011.

¹³⁷ Tourisme Montréal, la Commission canadienne du tourisme et le ministère du Tourisme du Québec ont travaillé en partenariat avec les représentants du ministère du Tourisme du Québec basé aux États-Unis pour convaincre les producteurs de présenter deux émissions de télévision en direct de Montréal.

Tourisme Montréal a fréquemment utilisé la radio comme media pour diffuser ses messages promotionnels. Puisqu'il s'agit d'un média de masse moins dispendieux que la télévision, et parfois l'imprimé, la radio a toujours été un choix privilégié pour les entreprises de l'« industrie ». On réalise, à l'analyse des données recueillies, que la radio est utilisée en complément d'une campagne imprimée et se présente sous forme de « promotion » davantage que sous la forme d'achat d'espaces publicitaires. En 1994 par exemple, le rapport annuel de l'organisation rapporte que « des promotions radio et des envois aux agences de voyage ont complété l'effort publicitaire d'une campagne publicitaire pour lequel 3 M d'exemplaires d'un encart de 16 pages étaient insérés dans les quotidiens du Nord-est américain, de l'Ontario et du Québec » (Tourisme Montréal, 1994). Des histoires similaires se reproduisent en 1996, 1997, 1998, 1999. Ensuite, il n'est pas question de la radio comme média dans les rapports annuels de l'organisation¹³⁸ avant 2008 et ensuite 2010. D'ailleurs, à l'été 2010, Tourisme Montréal a lancé une campagne de relations de presse et radio visant à positionner Montréal comme une destination de choix pour les amateurs de festivals et d'activités urbaines. Des concours ont été développés avec un grand partenaire média et quatre forfaits ont été offerts dans quatre régions géographiques du Québec. Cette tactique « a obtenu d'importantes retombées médiatiques, dont 24 entrevues avec le porte-parole de Tourisme Montréal ainsi que de la visibilité dans les grands quotidiens, stations de radio et sites Web du Québec » (Tourisme Montréal, 2010b).

5.3.2 Des activités « traditionnelles » de communication externe des organisations

En rappel - Quelques éléments théoriques vus précédemment

À la section 3.3.3 intitulée « Des activités « traditionnelles » de communication externe des organisations » (voir à partir de la page 179) est mise en lumière certaines activités et techniques de communication utilisées par les organisations touristiques, particulièrement celles en charge de la promotion des destinations.

Le piétage vidéo, les publications maison, les photographies, les mises en candidature, les concours, le parrainage et le mécénat sont autant de façon de faire circuler l'« image » d'une destination. Les messages provenant d'actions de communication sont diffusés à travers différents canaux de communication et sur une variété de plateformes, encore plus aujourd'hui grâce à l'Internet, et, éventuellement, contribuent de façon plutôt organique à la perception qu'ont les consommateurs d'une destination. Sur le Web, cette contribution se transforme en un meilleur positionnement lors des recherches en ligne, mais aussi, et surtout, dans l'esprit des gens, si on se fie au modèle de la formation de l'image des destinations touristiques présenté à la Figure 5 (voir à la page 67).

¹³⁸ Note importante : Ce n'est pas parce qu'il n'en est pas question dans un rapport annuel que l'organisation n'a pas utilisé ce moyen pour communiquer. C'est par contre une indication que si la radio (dans ce cas-ci) est demeurée dans le mix-média, ce n'était pas un élément central dans la stratégie.

5.3.2.1 Les photographies

Les explications détaillées de cet outil de communication se trouvent à la section 3.3.3.3 (à partir de la page 182).

Très tôt, il a été important pour Tourisme Montréal de constituer et investir dans une banque de photos. Avant l'arrivée du Web, c'est grâce, entre autres, à la diffusion de photos que l'organisation réussissait à partager des images de la ville et tentaient de faire découvrir ses charmes. Vu l'intangibilité des services/des destinations, c'est entre autres avec l'aide de ces photos, que l'image de la destination s'est peu à peu façonnée.

En 1999, un des projets importants quant à la technologie a été de numériser les photos de la photothèque. En 2000, on pouvait lire dans le rapport annuel que « pour faciliter et accroître la diffusion, par voie électronique, des photos touristiques de Montréal, un répertoire des meilleures photos a été publié à l'intention d'une clientèle intéressée à utiliser les produits de la photothèque à des fins de promotion de la destination. Une version CD-ROM du répertoire a également été développée pour une diffusion au début de 2001 ». Tel que nous le verrons à la section 5.3.2.2, les blogueurs embauchés pour la campagne 100 % Web, en 2009, ont publié 435 photos à différents endroits sur le Web.

En 2010, Tourisme Montréal a participé à titre de partenaire et membre du jury d'un concours de photographie organisé par le Centre d'histoire de Montréal. Les photos « cartes postales » soumises ont pu être achetées par l'organisation pour utilisation. Ayant généré beaucoup de succès, Tourisme Montréal a décidé de participer à nouveau et à se joindre à l'édition 2011 du concours qui se tient du 15 septembre au 15 décembre 2011, mais cette fois, le thème du concours est « Montréal, métropole culturelle¹³⁹ ».

5.3.2.2 Le piétage vidéo

Les explications détaillées de cet outil de communication se trouvent à la section 3.3.3.1 (à partir de la page 179).

Tourisme Montréal¹⁴⁰, sur la page frontispice de son site Internet, met en valeur une vidéo très réaliste surnommée la « méta-histoire » qui fait découvrir la ville de Montréal dans un mode accéléré. Également, l'organisation a fait preuve d'innovation en 2009 en embauchant, par le biais de son agence de publicité, cinq ambassadeurs qui, selon leur thème respectif (gastronomie, vie nocturne, culture et arts, sorties de filles et vie gai), ont peuplé durant deux ans un blogue chacun avec des contenus riches, intégrant, aussi, des vidéos (voir la section 5.3.4.2). La vidéo est d'ailleurs utilisée pour capter les propos du président-directeur général sur une nouvelle campagne promotionnelle de l'organisation. Il est maintenant possible d'intégrer une vidéo à un communiqué

¹³⁹ Notez que « Montréal, métropole culturelle » est un des thèmes véhiculés par la destination.

¹⁴⁰ Site Internet www.tourisme-montreal.org consulté le 21 septembre 2011.

de presse médias sociaux, un nouveau type de communiqué de presse de CNW, l'agence de presse principale au Canada¹⁴¹.

Depuis 2008, Tourisme Montréal est gestionnaire d'une chaîne YouTube qu'il est possible de voir à l'adresse suivante : <http://www.youtube.com/user/TourismeMontreal> . Des vidéos variées portant sur la destination y sont diffusées. En date du mois de novembre 2011, plus 1,7 million de vidéos avaient été visionnées depuis les débuts de la chaîne¹⁴².

En 2009, les blogueurs embauchés pour rédiger du contenu éditorial et publier dans Internet devaient créer des vidéos diffusées sur YouTube et ensuite les partager sur différentes plateformes (blogues, Web social, sites de commentaires, etc.). Au total, ils ont généré « 360 articles mis en ligne sur le site de Tourisme Montréal, 435 photos, 145 vidéos et 700 liens, commentaires et articles à l'extérieur du site. Les visites uniques dans la section « Touriste » du site Web ont connu une hausse de 18 % en 2009 » (Tourisme Montréal, 2010c).

Il en sera question dans la section 5.3.2.5 portant sur les concours plus bas, un des objectifs de Tourisme Montréal dans la mise en œuvre de concours aujourd'hui est de demander aux internautes de publier des vidéos de la destination.

5.3.2.3 Les publications « maison »

Les explications détaillées de cet outil de communication se trouvent à la section 3.3.3.2 (à partir de la page 180).

À différentes reprises, mais principalement dans les années 1990, Tourisme Montréal a publié des encarts publicitaires qui ont été distribués comme, par exemple, en 1993 (16 pages – 3 millions d'exemplaires) et en 1994 (16 pages – 7,5 millions d'exemplaires). Le recensement des publications réalisées par Tourisme Montréal est présenté au Tableau 31 à partir de la page 274

À l'hiver 2009, Tourisme Montréal a préparé un cahier spécial destiné aux professionnels et décideurs d'affaires locaux et l'a distribué par l'entremise des plus importants quotidiens québécois et étrangers. Plusieurs objectifs avoués faisaient partie de la stratégie, entre autres celle de faire réaliser l'importance du tourisme d'affaires pour l'économie montréalaise. De plus, le fascicule espérait informer au sujet des services variés offerts par Tourisme Montréal aux professionnels et les influencer à poser la candidature de Montréal pour la tenue d'un congrès ou d'une réunion. De cette façon, l'organisation souhaitait mettre de l'avant ses services de vente, de préparation de dossiers de candidature et d'organisation d'événements.

5.3.2.4 Les mises en candidature – concours et remises de prix

Les explications détaillées de cet outil de communication se trouvent à la section 3.3.3.4 (à partir de la page 183).

¹⁴¹ Un exemple est disponibles à l'adresse suivante : <http://www.newswire.ca/fr/story/694337/plus-de-2-000-professionnels-du-tourisme-en-congres-a-montreal-des-demain>. Site consulté le 19 novembre 2011.

¹⁴² Statistiques provenant du site : <http://www.youtube.com/user/TourismeMontreal>.

Les organisations de gestion de la destination peuvent participer à divers concours. Tourisme Montréal, par exemple, inscrit sa candidature à divers prix annuellement et les résultats sont intéressants (voir Annexe 7). Non seulement remporter un prix est encourageant pour les troupes, ce type de reconnaissance montre aux partenaires et aux membres que l'organisation figure parmi les meilleures et que Montréal se situe parmi les destinations les plus en vue.

Voici un extrait d'un communiqué de presse diffusé par Tourisme Montréal en mai 2009 : « Le site Web de Tourisme Montréal a été soumis aux Webby Awards par Sid Lee, l'agence de publicité de l'organisme de promotion montréalais et a remporté la palme dans sa catégorie. « En moins d'un an, notre site a reçu plus d'honneurs que nous ne pouvions l'espérer » souligne Charles Lapointe, président-directeur général de Tourisme Montréal. « Et même si nous étions – et sommes toujours – très fiers du résultat, rien n'est plus valorisant que de recevoir de telles récompenses de la part de professionnels de l'industrie, qui attestent notre vision avant-gardiste. Tourisme Montréal avait en effet remporté, le 8 avril dernier, le Grand Prix Créa 2009, catégorie site Web promotionnel, ainsi que le Grand Prix Boomerang 2008, volet marketing interactif, doublé du Grand Prix dans la catégorie site promotionnel, au mois de décembre 2008. Le concours Créa vise à souligner et à promouvoir l'excellence en matière de création publicitaire au Québec, tandis que les Prix Boomerang récompensent les meilleures communications interactives et les sites Web conçus par des entreprises québécoises ».

5.3.2.5 Les concours

Les explications détaillées de cet outil de communication se trouvent à la section 3.3.3.6 (à partir de la page 185).

Tourisme Montréal a utilisé la technique du concours deux fois en 2010, la première, avec la campagne « *Queer of the Year* » et la seconde, avec la campagne *Toronto-Montréal 2010* « *Allez-y, trompez votre ville* ». Ces campagnes-concours sont détaillées dans le rapport annuel 2010 de l'organisation et repris plus loin (Tourisme Montréal, 2010b). Les deux campagnes ont été couronnées de succès ayant toutes les deux remporté plusieurs prestigieux prix tels :

- Grand prix Créa de la meilleure campagne en ligne pour *Queer of the Year*.
- Premier prix Boomerang dans la catégorie Campagne ou initiative menée entièrement sur Internet pour *Queer of the Year*.
- Prix national de la campagne de commercialisation de l'année par L'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC) pour *It's Ok to Cheat on Your City / Allez-y, trompez votre ville!* conjointement avec Tourism Toronto.

Queer of the Year

« Tourisme Montréal a lancé en 2010 sa première édition du concours *Queer of the Year*. Visant la communauté LGBT, ce concours avait pour principal objectif de raviver l'intérêt de cette communauté pour le produit montréalais. Cette initiative invitait les participants à postuler au titre de *Queer of the Year*. Cinq grands finalistes ont été invités à Montréal afin de participer à une semaine d'activités. À la fin de cette semaine, un grand gagnant a été

couronné à la soirée de clôture des Célébrations de la Fierté de Montréal 2010.

Quelques résultats :

- 46 vidéos de contenu créées sur YouTube;
- 53 articles faisant la promotion du concours;
- 23 000 vidéos vues en un mois sur YouTube;
- 74 parutions d'articles, incluant : USAtoday.com, Miamiherald.com, NYPost.com, CBC Radio et la majorité des médias LGBT en Amérique du Nord et en Grande-Bretagne;
- des bannières de notoriété et de conversion sur les grands sites de voyage et plus de 11 millions de visites et 400 000 visiteurs uniques générés grâce aux placements médias. » (Tourisme Montréal, 2010b).

Toronto-Montréal 2010 « Allez-y, trompez votre ville »

« En 2010, Tourisme Montréal et Tourisme Toronto ont lancé une campagne conjointe dans chacune des villes et ont invité les Montréalais et les Torontois à avouer leur amour secret envers chacune des villes. Des unités mobiles étaient présentes dans les deux villes et ont incité les résidents à confesser, à la caméra, leur amour l'autre ville. Cette opération a été appuyée par une campagne d'affichage, une campagne radio et des outils promotionnels tels que tee-shirts et cartes postales.

Quelques résultats :

- Plus de 22 500 interactions directes avec le consommateur du marché cible, leur transmettant un message clair de la marque;
- 634 consommateurs se sont rendus jusqu'au bout de l'expérience et ont partagé leurs confessions;
- près de 16 000 cartes géographiques distribuées aux consommateurs, leur procurant un rappel concret du message communiqué sur le terrain;
- parution de plus de 100 articles dans des quotidiens et site Web et près de 40 entrevues radio et télévision » (Tourisme Montréal, 2010b).

5.3.3 Des activités de communication plutôt unidirectionnelles rendues possibles grâce au Web

Les possibilités de communication externe pour les organisations ont été multipliées grâce à Internet, ce « nouveau » média de masse. Les prochaines sections présentent les actions de communication de Tourisme Montréal plutôt unidirectionnelles rendues possibles grâce au Web.

En rappel - Quelques éléments théoriques vus précédemment

Le chapitre 2 (à partir de la page 96) présente différentes approches de la communication, du marketing et des relations publiques. En lien avec les observations de la section en cours, le lecteur est invité à revoir des concepts présentés précédemment, dont :

- la communication de masse (section 2.1.4, à partir de la page 100),
- la masse de plus en plus en contrôle des messages reçus (section 2.1.8, à partir de la page 104)
- le déplacement vers les contenus (section 2.1.9, à partir de la page 104).

Section 3.2.6 (à partir de la page 161), Internet a été présenté comme étant un média de masse s'ajoutant aux traditionnels médias de masse tels que la télévision, la radio et la presse.

Section 3.3.5 intitulée « Des activités de communication plutôt unidirectionnelles rendues possibles grâce au Web » (voir à partir de la page 187)

- Les cyberlettres, les podcasts, le site Web, les foires aux questions sont toutes des activités de communication plutôt unidirectionnelles rendues possibles grâce au Web.

5.3.3.1 Les cyberlettres

Les explications détaillées de cet outil de communication se trouvent à la section 3.3.5.3 (à partir de la page 190).

Tourisme Montréal prépare et envoie une infolettre à des centaines d'internautes qui ont pris le temps de s'inscrire sur le site Internet de l'organisation. À chaque mois, cette publication électronique est envoyée en français ou en anglais, selon ce qu'ont indiqué les intéressés.

La première campagne de cybercommunication de l'organisation a été réalisée en 2002 alors qu'on crée le « Club Montréal » sur le site Web afin de fidéliser la clientèle et bâtir une banque de données d'une grande utilité pour les campagnes de publicité électronique.

5.3.3.2 Les podcasts téléchargeables à partir du Web

Les podcasts et les vidéocasts ont été expliqués brièvement à la section 3.3.5.4 (à partir de la page 191). Ici, les actions spécifiques de Tourisme Montréal en matière de podcasts téléchargeables sont présentées.

Tourisme Montréal a fait preuve d'innovation en 2007 en produisant et en diffusant sur son site Internet une série de podcasts. Ces derniers étant exigeants en temps quant à la production (production des contenus) et peu utilisés par les visiteurs virtuels, l'organisation, a pris la décision de mettre de côté ce média de diffusion. En offrant cette nouveauté, il s'agit certainement d'un cas où l'organisation fut trop en avance sur son temps. À l'heure actuelle, l'organisation ne produit plus de nouveaux podcasts mais on peut avoir accès aux productions préparées à l'époque, disponibles aux internautes grâce à un des billets du blogue de l'organisation¹⁴³.

5.3.3.3 Le site Web

En rappel - Quelques éléments théoriques vus précédemment

Les explications détaillées au sujet des sites Web se trouvent à la section 3.3.5.1 à partir de la page 187 .

Section 1.4.2 intitulée « Internet et l'« industrie » touristique » (voir à partir de la page 73 :

- L'Internet a complètement révolutionné la distribution des produits touristiques depuis une quinzaine d'années. Non seulement comme source d'information et de planification pour les voyageurs mais, comme une plateforme de réservation, tel que l'annonçait en 2004, l'article *Planification et réservation des vacances passent par Internet* (Mommens, 12 mai 2004). Alors que pendant plusieurs décennies, les voyageurs utilisaient les services d'un intermédiaire (agence de voyage) pour effectuer des recherches et des réservations, aujourd'hui la vente en direct de voyages est chose commune.
- Internet est la plus importante source d'inspiration des Québécois pour choisir une destination après les parents et amis. Cependant, dans le même article de monsieur Péloquin, il appert qu'une fois inspirés, les Québécois utilisent l'Internet comme première source d'informations pour **planifier** leurs voyages. D'ailleurs, la Figure 10 et la Figure 11 à la page 75 en font état.

Section 1.5.3 intitulée « Le processus décisionnel du e-voyageur » (voir à partir de la page 87)

- À la Figure 17 - Habitudes des Québécois en matière de planification de voyages à la page 89, on peut lire : « Uniquement devancés par les moteurs de recherche, les sites Web d'établissements d'hébergement figurent parmi

¹⁴³ Les meilleurs podcasts créés sont disponibles à cette adresse : <http://www.tourisme-montreal.org/blog/what-to-see/montreals-best-podcasts/>.

les plus consultés par les Québécois dans leur recherche de la destination de leur dernier voyage au Québec. Pour les voyages hors Québec, les sites d'agences en ligne arrivent au premier rang ».

Tourisme Montréal été la première organisation de gestion de la destination canadienne et une des premières en Amérique du Nord à détenir un site Internet. En entretien, Pierre Bellerose, vice-président, relations publiques, recherche et développement du produit, a affirmé ceci :

« Nous avons été précurseurs à Montréal sur « l'autoroute de l'information » en utilisant Internet comme vitrine dès 1994. Au tout début, l'Office s'était même invitée sur le serveur de la communauté urbaine de Montréal (site Internet de la municipalité). Au Canada, Tourisme Montréal a été la première organisation de gestion de la destination à posséder un site Internet. En fait, au début, l'étude et la veille au sujet de l'Internet c'était l'affaire du département de recherche et développement et nous effectuions les tests afin de voir si cet outil de communication était approprié pour notre organisation.

Initialement, nous avons encouragé notre agence de publicité de l'époque (Diésel, aujourd'hui connue sous le nom de Sid Lee) à considérer les opportunités d'Internet comme nouveau média. Dans la même quête pour l'innovation, il y a trois ans, Tourisme Montréal a fait ses premiers pas dans le Web 2.0 et ce, avant même que les agences de « publicité » s'y investissent. On pourrait dire que depuis trois ans, l'organisation est très présente dans les médias sociaux et s'est lancée dans l'aventure plutôt en embrasant le chaos, à la manière décrite par Tara Hunt dans son livre « The Wuffle Factor » qui fait référence au capital de sympathie nécessaire pour réussir dans l'univers du Web 2.0 ». (Bellerose, 24 octobre 2011)

Alors que le Tableau 31 faisait état de comment les nouvelles stratégies de communication promotionnelles tentent de joindre de façon plus ciblée les consommateurs, c'est au Tableau 32 que l'évolution du site Internet de Tourisme Montréal depuis la première version en 1994 jusqu'en 2010 est présenté. Les observations indiquées dans le tableau démontrent l'importance, pour l'organisation, de la vitrine Web et l'espoir qu'elle fonde sur cette technologie au fil du temps. Initialement, l'« Internet » était un sujet abordé dans la section « recherche et développement » du rapport annuel et c'est le département de recherche qui investissait énergies et budget à la mise en fonction de ce nouvel outil de communication. Avec le temps, c'est plutôt le département de communication et de marketing qui prend le relais et qui gère le site Internet de l'organisation. Aujourd'hui, tous les départements sont représentés sur le site Internet et utilisent cet outil de communication pour joindre leurs publics.

Tableau 32 – Évolution, au fil du temps, du site Internet de Tourisme Montréal

Année	Stratégie	Outil
1994	<p><i>Notre service de la recherche et du développement a suivi de près le dossier des nouvelles technologies de communication.</i></p> <p><i>L'OCTGM n'entend pas rester sur la voie de service, et s'intéressera encore davantage à l'inforoute au cours de 1995.</i></p>	<p><i>Trois expériences sur différents réseaux :</i></p> <p>Travelfile : <i>Base de données informatisées qui fournit des renseignements sur diverses destinations touristiques dans le monde. Actuellement, quelques 230 000 agents de voyages, 40 000 organisateurs d'événements et 2,5 millions de consommateurs ont accès à ce réseau mondial. Environ 120 000 organismes et entreprises y sont répertoriées. L'OCTGM présente de l'information détaillée sur Montréal avec une description des principaux attraits culturels et touristiques.</i></p> <p>Minitel : <i>Minitel est un réseau français implanté depuis plusieurs années. L'OCTGM a récemment signé une entente avec un serveur qui lui permet de livrer quelques pages d'information sur les principaux attraits touristiques de Montréal.</i></p> <p>InterNet¹⁴⁴ : <i>Dans le cadre d'une entente récente avec la Communauté urbaine de Montréal (C.U.M), l'OCTGM pourra intégrer au cours des prochaines semaines une description détaillée des attraits touristiques et culturels de Montréal sur le serveur de la C.U.M. L'information sera accessible au 25 millions d'utilisateurs à travers le monde.</i></p>
1995	<p><i>Les nouveaux réseaux d'information technologiques sont un outil de communication idéal pour joindre des segments de marché très précis.</i></p>	<p><i>En 1995, la deuxième version du site Internet de l'OCTGM est apparue, encore mieux documentée et constamment mise à jour. La principale force du site Internet de</i></p>

¹⁴⁴ « Internet » est inscrit de cette façon dans le rapport annuel de Tourisme Montréal de 1994.

	<p><i>Du Minitel à l'Internet, les nouvelles technologies n'ont cessé de prendre de l'importance en matière d'information touristique et de contact direct avec les clientèles. Au cours de l'année 1995, ces ressources technologiques ont servi à informer le grand public et les gens des médias ainsi qu'à effectuer la mise en marché des services aux congrès et les transactions du service des ventes.</i></p>	<p><i>l'Office est de constituer une source abondante de renseignements touristiques sur Montréal. Et l'exploration des capacités transactionnelles du réseau ne fait que commencer.</i></p>
1996	<p>Dans la section « publicité » du rapport annuel :</p> <p><i>Promouvoir le site Internet de façon électronique sur Internet et de manière traditionnelle par nos actions publicitaires et promotionnelles.</i></p> <p><i>Les technologies de l'information sont demeurées encore cette année au centre de l'actualité touristique.</i></p> <p><i>L'OCTGM a continué à suivre de près ces nouveaux outils de communication qui prennent de plus en plus d'importance en matière d'information touristique et de contacts directs avec les clientèles.</i></p>	<p><i>L'OCTGM a continué à suivre de près ces nouveaux outils de communication qui prennent de plus en plus d'importance en matière d'information touristique et de contacts directs avec les clientèles.</i></p> <p><i>Réalisation de la troisième version du site Internet de l'OCTGM.</i></p> <p><i>Le site de l'OCTGM, une vitrine pour les membres de l'organisation :</i></p> <p><i>Grâce à ces actions, les membres de l'OCTGM ont pu profiter gratuitement d'une visibilité auprès de plus de 110 000 internautes ayant consulté près de 1,7 million de fichiers d'information. Le site Internet de l'OCTGM constitue maintenant un véritable tremplin virtuel du Montréal touristique en servant de passerelle à plus de 160 membres qui se sont dotés de sites Internet ou d'adresses de courrier électronique.</i></p>
1997	<p><i>La technologie continuera de modifier les habitudes de consommation, les réseaux de distribution, les services offerts aux consommateurs. Elle rendra le service en direct plus facile et modifiera les façons de faire et le rôle des agents de voyages. Elle accélérera la consolidation des alliances au sein de l'industrie.</i></p>	<p><i>Un Office bien « branché » : le site Internet renouvelé a permis à 236 000 internautes de consulter plus de 7,6 millions de fichiers d'information. Le site Internet de Tourisme Montréal est un véritable tremplin virtuel du Montréal touristique en servant de passerelle à quelques 350 membres branchés sur l'inforoute.</i></p> <p><i>En 1997, Tourisme Montréal a</i></p>

		<p>inauguré le premier réseau de caméras en direct sur Internet pour promouvoir une destination touristique. Le site www.montrealcam.com permet de visualiser, en temps réel, 10 points de vue de sites touristiques de Montréal.</p>
1998	<p>Tourisme Montréal a également participé aux réflexions de Bell Canada et de Tourisme Québec en vue de mettre sur pied la Place d'affaires électronique en tourisme.</p>	<p>Le site a aussi servi de passerelle à quelque 400 membres branchés sur l'inforoute.</p> <p>Le site a gagné, en 1998, huit prix internationaux pour sa qualité et son originalité du site Web.</p>
1999	<p>Tourisme Montréal a connu une croissance accélérée de l'achalandage de son site d'information touristique de Montréal et a ainsi informé près de 1,3 million d'internautes, soit une augmentation de 102,3 % par rapport à 1998.</p>	<p>Depuis plus de deux ans, Tourisme Montréal assure la promotion de la destination grâce à son réseau de 10 Webcams disponibles sur son site MontréalCam. Ce sont près de 20 millions d'images de Montréal qui ont été regardées en temps réel de par le monde.</p> <p>Le site de Tourisme Montréal a servi de passerelle à 70 % de ses membres branchés sur l'inforoute.</p> <p>La section statistique du site Internet de Tourisme Montréal est devenue un lieu majeur de diffusion des études, recherches, tendances et statistiques sur le tourisme à Montréal.</p>
2000	<p>Tourisme Montréal a connu encore une fois une croissance accélérée de l'achalandage de son site en 2000, informant près de 1,9 million d'internautes, soit une augmentation de près de 50 % par rapport à 1999. De plus, le site a servi de passerelle à 85 % de ses membres branchés sur l'inforoute.</p> <p>Tourisme Montréal a contribué aux réflexions de Bell Canada et de Tourisme Québec et a participé à la mise en place en juin 2000 de www.bonjourquebec.com.</p>	<p>4^e version du site d'information touristique mis en ligne au cours de l'été 2000.</p>
2001	<p>Tourisme Montréal a connu encore une fois une croissance accélérée de l'achalandage de</p>	<p>Tourisme Montréal a arrimé l'architecture du nouveau site Web à</p>

	<i>son site en 2001, informant 2,9 millions d'internautes, soit une augmentation de 24,5 % par rapport à 2000.</i>	<i>sa banque de données D3000.</i>
2002	<p><i>La configuration du nouveau site, dynamique et interactif, a été conçue pour répondre exactement aux besoins de chaque clientèle, soit les consommateurs, les organisateurs de réunions d'affaires, les voyagistes, les médias, les intervenants institutionnels, les partenaires et les membres.</i></p> <p><i>L'indexation et la promotion du site ont permis de maximiser la présence de Montréal sur la toile Internet. Et les résultats ont été exceptionnels. L'achalandage du site s'est accru de 39,13 % et le Club Montréal à ses débuts a recruté 10 000 membres.</i></p>	<i>L'implantation d'un nouveau site Web ultra performant – déjà gagnant de plusieurs prix – a permis un maillage exceptionnel entre les technologies de l'information et la commercialisation. Le site Internet constitue un véritable outil de travail, souple et moderne, offrant une interactivité incomparable aux usagers.</i>
2003	<p><i>Une offensive publicitaire électronique a aussi été déployée lors du lancement de la console des offres de dernière minute afin de promouvoir les séjours urbains planifiés à court terme.</i></p> <p><i>Les activités de publicité traditionnelle ont été étroitement reliées aux outils de promotion de haute technologie sur le Web. Le site Web est devenu un incontournable guichet d'information, de planification et d'achat en matière de voyages, de congrès et de réunions d'affaires.</i></p> <p><i>Les technologies interactives ont joué un rôle croissant de centrale d'information, facilitant la planification et la réservation de voyages à Montréal.</i></p>	<p><i>La campagne été 2003 a fait une utilisation stratégique des outils. Une console de création d'offres de dernière minute a été créée pour les membres de Tourisme Montréal. Cette innovation technologique permet aux membres et aux partenaires de publier et de modifier directement, 24 heures sur 24, en temps réel et sans aide, des offres de dernière minute sur le site Web de Tourisme Montréal. Cela permet aux touristes et visiteurs d'accéder à des offres de dernière minute à des prix avantageux.</i></p> <p><i>La campagne été 2003 a fait une utilisation stratégique des outils interactifs de communication sur le Web en synergie avec les médias traditionnels afin d'accroître la notoriété et les ventes. Le site Web de Tourisme Montréal proposait des offres, des promotions et des concours liés à la campagne estivale.</i></p> <p><i>Une analyse complète de l'ergonomie et de la performance du site a été effectuée.</i></p>
2004	<i>Au sujet de la planification stratégique, on</i>	<i>En 2004, le site Internet de Tourisme</i>

	<p>indique dans les priorités :</p> <p><i>Intensifier l'utilisation des technologies de l'information en s'assurant d'offrir une information vivante adaptée à chaque public cible, de favoriser l'approche relationnelle avec le client et de faciliter le processus transactionnel.</i></p>	<p><i>Montréal, qui est l'un des plus performants de l'industrie, a reçu 4,8 millions de visites.</i></p> <p><i>Développement d'une application propriétaire pour la réservation d'unités d'hébergement individuelles et en groupe dans le cadre des congrès.</i></p>
2005	<p><i>Objectif pour 2006 : Accroître l'achalandage général de 15 % et celui de la section forfaits de 20 %, de la section « offres de dernière minute » de 10 % et de l'hébergement de 10 %. Mettre sur pied un projet pilote pour tenter de retracer la finalité de tous les leads générés sur le site Web (en 2005, 13 000 leads générés avec finalité inconnue).</i></p>	<p><i>Enfin, en 2005, nous jeterons les bases d'un nouveau site Web à la fine pointe de la technologie interactive.</i></p>
2006	<p><i>Aussi, en 2006, Tourisme Montréal a retenu les services du consortium Sid Lee/Cactus.net pour la refonte complète de son site Web à laquelle sera consacré plus de 1,5 million de dollars. Offrir aux internautes un site Web d'avant-garde, qui rendra l'expérience « à la Montréal » encore plus tangible, et mettre à profit notre réseau de veille de la communauté virtuelle associée au Web 2.0 pour en faire une stratégie de communication parfaitement adaptée à un environnement où les médias traditionnels ne sont plus les seuls joueurs sont sans contredit des défis majeurs que Tourisme Montréal devra relever en 2007.</i></p>	<p><i>Tourisme Montréal a amorcé en 2006 la refonte de sa plate-forme technologique dans le but de doter l'organisme des toutes dernières avancées dans ce domaine névralgique de la promotion touristique.</i></p>
2007	<p><i>Une réorientation complète des stratégies marketing a marqué l'année 2007. À l'ère où le choix d'une destination se fait en ligne dans plus de 80 % des cas, où une approche un à un est favorisée et où le consommateur, davantage en contrôle, joue un rôle actif dans la propagation de l'information, le service des communications se doit d'être innovateur et précurseur.</i></p> <p><i>Ainsi, dans ce contexte, Tourisme Montréal a investi en 2007 une part importante de son budget publicitaire dans la promotion en ligne. Tourisme Montréal a également maintenu en 2007 sa veille du Web 2.0 tout en mettant au</i></p>	<p><i>Une refonte complète de son site Web a par ailleurs été amorcée afin de doter l'organisme de moyens d'avant-garde qui rendra l'expérience « à la Montréal » encore plus concrète et favorisera les interactions avec les visiteurs tout en facilitant le processus d'achat.</i></p>

	<p><i>point un système de gestion de l'information capable de diffuser un contenu riche sur tous les canaux électroniques utilisés de nos jours.</i></p> <p><i>À l'heure où le marketing touristique fait face à une explosion sans précédent des canaux de diffusion et à l'influence grandissante du Web 2.0, Tourisme Montréal a poursuivi en 2007 un virage stratégique majeur.</i></p> <p><i>Repenser les modes de communication en intensifiant le virage Web et conserver ainsi un avantage compétitif.</i></p> <p><i>Investir 50 % du budget publicitaire du marché agrément sur le Web et optimiser la pertinence des placements Web.</i></p> <p><i>Travailler davantage avec les agences de voyages en ligne (Travelocity, Orbitz, Expedia, etc.) afin que la distribution des produits touristiques montréalais se fasse à la vitesse grand V à l'échelle mondiale.</i></p> <p><i>Maximiser la communication en ligne (sites, blogues, forums et autres) afin de favoriser une relation un à un et de répondre plus efficacement aux besoins du consommateur.</i></p> <p><i>Adopter des approches communicationnelles innovatrices afin de se démarquer de la concurrence dans un environnement publicitaire très bruyant.</i></p> <p><i>Mettre en place un plan d'action complet pour le Web : relations de presse, Web 2.0, etc.</i></p>	
2008	<p><i>Les nouvelles habitudes des consommateurs, qui consultent davantage Internet, participent à des groupes de discussions et partagent l'information avec la communauté virtuelle, sont à l'origine de nouvelles façons de faire qui misent fortement sur le Web et qui proposent des contenus riches et variés sur la destination. Cette stratégie s'appuie de plus sur une approche intégrée de marketing de la destination qui prône l'interaction avec les</i></p>	<p><i>Le lancement, au mois de mai, d'un tout nouveau site Web réalisé en collaboration avec les firmes Sid Lee et Cactus, figure sans contredit parmi les réalisations les plus marquantes à cet égard. (VP communication marketing). Pièce maîtresse d'une approche renouvelée de communication avec la clientèle, cette nouvelle plateforme vise à faire vivre</i></p>

	<p><i>clientèles cibles par tous les canaux et médias propres à leurs habitudes, et ce, tout au long du processus d'achat.</i></p> <p><i>Tourisme Montréal a réalisé en 2008 une restructuration de son équipe des communications et de la publicité qui a permis de mieux répondre aux besoins des divers services et de mettre les nouvelles technologies au cœur des stratégies.</i></p>	<p><i>aux internautes l'expérience à la Montréal, mais aussi à les séduire, à les informer et à mettre à leur disposition des outils pour planifier leur séjour et en profiter pleinement.</i></p> <p><i>Mettant à profit un tout nouveau site Web à la fine pointe de la technologie, les campagnes ont de plus bénéficié d'une nouvelle approche créative et d'efforts soutenus en relations de presse, tant ici qu'à l'étranger.</i></p> <p><i>Lancement de notre nouveau site Web auprès des médias à l'étranger.</i></p> <p><i>Développement d'un Extranet pour les membres.</i></p> <p><i>Opérationnalisation de l'intranet destiné aux employés</i></p>
2009	<p><i>La stratégie de marketing a été entièrement été revue afin de tenir compte des nouvelles habitudes des consommateurs et de l'importante baisse des revenus générés par la taxe sur les nuitées avec laquelle Tourisme Montréal a dû composer au cours du dernier exercice. Les campagnes agrément de l'organisme ont ainsi été axées à 100 % sur le Web.</i></p> <p><i>Les campagnes affaires 2009 de Tourisme Montréal, axées largement sur le Web et comprenant un important volet de marketing direct qui s'est révélé bénéfique, ont entre autres mis de l'avant une vidéo offrant un capital conversationnel qui visait à générer un effet viral.</i></p>	<p><i>Cinq blogues animés par des passionnés de Montréal, ont permis d'atteindre les objectifs de bruit et de rayonnement de la destination. Logée sur le site de Tourisme Montréal, mais aussi diffusée sur les réseaux sociaux les plus populaires, la campagne « Get the local buzz from Montréal Insiders » a généré à elle seule 360 articles mis en ligne sur le site de Tourisme Montréal, 435 photos, 145 vidéos et 700 liens, commentaires et articles à l'extérieur du site. Les visites uniques dans la section « Touriste » du site Web ont connu une hausse de 18 % en 2009 et de nombreux prix internationaux de prestige ont été décernés au site au cours de cette année.</i></p> <p><i>Mise de l'avant par le biais de microsites spécialement dédiés à l'hébergement des congressistes, cette promotion a permis de mieux connaître leurs attentes, favorisant</i></p>

		<p><i>ainsi un accueil plus personnalisé et une meilleure expérience de Montréal pour les congressistes.</i></p> <p><i>En décembre 2009, Tourisme Montréal a de plus doté son site Web d'un tout nouveau module transactionnel. Un mois après le lancement de ce module, plus de 80 établissements hôteliers membres de Tourisme Montréal offraient en ligne chambres ou forfaits aux internautes. Ce module vise à acquérir de précieuses données sur différentes clientèles, à mieux comprendre le processus d'achat des internautes et à leur offrir ainsi des forfaits adaptés à leurs besoins.</i></p> <p><i>Mise en ligne en février 2009 de l'Extranet Espace Membres. L'accès pour les membres à une multitude de répertoires, de rapports, de nouvelles ainsi qu'à la mise à jour de leur information est maintenant facile.</i></p> <p><i>Obtention de deux prix prestigieux pour le site Web de Tourisme Montréal : Webby Award – qui couronne chaque année l'excellence en matière de sites Web – et le Grand Prix Créa 2009 qui vise à souligner et à promouvoir l'excellence en matière de création publicitaire au Québec.</i></p>
2010	<p><i>En 2010, Tourisme Montréal a poursuivi une stratégie fructueuse qui avait été adoptée en 2009. Le virage en marketing électronique entrepris au cours de cette année avait généré une hausse de 18 % de visites uniques sur le site et un accroissement de 17 % de la conversion des visites en achats de forfaits. Tout comme en 2009, les offensives lancées sur le marché agrément en 2010 ont donc visé essentiellement à accroître le retour sur investissement auprès d'une clientèle déjà captive et à la recherche d'une destination</i></p>	<p><i>Premier prix Boomerang dans la catégorie « Meilleure utilisation d'un blogue » pour The Montréal Buzz.</i></p> <p><i>Tourisme Montréal s'étant donné comme objectif de faire rayonner la marque Montréal sur l'ensemble des territoires américain et canadien, les stratégies de référencement organique et payant sont également restées au cœur des préoccupations, entre autres par la création et la diffusion de</i></p>

	<p><i>touristique court séjour urbain, une stratégie dictée également par un contexte économique encore fragile.</i></p>	<p><i>contenu sur des sites lifestyle et sur le blogue de Tourisme Montréal.</i></p> <p><i>Des stratégies innovatrices mettant à profit les géants Google et YouTube. Tourisme Montréal a été le premier organisme dans l'industrie touristique à utiliser ces tactiques et les résultats ont été plus que concluants.</i></p> <p>Plusieurs prix remportés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Premier prix Boomerang dans la catégorie Meilleure utilisation d'un blogue pour The Montréal Buzz</i> • <i>Premier prix Boomerang dans la catégorie Campagne ou initiative menée entièrement sur Internet pour Queer of the Year</i> • <i>Prix pour le Best Online Advertising Canadian New Media Awards (CMNA) pour le blogue The Montréal Buzz</i> • <i>Prix Bronze The Cassies dans la catégorie événement saisonnier ou de courte durée pour le blogue The Montréal Buzz</i> • <i>Grand Prix Media Infopresse dans la catégorie Approche interactive multiplateforme pour le blogue The Montréal Buzz</i> • <i>Prix Strat Innovation de L'Association des Professionnels de la Communication et du Marketing (APCM) pour la « stratégie 2.0 ou l'apprentissage du Let it go »</i>
--	--	--

Source : Tableau personnel, informations provenant des divers rapports annuels de Tourisme Montréal (1989-2010)

Synthèse de la section 5.3.3.3- Le site Web

Tourisme Montréal a été précurseur quant à la réalisation et la mise en ligne d'un premier site Internet en 1994. L'organisation a rapidement saisi les opportunités communicationnelles proposées par le Web et y installe sa première vitrine.

D'un site hébergé par le serveur de la ville de Montréal (organisation publique distincte de Tourisme Montréal) à un site complètement transactionnel en passant par un réseau de caméras touristiques présentant des images en temps réel, le site Internet de l'organisation a toujours été novateur dans sa catégorie. D'ailleurs, à cet effet, en 2002, on peut lire dans le

rapport annuel de l'organisation que « le nouveau site Web ultra performant – déjà gagnant de plusieurs prix – a permis un maillage exceptionnel entre les technologies de l'information et la commercialisation ». Plus loin dans le même rapport annuel, on en rajoute : « le nouveau site Web est considéré comme l'un des plus performants de l'« industrie » touristique, et permet d'offrir une gamme complète de renseignements, d'initier des relations d'affaires, de prendre des initiatives de marketing et d'effectuer des prétransactions en ligne ». C'est cependant qu'en 2010 que le site est considéré comme transactionnel permettant aux voyageurs de faire des réservations et, ensuite, à l'organisation de développer une relation avec eux.

5.3.3.4 Les foires aux questions

Les explications détaillées de cet outil de communication se trouvent à la section 3.3.5.2 (à partir de la page 189)

Sur le site Web de Tourisme Montréal, pour trois de ses silos, soit pour les touristes, pour les planificateurs de congrès et pour les spécialistes de voyage, il y a une section « Foire aux questions (FAQ) » sur le site Internet. Par exemple, pour les voyageurs, cette section se trouve à l'adresse suivante : <http://www.tourisme-montreal.org/Info-voyageurs/FAQ>

5.3.4 Des activités de communication plutôt bidirectionnelles rendues possibles grâce au Web

Dans la section précédente, il a été question des activités de communication externe plutôt unidirectionnelles grâce au Web. Ici, ce sont les activités de communication externe de Tourisme Montréal qui permettent un échange ou une conversation qui sont présentées.

En rappel - Quelques éléments théoriques vus précédemment

À la section 3.3.6 intitulée « Des activités de communication plutôt bidirectionnelles rendues possibles grâce au Web » (à partir de la page 191), il a été question de plusieurs techniques de communication contemporaine permettant une communication bidirectionnelle amplifiée grâce au Web.

Dans la section 2.1 intitulée « Différentes approches théoriques de la communication externe des organisations appliquées au sujet étudié » (voir à partir de la page 96) on peut lire que c'est le modèle de la communication de Norbert Wiener, aussi connu comme le modèle cybernétique, qui intègre le concept de rétroaction. Le Web 2.0 permet cette rétroaction ouvrant la possibilité aux internautes de répondre, d'échanger, de partager, bref, de converser. C'est d'ailleurs dans cette section qu'on explique plus en détail les concepts de :

- Blogues;
- Médias sociaux (Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, etc);
- Sites d'échanges de commentaires touristiques ou le bouche à oreille

version Web 2.0;

- Clavardage, messagerie instantanée ou visioconférence, Wikis, Forums de discussions et
- Webconférences.

Dans la section 2.1.4 intitulée « Un modèle de la communication de masse » (voir à partir de la page 100), présente le modèle de la communication de masse de Katz et Lazarsfeld qui intègre les *leaders* d'opinion comme intermédiaires de diffusion des messages. Leur modèle, également connu sous le nom du *Two-step flow of communication*, mise sur le fait que les individus ne sont pas influencés directement par les messages diffusés dans les médias mais par les *leaders* d'opinion qui, eux, auront été influencés par les médias (Malaval *et al.* 2005). Le Web social participe au positionnement de *leaders* d'opinion dans les réseaux et facilite leur rôle d'influenceur.

Section 1.4.3 intitulée « Les canaux de communication et leur implication dans le processus de formation de l'image des destinations » (voir à partir de la page 78)

- Les parents et amis sont considérés comme étant des canaux d'influence qui agissent sur l'image des destinations autant sur la connaissance, l'intérêt, l'évaluation, l'essai et l'adoption d'une destination comme choix pour un voyage. Les autres canaux d'influence sont les intermédiaires biaisés (tels que les agences de voyages et les tours opérateurs) et non biaisés (les journalistes) ainsi que les médias de masse.

Il en a été question à la section 2.1.4 intitulée « Un modèle de la communication de masse » (voir à la page 100), pour qu'une foule psychologique telle que théorisée par Gustave Le Bon soit créée, il n'est pas nécessaire que ceux qui la compose soient tous réunis en un seul endroit. Ainsi, les internautes suivant un sujet d'intérêt délimité par un hashtag (#) sur Twitter peuvent constituer et se comporter comme une telle foule.

Le modèle de la communication proposé par Hall (1973), tel que vu à la section 2.1.6 intitulée « Un modèle où l'auditoire est actif et réactif » assume que le récepteur est actif et réactif face aux messages qu'il reçoit. Ce modèle expliquerait, en partie, pourquoi le Web 2.0, et particulièrement les médias sociaux permettant de réagir, ont connus une croissance si fulgurante.

Section 2.1.7 intitulée « L'École de Palo Alto : une approche de la communication relationnelle » (voir à partir de la page 102) : Dans leur publication *Perspectives des nouveaux champs de la communication des organisations*, Badillo *et al.* (2010: 175) affirment avoir observé que les médias sociaux peuvent favoriser la communication relation, au sens de l'École de Palo Alto.

À la section 2.1.9 intitulée « La création et la diffusion de contenus en ligne : une vitrine et un potentiel de référencement » (voir à partir de la page 104), il a été question du potentiel ainsi que du pouvoir d'optimisation dans les moteurs de

recherche du contenu rédactionnel de sites Internet.

À la section 2.1.11 intitulée « L'individu et la communication *one-to-one* » (voir à partir de la page 107), il est question des recherches d'Escarpit (1977) et de Maisel (1973) qui soutiennent, tout les deux, que le concept de masse se dissout peu à peu pour être remplacé par une communication plutôt individuelle, à l'image de la société actuelle. Les outils technologiques disponibles aujourd'hui permettent cette communication *one-to-one* et la relation qui s'ensuit. Nous l'avons vu à la section 1.5 intitulée « Le comportement du voyageur à l'ère du Web », l'approche centrée sur le consommateur est privilégiée par Buhalis et O'Connor dans un article qui met en lumière la révolution touristique par les technologies de l'information et la communication (Buhalis et O'Connor, 2005: 11). C'est pourquoi, selon ces mêmes auteurs, les organisations touristiques doivent développer des services personnalisés, supportés par la technologie afin de répondre aux besoins uniques des consommateurs.

À la section 2.3 intitulée « Au cœur de la société communicante d'aujourd'hui : les relations publiques » (voir à partir de la page 122), les fonctions des relations publiques sont bien présentées. Depuis les dernières années, une croissance de l'utilisation des outils de relations publiques par les organisations touristiques s'est fait sentir (Deuschl, 2006). Déjà en 2001, Alison Theaker, auteur de *The Public Relations Handbook* considère que les nouveaux médias proposent d'intéressants atouts et que les agences doivent absolument s'adjoindre de nouvelles ressources pour répondre à la demande.

5.3.4.1 Les médias sociaux

Ce qu'on appelle les médias sociaux sont, en quelque sorte, les médias permettant aux individus de développer et d'entretenir leurs réseaux sociaux.

La première personne de l'organisation à avoir eu un compte sur le réseau social Facebook est monsieur Pierre Bellerose, vice-président relations publiques, recherche et développement de produit. C'était en 2006. Il a été le premier à détenir un compte Twitter en 2008. Dans un cas comme dans l'autre, M. Bellerose s'est investi afin de découvrir l'outil pour en comprendre le fonctionnement et en décoder les possibilités. M. Bellerose est considéré par la communauté touristique québécoise comme un précurseur des nouvelles technologies de l'information et de la communication et du Web. Par exemple, il a été l'instigateur principal de la première version du site Internet de l'organisation en 1994.

Les comptes médias sociaux administrés par Tourisme Montréal, en date du mois de novembre 2011 sont les suivants :

Twitter :

@VisitMontreal (marché agrément en anglais)
@monMontreal (marché agrément en français)
@MeetMontreal (marché affaires, en anglais).
@Pierre Bellerose (industrie, médias, partenaires)

Facebook fan page

<http://www.facebook.com/Montreal>

Foursquare

<http://foursquare.com/visitmontreal>

Gowalla

<http://www.gowalla.com/montreal>

Tourisme Montréal a investi les médias sociaux de façon officielle en 2009 lorsque la campagne « publicitaire » 100 % Web a été lancée. Dans le cadre de cette campagne, en plus de budgets consacrés à l'achat de bannières publicitaires sur différents sites Internet, une stratégie de développement de contenu éditorial a été mise de l'avant. Ainsi, cinq blogueurs (voir Figure 38) sont littéralement débarqués dans Internet afin de rédiger des textes sur des plateformes blogues, parallèles au site Internet corporatif de l'organisation. Parmi leurs rôles, celui de participer à des discussions sur des sites communautaires, des sites de commentaires, d'assurer une présence sur Facebook et par la suite sur Twitter, de créer des vidéos sur la destination, etc. Le tout, évidemment et éthiquement, dans un souci de transparence absolue.

Les résultats de la campagne ont été qualifiés de positifs¹⁴⁵. Selon le rapport annuel de l'organisation en 2009, « la campagne *Get the local buzz from Montréal Insiders* a généré à elle seule 360 articles mis en ligne sur le site de Tourisme Montréal, 435 photos, 145 vidéos et 700 liens, commentaires et articles à l'extérieur du site. Les visites uniques dans la section « Touriste » du site Web ont connu une hausse de 18 % en 2009 et de nombreux prix internationaux de prestige ont été décernés au site au cours de cette année. »¹⁴⁶

¹⁴⁵ Rappel, 2009 a été une année économique très difficile en Amérique du Nord comme en Europe.

¹⁴⁶ Le communiqué de presse annonçant les résultats de la campagne 100% Web sont à l'Annexe 17.

Figure 38 - Image des cinq blogueurs embauchés en 2009 par Tourisme Montréal (agence) pour chacun entretenir un blogue sur un thème précis



Source : Communiqué de presse Tourisme Montréal sur CNW (<http://smr.newswire.ca/fr/tourisme-montreal/tourisme-montreal-shifting-to-100-web-based-advertising>)

En entretien, monsieur Pierre Bellerose, vice-président relations publiques, recherche et développement de produit pour Tourisme Montréal a partagé ses commentaires quant aux médias sociaux :

« À l'embauche de blogueurs (lors de la campagne agrément 100 % Web en 2009), un des défis était certainement l'obligation pour l'organisation (par l'entremise de son agence) de veiller à ce que l'image de marque soit véhiculée le plus justement possible, le tout grâce à du contenu éditorial personnalisé. Donc, dans un cadre beaucoup moins formaté que celui proposé par la publicité traditionnelle. D'un autre côté, les nouveaux outils, la vidéo par exemple, permet de dynamiser l'image de marque (le *brand*) de façon exponentielle. »

« Les dépenses associées à un voyage étant importantes, les voyageurs sont influencés par les commentaires de leurs pairs avant de prendre une décision quant à un choix de destination pour un séjour ou un voyage. C'est en partie pourquoi les nouvelles technologies de l'information permettant d'obtenir des commentaires ou de discuter au sujet d'une destination sont si populaires dans notre domaine » (Bellerose, 24 octobre 2011).

« Tourisme Montréal travaille avec Think ! Social Media une firme spécialisée dans les médias sociaux et les organisations de gestion de la destination qui lui présentera au cours du premier trimestre de 2012 ses recommandations. L'agence proposera à Tourisme Montréal en plus d'un plan d'action de communication « médias sociaux » une stratégie d'implantation de l'utilisation des médias sociaux pour les employés de l'organisation. Même si les délais sont long et les médias sociaux deviennent de plus en plus utilisés par tous, nous croyons que le rapport qui sera présenté par Think!

Social Media exigera un changement dans la culture organisationnelle et les ressources devront s'adapter et évoluer.

À mon avis, Tourisme Montréal se situe dans le premier tiers historiquement quant aux organisations de gestion de la destination les plus innovantes. Ceci est dû au fait que la haute direction et le conseil d'administration de Tourisme Montréal ont toujours démontré une grande ouverture d'esprit face à l'innovation dans les manières de faire et particulièrement dans l'adoption des nouvelles technologies de l'information pour communiquer. Aussi, au niveau de l'embauche de nouvelles ressources, il a toujours été important de sélectionner des candidats démontrant une créativité et un sens de l'innovation supérieur. » (Bellerose, 24 octobre 2011).

Pour sa part, Emmanuelle Legault, vice-présidente marketing de Tourisme Montréal a affirmé, en entretien, qu'« aujourd'hui, en 2011, les destinations devraient délaissé complètement la gestion de leur image de marque... Avec l'arrivée des médias sociaux, l'image de marque n'appartient plus aux compagnies mais aux consommateurs qui l'expérimentent et qui la vivent. Aujourd'hui, ce sont les consommateurs qui la créent ».

Nous souhaitons noter ici le lien avec l'intéressant concept de *part-time marketer* identifié par Gummesson et repris par Grönroos et présenté à la section 2.2.2.

Les médias sociaux, grâce notamment à leur popularité, sont les outils par excellence pour appliquer cette idée aujourd'hui. Depuis les premières heures de popularité des médias sociaux (on pense principalement à Facebook et à Twitter), des observations anecdotiques nous permettent de dire que contrairement à la majorité des entreprises québécoises, Tourisme Montréal a encouragé ses employés à visiter et à utiliser ces sites. Depuis 2008, l'organisation se questionne quant à sa potentielle stratégie de communication grâce aux médias sociaux avec un groupe de travail interne portant le nom de TEAM 2.0. Ce groupe est constitué d'employés provenant de différents départements, œuvrant à divers niveaux hiérarchiques et dont un des critères de participation est d'être actif sur les médias sociaux. La vision de l'organisation rejoint l'idée de Gummesson. Plus récemment, Tourisme Montréal a embauché les services de Think ! Social Media et les consultants devaient déposer au début de 2012 une stratégie de communication « médias sociaux » intégrant des activités de communication de la part de la majorité des employés, allant jusqu'à modifier la description de certains postes.

5.3.4.2 Les blogues des organisations de gestion de la destination

Les explications détaillées de cet outil de communication se trouvent à la section 3.3.6.1.

En 2009, avec la campagne agrément 100 % Web, une partie du budget était investie en achat de bannières et autres espaces publicitaires sur le Web tandis qu'une seconde partie était investie dans l'embauche de blogueurs/rédacteurs (voir la Figure 38 à la page 315), dont l'objectif principal était de créer du contenu sur cinq thèmes différents soit la culture, la gastronomie, la vie nocturne,

les sorties entre filles et la vie gaie (un thème par blogueur). L'Annexe 16 présente le communiqué de presse émis par Tourisme Montréal lors de l'annonce du virage publicitaire 100 % Web de l'organisation tandis qu'à Annexe 17 est repris le communiqué de presse présentant les résultats de cette campagne.

Aujourd'hui, en 2011, Tourisme Montréal a délaissé les cinq blogues personnalisés des blogueurs embauchés en 2009 et entretient un seul blogue destiné aux voyageurs. Ce blogue, accessible à l'adresse <http://www.tourisme-montreal.org/blog>¹⁴⁷, porte sur la destination (quoi faire, quoi voir, où manger, etc.) et est géré par l'équipe des communications. En plus de ce blogue promotionnel, l'organisation, par le clavier de monsieur Pierre Bellerose, vice-président recherche, relations publiques et développement de Tourisme Montréal, gère un second blogue, en ligne depuis 2008, <http://pierre-bellerose.tourisme-montreal.org/>¹⁴⁸. On y présente des billets plutôt destinés aux membres de l'organisations (hôteliers, restaurateurs, transporteurs, etc.), aux partenaires, aux employés et aux collègues, en fait, à l'ensemble de l'« industrie » touristique québécoise.

5.3.5 Les sites mobiles et applications

On peut lire dans le rapport annuel de 2010 que « dans le but de répondre aux habitudes des consommateurs contemporains, Tourisme Montréal lancera au cours de la prochaine année un appel d'offres visant à rendre son site Web accessible en mobilité » (Tourisme Montréal, 2010b).

En entretien, madame Emmanuelle Legault, vice-présidente marketing pour Tourisme Montréal a affirmé ceci quant aux sites mobiles et aux applications :

« On croyait, début 2011, que nous étions très en retard au niveau de la mobilité pour une destination touristique. Et nous nous rendons compte, après analyse, que très peu de destinations sont présentes au niveau mobile. Nous nous sommes questionnés à savoir si nous devons créer une application mobile ou si nous devons commencer par rendre notre site Internet actuel accessible sur mobile. On s'en doutait mais ce qui est nécessaire est que notre site Internet soit *mobile-friendly*. En fait, c'est ce qui ressort d'une étude sur la mobilité commandée auprès de PhoCusWright et dont les résultats ont été obtenus cette semaine. Cette étude a confirmé notre intuition et que nous avons pris la bonne décision d'aller vers un site mobile. Nous travaillons à lancer une version mobile de notre site Internet et le tout sera prêt au début de 2012. Nous espérons aussi préparer un plan stratégique de mobilité pour les trois prochaines années.

Un autre point intéressant à discuter concerne la nécessité d'offrir aux visiteurs des versions papier du guide touristique de Montréal. Il s'agit d'un enjeu au niveau de la visibilité pour les partenaires et les

¹⁴⁷ Les 5 blogues des blogueurs embauchés en 2009 ont convergé vers un seul, The Montréal Buzz, An Insider Take on the City : <http://www.tourisme-montreal.org/blog/>.

¹⁴⁸ Blogue de Pierre Bellerose : <http://pierre-bellerose.tourisme-montreal.org/> consulté le 22 septembre 2011.

membres... Le nombre de copies imprimées est en baisse et nous savons qu'il sera éventuellement remplacé par le Web mais nous sommes conscients qu'on ne peut pas le couper d'un coup. Il s'agit d'un autre enjeu ». (Legault, 4 novembre 2011)

5.3.6 Conclusion section 5.3

Les organisations utilisent différentes techniques afin de faire connaître et de vendre leurs produits et services. Tourisme Montréal, en tant qu'organisation de gestion de la destination, n'est évidemment pas exclue. Au fil des années et de l'arrivée de nouveaux outils en matière de communication externe des organisations, les façons de communiquer ont évolué. Dans la section 5.3, les différentes activités de communication externe de Tourisme Montréal ont été présentées. Autant celles diffusées à l'aide de médias traditionnels que celles rendues possibles grâce aux nouveaux outils technologiques.

Tourisme Montréal s'est rapidement adapté au nouvel environnement technologique et a adopté les outils de communication qui en découlent. L'évolution constante du site Internet de Tourisme Montréal depuis sa première version en 1994, le rapide plongeon de l'organisation dans la vague des médias sociaux et son pari, en 2009, d'investir 100 % de son budget promotionnel destiné aux voyageurs d'agrément sur le Web sont trois exemples probants de l'adaptation rapide de l'organisation au nouvel espace public en matière de communication externe des organisations.

Les observations du cas étudié présentées dans cette section permettent d'ajouter des arguments appuyant les trois hypothèses initiales :

- L'arrivée d'Internet a certainement accéléré la vitesse à laquelle Tourisme Montréal a pris le virage technologique en matière de communication externe, confirmant pour le cas étudié la première hypothèse.
- Il en a été question dans les pages de cette section, Tourisme Montréal a diversifié ses activités de communication externe au cours des dernières années en intégrant de nouvelles techniques communicationnelles. Tel que présenté à la Figure 36 (voir à la page 285), les dépenses en matière de communications publicitaires ont été surpassées définitivement par les dépenses de type non-publicitaires en 2006. Ainsi, un nouvel argument appuyant la seconde hypothèse s'est dévoilé dans cette section.
- Finalement, nous l'avons vu dans cette section, les médias sociaux qui permettent une communication bidirectionnelle, ont été intégrés dans les stratégies de communication externe de Tourisme Montréal et continuent de l'être depuis leur apparition vers 2007. Un appui supplémentaire confirmant la troisième hypothèse citée en introduction de cette recherche.

5.4

Les approches relationnelles

5.4 Les approches relationnelles de Tourisme Montréal

Les approches relationnelles s'inspirent des relations publiques telles que présentées dans la section 2.3 (voir à partir de la page 122). Nous l'avons exposé précédemment, les relations publiques se sont définies durant le XX^e siècle et grâce au Web 2.0, leur heure de gloire semble être arrivée. Les approches relationnelles de Tourisme Montréal sont présentées dans les prochaines pages. On y décèle clairement l'évolution des stratégies de communication de l'organisation de gestion de la destination et surtout son virage relationnel entrepris dès le milieu des années 2000.

En rappel - Quelques éléments théoriques vus précédemment

Section 1.4.3 intitulée « Les canaux de communication et leur implication dans le processus de formation de l'image des destinations » (voir à partir de la page 78) :

- Les intermédiaires biaisés (tels que les agences de voyages et les tour opérateurs) et non biaisés (les journalistes) sont considérés comme étant des canaux d'influence qui agissent sur l'image des destinations autant sur la connaissance, l'intérêt, l'évaluation, l'essai et l'adoption d'une destination comme choix pour un voyage. Les autres canaux d'influence sont les médias de masse et les autres significatifs (amis et parents par exemple).

La section 2.1.7 intitulée « L'École de Palo Alto : une approche de la communication relationnelle » (voir à partir de la page 102) présente une vision circulaire de la communication dans laquelle le récepteur a un rôle aussi important que l'émetteur. L'École de Palo Alto présente la communication comme étant principalement une question de relation humaine. Ou, comme Ollivier (2007 : 107) le fait ressortir : « toute communication possède un contenu et une relation et la relation explique comment il faut interpréter le contenu ».

C'est à la section 2.2.2 intitulée « De mix marketing au marketing relationnel » (voir à partir de la page 112) qu'on apprend, par l'entremise des recherches récentes, entre autres celles des Grönroos (1990), que le « marketing » relationnel a ébranlé le traditionnel mix marketing pour devenir le nouveau paradigme marketing. Grönroos explique dans son article qu'une variété d'interactions a lieu dans un réseau et que plusieurs échanges et adaptations s'effectuent. Et, qu'en plus de flux d'échange de produits et d'informations, des échanges financiers et sociaux ont lieu. Dans ces réseaux, les rôles et formes de marketing ne sont pas clairs. Tous les échanges et interactions ont une influence sur la position des parties dans le réseau. Ces échanges ne sont pas seulement l'œuvre des spécialistes de la vente ou du marketing de l'organisation, bien au contraire, mais de d'autres employés.

Gummesson utilise le terme « marketeurs à temps partiel » pour désigner ces personnes (1987 (2), 1991). De plus, Gummesson observe que dans le marché industriel et dans les entreprises de services, ces marketeurs à temps partiel sont

plus imposants en nombre que les employés œuvrant à temps plein au marketing (ceux des départements des ventes et du marketing).

À la section 2.2.3 intitulée « La communication marketing intégrée » (voir à partir de la page 114) :

- Selon Tom Duncan, la communication marketing intégrée est « un processus permettant de gérer les relations avec les clients en faveur de la valeur de la marque ». Plus spécifiquement, c'est « un processus de fonctions croisées pour créer et nourrir des relations profitables avec les clients et autres parties prenantes en contrôlant ou en influençant tous les messages envoyés à ces groupes tout en encourageant les dialogues réfléchis et alimentés par des données spécifiques » (2002: 8). Cet auteur affirme à la même page de son ouvrage que plusieurs processus tels le *customer relationship management* (CRM), le « marketing un-à-un », le « marketing intégré », la « communication stratégique des marques » et le « marketing relationnel » ont vu le jour à peu près à la même période. La différence entre ces processus et la communication marketing intégrée est que cette dernière est basée sur la communication, qui elle, est au cœur de toutes les relations.

Section 2.3 intitulée « Au cœur de la société communicante d'aujourd'hui : les relations publiques » (voir à partir de la page 122) est mis en lumière, entre autres, ce concept :

- Les relations publiques sont à la base des communications relationnelles. Les trois objectifs des relations publiques étant la notoriété, l'image et la confiance, elles sont, selon Chaumely et Huisman (1967) « l'ensemble des moyens utilisés par les entreprises pour créer un climat de confiance dans leur personnel, dans les milieux avec lesquels elles sont en rapport et généralement dans le public, en vue de soutenir leur activités et d'en favoriser le développement. Elles sont l'ensemble harmonieux des relations sociales nées de l'activité économique dans un climat de loyauté et de vérité ».

La section 3.3.1 intitulée « Les relations de presse » (voir à partir de la page 170) et la section 3.3.2 intitulée « Des activités de communication relationnelle » (voir à partir de la page 174) présentent les différentes activités relationnelles telles que mises à l'œuvre par les organisations touristiques, particulièrement par celles en charge de la promotion des destinations touristiques.

5.4.1 Les relations de presse

Les explications détaillées des relations de presse se trouvent à la section 3.3.1 (à partir de la page 170).

L'analyse des rapports annuels de Tourisme Montréal depuis 1989 permet de constater que les relations de presse de la destination¹⁴⁹ ont toujours fait partie des actions de communication de l'organisation. D'ailleurs, selon les rapports annuels de 1989 à 2010, l'accueil de journalistes est une activité importante pour l'organisation. Les retombées médiatiques issues des actions pour communiquer avec les journalistes sont reconnues par l'organisation et présentées année après année dans les résumés annuels.

La Figure 39 montre le nombre de journalistes accueillis par Tourisme Montréal entre 1989 et 2010. Quoique intéressant, cet indicateur n'est pas le seul à considérer pour saisir l'importance des relations de presse réalisées par l'organisation. À ces actions concrètes d'accueil de journalistes, il faut ajouter toutes les autres actions de communication destinées aux journalistes ainsi que celles des agences de relations publiques et de presse embauchées à partir de 1994 par Tourisme Montréal. Plus récemment, les communications Web destinées aux médias s'insèrent aussi dans la liste des actions de communication.

Lors d'un entretien, Pierre Bellerose, vice-président relations publiques, recherche et développement de produit pour Tourisme Montréal a affirmé ceci par rapport aux relations de presse de l'organisation :

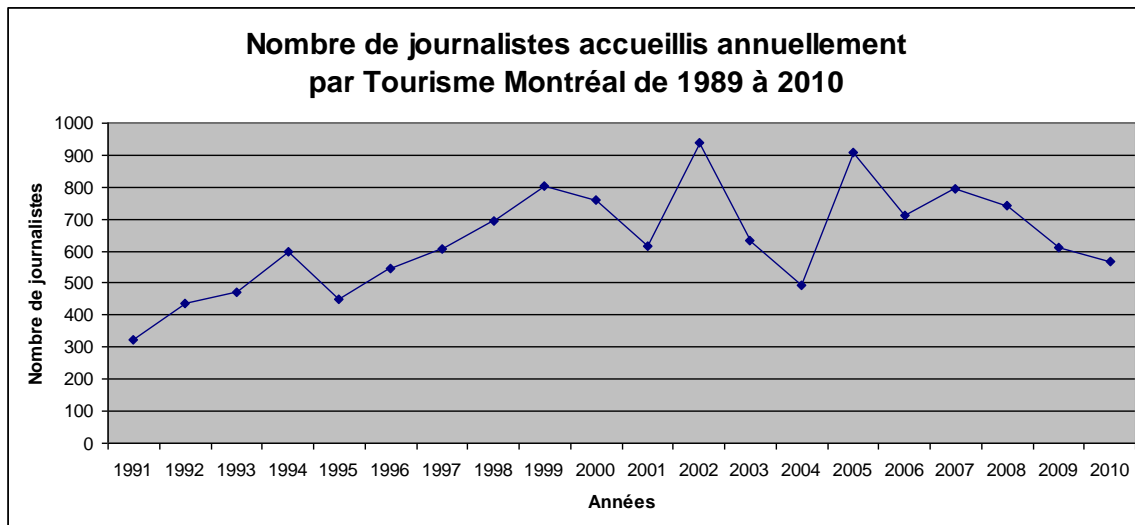
« Nous avons toujours beaucoup misé sur les relations de presse de la destination en participant à des événements de presse à l'étranger et en organisant des tournées de presse à Montréal afin de faire découvrir la destination à des journalistes étrangers. Nous travaillons à être plus présents dans les médias sociaux pour favoriser l'entretien des relations avec les journalistes que nous connaissons et aussi pour entrer en relation avec de nouveaux. La situation est particulière puisqu'en plus de journalistes traditionnels, nous devons aujourd'hui penser aux blogueurs touristiques d'influence que nous devons considérer, en quelque sorte, comme des journalistes vu leur auditoire et l'efficacité de diffusion.

À l'heure où la plupart des publications journalistiques (quotidiens) vivent des moments difficile avec l'accessibilité des nouvelles en temps réel, la presse touristique demeure recherchée par les voyageurs. En fait, il faut voir la différence entre les reportages avec

¹⁴⁹ Les relations de presse et les relations publiques de la destination sont celles dont l'objectif est de joindre directement ou indirectement les voyageurs. À ne pas confondre avec les relations de presse de l'organisation qui ont plutôt comme objectif de diffuser des nouvelles concernant Tourisme Montréal en tant qu'organisation et l'industrie touristique montréalaise. Dans cette catégorie, on peut penser aux nouvelles économiques, à l'annonce d'un nouvel attrait, à un prestigieux prix remporté, etc. (voir l'annexe 11).

contenu et les « nouvelles ». La section « voyage » des grandes publications demeure prisée, d'autant plus qu'elle se retrouve pour les plus importants quotidiens, dans la publication de la fin de semaine, alors que le tirage est à son maximum. » (Bellerose, 24 octobre 2011)

Figure 39 - Nombre de journalistes accueillis annuellement par Tourisme Montréal de 1989 à 2010



Note importante : *Nouvelle méthodologie à partir de janvier 2004, les données ne sont plus comparables avec le passé.

Source : Graphique personnel créé à partir de la Base de données statistiques de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 2011a)

C'est en 1994 qu'une première firme de relations publiques¹⁵⁰, *Dumas-Bergen Inc.*, est embauchée par Tourisme Montréal afin de joindre les médias. Ensuite se succéderont différentes firmes et des relationnistes de presse, entre autres à Londres, Paris, New York et Mexico.

Selon le rapport annuel de 2006, « pour maximiser ses futures offensives publicitaires, Tourisme Montréal a recruté en 2006 des relationnistes de presse à Londres, Paris, New-York et Mexico. En plus de promouvoir la destination auprès des médias nationaux œuvrant dans le tourisme d'affaires et d'agrément, ces derniers devront favoriser la venue, à Montréal, de représentants de ces médias. Les relationnistes recrutés ont également reçu le mandat de se tenir à l'affût des événements ayant un potentiel intéressant de promotion de la destination. »

Après l'embauche de relationnistes extérieurs pour aider l'organisation à joindre plus efficacement la presse étrangère et éventuellement les voyageurs étrangers, c'est en 2006, et plus concrètement en 2007, que les relations publiques et les relations de presse deviennent de plus en plus partie intégrante de toutes les communications de destination de l'organisation.

¹⁵⁰ En 1992, une première firme de publicité (Marketel Foster McCann-Erickson) était embauchée par Tourisme Montréal.

En 2009, « forte du succès remporté par le site Web, l'équipe des relations de presse de Tourisme Montréal, secondée efficacement par des firmes recrutées aux États-Unis, en Grande-Bretagne, au Mexique et en Chine, a généré une couverture médiatique en forte hausse, et a accueilli durant l'année un nombre croissant de journalistes. »

Les rapports annuels de 1989 à 2010 compilent quelques unes des statistiques et des retombées des relations de presse. Il est question, entre autres, du nombre de journalistes accueillis mais également des demandes de journalistes, de la publication d'un bulletin destiné aux journalistes¹⁵¹, des tournées de presse organisées à Montréal afin de faire découvrir les attraits de la ville. Les activités de presse hors Montréal telles que les présences à des bourses médiatiques sont aussi indiquées dans les documents. L'organisation écrit dans ses rapports annuels les plus importantes et impressionnantes visibilité que l'on peut voir dans le Tableau 33. Dans plusieurs cas, la valeur médiatique des articles parus est estimée.

Tableau 33 – Quelques exemples de la couverture médiatique du Montréal touristique répertoriées par Tourisme Montréal entre 1989 et 2010 (liste non exhaustive)

1990	Couverture éditoriale exceptionnelle grâce aux efforts d'accueil de journalistes. D'importants articles ont été publiés, entre autres dans : <i>GEO, Town & Country, National Geographic, Bon Appétit, Travel & Leisure, etc.</i>
1991	Couverture médiatique qualifiée d'exceptionnelle. Des articles ont paru dans des revues prestigieuses dont <i>National Geographic Society, Gourmet Magazine, etc.</i>
1992	Couverture médiatique encore exceptionnelle. Présence de Montréal dans, entre autres, <i>GÉO, MUSÉART Magazine, Le Figaro, The New York Times, Washington Post</i> et <i>Chicago Tribune</i> .
1993	Couverture de presse dans plusieurs médias imprimés prestigieux dont : <i>The New York Times, The Globe and Mail, The Washington Post</i> .
1994	Couverture médiatique encore exceptionnelle entre autres dans <i>The New York Times, The Globe and Mail, Successful Meetings, The Washington Post, Seattles Times, Dallas Morning News, The Los Angeles Times, The London Herald</i> .
1997	La valeur éditoriale découlant des articles publiés sur Montréal est estimée à plus de 20 M \$, dont environ 12 M \$ en articles provenant des États-Unis.
1998	L'accueil de la <i>Society of American Travel Writers (SATW) Western Chapter</i> organisé en juin. Activités conjointes avec Air Canada pour l'inauguration de liaisons avec Francfort et Tel Aviv et des événements de presse spéciaux – « Montréal Insolite », « Montréal Hip », « Halloween... à la Montréal » ont été réalisés en mai et octobre. Estimation de la valeur éditoriale des articles générés : 22 M \$.
1999	La valeur publicitaire des relations de presse est évaluée à 20 M \$.
2000	Tourisme Montréal a confié deux mandats de représentation. Le premier a été attribué à l'excellente équipe de vente de Hinton & Grusich (opérant de

¹⁵¹ Lancée en 1997, *Montréal Behind the Scene*, est la première publication de Tourisme Montréal destinée aux journalistes étrangers et est publiée 12 fois par année. En 2006, NEP (Nouveau, Étonnant et Passionnant) voit aussi le jour.

	Chicago) et le deuxième à la firme Site Selections de New York. Ensemble, les deux firmes ont généré quelque 17,6 millions de dollars en occasions d'affaires.
2001	<p>Le <i>Boston Globe</i> et le <i>New York Times</i> n'ont pas tari d'éloges à l'endroit de Montréal et de son atmosphère chaleureuse.</p> <p>Les lecteurs de <i>Travel & Leisure</i> ont placé Montréal au 5^e rang des destinations nord-américaines les plus recherchées.</p> <p>Le <i>National Geographic Traveler</i> et <i>Travel Holiday</i> publiaient quant à eux des articles flatteurs à l'endroit de Montréal.</p> <p>Enfin, la revue <i>Bicycling</i> reconnaissait à nouveau Montréal comme la grande ville nord-américaine la plus conviviale pour les cyclistes.</p> <p>Du côté éditorial, Montréal s'est illustrée en page couverture du <i>National Geographic Traveler</i> de septembre 2001. Montréal a aussi fait l'objet d'articles dans : <i>Arthur Frommer's Budget Travel</i>, <i>Globe and Mail</i>, <i>Tuttoturisme</i>, <i>Gambero Rosso</i>, <i>Geo</i> et <i>Cosmopolitan</i>, <i>Travel & Leisure</i>, <i>Boston Globe</i>, <i>New York Times</i> et <i>Travel Holiday</i>.</p>
2002	Tourisme Montréal a participé à plusieurs activités de relations de presse. Sur le plan de la couverture médiatique, Montréal a entre autres fait l'objet d'articles dans : <i>New York Times</i> , <i>Travel & Leisure</i> , <i>Bank Travel</i> , <i>Boston Globe</i> , <i>Robb Report</i> , <i>Arthur Frommer's Budget Travel</i> , <i>The Sophisticated Traveler</i> , <i>Wallpaper</i> , <i>National Post</i> et <i>Daily Telegraph</i> .
2003	Montréal a fait l'objet de nombreux articles dans des publications de renommée nationale et internationale telles que <i>Globe & Mail</i> , <i>DreamScape</i> , <i>Flare</i> , <i>Arthur Frommer's Budget Travel</i> , <i>The New York Times</i> , <i>Business Traveler</i> , <i>Objekt living in style</i> et <i>Time Magazine</i> .
2005	<p>Tourisme Montréal a notamment réalisé plusieurs analyses approfondies des médias publicitaires étrangers, a lancé une campagne de relations de presse destinée spécifiquement aux planificateurs de congrès et a sensiblement accru sa présence dans les foires touristiques au sein de nouveaux marchés.</p> <p>Parution de plus de 1 000 articles portant sur Montréal dans les publications nationales.</p>
2006	Couverture exceptionnelle dans des magazines à gros tirage comme <i>Gourmet</i> , <i>Eat Magazine</i> , <i>En Route</i> , <i>National Geographic Traveller</i> , <i>l'Officiel Voyage</i> et <i>Design Diffusion News</i> et de plus de 1 000 articles dans la presse nationale et internationale.
2007	<p>Au cours de l'année 2007, Montréal a bénéficié d'une couverture médiatique exceptionnelle. Plusieurs médias à fort tirage ont publié d'importants reportages vantant les charmes incomparables de la destination tels que <i>Air France Magazine</i>, <i>The Times</i>, <i>Independant on Sunday</i> (Royaume-Uni), <i>National Geographic Traveler</i> (États-Unis).</p> <p>Plus de 1 200 articles sont parus dans la presse nationale et internationale en</p>

	incluant les publications du marché gai comme <i>Out Traveller</i> , <i>Libido</i> et <i>Planet Out</i> .
2008	<p>Couverture importante dans des magazines et des journaux tels que : <i>Swiss Magazine</i> (Suisse), <i>Qantas Magazine</i> (Australie), <i>L'Officiel Voyages</i>, <i>Aéroports Magazine</i> (France), <i>Fresh Magazine</i> (Royaume-Uni), <i>Delta Sky Magazine</i>, <i>Entree Magazine</i>, <i>New York Times</i>, <i>New York Daily News</i>, <i>Manhattan Modern Luxury</i> et <i>Miami Modern Luxury</i> (États-Unis).</p> <p>Parution de 1 000 articles dans la presse internationale et nationale, incluant le marché gai.</p>
2009	<p>Obtenir le plus possible de valeur ajoutée Web et possibilité d'intégration du contenu à l'aide d'éditorial.</p> <p>Forte du succès remporté par le site Web, l'équipe des relations de presse de Tourisme Montréal, secondée efficacement par des firmes recrutées aux États-Unis, en Grande-Bretagne, au Mexique et en Chine, a généré une couverture médiatique en forte hausse, et a accueilli durant l'année un nombre croissant de journalistes.</p> <p>Amélioration de la performance des agences au Royaume-Uni et aux États-Unis.</p> <p>Hausse de 160 % du nombre d'articles produits (171 en 2009 par rapport à 66 en 2008). Quelques exemples : <i>Esquire</i>; <i>The Sun</i>; <i>Daily Mirror</i>; <i>The Times</i>; <i>Square Mile</i>; <i>Zest</i>; <i>Lusso</i>; <i>Shorlist</i>; <i>Stella</i>; <i>The New York Times</i>.</p>

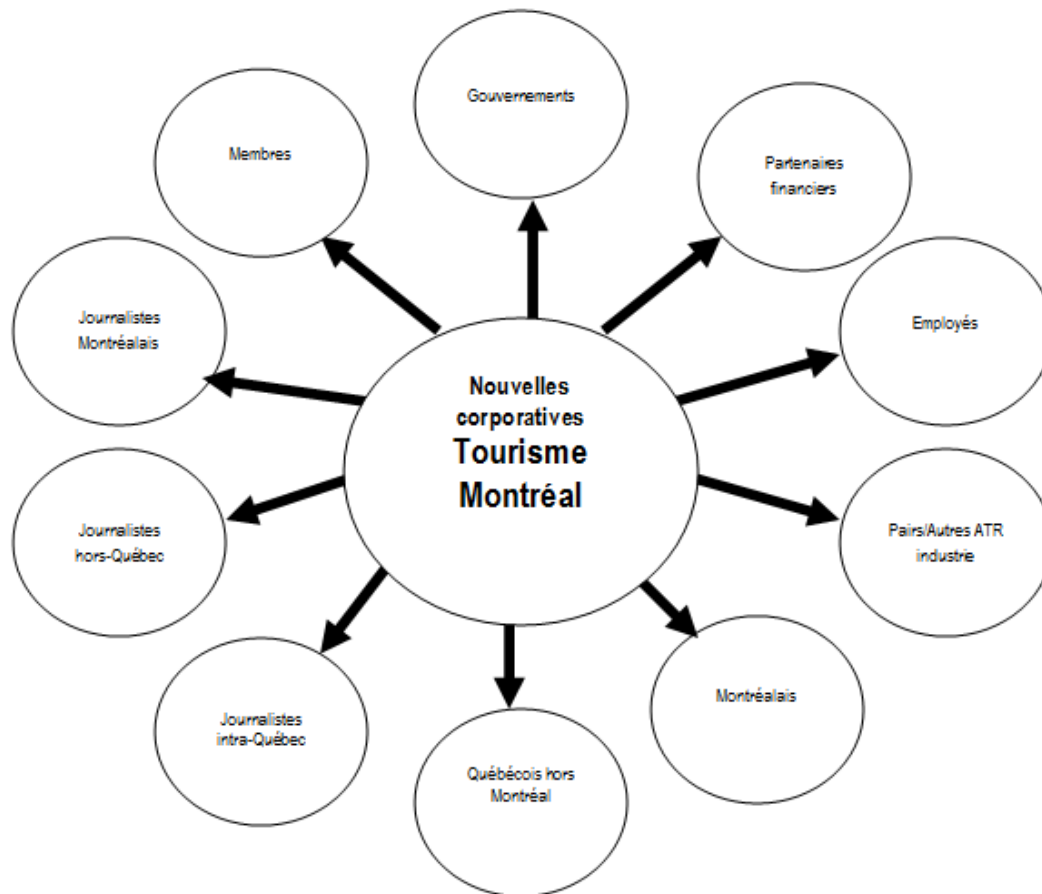
Source : Tableau personnel, informations provenant des divers rapports annuels de Tourisme Montréal (1989-2010)

5.4.1.1 Les communiqués de presse

Le lecteur se souviendra que les explications détaillées et générales quant aux communiqués de presse se trouvent à la section 3.3.1.1 (à partir de la page 171) de ce document.

Tourisme Montréal produit des communiqués de presse pour transmettre des messages aux journalistes, mais principalement dans le but de diffuser auprès d'un marché local ou spécialisé. La Figure 40 illustre les destinataires finaux de ces communications, dont les membres de l'organisation, les gouvernements, les partenaires financiers, les employés, les pairs de l'industrie, les Montréalais et les Québécois hors-Montréal.

Figure 40 - Destinataires des messages ou nouvelles corporatives de Tourisme Montréal



La majorité des communiqués de presse émis par l'organisation le sont dans les deux langues officielles au pays, le français et l'anglais, et sont diffusés sur le site Internet de l'organisation ainsi que sur CNW (Canadian News Wire), le fil de presse principal au Canada. Annuellement, Tourisme Montréal émet une cinquantaine de communiqués de presse dont les sujets sont : prix remportés par l'organisation, le lancement de campagnes publicitaires, les bilans et les prévisions, les innovations et les nouveaux attraits touristiques, les congrès majeurs remportés par la destination, etc.

Quoique n'étant pas destinés aux voyageurs directement, ces derniers pourraient toutefois être soumis au contenu de différentes façons comme en effectuant une recherche sur le Web (les communiqués de presse participent au SEO de l'organisation). Les communiqués de presse de l'organisation peuvent également atteindre les Montréalais lorsqu'ils sont rediffusés dans les médias. Si nous considérons, tel qu'exposé au Tableau 9, que 53,2 % des visiteurs à Montréal viennent pour visiter des parents et amis, il faut considérer la possibilité que les communiqués de presse destinés aux médias locaux encouragent, d'une certaine façon, les résidents de Montréal à agir comme ambassadeurs de la destination auprès de leurs réseaux.

Le lecteur intéressé à consulter la liste des communiqués de presse émis par Tourisme Montréal entre le mois de juin 2010 et le 8 novembre 2011 peut le faire en se référant à l'Annexe 10. À cette annexe se trouve aussi le lien vers le site Internet où les communiqués complets sont diffusés.

5.4.1.2 Les conférences de presse et rencontres de presse

Les explications détaillées de ces outils de communication se trouvent à la section 3.3.1.3 (à partir de la page 173).

Tourisme Montréal a l'habitude de donner l'occasion aux journalistes de rencontrer le président-directeur général de l'organisation, annuellement, au printemps afin d'échanger sur différents sujets touchant le tourisme à Montréal. L'édition 2009 qui s'est tenue le 28 avril 2009 ainsi que l'édition 2011 présentée le 1^{er} juin 2011 ont donné de bons résultats et ont permis à une vingtaine de journalistes d'entendre parler respectivement des résultats de la saison touristique 2008 et 2010, des prévisions de 2009 et de 2011 ainsi que des actions de la campagne « marketing » de l'organisation pour la prochaine année que ce soit pour la clientèle affaires ou celle d'agrément. La convocation diffusée sur le fil de presse a par ailleurs suscité l'intérêt d'autres médias, non présents lors de la rencontre, et a permis de diffuser les messages à plus grande échelle.

Occasionnellement, lors de l'accueil de très importants congrès, le président-directeur général de Tourisme Montréal, ou un autre représentant, participe à la conférence de presse organisée pour l'occasion. La conférence de presse annonçant le début du congrès annuel de la National Tour Association en novembre 2010¹⁵² est un bon exemple. Ce congrès était non seulement important à cause du nombre de congressistes participants, mais il s'agit de la rencontre annuelle des organisateurs de groupes touristiques nord-américains.

5.4.1.3 Le dossier de presse

Les explications détaillées de cet outil de communication se trouvent à la section 3.3.1.2 (à partir de la page 173).

Tourisme Montréal prépare annuellement un dossier de presse cumulant toutes les informations quant à ses campagnes publicitaires, les résultats de l'année précédente ainsi que les prévisions touristiques pour l'année à venir. Ce dossier est remis aux journalistes présents lors de la rencontre de presse annuelle de l'organisation dont il est question au point précédent.

Un dossier de presse est préparé et destiné aux journalistes étrangers en visite à Montréal ou requisitionnant des renseignements sur la destination. Aujourd'hui, avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les dossiers de presse ne sont pas (ou peu souvent) en format papier comme c'était le cas avant, mais sont maintenant disponibles sur le Web¹⁵³. Les journalistes intéressés par la destination touristique peuvent s'abonner au flux d'information (fil RSS) des nouvelles de l'organisation¹⁵⁴.

¹⁵² Le communiqué de presse au sujet de cet important congrès est disponible à cette adresse : <http://www.newswire.ca/fr/story/694337/plus-de-2-000-professionnels-du-tourisme-en-congres-a-montreal-des-demain>
Site Internet consulté le 19 novembre 2011.

¹⁵³ Tourisme Montréal dédie une section de son site Internet aux journalistes. On peut y accéder en suivant ce lien : <http://www.tourisme-montreal.org/Presse>.

¹⁵⁴ Lien vers le fil RSS des nouvelles de l'organisation à l'adresse : <http://www.tourisme-montreal.org/Presse>

5.4.2 Les activités de communication relationnelle

5.4.2.1 Les tournées commerciales

Les explications détaillées de cet outil de communication se trouvent à la section 3.3.2.1 (à partir de la page 174).

Tourisme Montréal effectue annuellement plusieurs actions commerciales dans le but de rencontrer des décideurs (aussi connus sous le terme de multiplicateurs) afin de faire connaître la destination et inciter les personnes rencontrées à choisir Montréal pour rédiger un article touristique (médias) au sujet de la ville, pour l'ajouter dans une offre ou un voyage de groupe (tour opérateurs ou agences de voyage), pour organiser une rencontre ou un congrès (organisateur de congrès), etc.

Une analyse des rapports annuels entre 1989 et 2010 démontre que l'intégration de tournées commerciales dans les activités de communication relationnelle de l'organisation a toujours été importante pour Tourisme Montréal. Classées dans la section « représentation » et parfois dans la section « événements spéciaux » dans le sommaire des rapports annuels disponibles en Annexe 9, les tournées commerciales intègrent les rendez-vous commerciaux, les bourses¹⁵⁵ de voyages, la présence de représentants commerciaux à des congrès spécialisés, des événements commerciaux spéciaux (à l'extérieur mais parfois à Montréal) et les voyages de sollicitation.

Sans surprise, les activités de représentations suivent, en partie, les marchés visés comme Tokyo (1990), le Brésil (1997), la Californie (1999), l'Espagne (1999), Bangkok (2000), l'Australie (2009) mais surtout des clientèles ciblées au cours des années telles que la clientèle gai (en 1999), le marché scolaire (1999), croisières (1999), gastronomie¹⁵⁶ (1999), Bank travel (2002), Heritage peer (2002), Luxury travel (2002).

Les gestionnaires de Tourisme Montréal ont toujours saisi la chance d'accueillir à Montréal des congrès destinés aux influenceurs/multiplicateurs tels les organisateurs professionnels de congrès ou les tour opérateurs. Par exemple, Montréal a accueilli le congrès MPI en 2007 (Meeting planners international) et en 2010, la National Tour Association.

L'ajout de ressources humaines au département des ventes permet soit d'entrer en contact plus efficacement avec certaines clientèles sur des marchés déjà sollicités soit de défricher de nouveaux marchés. Le Tableau 34 présente l'évolution des ressources humaines au département des ventes, selon l'analyse des rapports annuels de Tourisme Montréal de 1989 et 2010.

¹⁵⁵ On parle aussi fréquemment de « marketplaces ».

¹⁵⁶ L'année 1999 marque la première année du nouveau Festival Montréal en Lumière et ses trois composantes de la Gastronomie, des Arts et de la Lumière. Cet événement a été lancé et est piloté depuis les débuts par l'Équipe Spectra, les spécialistes derrière le Festival International de Jazz de Montréal et les Francofolies de Montréal, deux événements forts populaires et réussis qui célèbrent en 2011, respectivement leur 31^e et 22^e anniversaire. Contrairement à ces deux événements respectés, le Festival Montréal en Lumière a lieu au milieu de l'hiver.

Tableau 34 – Nouvelles ressources humaines au département des ventes selon l'analyse des rapports annuels de Tourisme Montréal entre 1989 et 2010

Année	Nouvelles ressources humaines	Objectif
1990	Ajout de deux nouveaux vendeurs.	A contribué, dans un premier temps, à l'augmentation de 20 % du nombre de voyages de sollicitation et, dans un deuxième temps, au développement de nouveaux marchés géographiques (Boston, Atlanta, New Jersey, Toronto, Ottawa, Québec, Chicoutimi et Rimouski).
1994	Arrivée d'un directeur des ventes, suivie du renouvellement complet de l'équipe des ventes.	
1998	Embauche d'un troisième gestionnaire des ventes pour le marché associatif américain. Bureau d'affaires de Montréal Conventions à Washington.	Afin de mieux accéder au marché associatif américain.
1999	Ajout d'un gestionnaire des ventes à temps plein.	Pour le marché des états américains de l'Est et du Golfe du Mexique afin de développer des occasions d'affaires auprès de la clientèle corporative et de voyages de motivation.
2000	Ajout de deux nouveaux postes de gestionnaires et un poste de coordonnateur.	Tourisme Montréal a créé deux postes de Gestionnaire principal aux ventes et un poste de Coordonnateur pour les marchés corporatif et associatif.
2005	Recrutement de 18 nouvelles personnes.	Intégration, entre autres, de nouveaux effectifs de vente de congrès à Montréal, Paris, Chicago et Dallas.
2006	Recrutement de neuf nouveaux employés.	Tourisme Montréal a recruté en 2006 neuf nouveaux employés, et a créé cinq nouveaux postes dont trois au service des ventes.
2007	Ajout de 14 nouvelles ressources.	Tourisme Montréal a accueilli plusieurs nouveaux membres et s'est adjoint des relationnistes dans plusieurs villes du monde. Un nouveau vice-président exécutif, une nouvelle gestionnaire pour le marché chinois, de nouveaux représentants aux ventes ainsi que de nouveaux partenaires ont ainsi joint les rangs de l'organisation, enrichissant l'équipe de leur expertise.

2009	Quelques nouvelles ressources dont une personne dans les bureaux à Montréal.	Le recrutement de gestionnaires additionnels à Chicago et Washington. Nouvelle directrice des relations de presse pour remplacer le directeur qui était de l'équipe depuis plus de 15 ans.
2010	Ajout de plusieurs nouvelles ressources humaines.	Pour 2011, ajout de deux nouvelles ressources permanentes pour le marché international au département des ventes affaires et services au congrès : <ul style="list-style-type: none"> • une ressource à la recherche pour le marché international qui supervise également le projet NOIZ (voir priorité suivante), • un directeur adjoint à l'unité international, dont le rôle consistera principalement à augmenter les ventes dans ce marché. Du côté des ressources humaines, comme prévu aux Orientations stratégiques 2010-2013, Tourisme Montréal a consolidé ses effectifs en 2010. Un total de 32 nouveaux employés, dont seulement 7 sont titulaires de nouveaux postes, se sont joints à l'équipe au cours du dernier exercice.

Source : Tableau personnel, informations provenant des divers rapports annuels de Tourisme Montréal (1989-2010)

5.4.2.2 Les tournées de familiarisation

Les explications détaillées de cet outil de communication se trouvent à la section 3.3.2.2 (à partir de la page 175).

Tout comme pour les activités de commercialisation, Tourisme Montréal effectue annuellement plusieurs tournées de familiarisation. L'objectif de ces tournées, tel qu'il a été vu de façon détaillée précédemment, est de présenter la destination aux multiplicateurs (organisateur de voyages en groupe, organisateurs de congrès ou tour opérateurs) en les invitant à séjourner sur place. Ainsi, ils peuvent expérimenter la destination.

Une analyse des rapports annuels entre 1989 et 2010 démontre que l'organisation de tournées commerciales a toujours été une activité clé dans les stratégies de « marketing » de l'organisation. Par exemple, en 1989, on peut lire que « 25 tournées de familiarisation au cours desquelles 321 acheteurs potentiels ont été accueillis en plus de réaliser 47 visites d'inspection pour 94 clients, le tout, coordonné par l'équipe des ventes ». En 1990, ce sont « 50 visites d'inspection et plus de 30 tournées de familiarisation » qui ont été réalisées. Le nombre de tournées de familiarisation organisées et de représentants invités varie peu avec les années et demeure, en 2010, une façon efficace de faire découvrir la ville.

5.4.2.3 Les discours et les conférences

Les explications détaillées de cet outil de communication se trouvent à la section 3.3.2.3 (à partir de la page 175).

Les représentants de la haute direction de Tourisme Montréal sont fréquemment invités à présenter des discours et des conférences sur différents sujets. Au cours des dernières années, l'organisation a profité de plusieurs tribunes pour partager sa vision de la communication et du marketing de destination et présenté les idées derrière les campagnes. Le virage 100 % Web a suscité beaucoup d'intérêt et plusieurs présentations ont été effectuées sur le sujet.

Le président-directeur général, Charles Lapointe, est un homme fort respecté de la communauté d'affaires de Montréal et du Québec. Il accepte de participer, à titre de conférencier majeur à un ou deux événements par année. Ces événements deviennent des occasions de partager la vision de l'organisation, de montrer l'importance économique du tourisme, ou de présenter certains des bons coups de l'organisation.

5.4.2.4 Les salons commerciaux internationaux, organisation d'événements spéciaux

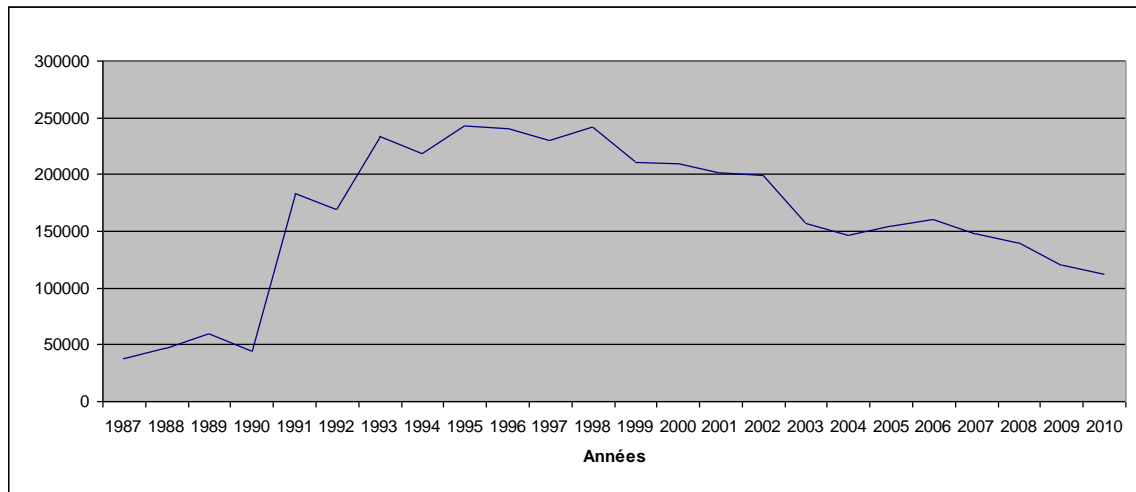
Les explications détaillées de cet outil de communication se trouvent aux sections 3.3.2.4, 3.3.2.5 et 3.3.2.6 (à partir de la page 176).

Tourisme Montréal participe à des salons commerciaux internationaux, organise des événements spéciaux destinés aux organisateurs de congrès ou aux voyageurs depuis au moins 1989.

5.4.2.5 Les bureaux d'accueil touristique

La Figure 41 représente le nombre de demandes d'informations touristiques par les voyageurs à destination à l'un ou l'autre des kiosques d'accueil de Tourisme Montréal entre les années 1987 et 2010. Une augmentation du nombre de demandes s'observe jusque vers la fin des années 1990 pour ensuite dégringoler et se stabiliser quelque peu vers la fin des années 2000. Les gestionnaires de l'organisation voient positivement cette baisse, déclarant que la demande de renseignements touristiques sur place durant le séjour des voyageurs est plutôt remplacée par une augmentation de la préparation pré séjour à l'aide du site Internet de l'organisation. D'ailleurs, le nombre de visites sur le site Internet de Tourisme Montréal a augmenté durant la même période. Les gestionnaires de l'organisation anticipent encore des baisses dans les prochaines années au profit d'augmentation de l'utilisation des technologies mobiles à l'aide de téléphones intelligents ou autres types de PDA (*Personnal Digital Assistant*) comme le iPad.

Figure 41 – Nombre de demandes de renseignements par les visiteurs aux bureaux d'accueil touristique de Tourisme Montréal entre les années 1987 et 2010.



Source : Les données proviennent des rapports financiers intégrés dans les rapports annuels de Tourisme Montréal de 1997 à 2010

5.4.3 Conclusion section 5.4

Il en a été question à la section 2.3 (voir à partir de la page 122), au cœur de la société communicante d'aujourd'hui, on retrouve les relations publiques. En rappel, voici à nouveau les propos de Chouhan et Flahault, auteurs du bouquin de référence « Que sais-je » portant sur les relations publiques : « dans une société, et au début d'un siècle, où la communication est de plus en plus puissante et omniprésente, les relations publiques et tout ce qui y a trait ou en découle occupent à la fois une place « à part » et fondamentale. Ce sont elles qui assoient, légitiment et crédibilisent les messages, les images, les notoriétés des individus, des entreprises ou des institutions. Ce sont elles qui préparent, installent puis amplifient nombre de démarches ou de discours publicitaires. Elles, enfin, qui sont sans doute le plus à leur place dans une « société communicante » quand on se rapporte à l'étymologie même du mot « communiquer » : « être en relation avec » (Chouhan et Flahault, 2007).

Tourisme Montréal mise depuis au moins 1989, année délimitant cette recherche, sur les activités de communication externe de type relationnelles. Que ce soit des relations de presse ou d'autres activités de communication relationnelle comme la participation à des bourses touristiques, ces types d'activités ont toujours été importants pour Tourisme Montréal. Nous l'avons vu dans cette section, la couverture de presse du Montréal touristique (détaillée au Tableau 33 à la page 324) est fort enviable. Les activités de représentation, incluant entre autres les tournées commerciales, nécessitent, en plus des ressources financières, des ressources humaines. L'embauche, année après année, d'effectif dans les départements de communication, de relations de presse et de ventes démontre l'importance que porte l'organisation pour ces activités de communication externe.

Quoique que Tourisme Montréal avait déjà pris un virage vers une communication plus relationnelle avec les consommateurs, les nouvelles technologies de l'information et de la

communication ont accéléré la vitesse à laquelle ce virage est entrepris, mais surtout, met à disposition des outils facilitant le développement de relations et l'entretien de celles-ci.

Dans cette section, des arguments validant deux des trois hypothèses initiales font surface. Ainsi, en observant les activités de communications relationnelle de Tourisme Montréal entre 1989 et 2010, nous constatons une augmentation d'activités de communication promotionnelle (non-publicitaires) novatrices et intégrées, validant ainsi la seconde hypothèse présentée en introduction de cette recherche. Également, nous l'avons vu, les médias sociaux permettent à Tourisme Montréal d'entretenir des relations avec ses publics. Déjà, certaines activités de communication de l'organisation intègrent ce nouvel outil de communication relationnelle. Toutefois, ce sont surtout les occasions créées par tous ces outils qui rendent les possibilités multiples et sont considérées dans la planification stratégique de l'organisation.

5.5

Conclusion du chapitre 5

5.5 Conclusion du chapitre 5

Les observations en matière de communication externe de Tourisme Montréal ont été présentées tout au long du chapitre 5. Il a été question de l'image de la destination et des messages diffusés, du produit touristique « Montréal », du développement de l'offre au fil des années, de l'évolution de la planification « marketing » et surtout, de l'intégration graduelle d'activités de communication relationnelle. Nous avons, entre autres, compilé les activités de communication spécifiques de Tourisme Montréal selon les différentes catégories présentées au chapitre 3.

Les données recueillies dans le cadre de cette étude de cas et présentées dans ce cinquième chapitre, que ce soit par observation *in situ*, par l'analyse de documents (rapports annuels, sondages, statistiques, communiqués de presse) ou lors d'entretiens, ont permis de montrer ou de confirmer plusieurs affirmations, dont les suivantes :

- Tourisme Montréal a pris un virage quant à ses communications promotionnelles passant d'investissements principalement de types publicitaires vers des investissements principalement non publicitaires.
- Les communications promotionnelles de Tourisme Montréal intègrent des outils de communication novateurs et l'organisation demeure toujours à l'affût des nouvelles options.
- Depuis 2004 et aujourd'hui encore en 2011, les actions de communication promotionnelle non-publicitaires de Tourisme Montréal tendent vers des communications relationnelles.
- Tourisme Montréal œuvre dans une « industrie » pour laquelle les changements majeurs quant aux nouvelles technologies de l'information et de la communication influencent drastiquement les façons de communiquer. Par exemple :
 - la vidéo permet de faire visiter les lieux touristiques à des clients potentiels habitant à des milliers de kilomètres;
 - les cartes satellites disponibles en ligne à tous comme celles de Google Street View offrent la possibilité aux voyageurs de voir l'emplacement réel (et l'environnement) d'un hôtel;
 - l'accessibilité de l'information en ligne en tout temps permet aux voyageurs partout dans le monde de trouver sur le Web, à la demande, tout ce qu'ils cherchent, et ce, peu importe l'heure;
 - etc.

Dans les chapitres 2 et 3, des arguments permettant de valider les hypothèses initiales de cette recherche ont déjà été émis. Ici, dans ce cinquième chapitre, c'est à l'aide des observations concrètes suite à des recherches sur le terrain, des entretiens ainsi que l'analyse de documents relativement au cas de Tourisme Montréal qu'on obtient des arguments qui valident ces hypothèses. Les détails de l'adéquation entre les hypothèses initiales et les observations du cas de Tourisme Montréal sont présentés dans la section portant sur la vérification des hypothèses qui se trouvent dans les pages qui suivent.

En plus des observations directement en lien avec les hypothèses de cette recherche, nous exposons quelques observations collatérales dont celles-ci :

- D'une part, les messages promus par Tourisme Montréal au sujet de la destination touristique ont évolué avec le temps, mais peu changé sur le fond (voir le Tableau 29 à partir de la page 259). Cette constance a fait en sorte que l'image « touristique » de Montréal s'est bien ancrée dans l'imaginaire des voyageurs et explique, en partie, pourquoi la destination jouit d'une notoriété aussi respectable auprès de ceux-ci. D'autre part, les outils pour diffuser ces messages ont changé avec le temps, il en a été question à la Figure 34 (voir à la page 284), et les gestionnaires de l'organisation ont adopté et profité des nouvelles façons de faire en matière de communication promotionnelle.
- Comme c'est le cas pour la majorité des organisations de gestion de la destination, Tourisme Montréal a peu de pouvoir réel sur l'offre touristique mais reconnaît l'importance des investissements au niveau du produit pour le succès de la destination, les encourage et participe activement à les mettre en valeur.
- La planification « marketing » organisée et rassembleuse est une condition *sine qua non* du succès de l'organisation et de la destination.

Tout au long du chapitre 5, les observations en matière de la communication externe de Tourisme Montréal ont été combinées aux bases théoriques des chapitres précédents afin de vérifier les hypothèses initiales. Alors que plusieurs constats ont été présentés dans les pages de ce chapitre et des précédents, c'est dans la prochaine section, la conclusion générale, que nous verrons à nouveau les principaux arguments en lien avec la problématique et les hypothèses.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Vérification des hypothèses

À partir de l'analyse théorique, de la connaissance du terrain, de la collecte de données de sources variées et l'analyse de celles-ci, les résultats obtenus permettent de valider largement les hypothèses posées au début de cette recherche.

Pour chacune des hypothèses initiales, les principaux arguments issus de l'analyse des données sont présentés dans les prochaines pages. En rappel, la première hypothèse stipulait ceci :

Hypothèse I : Les organisations de gestion de la destination mettent en œuvre de nouvelles stratégies de communication promotionnelle depuis l'arrivée d'Internet.

Dans le deuxième et le troisième chapitres, nous avons vu que la panoplie de nouveaux outils de communication ouvrent la voie à de nouvelles stratégies de communication externe des organisations. Nous avons observé pour le cas de l'organisation de gestion de la destination étudié, Tourisme Montréal, de nouvelles pratiques en matière de communication promotionnelle depuis l'arrivée d'Internet. Alors qu'entre 1989 et 2004, les stratégies de communication promotionnelles de Tourisme Montréal sont demeurées sensiblement les mêmes, à partir de 2004, l'organisation a choisi de modifier grandement ses stratégies de communication afin de profiter pleinement des avantages communicationnels proposés par le Web.

Au chapitre 5, nous avons vu que les messages du « Montréal touristique » promus par Tourisme Montréal durant les 22 dernières années ont évolué mais peu changé sur le fond. Ceci a permis à l'image touristique de la destination de bien s'ancrer dans l'imaginaire des voyageurs et a participé, par le fait même, à établir sa notoriété. Aujourd'hui, l'image de marque de Montréal en tant que destination touristique est reconnue et appréciée. Ainsi, alors que le contenu des messages est demeuré sensiblement le même au fil des années, se sont plutôt les outils pour communiquer ces messages qui ont changé et évolué.

Tourisme Montréal fut parmi les premières organisations de gestion de la destination à s'être investie dans le Web au Canada en 1994. En 2007, l'organisation innove à nouveau en prenant le virage du Web social. À l'idée de projeter une image de dynamisme dont les retombées sont certainement importantes pour une organisation à membres, s'ajoutait également l'espoir de se trouver parmi les leaders des utilisateurs commerciaux du Web social, au risque éventuel (et calculé) de se tromper. En s'investissant rapidement dans le Web social et en choisissant d'embrasser le chaos, le pari pris par Tourisme Montréal à l'époque se confirme aujourd'hui par sa position en tête de peloton dans sa catégorie en matière d'innovation au niveau de la communication externe. Non seulement l'organisation a profité de cette nouvelle technologie, mais elle a joué la carte de la créativité et de l'innovation en partageant et en communiquant ses

expériences, contribuant du coup et de façon induite à l'image de la destination. Trois conditions principales ont permis à l'organisation de risquer l'innovation : 1) l'ouverture d'esprit du président-directeur général et de la haute direction, 2) l'expérience cumulée de la haute direction à la tête de l'organisation¹⁵⁷ ajoutée au professionnalisme de son équipe de communication et 3) les bases solides et confirmées de l'organisation autant au niveau de son expérience (organisation de près de 100 ans) qu'en matière de représentation et de leadership.

Les gestionnaires de Tourisme Montréal, en faisant le choix d'investir dans le Web, agissent proactivement sur l'image de la destination en ligne et, conséquemment, sur une partie des messages qui contribuent à la construction de l'image d'une destination. Souvenons-nous, pour l'avoir vu au chapitre 1, plus précisément à la Figure 5 (à la page 67), l'image des destinations peut être modifiée soit organiquement par des messages non spécifiques au tourisme (nouvelles, articles de journaux, livres d'histoire, etc.) ou de façon dirigée par des dépliants ou des publicités commandées par les gestionnaires d'organisations touristiques. Ainsi, les communications publiées sur le web par de tierces parties, pensons entre autres à tous les voyageurs qui partagent leurs commentaires sur différentes plateformes après un voyage, participent à la construction de l'image auprès de leur réseau.

Il est donc vrai de dire que l'arrivée d'Internet a accéléré la vitesse à laquelle Tourisme Montréal a pris le virage vers de nouvelles stratégies de communication promotionnelle. Toutefois, il faut noter qu'approximativement au même moment et nous l'avons vu au chapitre 2, le paradigme du « marketing » traditionnel a fait place à de nouvelles pratiques de communication marketing intégrée (voir la section 2.2.3 à partir de la page 114). Par ailleurs, la montée en popularité et en crédibilité des relations publiques et de toutes les activités relationnelles explique, en partie, le virage vers de nouvelles stratégies en matière de communication externe des organisations. Ainsi, comme nous l'avons présenté dans l'énoncé de l'hypothèse I, l'arrivée d'Internet n'est pas la cause du virage vers de nouvelles stratégies de communication mais un facteur l'accélérant. Nous pouvons affirmer que le nouveau paradigme de la communication marketing intégrée et sa mise en application par les praticiens est certainement à la base des pratiques en matière de nouvelles stratégies de communication promotionnelle. L'arrivée, en simultané, d'Internet a fait en sorte que plusieurs se sont mépris et ont attribué à l'outil (Internet), tout le crédit de la révolution. Grâce aux observations provenant de l'analyse des rapports annuels de Tourisme Montréal, le tout confirmé lors d'entretien avec des personnes clés de l'organisation, nous avons clairement vu se dessiner le virage vers de nouvelles façons de communiquer avec les publics de l'organisation, en particulier avec les clients, avant ou en simultané de l'arrivée de l'Internet. L'outil n'a pas agi, au début, comme déclencheur du virage. Nos observations mettent plutôt en lumière deux principaux facteurs qui ont contribué au déclenchement du virage de l'organisation en matière de communication externe. Premièrement, les gestionnaires de l'organisation ont bien anticipé, dès les débuts, les possibilités quant au potentiel d'Internet et ont surveillé de près les avancements technologiques de l'outil. Ensuite, l'objectif des gestionnaires de l'organisation de mettre en œuvre une stratégie de communication relationnelle avec ses publics, avant même l'accessibilité du Web 2.0, est le deuxième facteur qui a contribué à l'adoption rapide par l'organisation des outils de communication rendus possibles grâce au Web.

¹⁵⁷ Le président-directeur général ainsi que deux des trois vice-président de l'organisation ont plus de 20 années d'ancienneté dans l'organisation.

En résumé, nous soutenons donc que pour le cas de Tourisme Montréal, ce sont plutôt les tactiques issues des techniques de la communication marketing intégrée, mises en application par les gestionnaires de l'organisation en plaçant la communication relationnelle au cœur de leurs actions, entre autres grâce à l'outil qu'est Internet (et le Web 2.0), qui ont contribué à l'évolution de la communication externe et promotionnelle de l'organisation.

Dans la seconde hypothèse nous nous sommes intéressés aux activités de communication promotionnelle des organisations de gestion de la destination. Voici en rappel, la deuxième hypothèse :

Hypothèse II : Dans un contexte de saturation quant au bruit publicitaire, les organisations de gestion de la destination délaissent les activités publicitaires pour les remplacer par des activités de communication promotionnelle novatrices et intégrées.

Comme nous l'avons montré à la section 2.4 intitulée « La publicité traditionnelle : moyen d'influence en perte de popularité », la publicité traditionnelle a vécu au cours des dernières années de grands changements. Des alternatives à la publicité permettant de répondre aux mêmes objectifs de communication s'offrent aujourd'hui aux praticiens. La communication *one-to-one* ou l'« approche centrée sur le consommateur » tels que les présentent, entre autres, Buhalis et O'Connor (2005 – voir section 1.5) est de plus en plus privilégiée et les consommateurs s'attendent aujourd'hui à être considérés comme des individus et non pas des consommateurs parmi d'autres. Les trois premières parties du chapitre 2 tentent d'ailleurs de faire la démonstration théorique de ce transfert des activités publicitaires vers des actions plutôt relationnelles. Du côté pratique, le cas de Tourisme Montréal (voir le chapitre 5) confirme, et ce, de façon certaine, le virage de l'organisation d'une communication externe principalement de type publicitaire à une communication externe principalement de type non-publicitaire, novatrice et intégrant plusieurs plateformes médiatiques.

L'organisation de gestion de la destination étudiée, Tourisme Montréal, a toujours intégré des activités de communication variées pour joindre ses différents publics. La participation à des tournées promotionnelles et à des foires commerciales, l'invitation de journalistes internationaux au moins depuis 1989 en font certainement foi. Cependant, en matière d'investissements financiers, l'activité principale pour joindre les consommateurs passait par l'achat d'espaces publicitaires dans les médias traditionnels. Depuis l'arrivée d'Internet, non seulement le média a permis à Tourisme Montréal de diffuser par l'entremise de ce canal de communication mais également de développer des façons créatives pour joindre les consommateurs. Après la création d'un site Internet, l'achat de bandeaux fut parmi les premières tactiques publicitaires de l'organisation sur le Web. Depuis quelques années mais particulièrement à partir de 2009, grâce à l'embauche de blogueurs, la création de contenus éditoriaux s'est ajoutée à la stratégie de communication promotionnelle en ligne de l'organisation.

Les caractéristiques du produit touristique, entre autres l'intangibilité et son caractère international, ont toujours posé des défis importants aux gestionnaires responsables du marketing et des communications d'organisations touristiques. L'Internet apporte des solutions tout à fait nouvelles à ces problèmes et permet d'éliminer une partie importante des limites posées par ces caractéristiques. Tourisme Montréal a été la première organisation de gestion de la destination en

Amérique du Nord à avoir investi, sur le Web, 100 % de son budget promotionnel destiné aux voyageurs d'agrément. C'était en 2009. Au moment de rédiger ces lignes, en février 2012, elle demeure encore la seule à avoir testé la stratégie. Notons qu'en 2010 et en 2011, l'organisation a réinvesti dans la publicité traditionnelle en affirmant que l'expérience 2009 avait été excellente vu le contexte, notamment, économique. Pour l'année 2012, les plans sont d'investir encore davantage dans le Web.

En ayant comme objectif, dans la prochaine année et les suivantes, de continuer de miser sur des activités de communication relationnelle, les gestionnaires de Tourisme Montréal confirment officiellement le passage de l'organisation vers des actions de communication majoritairement non « publicitaires ». Même si les gestionnaires de l'organisation croient toujours au potentiel de la publicité traditionnelle pour atteindre certains objectifs visés, ils estiment que plus jamais la publicité ne sera livrée sans des activités de communication complémentaires incluant, par exemple, des relations de presse, de la communication par l'entremise des médias sociaux, des activités promotionnelles, etc.

Finalement, voici à nouveau la troisième hypothèse initiale :

Hypothèse III Les organisations de gestion de la destination s'adaptent à un nouvel environnement communicationnel et particulièrement à la communication bidirectionnelle.

Au chapitre 2, plus précisément dans les sections 2.1.10 et 2.1.11 (à partir de la page 105), il a été question de la communication à l'ère du Web 2.0. Au chapitre 3, et particulièrement dans la section 3.3.6 (à partir de la page 191) nous avons fait état des activités de communication plutôt bidirectionnelles des organisations rendues possibles grâce au Web. On y a fait ressortir des arguments qui appuient l'hypothèse III. Au chapitre 5, le cas étudié apporte aussi des arguments validant cette hypothèse. Par exemple, en 2009, Tourisme Montréal, investissait 100 % de son budget de « marketing » destiné aux voyageurs d'agrément sur le Web. Une partie de ce budget était destinée à l'achat d'espaces publicitaires mais une autre partie a été investie dans du contenu éditorial et de la communication relationnelle avec les consommateurs. L'embauche de cinq blogueurs par une agence pour représenter Tourisme Montréal à temps plein dans le monde virtuel démontre les efforts entrepris par l'organisation de gestion de la destination pour s'adapter au nouvel environnement de Web social dans lequel elle se situe. Tourisme Montréal a été un des pionniers en matière de communication par l'entremise des médias sociaux au Québec et à l'international dans sa catégorie d'organisation de gestion de la destination. Les apprentissages suite à cette expérience ont permis à l'organisation d'améliorer sa stratégie de communication par le Web social et de construire sur des bases encore plus solides une planification de communication promotionnelle qui comprend des activités de communication relationnelle encore plus pertinentes et efficaces.

Quoique la communication sur le Web soit bidirectionnelle, les observations et les données recueillies ne permettent toutefois pas d'affirmer qu'il s'agit, pour le moment, d'une réelle conversation (plusieurs échanges) entre l'organisation étudiée et les voyageurs. Les échanges en ligne entre l'organisation et les voyageurs sont, pour le moment, plutôt sporadiques et réactifs, c'est-à-dire, que les gestionnaires de l'organisation répondent aux questions et commentaires des internautes, mais sans plus. Plutôt à la manière d'un centre d'appel d'un service à la clientèle qui

reçoit des appels de clients par opposition à un service plus proactif qui effectuera des appels de suivi auprès de ses clients afin de valider le niveau de satisfaction de ces derniers.

Ceci dit, l'arrivée du Web, du Web social dans ce cas, n'est pas l'unique cause de cette adaptation puisque, tel qu'exposé à la section 5.2.2 (à partir de la page 270), l'intérêt de l'organisation à développer une communication relationnelle avec les consommateurs était déjà présent quelques années avant que le Web social existe ou qu'il devienne populaire. En fait, alors que les médias sociaux existent depuis peu longtemps et qu'ils prennent leur essor que vers 2007, le virage en direction d'une stratégie de communication relationnelle de Tourisme Montréal s'était manifesté, en différentes étapes, depuis quelques années. Souvenons-nous, par exemple, qu'en 1994, Tourisme Montréal embauchait déjà une firme de relations publique. En 2001, l'organisation investissait dans une campagne de relations publiques et en 2004, Tourisme Montréal affirmait vouloir changer de cap pour l'ensemble de sa vision afin de viser une stratégie de « marketing » misant essentiellement sur la relation avec le consommateur.

Conclusion

Comme nous l'avons présenté à la section 1.2 portant sur les territoires organisés, le choix d'une destination est, en général, la première décision prise par les voyageurs (Péloquin, 17 août 2005). Ainsi, les organisations de gestion de la destination ont le potentiel de jouer un rôle très important dans le succès des destinations et, éventuellement, des entreprises situées sur le territoire.

Toutefois, comme l'indiquent Sautter et Leisen (1999) et Buhalis (2000: 98), « de par leurs caractéristiques et l'amalgame des parties prenantes en faisant partie, les destinations sont parmi les entités les plus difficiles à gérer et à commercialiser ». Une destination est un système organique et complexe qui inclut divers intervenants de l'« industrie » touristique. La complexité du travail de gestion et de commercialisation pour les gestionnaires d'organisations de gestion de la destination vient certainement du fait qu'il faut travailler en collaboration avec un large éventail de différents types d'entreprises (privées ou publiques, de très petites à très grandes). Ces entreprises œuvrent dans des disciplines fort diverses (restauration, musées, hôtels, compagnies aériennes, etc.) et les gestionnaires qui les gèrent ont des intérêts personnels et professionnels variés. Le tout doit prendre en compte des caractéristiques physiques (accès, infrastructures, paysages, attraits touristiques, etc.), politiques, sociales, environnementales, climatologiques, etc. de la destination, sans oublier les habitants locaux qui sont partie prenante de la réalité d'une destination touristique.

Nous avons souhaité présenter au lecteur une évolution logique des résultats de nos recherches. Dans la première partie, le système touristique, les caractéristiques des produits touristiques ainsi que les particularités des organisations de gestion de la destination ont été présentés.

Comme il en a été question dans le premier chapitre, à un environnement opérationnel complexe s'ajoute aujourd'hui le fait que la compétition entre les destinations touristiques est féroce. Les organisations de gestion de la destination doivent user de créativité lorsque vient le temps de se positionner et de se démarquer des autres destinations.

Toujours dans la première partie, a suivi une revue de la littérature d'où est ressortie une compréhension des théories de la communication applicables au sujet étudié, celui de la communication externe des organisations de gestion de la destination.

Le deuxième chapitre a fait état, entre autres, que les consommateurs sont submergés par les messages commerciaux et que les techniques de « marketing » à succès des années 1980 visant la masse sont remplacées par de nouvelles façons de faire. Ce nouveau paradigme intègre davantage de techniques de communication, incluant des activités relationnelles comme les relations publiques, et a comme objectif, par exemple, de joindre les consommateurs de façon individuelle et personnelle. Aujourd'hui, les organisations tentent de joindre les consommateurs par différents moyens en misant, notamment, sur la synergie des méthodes (voir Moriarty (1996)) dans le but de développer une relation avec eux.

La première partie de cette recherche s'est conclue en présentant une liste non exhaustive des différents outils médiatiques et techniques non médiatiques utilisés dans la communication externe des organisations de gestion de la destination.

C'est dans le troisième chapitre que différentes techniques et outils de communication externe des organisations ont été présentés, particulièrement ceux utilisés par les gestionnaires d'organisations de gestion de la destination. Nous avons vu dans ce chapitre qu'une multiplicité d'outils destinés à la communication externe des organisations sont accessibles aujourd'hui et s'ajoutent aux traditionnels médias de masse. Les nouveaux outils permettant une communication bidirectionnelle ont aussi été présentés en détail dans ce chapitre, tout comme des exemples d'utilisation de ces outils par les organisations de gestion de la destination.

La deuxième grande partie de cette recherche était consacrée à l'étude du cas d'une organisation de gestion de la destination.

L'approche méthodologique de recherche choisie pour investiguer le sujet ainsi que le protocole de recherche ont été présentés dans le quatrième chapitre. C'est dans ce chapitre que nous avons expliqué le choix de la technique de l'étude de cas et montré pourquoi il s'agit du meilleur outil pour valider ou invalider les hypothèses initiales présentées dans l'introduction.

Finalement, le chapitre 5 présentait les observations et les résultats d'analyse du cas étudié, celui de Tourisme Montréal, l'organisation de gestion de la destination responsable, entre autres, des communications du Montréal touristique.

Les observations issues du cas ont produit des arguments complémentaires qui, combinés aux modèles et théories étudiées au second chapitre, ont permis de soumettre les hypothèses initiales à l'examen.

C'est ultimement dans la conclusion générale que nous avons, grâce aux analyses effectuées et aux résultats d'enquête provenant des chapitres précédents, répondu aux hypothèses de départ.

Ainsi, non seulement toutes ces étapes de la recherche présentées dans les cinq chapitres ont permis, ensemble, d'obtenir des réponses permettant de valider les hypothèses initiales, mais les

arguments trouvés ont également permis de répondre à la problématique initiale de cette recherche. Nous croyons avoir offert des observations nouvelles qui permettent de comprendre un peu mieux la communication externe des organisations de gestion de la destination dans le contexte actuel. Ceci est d'autant plus pertinent que le besoin de recherche scientifique en matière de communication externe des organisations de gestion de la destination a été identifié, nous l'avons vu dans les premières pages de ce document, par des chercheurs dont Steven Pike.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons étudié théoriquement et ensuite vérifié les hypothèses posées initialement à l'aide des résultats des observations issus de l'étude de cas. D'une part, il a été question du contexte dans lequel se situent les organisations de gestion de la destination, de certaines théories de la communication adaptées à la communication externe des organisations de même que de techniques de communication et d'outils médiatiques de diffusion. D'autre part, l'étude de cas portant sur Tourisme Montréal a permis de voir concrètement quelles actions permettent à une organisation de gestion de la destination dont le succès est reconnu d'atteindre ses objectifs de communication dans un environnement compétitif. Nous avons étudié ce phénomène dans son contexte, où les médias traditionnels sont bouleversés par Internet et de nouveaux outils disponibles grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Pratiquement, les résultats obtenus permettent une meilleure compréhension de pourquoi il est nécessaire, pour les organisations de gestion de la destination, de créer une image forte de la destination qu'elles représentent et ensuite, comment y parvenir. Ainsi, reprenons les paroles de Filiatrault et Daghfous (2006 : 438) qui affirmaient : « Il ne suffit pas de savoir faire, Il faut aussi faire savoir. »

Par cette recherche, nous espérons avoir réussi à contribuer de façon constructive aux connaissances en matière de communication externe des organisations de gestion de la destination. Dans un autre ordre d'idées, Pike (2008: 8) ainsi que Ward et Gold (1994 repris par Pike (2008)) affirment qu'il devrait y avoir plus de liens entre les chercheurs et les praticiens au niveau du « marketing » de destinations. En lien avec cette affirmation, nous avons, comme visée secondaire, l'espoir d'offrir aux gestionnaires de destinations touristiques des pistes d'idées ainsi que des concepts qui leur permettront d'améliorer leurs méthodes en matière de communication promotionnelle et, idéalement, leurs rendements.

Limites de la recherche

Parmi les limites conférées à cette recherche doctorale, notons le fait qu'elle soit fondée sur l'étude d'un seul cas, celui de Tourisme Montréal. Méthodologiquement adapté au besoin de cette recherche précise, nous avons déjà vu que l'étude de cas est la méthode privilégiée pour « étudier un phénomène contemporain dans un contexte réel » et permet de « décrire, de comprendre et d'expliquer une situation ». Il n'en demeure pas moins qu'en choisissant l'étude de cas comme méthode d'analyse pour comprendre une situation, on se limite inévitablement quant à l'application des résultats sur l'ensemble d'un secteur. Avec l'étude d'un cas, les résultats obtenus révèlent la situation précise de l'organisation étudiée et ne peuvent être extrapolés pour expliquer la situation de toutes les organisations similaires. Il s'agissait d'un précepte connu et pris en considération dès le départ. Ceci dit, il aurait été particulièrement risqué de faire les choses autrement sachant, comme il a été affirmé à la section 1.2.4 (à partir de la page 49), qu'il existe une grande variété de types d'organisations qui représentent des territoires ou des destinations touristiques. En fait, il a été déterminé tôt dans la démarche que l'obtention de résultats significativement représentatifs de l'ensemble des organisations de gestion de la destination, dans un contexte où l'adaptation aux nouveaux outils de communication varie beaucoup d'une organisation à l'autre, était impossible au moment de réaliser la recherche. Toutefois, en tant que leader au Canada sur le plan des communications promotionnelles de destination et dans sa quête constante d'idées novatrices en matière de communication externe, Tourisme Montréal réussit à se démarquer. Non seulement les nombreux prix obtenus depuis quelques années en font foi, mais les succès de la destination quant aux arrivées touristiques, entre autres en période économique difficile, font également la preuve que l'organisation est un exemple à suivre dans sa catégorie. Alors qu'on ne peut extrapoler les résultats pour les appliquer à d'autres organisations de gestion de la destination, le cas de Tourisme Montréal peut cependant en inspirer d'autres.

Le contexte nord-américain et plus précisément le contexte canadien dans lequel se situe Tourisme Montréal fait partie des éléments à considérer dans la compréhension du cas étudié. Cependant, dans la mesure du possible, le contexte a été présenté et détaillé pour que le lecteur, peu importe sa provenance, le saisisse bien.

Internet et particulièrement le Web social, sont des phénomènes très nouveaux et leurs utilisations à des fins de communications externes et promotionnelles sont toujours à l'étude. Devant ces nouveautés, des dizaines de textes scientifiques ont été publiés, mais il est encore tôt pour connaître ceux qui seront considérés comme des références. Ainsi, les choix de sources pour l'inspiration et pour appuyer les faits étudiés ont été faits au meilleur de nos connaissances au moment de rédiger cette recherche et consciemment du fait que de nouvelles et plus pertinentes sources d'information sont certainement en cours de rédaction ou le seront très prochainement.

Les données issues de l'analyse des rapports annuels de 1989 à 2010 de Tourisme Montréal ainsi que la base de données comportant des informations sur l'organisation depuis, pour certaines d'entre elles, 1987, sont certes intéressantes pour la comparaison et l'historique. Cependant, un rapport annuel n'est qu'une « photo », un aperçu de quelques pages, voire une trentaine de pages, préparé afin de présenter les activités d'une équipe de plusieurs dizaines d'employés durant une année complète. Ainsi, le choix d'analyser les rapports annuels de l'organisation pour obtenir une partie des données recueillies pour cette recherche, présentaient, d'un côté, un avantage certain

d'avoir accès à des données « fiables » et comparables sur plusieurs années, mais d'un autre côté, des limites quant aux détails disponibles et obtenus. Dans le but de réduire les inconvénients de cette technique de collecte de données, nous avons validé les observations obtenues auprès de deux interlocuteurs. Les entretiens ont permis de valider, deux angles différents. Le premier, celui avec Monsieur Pierre Bellerose, vice-président relations publiques, recherche et développement du produit œuvrant au sein de Tourisme Montréal depuis 1989, a permis de valider des éléments historiques quant à l'organisation et l'évolution, entre autres, de la vision de l'organisation et de l'adoption des nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'évolution des stratégies « marketing » des dernières années et la vision de celles-ci pour les prochaines ont été validées grâce à l'entretien avec Madame Emmanuelle Legault, vice-présidente marketing de Tourisme Montréal, employée par l'organisation depuis 5 ans.

Suggestion pour des recherches futures

À la section 1.3.4 (à partir de la page 67), nous avons vu que grâce à ses recherches sur l'image des destinations, Crompton (1979: 21) a décelé qu'un programme de communication marketing destiné à améliorer l'image touristique d'une ville aura du succès seulement s'il présente aux visiteurs potentiels des informations nouvelles quant aux attributs de la ville. Dans le cas où le visiteur ne connaît pas une ville ou qu'il en n'a pas une perception contradictoire, le voyageur potentiel acceptera l'image proposée et l'ajoutera à la construction perceptuelle qu'il se fait de la destination. Il serait intéressant d'étudier la formation de l'image, aujourd'hui, à l'ère des nouveaux outils de communication, de nouvelles destinations touristiques ou d'une destination touristique existante mais visant un nouveau marché.

Annexe 1

Annexe 1 – Types d’achats, caractéristiques et quelques exemples

Tableau 35 - Types d’achats, caractéristiques et quelques exemples

Type	Caractéristiques	Exemples
Achat impliquant	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d’achat complexe et long • Recherche d’informations poussées, souvent dans Internet, avec comparaison de(s) produits et prix • Risque perçu important 	<ul style="list-style-type: none"> • Voiture, voyage
Achat de faible implication	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d’achat rapide • Faible effort de recherche d’information • Faible différence perçue entre les marques • Aucun risque perçu, sauf en vente à distance (risques liés au paiement et à la livraison) 	<ul style="list-style-type: none"> • Piles, pâtes alimentaires, lessive
Achat impulsif	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d’achat très rapide • Achat spontané effectué sans réflexion • Souvent provoqué par une incitation sur le lieu de vente ou dans Internet (enchères, ventes éclairées, ventes privées...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Achat d’un produit parce qu’il est en promotion
Achat routinier, de fidélité	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d’achat rapide • Décision instantanée • Prise en compte des expériences antérieures 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidélité à un produit, à une marque
Achat de recherche de variété	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d’achat de durée variable • Opposé à l’achat routinier (pas de fidélité à la marque) • Causes : besoins multiples, influence du goût, goût du 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans une famille, consommation de différents types de yaourts, correspondant aux goûts variés des différents membres

Annexe 2

Annexe 2 – Essai sur les méthodes en sciences sociales et sur les études de cas

Bref historique de la méthode et des techniques en sciences sociales

On attribue l'essor des sciences pures ou « exactes » telles la chimie, la physique et les mathématiques à la méthode expérimentale, c'est-à-dire aux techniques d'enquêtes quantitatives. Les méthodes quantitatives sont constituées d'enquêtes effectuées sur des échantillons qui permettent d'observer et de mesurer statistiquement des phénomènes. Éventuellement, le chercheur peut, avec un niveau de confiance calculé, extrapoler les résultats de l'échantillon pour ensuite les appliquer à une population plus grande. Raymond Boudon (1980: 31) définit les enquêtes quantitatives comme « celles qui permettent de recueillir sur un ensemble d'éléments des informations comparables d'un élément à l'autre. C'est cette comparabilité des informations qui permet ensuite les dénombrements et, plus généralement, l'analyse quantitative des données ».

Quant à elles, la méthode qualitative et ses techniques ont été développées et définies beaucoup plus récemment. D'ailleurs, Selon Grawitz (1996: xii), « elles ont évolué à travers l'essor des sciences sociales qui, pour leur part, ont connu leurs premières heures sur le vieux continent particulièrement en France et en Allemagne grâce aux Durkheim, Mauss, Simmel et Weber pour ensuite arriver aux États-Unis après la deuxième guerre mondiale grâce aux immigrés d'Europe centrale tels que Lazarsfeld, Lewin, Marcuse et Moreno ».

Initialement, à l'émergence des sciences humaines et sociales, les chercheurs ont naturellement appliqué la méthode scientifique traditionnelle pour observer et étudier les phénomènes. Cette méthode d'analyse a ensuite évolué pour éventuellement répondre davantage aux besoins des sciences sociales et humaines. Avec son étude portant sur le suicide, on doit à Durkheim (1858-1917) le premier effort conscient et réussi pour allier théorie sociologique et recherche empirique (Grawitz, 1996: 82). Du point de vue logique, ce type d'analyse est considéré comme une véritable révolution. Il montre qu'une relation statistique entre deux variables ne peut généralement être interprétée que si on l'insère dans un modèle causal (Boudon, 1980: 61).

Les sciences sociales et l'étude des disciplines qui les constituent ont continué de se construire comme toutes sciences, grâce aux recherches scientifiques qui les ont étudiées. Les méthodes d'observation et les outils techniques de mesure ont évolué pour répondre plus adéquatement aux spécificités des phénomènes observés. Plusieurs textes scientifiques font référence au fait que des années 20 à jusqu'il y a quelques années, typologie en construction de ces « nouvelles » disciplines scientifiques oblige, une guerre froide a opposé les fervents défenseurs d'outils quantifiables et statistiquement vérifiables aux scientifiques s'affairant à baliser et à faire valoir les avantages qu'apportent aux sciences sociales la méthode qualitative. D'ailleurs, pendant longtemps, les disciples des méthodes quantitatives ont réduit les chercheurs qualitatifs à des scientifiques de second ordre. Convaincus de la nécessité de développer des techniques et des

outils d'analyse adaptés à leur réalité, les partisans des méthodes qualitatives ont réussi, au fil des années, à montrer les vertus de leur approche subjective et interprétative pour étudier l'humain dans sa vie en société (Denzin et Lincoln, 2000: 2). Aujourd'hui, le temps des débats et les comparaisons des méthodes et des techniques quantitatives comparativement à la méthode et aux techniques qualitatives est révolu. Ceci dit, en tant que chercheur scientifique du XXI^e siècle, il est nécessaire de saisir l'importance que ces tumultueux débats du passé mais encore récents ont eu sur l'évolution de la méthode scientifique et les techniques d'enquêtes qualitatives, surtout en matière de recherche en sciences sociales. C'est la raison pour laquelle ce bref historique a été présenté ici. De plus, le lecteur comprendra que, considérant que la discussion autour de la méthodologie qualitative versus quantitative est un sujet ayant été au centre de discussions intenses pendant près d'un siècle et ce, au cours de l'histoire récente, l'auteur de cette recherche, en préférant une méthode plus que l'autre, s'engage bien malgré elle, dans l'affirmation et l'appui de l'un ou l'autre des camps philosophiques. Seidman (1991) avait aussi relevé ce point en déclarant que plusieurs thésards ne comprennent pas bien la guerre entre les paradigmes méthodologiques qui a eu lieu dans les années 1970 et 1980; ainsi ils sont ignorants aussi des implications potentielles de leur choix de méthodologie sur leur carrière.

Cette brève histoire de la méthode qualitative ne se veut pas exhaustive, mais permet au lecteur de comprendre la provenance de cette méthode, une partie de l'histoire y étant associée et surtout de montrer que le choix de son utilisation vient également avec des implications et un respect face à cette méthode.

Différences entre les méthodes quantitatives et qualitatives

Mucchielli, prolifique et respecté auteur en sciences de la communication décrits les méthodes qualitatives dans son livre « Que sais-je » comme suit :

« Les méthodes qualitatives sont des méthodes des sciences humaines qui recherchent, explicitent, analysent des phénomènes (visibles ou cachés). Ces phénomènes, par essence, ne sont pas mesurables (une croyance, une représentation, un style personnel de relation à autrui, une stratégie face à un problème, une procédure de décision...), ils sont des caractéristique spécifiques des « faits humains ». L'étude de ces faits humains est réalisée avec des techniques de recueil et d'analyse qui, échappant à toute codification et programmation systématique, reposent essentiellement sur la présence humaine et la capacité d'empathie, d'une part, et sur l'intelligence inductive et généralisante, d'autre part ». (Mucchielli, 1991: 3)

En s'inspirant de Becker (1986: 134), Denzin et Lincoln, dans un article analysant la discipline et les pratiques en recherche qualitative, font ressortir cinq différences entre les chercheurs qualitatif et les chercheurs quantitatifs. En résumé, ils affirment que les premiers utilisent, entre autres, ethnographie, histoires narrées, entrevues personnelles, photographies, histoires humaines, « faits » fictifs, matériel biographique et autobiographique. Quant aux seconds, les chercheurs quantitatifs, ils utilisent plutôt des modèles mathématiques, des tables statistiques et des graphiques et rédigent leurs résultats de façon impersonnelle, fréquemment à la troisième personne (2000: 12).

Le sujet d'étude en sciences sociales, comparativement ceux d'autres sciences, peut s'exprimer. Seidman (1991: 2) rapporte les paroles de Bertaux (1981 : 39) qui soutient que « contrairement à une étoile ou un composé chimique, le sujet en sciences sociale peut parler et, si on leur donne une chance de parler librement, les gens semblent en savoir beaucoup sur ce qui se passe ». Ainsi, l'utilisation d'une méthode qualitative évoluée et adaptée pour recueillir les données en sciences sociales avec plus de flexibilité et de nuances permet d'obtenir des résultats qui se rapprochent davantage à la réalité.

Les limites de la méthode quantitative et de ses techniques en sciences sociales

Grawitz reproche à certains adeptes de la quantification des sciences sociales de trop souvent utiliser abusivement le langage mathématique, en principe instrument de clarté, pour compliquer ce que la prose exprimait fort bien, et d'avoir de plus contribué à l'altération de la dite prose, en créant parfois un véritable jargon (1996: 337).

D'ailleurs, à cet effet, la perte de précision lors du transfert de données qualitatives en données quantitatives est aussi critiquée. Grawitz (1996: 332) affirme, à ce sujet, que « les techniques des sciences sociales : interviews, observations de groupe, analyses de documents, etc., prévoient la quantification ultérieure et recueillent les données qualitatives d'une façon qui la prépare et la facilite. La quantification n'est donc que le deuxième stade qui dépend forcément du premier. Opposer dans les sciences sociales l'imprécision et le subjectivisme du qualitatif, à la rigueur et à l'objectivité du quantitatif, c'est oublier que l'on n'obtient du quantitatif qu'à partir du qualitatif ».

Même Durkheim (1858-1917), à qui on doit le premier effort conscient et réussi pour allier théorie sociologique et recherche empirique (Grawitz, 1996: 82), voulait que l'on traite des « faits sociaux » comme des choses. C'est à cette injonction que J. Monnerot répond, dès 1946, que les « faits sociaux » ne sont pas des choses (Mucchielli, 1991: 15). Finalement, De Ketele et Roegiers (1993: 31) rapportent dans leur livre portant sur la méthodologie de la collecte d'informations le commentaire issu de Javeau (1978: 7) qu'« un biais possible d'une étude quantitative est l'impression de vérité que peut conférer la représentativité statistiquement prouvée des échantillons consultés. »

Outre les vieux débats entre les chercheurs quantitatifs et les chercheurs qualitatifs, il ne faut pas croire que tous les chercheurs qui utilisent des techniques de collecte qualitatives ont la même philosophie quant à leur discipline. Plusieurs écoles de pensées évoluent au niveau des méthodes qualitatives et, en lisant les écrits de différents auteurs, d'importantes tensions se font sentir entre les camps de cette même discipline (Denzin et Lincoln, 2000: 12). Les chercheurs, en choisissant une démarche plutôt qu'une autre, acceptent les préceptes des écoles de pensées dont les méthodes sont issues. En agissant en connaissance de cause, le chercheur scientifique choisira non seulement les bons outils pour trouver l'information cherchée, mais saisira également les limites de ces outils et en fera part dans une section dédiée aux limitations de la recherche de son rapport d'analyse.

La méthode qualitative aujourd'hui légitimisée par les scientifiques

Les recherches qualitatives ont maintenant leurs propres critères de certification, ce qui contribue à l'affirmation de cette méthodologie. Du coup, les résultats obtenus à l'aide de méthodes qualitatives ne sont plus considérés comme étant moins valides ou solidement fondés (Mucchielli,

1991: 3, 10). D'ailleurs, Mucchielli affirme qu'un des objectifs de la rédaction de son livre (le premier étant d'énumérer quelques méthodes qualitatives) est « de donner confiance aux chercheurs dans l'utilisation des méthodes qualitatives. Il ne faut plus qu'ils aient peur du scepticisme du monde universitaire et des préjugés « scientifiques » régnants. Il faut qu'ils puissent croire en ce qu'ils font et qu'ils soient capables de défendre leur recherche qualitative devant des gens, la plupart du temps, largement ignorant des problèmes épistémologiques et méthodologiques. » (Mucchielli, 1991: 4).

Situations appropriées pour chaque type de stratégies de recherche

En se basant sur les recherches de Yin (1984: 13) et tel qu'illustré grâce au Tableau 36 le choix d'une technique devrait s'effectuer en suivant trois conditions 1) le type de problématique, 2) le contrôle qu'a le chercheur sur l'événement et 3) le phénomène étudié à savoir s'il se situe dans le passé ou s'il est contemporain. Dans ce même texte, Yin affirme que l'étude de cas est la stratégie privilégiée pour répondre à une question incluant un « comment » ou un « pourquoi » et lorsqu'un phénomène contemporain est étudié dans un contexte réel (*real-life*). Cet auteur soutient finalement que la technique de l'étude de cas est toute désignée pour des recherches portant sur la gestion et les organisations et est fréquemment utilisée pour les dissertations et les thèses en sciences sociales.

Tableau 36 – Situations appropriées pour chaque type de stratégies de recherche

Stratégie	Type de question de recherche	Exige un contrôle sur le comportement des événements ?	Permet d'étudier des événements contemporains ?
Expérience	comment, pourquoi	oui	oui
Sondage	qui, quoi, où, combien	non	oui
Analyse d'archives	qui, quoi, où, combien	non	oui /non
Histoire	comment, pourquoi	non	non
Étude de cas	comment,	non	oui

	pourquoi		
--	----------	--	--

Source : (Yin, 1984: 17)

Les études de cas et les histoires se ressemblent, mais la première technique a comme force unique comparativement à la seconde du fait qu'on peut y intégrer une variété de pièces tels les documents, les entrevues et les observations. (Yin, 1984: 20)

L'histoire des études de cas

L'histoire des études de cas comme technique de recherche scientifique est considérée comme étant plutôt jeune. Voici les étapes cruciales de cette technique d'analyse selon Winston Tellis (1997: 3) dont les principales dates sont aussi corroborées par différentes définitions provenant de *Encyclopedia of case study research* (Mills, Durepos et Wiebe, 2010) et dans un historique présenté par Xiao et Smith (2006: 739) :

« C'est en Europe, plus particulièrement en France que la technique de l'étude de cas connaît ses premiers adeptes. En Amérique, de 1900 à 1935, le département de sociologie de l'Université de Chicago a été un joueur prépondérant dans le domaine et a produit beaucoup de littérature sur le sujet. En simultanément, des questionnements quant à la méthodologie qualitative surviennent de la part de chercheurs issus d'autres domaines et le tout coïncide avec un mouvement à même les sociologues pour rendre plus scientifique la discipline. Cette démarche implique de doter, aux sciences sociales, des outils d'analyses quantitatifs et participe, du même coup, à dénigrer l'utilisation des études de cas. Cependant, dans les années 1960, les chercheurs émettent des craintes quant aux limites liées à l'utilisation de méthodes quantitatives pour analyser des problématiques en sciences sociales. Hamel *et al.* (1993) prétendent que c'est plutôt l'immaturation de la sociologie comme discipline qui fut attaquée que ses techniques, entre autres les études de cas. C'est suite à la publication, en 1967, du livre *The discovery of grounded theory strategies for qualitative research* par Glaser et Strauss qu'un intérêt pour l'utilisation de la technique de recherche par étude de cas se renouvelle. »

L'étude de cas est une des façons d'effectuer des recherches en sciences sociales. Intégrant principalement une méthodologie qualitative, une étude de cas peut aussi inclure une partie quantitative (Yin, 1981a: 99, 1981b: 58).

Arguments contrant les critiques de certains scientifiques face à la technique de l'étude de cas

Dans son article *Case study research : design and methods*, Yin (1984) argumente les critiques énoncées au sujet de la méthode de l'étude de cas par divers arguments qui sont repris dans le Tableau 37.

Tableau 37 – Arguments contrant les critiques des scientifiques face à la technique de l'étude de cas

Critiques des études de cas	Arguments de Robert Yin
Peu de rigueur trop fréquemment observé dans les études de cas du passé	Appel les chercheurs utilisant cette stratégie d'user de rigueur. Les études de cas ayant une approche sans faille contribueront à améliorer la notoriété des études de cas. Rappel que les méthodes quantitatives comportent aussi des biais! (Yin, 1984: 21)
Danger de généraliser un cas singulier à un ensemble	Les études de cas n'ont pas comme objectif d'énumérer des fréquences et de produire des généralisations statistiques mais permettent plutôt aux chercheurs comme pour les expériences quantitatives de généraliser des propositions théoriques (Yin, 1984: 21)
Importante quantité d'informations issues d'études de cas et la difficulté pour le lecteur de la comprendre	Propose de penser une approche de rédaction nouvelle et plus efficace pour le futur (Yin, 1984: 21)
Devrait être utilisé que dans les étapes exploratoires d'une recherche	L'étude de cas est une technique appropriée qui peut être utilisée à tous les stades de la recherche scientifique (Yin, 1981a: 110).
Conduisent qu'à des conclusions non confirmables	Non seulement les études de cas permettent de tester des théories mais peuvent aussi construire sur ces théories (Yin, 1981a: 109).
Une technique à utiliser qu'en dernier recours	L'ensemble des arguments de ce tableau ajoutés à d'autres caractéristiques des études de cas réfutent aisément cette critique

Source : tableau crée à partir des écrits de Robert Yin (1981a, 1984: 21)

Annexe 3

Annexe 3 – Essai sur les techniques d’entretiens

Grawitz (1996: 585) apporte une observation intéressante quant à la terminologie des termes « entrevue », « interview » et « entretien » d’autant plus que sur le nouveau continent, les distinctions entre ces termes ne sont pas les mêmes! Grawitz soutient que « le terme « entrevue » serait la traduction la plus littérale de l’anglo-saxon *interview* mais que le mot, dans « notre¹⁵⁸ » langue a un sens différent et qu’il sous-entend un élément d’arrangement dont rend compte l’expression « ménager une entrevue ». Notons qu’au Québec, cette connotation ne fait pas ombrage au terme. Affirmant que les français utilisent le terme « interview » dans le langage courant et qu’il revêt un aspect journalistique, souvent spectaculaire, Grawitz propose le terme « entretien » puisqu’il confère davantage à un caractère sérieux et confidentiel. Cependant, au Québec, la francisation des termes anglophones (comme « interview » au lieu d’ « entrevue ») est moins fréquent qu’en France; le terme *interview* n’est pas du tout utilisé tout comme le terme « entretien » d’ailleurs qui n’est pas associé spécifiquement à la recherche scientifique. Par soucis d’homogénéité dans ce texte scientifique et en saisissant l’impossibilité de traiter les termes « interview », « entrevue » et « entretien » comme des synonymes le choix éditorial de la rédactrice de cette recherche s’est arrêté au terme « entretien », comme l’affirme Grawitz.

Selon Jean-Philippe Heurtin, auteur d’un chapitre du livre *Étudier l’opinion*, l’entretien « s’est imposé en France depuis les années soixante-dix comme l’un des outils privilégiés à la disposition des chercheurs en sciences sociales » (Marc et Tchernia, 2007: 77). Heurtin affirme qu’après la domination de la quantification dans les années cinquante et soixante, l’importance renouvelée des approches plus qualitatives et notamment de la méthode par entretiens est sans doute liée au coût des enquêtes quantitatives et à leur remise en cause due à la critique des sondages (Bourdieu, 1973, Blondiaux, 1998).

En 1993, Silverman affirmait que nous vivions dans une « société d’entrevues ». Deux ans plus tard, Holstein (1995: 1) fait réaliser à quel point nous apprenons de la vie contemporaine et de la société par l’entremise des entrevues médiatisées, surtout celles dites « en profondeur ». À titre d’exemple, pensons aux grandes entrevues réalisées, par exemple, par les Oprah, Barbara Walters, Alain Duhamel, Arlette Chabot et Michel Drucker, intervieweurs reconnus qui font découvrir les candidats à la présidence, les businessmen, les victimes d’actes naturels ou criminels, les artistes populaires, etc. Même si ces entretiens ne sont pas « scientifiques » ils permettent certainement de pénétrer dans l’univers de l’interviewé et d’en apprendre plus à son sujet.

Michelat (1975: 232) en parlant de l’entretien comme technique de collecte d’information s’appuie sur l’hypothèse que chaque individu est porteur de la culture et des sous-cultures auxquelles il

¹⁵⁸ « Notre » signifie ici le français « de France » puisque Madeleine Grawitz est professeur émérite à l’Université de Paris I et évolue surtout en France lors de la publication de son livre portant sur les méthodes des sciences sociales.

appartient et qu'il en est représentatif. Ainsi, en questionnant efficacement ces individus, un chercheur réussira à recueillir des informations qui lui permettront de comprendre une situation. L'entretien serait l'une des sources d'information les plus importantes pour les études de cas (Yin, 1984: 78-88).

Le terme entretien regroupe un éventail de pratiques que l'on classe habituellement dans la catégorie des techniques qualitatives en sciences sociales. Il y a des entretiens très structurés, directifs, avec des questions standardisées et fermées et des entretiens semi-directifs. À l'autre bout du continuum, il y a les entretiens à questions ouvertes, à première vue non structurés, et anthropologiques qui peuvent sembler, tel que présenté par Spradley (1979) comme étant des conversations amicales (Seidman, 1991: 9). Il y a également des entretiens collectifs ou individuels.

Tableau 38 - Les différents types d'entretiens selon De Ketele et Roegiers (1993)

De Ketele et Roegiers (1993: 20)	Mucchielli (1991: 28-30)
<p>Libre</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ l'interviewer s'abstient de poser des questions visant à réorienter l'entretien 	<p>Non directif</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cette technique de l'entretien est la plus connue des techniques qualitatives. Sa théorie en a été faite, dans le cas de l'entretien d'aide en psychothérapie par C. Rogers dans les années 50. Dans cette technique l'interviewer ne pose donc pas de questions et se contente de suivre le déroulement de la pensée de son interlocuteur.
<p>Dirigé</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ lorsque le discours de la personne interviewée constitue exclusivement la réponse à des questions préparées à l'avance et planifiées dans un ordre précis. 	
<p>Semi-dirigé</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ l'interviewer prévoit quelques questions à poser en guise de point de repère. 	<p>Non-directif - active</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Elle diffère de la première du fait qu'il est possible de recentrer le sujet. Il faut donc être capable de comprendre toutes les « communications » faites par l'interlocuteur, les analyser et se servir immédiatement de ces analyses dans le but de faire progresser le dialogue vers son objectif: le recueil de données pertinentes pour la recherche.

Source : De Ketele et Roegiers (1993: 20)

Selon Blanchet *et al.* (1992: 10-23) la présence de l'interaction entre l'enquêteur et l'enquêté et sa portée heuristique, ou productive, « est ce qui constitue l'originalité même de l'entretien dans les sciences sociales ». Ils comparent l'entretien à un parcours et l'interaction permet de déterminer

les vraies questions soulevées par les enquêtés et ajuster la direction de l'entrevue en conséquence. Les auteurs rappellent aux lecteurs que lorsqu'on pose qu'une question, on obtient qu'une réponse!

En 1995, Holstein et Gubrium publient le livre *The Active Interview* et les auteurs préviennent les lecteurs, dès la 5^e page, que leur livre « propose des observations qui sont relativement non conventionnelles selon les standards habituels en sciences sociales ». Ils prônent la participation de l'intervieweur dans l'action et l'enquête et surtout privilégient les connaissances antécédentes chez l'intervieweur arguant que cette expérience peut être une ressource utile autant pour lui-même que pour l'informateur (Holstein et Gubrium, 1995: 46). Par contre, cette conception qui a évolué depuis les préceptes de la technique de l'entrevue va, à bien des égards, totalement à l'encontre de la méthode sociologique telle que la concevait Durkheim. Du coup, la production d'un entretien *in situ* est aujourd'hui une situation sociale de rencontre et d'échange et non pas un simple prélèvement d'information.

Mucchielli (1991: 30-32), cet auteur respecté des sciences sociales et des sciences de la communication, explique que l'entretien actif diffère de l'entrevue non-directif (« passif » si on veut) du fait qu'il est possible de recentrer le sujet. Il ne s'agit pas d'enregistrer « bêtement » tout ce qui se dit pour l'analyser après coup, dans la tranquillité d'un bureau *il faut plutôt faire preuve d'implication*. Selon cet auteur, l'enquêteur doit « intervenir » sur plusieurs registres : sur celui de la synthèse intellectuelle - manifestant ainsi la compréhension du contenu - et sur celui de l'analyse du sens des conduites en situation - manifestant ainsi la compréhension de l'ensemble de la communication « en actes » que fait l'interviewer. Ceci suggère qu'il faut être en mesure de comprendre toutes les « communications » entreprises par l'interlocuteur, les analyser et se servir immédiatement de ces analyses dans le but de faire progresser le dialogue vers son objectif : le recueil de données pertinentes pour la recherche. On peut ici saisir pourquoi de telles « méthodes qualitatives » sont réputées difficiles, pourquoi elles sont chères et pourquoi elles font peur à beaucoup de chercheurs. Mucchielli (1991: 32) affirme que l'activité de l'interviewer se déploie aussi pour gagner la confiance de son interlocuteur. Il n'y a pas de recette pour ce faire, mais l'auteur suggère de soigner la préparation de l'entretien, de se présenter soi-même, de parler de sa mission, de se situer par rapport à elle, de faire exprimer les craintes de l'interviewé, de le rassurer de la confidentialité de l'entretien, bref de *gérer* l'entrevue. Encore selon cet auteur, l'enquêteur essaie d'obtenir du sujet, souvent indirectement, les informations qu'il détient sur le thème qui constitue l'objet de sa recherche (1991: 28).

L'entretien peut aussi avoir comme objectif la simple intention de corroborer certains faits déjà recueillis par l'enquêteur (Yin, 1984: 83). Dans ce cas, le choix des questions posées à l'informant doit être fort judicieux afin de ne pas diriger l'interlocuteur dans la réponse souhaitée, mais plutôt lui permettre de donner un avis neutre.

L'entretien compréhensif

L'entretien compréhensif intègre le concept de participation de l'interviewer, mais également la nécessité pour ce dernier d'agir « intelligemment » dans le processus, que ce soit dans la rédaction du protocole, lors de la réalisation de l'entrevue et finalement lors de l'analyse des résultats. La neutralité bienveillante lors de la collecte d'informations grâce à la technique d'entrevue fait aujourd'hui place à des « entretiens-conversation » entre l'enquêté et l'enquêteur. Différents auteurs appuient cette participation du chercheur dont Mucchielli (1991), Blanchet *et al.*

(1992), De Ketele et Roegiers (1993), Holstein et Gubrium (1995), Duchesne (1996), Legavre (1996), Franze et Ayers (2003).

Kaufmann n'est pas le seul à prôner l'investissement de l'enquêteur dans la démarche de l'entretien. Il est cependant celui qui donne un nom à ce type d'entrevue « l'entretien compréhensif » et qui intègre de façon plus officielle cette participation. Cette technique fait l'objet d'un livre de la série « sociologie » publié par les éditions Nathan de Paris : *L'entretien compréhensif* rédigé par Jean-Claude Kaufmann (1996).

Après une analyse sérieuse des avantages et des inconvénients associés aux différentes techniques, celle retenue dans le cadre de l'étude de cas pour cette recherche est l'entrevue « compréhensive » telle que définie par Jean-Philippe Heurtin du livre *Étudier l'opinion* publié en 2007 sous la direction de Xavier Marc et Jean-François-Tchernia. L'entrevue « compréhensive », par opposition à la forme non-directive, ouvre la voie « à une attention plus grande à la cognition ordinaire des personnes, ce qui permet la forme à la fois « conversationnelle » et publique de l'entretien en faisant confiance à « ce dont les gens sont capables » (Boltanski, 1990: 15-134). Mucchielli (1991: 30) appelle cette technique l'entretien non directif - active.

Tableau 39 - Caractéristiques et avantages de l'entrevue « compréhensive »

<p>Entrevue « compréhensive » Selon Jean-Philippe Heurtin (Marc et Tchernia, 2007: 83)</p>	<p>Caractéristiques et avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Désinhibe le chercheur vis-à-vis du formalisme de l'entretien non-directif. ○ Conversation, un échange peu contraint, ouvert aux aléas et à toutes les formes de ruptures de ton. ○ Se rapproche des échanges conversationnels. ○ Interactionnel; mais les rôles entre l'intervieweur et l'interviewé demeurent. ○ Intercompréhensif; il appelle de part et d'autre l'usage de ressources narratives et normatives ordinaires. ○ Asymétrique dans son principe; il ne peut effacer les effets de la situation d'enquête sur les propos recueillis.
	<p>Quelques problématiques soulevées par des auteurs et dont l'entrevue « compréhensive » permet de contourner</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Il est également possible que les questions soient mal choisies ou mal formulées et constituent de très mauvais indicateurs de ce que veut appréhender le chercheur. Plus précisément, l'enquêté se pose peut-être des problèmes dans des termes tout à fait différents de ceux qu'imagine le chercheur (Michelat, 1975: 230). ○ D'une information qui constituait une réponse ponctuelle à une question directe de l'enquêteur, on est passé à une réponse-discours obtenue par des interventions indirectes de l'enquêteur. (Blanchet, Gotman et Singly, 1992: 9)

La technique de l'entretien compréhensif est très différente des autres types. La majorité des techniques d'entretien exigent le moins possible d'implication de l'enquêteur. À l'inverse de la plupart des types d'entretiens, les conseils adressés par Jean-Claude Kaufmann (1996: 55) et repris par Heurtin (Marc et Tchernia, 2007: 83) incluent :

- oublier rapidement la grille d'entretien (« la meilleure question n'est pas donnée par la grille : elle est à trouver à partir de ce qui vient d'être dit par l'informateur »);
- entrer par empathie dans le monde de l'informateur;
- ne pas refuser de se livrer, de « jouer de sa personne », de son charme, de son humour, de déclarer ses opinions si nécessaire, etc.;
- pour l'enquêteur de savoir s'impliquer afin de dynamiser l'entretien et utiliser toutes sortes de tactiques pour approfondir l'engagement des personnes dans la situation d'enquête. (Kaufmann s'inspire dans ce cas de Douglas (1976)).

Ce genre d'entretien, toujours selon Kaufmann, permet de faire tomber le masque des rôles sociaux et d'accéder, par bribes, à une sorte de vérité plus profonde des personnes et avoir accès à des informations supplémentaires en comparaison avec un entretien traditionnel. Heurtin s'inspire des écrits de Dodier et Baszanger (1997) publiés dans la *Revue française de sociologie* prônant la variété des ressources qui s'offre aux acteurs entre autres, l'interactionnisme proposé par l'École de Chicago (la deuxième) et les développements récents de la sociologie de l'action.

Annexe 5

Annexe 4 - Article Ciné-tourisme : le nouvel eldorado des destinations touristiques

Ciné-tourisme : le nouvel eldorado des destinations touristiques

Martine LIZOTTE, M.Sc, Master IC

Doctorante en sciences de l'information et de la communication
Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II
martinelizotte@sympatico.ca

Alain A. GRENIER, Ph.D.

Professeur,
Département d'études urbaines et touristiques
École des sciences de la gestion/Université du Québec à Montréal
Grenier.alain@uqam.ca

Mots clefs : tourisme, cinéma, télévision, communication

L'effet des médias visuels sur le public ne se dément pas. Les productions cinématographiques et télévisuelles braquent les projecteurs sur des récits, des artistes, des lieux, des modes de vie, des coutumes et des façons de faire, réelles ou fictives. Se faisant, elles sont capables de séduire des millions de spectateurs. Cette séduction peut ensuite engendrer l'acquisition (et la consommation) de biens associés à une production chérie : on n'a qu'à penser au phénomène des produits dérivés des films de série (les jouets de *Star Wars*, *Lord of the Rings*, etc.).

En plus de produits de consommation, les productions cinématographiques et télévisuelles ont aussi la capacité de promouvoir les environnements (naturels et culturels), dont elles se servent en toile de fond. Le spectateur a la possibilité de rejeter ces éléments ou, au contraire, d'en rêver et, éventuellement, de les endosser. Cette dernière option se traduira, en tourisme, par la sélection d'un lieu de vacances lié à un film ou une télésérie aimée. Nous obtenons alors des ciné-touristes qui se déplacent pour participer à des activités ou visiter des lieux associés à l'industrie du cinéma (illustration 1) (plus sur cet aspect dans le texte conceptuel sur le ciné-tourisme dans la présente publication).

À partir d'exemples pris aux quatre coins du globe, ce dossier de *Téoros* tente de décortiquer comment le film peut contribuer à stimuler la demande et à l'expérience touristiques.



Illustration 1 : Les touristes, attirés par les activités cinématographiques, visitent notamment des studios de cinéma (Photo : Alain A. Grenier).

Bien que le ciné-tourisme ne soit pas nouveau (il s'inscrit dans la lignée du tourisme de littérature), la recherche universitaire sur le sujet est quant à elle plutôt récente et suscite, depuis le début des années 1990, de plus en plus d'intérêt. Les auteurs sont prolifiques mais les écrits sur le sujet sont majoritairement publiés en anglais – d'où l'originalité de notre dossier. Les liens entre le cinéma et le tourisme ont été étudiés, entre autres, par Hudson et Ritchie (c2005 ; 2006b, 2006a), Riley *et al.* (1998), Busby et Klug (2001), Schofield (1996), Tooke et Baker (1996), Riley et Doren (1992), Gibson (2006), Roesch (2009), Frost (2010), Croy (2010), Beeton (2000, 2001, 2004, 2005, 2006, 2010), ainsi que par Kim et Richardson (2003). À partir d'une analyse de l'évolution des publications portant sur le sujet depuis 1990, Beeton (2010) publie un modèle démontrant les axes de connaissance du ciné-tourisme déjà exploités et bien défendus (effets économiques, culturels et environnementaux) et ceux encore peu étudiés indiquant, du coup, une opportunité de développer les connaissances de façon multidisciplinaire (sciences de l'information et de la communication, média, sciences sociales incluant études culturelles, sociologiques et anthropologie visuelle).

À la lecture des principales publications portant sur le ciné-tourisme, on constate qu'un courant de recherche dominant confirme les théories voulant qu'une destination ressente un effet positif sur son achalandage lorsqu'elle est présentée dans le scénario d'un film. En fait, aujourd'hui, personne ne doute des liens causals à effet du cinéma sur le tourisme. Croy (2010, p.21) par exemple, authentifie que l'impact d'un film sur une destination est immense mais affirme toutefois que la plupart des cas semblent relever de l'exception plutôt que de la règle. Il suggère que les exemples de réussite sont justifiés par le fait que les destinations qui ont une image de marque claire

gagnent en visibilité (et en intérêt) si le film présente et soutient cette même image. Toujours selon Croy (2010), les gestionnaires de destinations ne devraient pas viser uniquement une augmentation du nombre de visiteurs mais plutôt une amélioration de la notoriété et une précision des attentes envers la destination.

Quoi qu'il en soit, on observe une intense compétition pour séduire les producteurs et accueillir les productions cinématographiques. Par exemple l'Association of Film Commissioners International publie depuis plus de 20 ans le *Location Magazine* destiné à l'industrie du cinéma et dont le contenu porte, entre autres, sur les opportunités proposées par divers lieux de tournages (Association of Film Commissioners International, 2010). Par ailleurs, la tenue de la première édition du International Film Location Exchange, un événement destiné aux professionnels du cinéma du monde entier (producteurs, réalisateurs, scénaristes, etc.) et aux responsables des villes et des régions intéressées à accueillir des équipes de tournage, confirme aussi l'intérêt des destinations à convaincre les producteurs de cinéma de tourner et filmer dans certains lieux (Désiront, 2009). Les voyageurs et les agents de voyages sont aussi invités puisque le ciné-tourisme constitue pour eux un filon à exploiter, avec les circuits qui emmènent les voyageurs sur les lieux qui ont servi de décor à des films populaires (Désiront, 2009) (illustration 2).

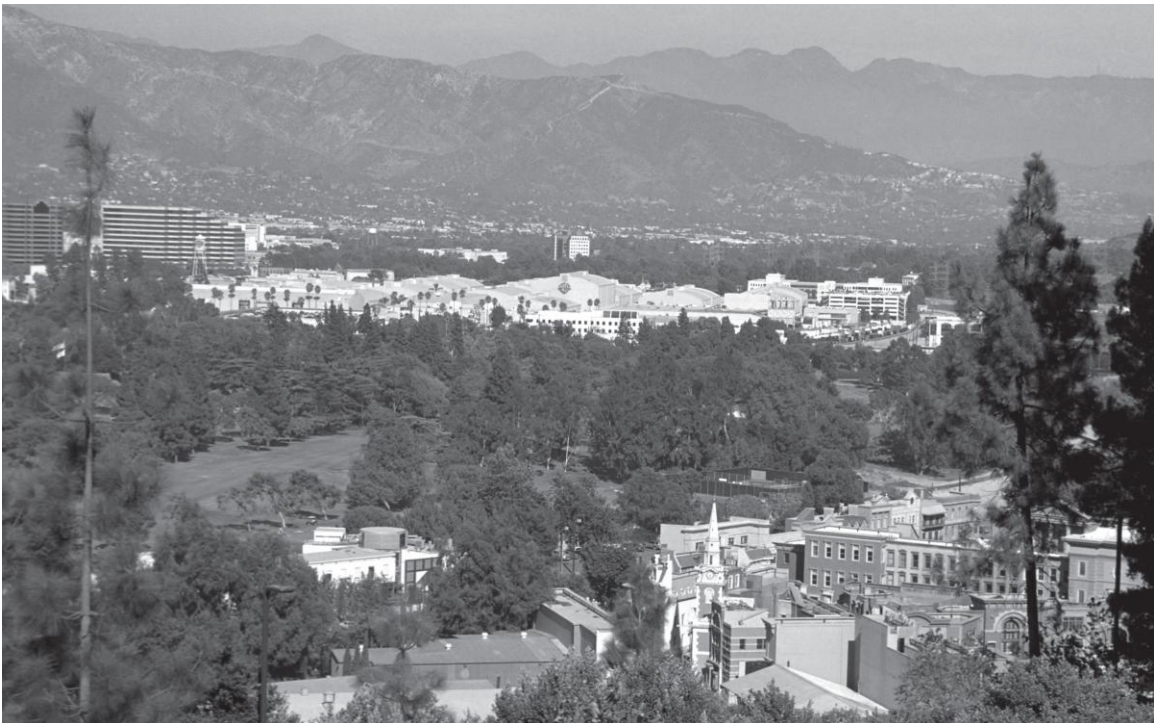


Illustration 2 : Les décors des studios de cinéma californiens continuent d'attirer des milliers de visiteurs, chaque année, dans le cadre du ciné-tourisme. Au premier plan, la ville-décor de la Universal-Pictures. En arrière plan, les studios de la Warner Brothers, à Los Angeles. (Photo : Alain A. Grenier)

L'assouplissement de certaines lois par les représentants gouvernementaux afin de faciliter le travail des producteurs cinématographiques en pays étranger démontre aussi un intérêt à les accueillir. À ce sujet, le gouvernement de la Nouvelle-Zélande annonçait en octobre 2010 un rabais de taxes de 15 millions de dollars US à la Warner Brothers pour que le nouveau chapitre de la série des *Lord of The Rings*, *The Hobbit* soit tourné dans le pays. Le gouvernement néo-zélandais entend aussi déployer, au moment du lancement du film en 2012, une campagne publicitaire d'envergure mettant en scène la destination et les liens avec le film. En 2001, pour la sortie du premier épisode de *Lord of the Ring* au grand écran, le gouvernement néo-zélandais avait alors investi quelques 2,2 millions de dollars US en promotion afin de lier la destination au film. (BBC News, 2002)

L'exemple de la Nouvelle-Zélande inspire plusieurs destinations. De nos jours, la destination doit user de créativité lorsque vient le temps de se positionner et de se démarquer de la compétition. Les destinations rivalisent entre elles pour atteindre les clientèles touristiques provenant des différents marchés émetteurs. Le nombre de destinations touristiques a augmenté considérablement depuis soixante ans. Alors qu'en 1950, les quinze premières destinations accueillait 88 % des arrivées internationales, cette proportion passait à 75 % en 1970 et à 57 % en 2005 (Organisation mondiale du tourisme, 2010a). Cette transition des flux touristiques internationaux témoigne de l'apparition de nouvelles destinations, dont plusieurs issues des pays en voie de développement (Organisation mondiale du tourisme, 2010b). L'émergence de nouvelles destinations met au défi toutes les organisations de gestion de la destination. Non seulement les destinations doivent offrir une expérience des plus appréciables pour demeurer compétitives, mais elles doivent aussi se démarquer de façon créative avec des stratégies de commercialisation audacieuses, susciter l'intérêt et entrer dans l'imaginaire des voyageurs.

À cause, entre autres, des caractéristiques des produits touristiques (intangibles, périssables, hétérogènes et inséparables), les gestionnaires touristiques doivent user de créativité pour influencer la perception des voyageurs de façon positive. Wahab *et al.* (1976) sont parmi les premiers à tenter de comprendre le processus décisionnel des touristes. Ils saisissent que l'achat de vacances est unique du fait que a) il n'y a pas de retour tangible sur l'investissement, b) les coûts associés à l'achat de vacances sont importants comparativement aux revenus, c) que l'achat n'est pas spontané et d) il s'agit d'une dépense qui implique une planification et des économies. Considérant que les touristes n'achètent que de l'intangible, ils sont plus sensibles au potentiel d'être déçus (Pizam, 2000: 14).

Depuis, les théories portant sur le processus décisionnel des touristes se sont succédées mais on peut en retenir que l'image qu'on se fait d'une destination joue un rôle important. Lubbe (2004: 2) affirme même que de dégager une image positive s'avère un pré-requis pour la commercialisation efficace d'une destination touristique. Les recherches de Gunn (1972) démontrent que l'image de destinations peut être modifiée soit organiquement par des messages non spécifiques au tourisme (nouvelles, articles de journaux, livres d'histoire, etc.), soit de façon dirigée par des dépliants ou des publicités commandées par les organisations touristiques. Gartner (1989) propose quant à lui, en extrapolant l'idée de Gunn, que les divers facteurs d'influence de l'image de destinations devraient plutôt se situer le long d'un spectre. Les agents d'influence permettant de changer l'image se trouvent sur une échelle dont le continuum est défini à une extrémité par les messages entièrement organiques et à l'autre par les messages complètement dirigés.

Fakeye et Crompton (1991:10) affirment que de changer l'image d'une destination peut s'avérer un processus long, dispendieux et exigeant beaucoup de temps sauf si un événement majeur survient. Par exemple, Gartner et Shen (1992) ont démontré que les images fortes de l'événement qui a eu lieu en 1989 à la Place Tiananmen et dont les images ont été diffusées sur les écrans de télévisions du monde entier ont affecté négativement, et de façon quasi instantanée, l'image de la Chine et eu des répercussions sur le tourisme.

Investir dans une stratégie intégrant le ciné-tourisme constitue donc une option à considérer pour mettre en lumière et positionner une destination. La projection d'images d'une destination sur grand écran participe à la sémiotique de la destination qui peut devenir un attrait en soi. Pour certains, les images d'une destination ou d'un lieu qu'elles soient dans un film ou grâce à un autre média, agissent comme marqueurs et participent à la sacralisation (MacCannell, 1999 réédition de l'original 1976) de celle-ci.

Les médias sont donc des outils incontournables pour agir ou renforcer l'image d'une destination et/ou d'une expérience touristique. Dans les pays occidentaux, la pression publicitaire télévisuelle était à elle seule évaluée, en 2005, à plus de 2500 impacts par personne par jour, les chaînes de télévision diffusant en moyenne plus de 600 000 spots par an (Malaval *et al.*, 2005). À l'heure où les consommateurs sont submergés de messages publicitaires, la saturation du marché publicitaire et la remise en cause de son efficacité conduisent les entreprises à se tourner vers d'autres moyens d'atteindre le consommateur (Fontaine, 2006, p.1). Exit la publicité, place aux autres outils de communication. Le grand écran représente une alternative de diffusion forte pour atteindre des milliers, voire des millions de consommateurs. À cet effet, le placement de produit, que ce soit dans les films, dans les émissions de télévision, dans les jeux vidéos ou autres types de médias à grande échelle, devient une avenue créative pour créer un impact sur l'imaginaire des spectateurs et, ultimement développer un intérêt assez important pour pousser le consommateur à consommer. Ainsi, le cinéma se démarque comme source de communication pour joindre les consommateurs efficacement. Les cinéphiles sont captifs et peuvent difficilement détourner leur attention. Encore mieux, le cinéma, de part sa nature, crée des moments d'émotions fortes.

Le cinéma permet aussi de joindre des clientèles internationales. C'est aussi pour cette raison qu'il est intéressant pour les destinations touristiques, par l'entremise des images présentées au grand écran, de montrer bonne figure auprès des clientèles de marchés convoités et de créer des images, idéalement positives, parfois même une première impression dans l'imaginaire de voyageurs issus de marchés jusqu'alors non ciblés. C'est la raison pour laquelle les organisations de gestion de la destination doivent considérer sérieusement l'opportunité de se retrouver en toile de fond d'une projection cinématographique, d'investir des efforts dans la mise en marché d'activités liées à l'industrie du cinéma localement, de mettre en valeur les tournages ayant eu lieu à destination et de poser d'autres actions proactives en développement de l'offre en ce sens.

Les dessins animés jouent aussi au ciné-tourisme. En fait, le concept même de Disney est basé sur la commercialisation des parcs d'attractions à travers les films produits par le groupe. D'autres studios l'ont aussi compris. La série télévisée d'animation, *Yogi Bear*, se démarque puisque non seulement le personnage principal est fictif (Yogi est un ours grizzli sympathique dont l'objectif principal est de trouver de la nourriture, idéalement un pique-nique) mais il sévit aussi dans un lieu imaginaire nommé Jellystone. Ce parc administré par le gouvernement et entretenu par des gardes forestiers est calqué sur le Yellowstone National Park du Wyoming.

Le cinéma rejoint un auditoire captif, intéressé (les spectateurs ont choisi de se retrouver dans la salle ou devant leur téléviseur) et surtout en quête de sensations. Pour comprendre l'état psychologique du spectateur on peut se référer à Klapper (1949) qui décrit les communications de masse exécutoires (escapist communication) telles que celles du cinéma comme une forme de communication qui « provides emotional release by diverting the reader from his own problems or anxieties ». Haley (1952: 362) en rajoute en affirmant que l'auditoire des films désire être transporté dans un autre monde souvent parce que cet « autre » monde n'a pas de lien avec le leur et qu'ils ressentent une libération lorsqu'ils l'observent. Ethis (2000: 44) décrit d'ailleurs le cinéphile comme étant un spectateur qui désire « entrer dans l'écran ».

Plus grand que nature, les histoires présentées au cinéma jouent sur l'imaginaire des spectateurs. McLuhan, le père de la théorie communicationnelle voulant que le média soit le message, annonçait en 1959 que le cinéma était au sommet de la société culturelle du consommateur participant également à fournir et à glorifier les produits et les attitudes (p.8). Au cinéma, le spectateur est volontaire et réceptif aux messages proposés. Les destinations touristiques peuvent saisir l'opportunité et parler au cinéphile dont l'état psychologique durant une projection en salle (il se projette « ailleurs ») est similaire à celui d'un touriste d'agrément dont une des motivations est de s'évader (Iso-Ahola, 1980).

En plus du pouvoir des nombres associés aux communications de masse, il faut ajouter l'impact psychologique lié au comportement des foules lorsqu'un film est présenté au cinéma, dans une salle remplie de spectateurs. En effet, selon les études de Gustav Le Bon (1895) et de Sigmund Freud (1921), les individus modifient leur comportement et leur état psychique lorsqu'ils se retrouvent dans une foule. Le Bon (Le Bon, 1895, réédition en 1995: 11) affirme que les individus regroupés dans une foule sont sujets à la « suggestibilité » qu'il explique ainsi : « un individu peut être placé dans un état tel, qu'ayant perdu sa personnalité consciente, il obéisse à toutes les suggestions de l'opérateur qui la lui fait perdre et commette les actes les plus contraires à son caractère et à ses habitudes ». Ainsi, l'impact du placement de produit différerait qu'il soit introduit dans une production cinématographique présentée à la télévision devant un auditoire imposant en nombre certes mais restreint du fait que les gens regardent seuls ou en petits groupes à la maison versus une production présentée au grand écran devant une foule.

En se retrouvant dans le décor de scènes cinématographiques présentées devant un grand nombre de spectateurs réunis, les destinations touristiques profitent du même coup de l'effet d'influence de ce média sur les foules. Ainsi, selon différents facteurs, les cinéphiles se retrouvent dans un état psychologique tel qu'ils sont ouverts et influencés par les messages et les images qu'ils reçoivent. Cette disposition du cinéphile favorise le potentiel de l'impact des images de lieux ou de destinations présentés au grand écran et les gestionnaires mandatés pour commercialiser une destination doivent comprendre et saisir le potentiel communicationnel de cet outil médiatique.

Le ciné-tourisme ne saurait cependant être réduit à transformer le décor de film en destination touristique, ou le cinéphile en touriste. Stimulé par le récit, l'image et les émotions véhiculées par la production cinématographique (ou télévisuelle), le touriste qui s'engage plus ou moins consciemment dans le ciné-tourisme (l'usage du terme et du concept est encore restreints) recherche une panoplie d'expériences. La recension de ces expériences et leur analyse est l'objet de ce dossier spécial de Téoros.

Ce dossier de Téoros

Ce dossier de *Téoros* consacré au ciné-tourisme s'ouvre sur un article de conceptualisation du phénomène (signé par Alain A. Grenier, du Département d'études urbaines et touristiques de l'ESG-UQAM). Le texte permet de recenser la diversité des expériences touristiques proposées dans le cadre des liaisons entre le cinéma et le tourisme. Plus que la simple visite d'un lieu de tournage ou d'une destination sacralisée par le cinéma (ou la télévision), on y découvre que le ciné-touriste est aussi à la recherche d'autres cinéphiles avec qui se vivront des moments d'échanges autour d'un texte (film) dont ils sont des (hyper) spécialistes. La convention de fans, projet ultime du ciné-tourisme, est au cœur de cet article.

Ayant paramétré le phénomène du ciné-tourisme, nous enchaînons notre étude du phénomène avec trois regards sur la destination et sa construction à travers le ciné-tourisme. Le premier texte, « Cinéma et désert : de Tataouine à Ouarzazate », proposé par Lionel LAPOMPE-PAIRONNE, docteur en géographie de l'Université de Nice-Sophia-Antipolis (France), s'intéresse aux conséquences sur l'aménagement touristique et sur la fréquentation d'un lieu par les ciné-touristes. À partir d'étude de cas puisés au Maghreb, Lionel Lapompe-Paironne tente de comprendre comment le tourisme lié au cinéma s'est développé selon deux modalités différentes, en termes de fréquentation et d'impact spatial, d'un bout à l'autre de l'Afrique du Nord.

Notre étude de « l'espace ciné-touristique » se poursuit avec un article sur la transformation de certains lieux, apparemment banals, en destinations dignes d'un intérêt touristique. Hécate VERGOPOULOS, docteure en Sciences de l'Information et de la Communication et en muséologie, et chercheuse au GRIPIC (Celsa-Université Paris IV), co-signe avec Michaël BOURGATTE, docteur en Sciences de l'Information et de la Communication, postdoctorant et chercheur à Télécom ParisTech, (Département SES, UMR CNRS LCTI) un article sur « le ciné-tourisme comme pratique allographique ».

Leur étude met en évidence « la manière dont certains lieux tirent parti de leur inscription dans un récit filmique pour s'assurer une existence touristique par la mise en exposition de traces cinématographiques ». Ces traces, constituées par « le maintien de traces dans des lieux ayant servi à des tournages ainsi que les opérations de qualifications de fragments d'espace au titre de sites ciné-touristiques » forment ce que les auteurs nomment de « boucle allographique ». Celle-ci relève des compétences communicationnelles des acteurs du ciné-tourisme et de leur capacité à composer « avec une intertextualité qui se joue entre espaces, objets et discours ».

Nous poursuivons dans la même lignée mais dans un tout autre décors avec l'étude proposée par Georges-Henry Laffont, docteur en géographie de l'Institut de Géoarchitecture de France, et Lionel Prigent, maître de conférences en aménagement et urbanisme de l'Université de Bretagne Occidentale, Institut de géoarchitecture. Laffont et Prigent, qui co-signent « Paris transformé en décor urbain : Les liaisons dangereuses entre tourisme et cinéma », s'interrogent sur l'efficacité du ciné-tourisme comme outil de développement de l'attractivité de la destination. L'article analyse les stratégies de développement économique dans un contexte local, tout en cherchant à comprendre comment un lieu est utilisé (et mis en valeur) par le cinéma.

Ayant parlé abondamment de la « ciné-destination », nous concluons ce voyage au cœur du ciné-tourisme par une étude du carnet de voyage. Jadis écrits, le carnet de voyage s'adapte aux

époques. La démocratisation des appareils numériques rend de plus en plus facile la capture d'images de voyage et du commentaire du « vacancier-vidéaste ». Dans « Le carnet de voyage audio-visuel ou cinématographique, genre intermédial, quête et diffusion du voyage 'authentique' », Pascale ARGOD, docteur en sciences de l'information et de la communication de l'Université de Bordeaux IV, dresse les facettes du « carnet de voyage » et définit ce genre hybride comme « un ciné tourisme tourné vers le voyage authentique ».

Notre dossier ciné-tourisme se referme avec une rencontre additionnelle « dans les coulisses de la science » que vous trouverez exceptionnellement sur le site Internet de la revue. Nous vous proposons, en anglais et en français, une rencontre avec Stefan ROESCH, gestionnaire de projets et consultant et aussi auteur de l'ouvrage *The Experiences of film Location Tourists* (2009) et recensé dans cet ouvrage (voir la chronique « pour en lire plus »). Roesch nous donne un aperçu du travail du chercheur et des applications de la recherche à la construction de la destination par le biais du cinéma.

Bonne lecture.

Annexe 6

Annexe 5 - Historique de Tourisme Montréal

Source : <http://www.tourisme-montreal.org/Tourisme-Montreal/A-propos-de-TM/Historique>, site Internet de Tourisme Montréal consulté le 26 octobre 2011.

Fondé en 1919 sous le nom Tourist Bureau of Montreal, à l'initiative de l'Automobile Club of Canada, sa mission est de promouvoir Montréal et ses réseaux routiers. Il compte alors 7 membres.

L'Exposition universelle de 1967 et les Jeux olympiques de 1976 confèrent à Montréal son statut de ville internationale ouverte sur le monde. L'organisme se consacre dès lors à la sollicitation et à la coordination des congrès et des voyages en groupe, alors que les efforts publicitaires sont assurés par l'Office municipal du tourisme, créé en 1961.

En 1986, le président du Conseil de l'organisme adopte un processus de planification stratégique qui se traduit par l'unification des forces touristiques à Montréal.

Dès 1989, l'organisme qui deviendra Tourisme Montréal intègre les ressources de CIDEM-tourisme (anciennement l'Office municipal du tourisme). La même année, la ville de Montréal et les gouvernements provincial et fédéral inaugurent le Centre Infotouriste, un service multifonctionnel d'accueil dont la gestion est confiée à une administration paramunicipale, la Société d'accueil et de renseignements touristiques de Montréal (SARTM).

En 1992, la ville de Montréal confie à Tourisme Montréal les fonctions d'accueil de la SARTM. Tourisme Montréal fête son 75^e anniversaire de façon spectaculaire, lors d'une soirée au Marché Bonsecours le 19 mai 1994. Pour cette occasion, l'organisme avait également mis sur pied une exposition sur l'histoire du tourisme dans la métropole au Centre d'histoire de Montréal. Le premier site Web de Tourisme Montréal est lancé en 1995; premier pas dans l'univers des nouvelles technologies qui deviendront primordiales dans la promotion de la destination.

Le 1^{er} avril 1997 marque l'entrée en vigueur de la taxe sur l'hébergement, au montant de 2 \$ par nuitée, dont le produit est remis à Tourisme Montréal pour assurer le financement de sa promotion touristique à l'extérieur du Québec.

C'est lors de son assemblée annuelle de 1998 que les membres de l'organisme entérinent la décision de consacrer l'appellation Tourisme Montréal pour désigner l'organisation, alors connue sous le nom légal d'Office des congrès et du tourisme du grand Montréal inc. C'est lors de cette même assemblée que l'on confie à l'organisme le mandat d'orienter le développement du produit touristique montréalais.

Le 1er juillet 2005, à la suite d'une démarche conjointe du président du Conseil, monsieur Jacques Parisien, et du président-directeur général, monsieur Charles Lapointe – et après avoir reçu l'aval des principaux acteurs de l'industrie – le ministère du Tourisme du Québec modifie la taxe d'hébergement de 2 \$ par nuitée à 3 % du tarif de la chambre.

Cette nouvelle mesure assure la pérennité du financement de Tourisme Montréal, qui a multiplié ses actions promotionnelles, générant ainsi davantage de retombées pour l'industrie touristique montréalaise.

En 2009, Tourisme Montréal a célébré son 90e anniversaire. L'organisme a su s'adapter aux situations parfois difficiles et relever les défis lancés tant par les différents facteurs socio-économiques que par l'émergence de nouveaux marchés. Fort de l'appui de ses 750 membres ou partenaires, et pouvant compter sur une équipe chevronnée autant que passionnée,

Annexe 7

Annexe 6 - Notes biographiques de l'honorable Charles Lapointe, c.p. président-directeur général de Tourisme Montréal depuis 1989.



L'honorable Charles Lapointe occupe le poste de président-directeur général de Tourisme Montréal (Office des congrès et du tourisme du grand Montréal) depuis 1989. Auparavant, M. Lapointe agissait à titre de président-directeur général de l'IACO (International Aeroplane Company) en Irlande, une filiale de la firme internationale d'ingénierie Lavalin. Il compte également 10 années d'expérience comme membre du Parlement à Ottawa, années pendant lesquelles il a administré plusieurs portefeuilles : ministre d'État aux Petites

Entreprises et Tourisme, ministre d'État aux Relations extérieures, ministre des Approvisionnement et Services, et finalement ministre des Travaux publics. M. Lapointe est membre du Conseil privé du Gouvernement du Canada. Il a été président du Conseil de la Commission canadienne du tourisme de 2002 à 2007. À titre de représentant du Canada, M. Lapointe a été élu au Conseil d'administration et au Comité exécutif de l'Organisation mondiale du tourisme où il a siégé de 2005 à 2007.

Au fil des ans, il a été membre des conseils d'administration de nombreux organismes culturels, notamment les Ballets Jazz de Montréal, le Festival international de nouvelle danse, l'Orchestre symphonique de Montréal, le Centre des arts Saidye Bronfman (maintenant connu sous le nom de Centre Segal des arts de la scène) et Parachute – Revue d'art contemporain. Aujourd'hui, il siège aux conseils d'administration du Musée des beaux-arts de Montréal (où il est également membre éminent sociétaire) et de l'organisme Mission Design. De plus, il agit à titre de président du Partenariat du Quartier des spectacles à Montréal. Depuis son arrivée à Tourisme Montréal, M. Lapointe a grandement contribué à l'avancement du tourisme culturel de la ville, ce qui a donné lieu à une fructueuse collaboration avec le ministère de la Condition féminine ainsi que la Ville de Montréal.

En outre, M. Lapointe a reçu le Grand Prix des relations publiques 1999 de la Société des relationnistes du Québec ainsi que le titre de Personnalité de la Semaine du journal *La Presse* en décembre 2000. Il est aussi récipiendaire d'un prix de distinction de l'Université Concordia en reconnaissance de sa contribution au monde des affaires. En mars 2008, M. Lapointe devenait le premier récipiendaire du Prix Grand Ambassadeur, remis par le Palais des congrès de Montréal et,

en novembre 2010, l'Association de l'industrie touristique du Canada lui décernait, lors des Prix nationaux d'excellence en Tourisme, le Prix d'excellence pour l'ensemble de ses réalisations

Annexe 8

Annexe 7 - Prix remportés au cours des derniers mois par Tourisme Montréal et par son président-directeur général des 22 dernières années.

Prix remportés au cours des derniers mois par Tourisme Montréal

Montréal remporte le titre de « [meilleure destination mondiale](#) » du concours NewNowNext 2011 de TripOut Travel.

Montréal arrive troisième au palmarès des « [meilleures villes d'été](#) » du *Lonely Planet*.

Grand [prix Créa](#) de la meilleure campagne en ligne, pour sa campagne *Queer of the Year*.

Premier [prix Boomerang](#) dans la catégorie Meilleure utilisation d'un blogue pour *The Montréal Buzz*.

Premier [prix Boomerang](#) dans la catégorie Campagne ou initiative menée entièrement sur Internet pour *Queer of the Year*.

[Association de l'industrie touristique du Canada \(AITC\)](#) pour *It's Ok to Cheat on Your City / Allez-y, trompez votre ville!* conjointement avec Tourism Toronto.

[Prix pour le Best Online Advertising Canadian New Media Awards \(CNMA\)](#) pour le blogue The Montréal Buzz

[Prix Bronze](#) The Cassies dans la catégorie événement saisonnier ou de courte durée pour le blogue The Montréal Buzz

Grand Prix Media Infopresse dans la catégorie Approche interactive multiplateforme pour le blogue The Montréal Buzz

[Prix Strat Innovation](#) de L'Association des Professionnels de la Communication et du Marketing (APCM) pour la « stratégie 2.0 ou l'apprentissage du *Let it go* ».

Montréal se démarque comme étant la seule destination nord-américaine à remporter un [prix au Meetings Industry Marketing Awards \(MIMA\)](#).

Prix remportés par l'honorable Charles Lapointe, président-directeur général de Tourisme Montréal depuis 1989 – Liste non-exhaustive

M. Lapointe a reçu, depuis une douzaine d'années, plusieurs prix « reconnaissance » remis par des institutions ou entreprises prestigieuses telles que :

- La Presse,
- l'Université Concordia,
- le Palais des congrès de Montréal et
- la Société des relationnistes du Québec

Ces prix reflètent sa contribution au foisonnement de l'offre artistique montréalaise. Toujours animé par le désir de promouvoir le visage culturel de la métropole, M. Lapointe est aussi, entre autres, président du Partenariat du Quartier des spectacles et s'engage à contribuer à la croissance de ce nouveau quartier axé sur la promotion des arts.

2011 - [Prix Hommage du Conseil des Arts de Montréal](#).

2010 - [Prix pour l'ensemble des réalisations de la Canadian Travel Press](#) de l'Association de l'industrie touristique du Canada.

Annexe 9

Annexe 8 – Lettre ouverte de Daniel Lamarre, président et chef de la direction du Cirque du Soleil publiée dans La Presse, édition du 2 novembre 2011

The screenshot shows the top navigation area of the La Presse website. On the left is the red logo with 'LA PRESSE .CA'. To its right are links for 'Se connecter' and 'S'inscrire gratuitement'. Below these are category links: 'VIDÉOS', 'PHOTOS', 'BLOGUES', 'CHRONIQUES', and 'DÉBATS' (which is highlighted). A secondary navigation bar contains links for 'ACTUALITÉS', 'INTERNATIONAL', 'LA PRESSE AFFAIRES', 'SPORTS', 'AUTO', 'ARTS', and 'CINÉMA'. A third bar lists 'Ailleurs sur le web', 'La Presse Débats', 'Caricatures', 'Courier des lecteurs', 'Éditorialistes', and 'L'éditorialist'.

Accueil > Débats > Opinions > La créativité, notre atout

Publié le 02 novembre 2011 à 06h00 | Mis à jour à 06h00

Lettre ouverte publiée dans le journal **La Presse** dont le lectorat quotidien de 900 000 soit 30 % de de la portée hebdomadaire pour Montréal et les environs. (NADbank, 2010)

Aussi disponible aussi en ligne : http://www.cyberpresse.ca/place-publique/opinions/201111/01/01-4463463-la-creativite-notre-atout.php?utm_categorieinterne=traficdrivers&utm_contenuinterne=cyberpresse_B9_debats_1242600_accueil_POS1

2 novembre 2011

La créativité notre atout

Daniel Lamarre, l'auteur est président et chef de la direction du Cirque du Soleil. Il s'exprime à titre personnel



Montréal doit se donner un positionnement international fort en bâtissant sur ses talents et ses acquis.

Avec 11 établissements universitaires, Montréal est un des leaders nord-américains dans le domaine de l'enseignement. C'est à Montréal qu'on décerne le plus grand nombre de diplômes universitaires au Canada. Nous bénéficions d'un climat intellectuel stimulant et d'une main-d'œuvre de qualité. Montréal occupe le premier rang au Canada en ce qui a trait au nombre de centres de recherche. C'est à Montréal que l'on retrouve la plus grande synergie de recherche entre les universités et les entreprises. Nous nous plaçons au 5^e rang en Amérique du Nord pour la concentration d'emplois en haute technologie, devant San Francisco, San Diego et Toronto.

Outre cette incroyable richesse collective, Montréal possède un atout inestimable, inscrit dans son ADN: la créativité. Si je mentionne le cinéma, la littérature, le théâtre, les arts visuels ou la danse, je suis certain que des dizaines de noms familiers vous viennent en tête. En Amérique du Nord, Montréal se situe au troisième rang pour ce qui est de la plus grande concentration d'entreprises actives dans le domaine de la musique. L'industrie montréalaise de la mode est l'un des trois plus grands centres de production en Amérique du Nord avec Los Angeles et New York. Nous sommes internationalement reconnus pour notre créativité dans le domaine du divertissement technologique et des logiciels d'image. Environ 80 % des logiciels utilisés à des fins d'animation ou d'effets spéciaux dans le monde ont été développés chez nous. Et que dire de tous ces grands festivals qui jalonnent notre calendrier tout au long de l'année et enfièvrèrent notre ville!

Malgré tout, le climat à Montréal est morose. Toutes les villes ont leurs problèmes, Montréal ne fait pas exception. On le sait, nous avons de gros problèmes d'infrastructures à régler (état des routes, réseau d'aqueduc, chantiers de construction, etc.). Mais en mettant l'accent sur nos problèmes jour après jour, on oublie nos forces. On n'apprécie plus notre qualité de vie. On s'autoflagelle collectivement.

En regardant d'autres métropoles se développer harmonieusement et se positionner favorablement, je me dis que si Montréal ne se ressaisit pas immédiatement, les avantages compétitifs qui la distinguent et qui font d'elle une ville unique au monde s'amenuiseront au gré des débats stériles

qui découragent et qui n'apportent pas de solutions constructives. Ces débats se basent sur les allégeances politiques plutôt que sur le mérite des idées.

Montréal ne peut pas se comparer aux grandes villes du monde tel que New York, Paris, Londres ou Shanghai. Par contre, nous pouvons, de manière réaliste, accroître notre rayonnement international. Montréal est d'ailleurs souvent associée à la très inspirante Barcelone. Plusieurs voient des similitudes entre ces deux métropoles?: dynamisme, énergie créative, culture d'innovation, vie universitaire, milieu de recherche. La qualité des personnes, de la vie en général, ainsi que notre position géographique enviable - une ville complètement entourée d'eau - en font des destinations uniques, à fort potentiel de développement.

S'il y a, quant à moi, un mot clé à retenir lorsqu'on parle de développement futur pour Montréal, c'est créativité. La créativité est l'un de nos actifs intangibles les plus stratégiques, un outil de développement économique percutant. Une clé de voûte qui peut permettre à Montréal de se distinguer dans un contexte de mondialisation ultra compétitif. Il y a une place à prendre sur la scène internationale et nous sommes en droit de l'occuper. L'important bassin de créateurs montréalais, la force, la diversité et la qualité des réalisations artistiques en témoignent.

Je ne dis pas que la créativité constitue la seule réponse à un avenir stimulant et source de fierté, mais nous avons là quelque chose d'unique sur quoi nous devons tabler pour redonner à Montréal un peu de la vitalité, de la vision et de l'excitation qui lui fait défaut actuellement.

Ce n'est pas la première fois que Montréal se retrouve à la croisée des chemins. Aujourd'hui l'opportunité nous est offerte de redonner à notre ville ses lettres de noblesse. Montréal possède une richesse naturelle enviable, la créativité. Pourquoi ne pas utiliser cette richesse pour trouver des solutions originales à nos problèmes socio-économiques mais surtout comme levier de notre rayonnement à l'international? L'initiative - Montréal, métropole culturelle, qui rassemble des gens du milieu de la culture et des affaires, constitue, en ce sens, un pas dans la bonne direction.

L'important rendez-vous organisé en mai prochain à Montréal, le C2-MTL, qui réunira des créateurs de partout sur la planète, en est un autre exemple.

Pourquoi ne pas se donner comme objectif de devenir la capitale mondiale de la créativité?

Annexe 10

Annexe 9 – Sommaire des rapports annuels de Tourisme Montréal de 1989 à 2010.

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <p>1989</p> <p>Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 1989)</p> <p>Revenus de l'organisation</p> <table border="1"> <tr> <td>Publics</td> <td>2,31 M \$</td> <td>69,3 %</td> </tr> <tr> <td>Privés</td> <td>1,02 M \$</td> <td>30,7 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>3,33 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table>	Publics	2,31 M \$	69,3 %	Privés	1,02 M \$	30,7 %	Total	3,33 M \$	100 %	<p><i>Mise en situation de l'année</i></p> <p>NDLR : OCTGM = Office des congrès et de tourisme du Grand Montréal, le nom de l'organisation avant le changement en 1997</p>
Publics	2,31 M \$	69,3 %								
Privés	1,02 M \$	30,7 %								
Total	3,33 M \$	100 %								
<p>Planification stratégique</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Processus de planification stratégique enclenché depuis 1986 ○ Diagnostic santé du tourisme montréalais présenté en 1988 ○ Refonte majeure des règlements généraux visant à intégrer formellement à la structure de l'organisation une nouvelle instance appelée Forum décisionnel qui associe à la gestion des grands enjeux du tourisme les leaders de la communauté (7 personnes) soit le ministre du tourisme, le président du Comité exécutif de à CUM, le maire de Montréal, les présidents du Bureau de Commerce de Montréal et la Chambre de commerce de Montréal, le président de l'Association des Hôtels du Grand Montréal et le président du conseil de l'OCTGM. ○ Entrée en fonction de M. Charles Lapointe en juillet 1989. <p>(NDLR : M. Lapointe est toujours, en 2011, président-directeur général de Tourisme Montréal)</p>									
<p align="center">Message de la direction et résultats de l'année</p> <p align="center">1989, une année de changements importants pour l'Office des Congrès et du Tourisme du Grand Montréal (OCTGM).</p>										
<p>Publicité</p>	<p>« Vivre Montréal en hiver »</p> <p>Budget : 900 000\$ 600 000 copies calendrier des événements, Marketing direct auprès de 3000 agences de voyages au Canada et au États-Unis,</p> <p>Pleines pages de publicité dans des quotidiens au Québec, en Ontario et aux États-Unis</p> <p>Résultats : 65 000 nuitées de forfaits</p> <p>« Venez découvrir Montréal cet été »</p> <p>Budget : 700 000\$ 625 000 copies d'un dépliant promotionnel distribué dans le nord-est des États-Unis.</p> <p>Aussi 10 000 affiches imprimées et distribuées</p>									
<p>Relations publiques/presse</p>	<p>Tournées de familiarisation</p> <p>25 tournées de familiarisation au cours desquelles 321 acheteurs potentiels ont été accueillis. 47 visites d'inspection pour 94 clients ont été coordonnées par l'équipe des ventes</p>									

Ventes	<p>Représentation 10 congrès dont : PCMA Professional Convention Management Association, MPI Meeting Planners International et NTA National Tour Association 5 bourses organisées par l'OCTGM (à New York) 24 bourses dont : Atelier Canada à Paris, Rendez-Vous Canada à Vancouver, Salon Bienvenue Québec à Québec, IT & ME (Incentive Travel Meeting Executives) à Chicago,</p> <p>Événements spéciaux 7 promotions spéciales, hors Montréal, pour une clientèle potentielle très ciblée pour Montréal. Ces promotions consistaient en une réception, suivie d'un repas</p> <p>Accueil de journalistes et couverture médiatique Séjour de plus de 180 représentants de divers médias, des rédacteurs de guides touristiques ainsi que des pigistes. Provenance des journalistes : majorité provenant des USA mais plusieurs aussi de l'Europe et de l'Asie.</p>	
Technologie de l'information	Le processus actuel d'informatisation de l'OCTGM enclenché en 1989 et poursuivra en 1990.	
<p>Objectif : obtenir et gérer les meilleures informations marketing disponibles sur les clientèles-cibles ainsi que voir à l'amélioration du produit touristique montréalais de concert avec les différents partenaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Réalisation de dossiers thématiques permettant l'analyse des tendances de secteurs précis. o Projet d'indicateurs de performances du tourisme à Montréal. o Mise sur pied d'un comité sur la signalisation touristique. o Conception d'un projet de plan de développement touristique pour le territoire de la Communauté Urbaine de Montréal pour 1990. 	Recherche et développement	
Membres	Plus de 500 membres Regroupement des intervenants dans le secteur des B & B ¹⁵⁹ pour former un comité de travail dont le mandat est d'établir une réglementation interne ainsi qu'un code d'éthique auquel seront soumis tous les membres de ce secteur.	

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <p>1990</p> <p>Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 1990)</p> <p>Revenus de l'organisation</p> <table border="1" data-bbox="237 1556 600 1671"> <tr> <td>Publics</td> <td>3,15 M \$</td> <td>80,0 %</td> </tr> <tr> <td>Privés</td> <td>0,79 M \$</td> <td>20,0 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>3,94 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table>	Publics	3,15 M \$	80,0 %	Privés	0,79 M \$	20,0 %	Total	3,94 M \$	100 %	<p>Mise en situation de l'année En 1990, Montréal a été choisie comme ville hôte d'importants congrès multiplicateurs soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Rendez-Vous Canada en 1992, o Society of Incentive Travel Executives (SITE) en 1992, o American Bus Association (ABA) en 1993, o Council of Engineering and Scientific Society Executives (CESSE), o Insurance Conference Planners Association (ICPA), o National Tour Association (NTA). <p>Création du département des communications en septembre 1990</p> <p>Intégration au courant de 1991 de la Société d'Accueil et de Renseignements Touristiques de Montréal (S.A.R.T.M.)</p> <p>Budget</p> <ul style="list-style-type: none"> o Augmentation des commandites du secteur privé de 102 000\$ à 186 000\$. o Tourisme Québec a augmenté sa participation de 787 000\$ à 1 070 000\$. o Ententes avec quatre compagnies aériennes (Eastern Airlines, les lignes aériennes Canadien International, Air Canada, American Airlines) pour
Publics	3,15 M \$	80,0 %								
Privés	0,79 M \$	20,0 %								
Total	3,94 M \$	100 %								

¹⁵⁹ B & B pour Bed et Breakfast ou l'équivalent français les Couettes et Café.

		recevoir des gratuités pour les déplacements des employés, une économie de 40 000\$
	Planification stratégique	<p>Depuis deux ans, des efforts considérables ont été déployés pour doter Montréal d'une vision marketing et d'une structure dynamique pour répondre aux exigences d'un marché touristique de plus en plus compétitif. La démarche s'est soldée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ un plan de marketing triennal (1990-1992), ○ la création d'un important comité de marketing, ○ la consolidation de comités sectoriels permanents, ○ des efforts budgétaires accrus en matière de promotion touristique.
Message de la direction et résultats de l'année		
<p>Le mandat que nous ont confié le Forum décisionnel et notre Conseil d'administration pour l'année 1990 était lié principalement à l'ébauche d'un plan de marketing, à une concentration des activités dans le domaine des ventes et de la promotion ainsi qu'à l'amélioration des relations avec les partenaires de l'industrie touristique.</p> <p>« Nous sommes convaincus que ces changements et ces réalisations impressionnants permettront que soit atteint l'objectif fondamental que nous poursuivons tous, soit celui de consolider Montréal comme ville internationale et qu'elle devienne la première destination touristique au Canada en termes de croissance » Alain Cousineau, président du conseil d'administration. (NDLR : presque la même phrase que dans le rapport annuel de 1989)</p>		
Publicité	<p>Première campagne « Image de marque » dans les revues et journaux spécialisés en congrès depuis huit ans.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Campagne « Image de marque » (avril à juillet) ○ Campagne « co-op été 1990 » (mai à juillet) ○ Campagne « co-op hiver 1990-91 » (septembre à décembre) <p>Placements publicitaires en Allemagne, en France, au Japon et en Angleterre.</p>	<p>Conception, impression, inventaire et distribution de plus de 2 M de publications. Toutes les brochures ont été produites en fonction de la campagne « Image de marque », publiées en version française et anglaise.</p>
Relations publiques/presse Ventes	<p>Tournées de familiarisation 50 visites d'inspection et plus de 30 tournées de familiarisation.</p> <p>Représentation Représentation de l'Office et des membres aux mêmes dix congrès spécialisés qu'en 1989. 22 bourses de voyages à l'étranger dont une présence au « World Travel Market » de Londres, à « Atelier Canada » à Paris et à « Kanata 1990 » à Tokyo.</p> <p>5 bourses de voyages à Montréal</p> <p>9 voyages de sollicitation</p> <p>Événements spéciaux Plus de deux cents journalistes additionnels ont été rejoints grâce aux promotions de Los Angeles, New York et Boston.</p> <p>Un total de 143 activités directes de vente, une augmentation de 18 % par rapport à 1989. 16 promotions spéciales.</p> <p>Accueil de journalistes et couverture médiatique Le service a coordonné le séjour de plus de 275 journalistes en provenance principalement des États-Unis (35 %), de l'Europe (35 %) et de l'Asie (14 %); il s'agit d'une augmentation de plus de 50 % sur l'an dernier. Également, plus de 200 projets et demandes de renseignements ont été traités.</p> <p>Couverture éditoriale exceptionnelle grâce aux efforts d'accueil de journalistes. D'importants articles ont été publiés, entre autres dans : GEO, Town & Country, National Geographic, Bon Appétit, Travel & Leisure, etc.</p>	
L'ajout de deux nouveaux vendeurs à l'OCTGM a contribué, dans un premier temps, à l'augmentation de 20 % du nombre de voyages de sollicitation et, dans un deuxième temps, au développement de nouveaux		Nouvelles ressources


marchés géographiques (Boston, Atlanta, New Jersey, Toronto, Ottawa, Québec, Chicoutimi et Rimouski).		
Publication d'un nouvel outil de diffusion trimestrielle distribué aux membres, « NOUVELLES », qui permettra de raffermir les liens avec les intervenants touristiques.		
Technologie de l'information	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le processus d'informatisation qui se poursuit et devrait être complété en 1991. ○ La centrale d'hébergement de l'OCTGM s'est dotée d'un système informatisé qui deviendra opérationnel à la fin du mois de mars 1991. La Centrale l'hébergement a traité des demandes générant 80 082 nuitées provenant de: <ul style="list-style-type: none"> ○ 20 congrès majeurs multi-hôtels dont sept canadiens et ○ 13 internationaux représentant en 1990. 	
Création d'outils d'information marketing permettant de mieux gérer l'information et d'analyser les comportements ainsi que les tendances des clientèles-cibles par exemple : <ul style="list-style-type: none"> ○ système d'information marketing, ○ revue de presse, ○ centre de documentation, ○ classement et analyse des coupures de journaux américains traitant de Montréal, ○ etc. Le département de la recherche et du Développement, en collaboration avec l'Institut canadien de recherche sur le tourisme a organisé la deuxième Conférence sur les perspectives touristiques du Québec. Plus de 170 participants ont contribué à faire de cet événement un succès.		Recherche et développement
Membres	Maintien du nombre de membres à près de 500 en plus d'une quinzaine de membres associés.	

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <h1 style="text-align: center;">1991</h1> <p style="text-align: center;">Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 1991)</p> <p style="text-align: center;">Revenus de l'organisation</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Publics</td> <td>3,48 M \$</td> <td>74,6 %</td> </tr> <tr> <td>Privés</td> <td>1,18 M \$</td> <td>25,4 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>4,66 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table>	Publics	3,48 M \$	74,6 %	Privés	1,18 M \$	25,4 %	Total	4,66 M \$	100 %	<p>Mise en situation de l'année</p> <p>1991 est marquée par un ralentissement important de l'activité économique qui se traduit par une baisse prononcée de la fréquentation touristique.</p> <p>Note à la première page du rapport annuel : ce rapport annuel est imprimé sur du papier recyclé.</p> <p>Le président du conseil préside une table de concertation sur Montréal, capitale culturelle de l'Amérique.</p> <p>Plusieurs congrès prestigieux sont tenus à Montréal tels que ceux de la Canadian Library Association, de la Society of Plastic Engineers, du 42nd International Astronautical Federation et de la American Society of Consultant Pharmacists.</p> <p>Fusion de la Direction des communications et de la Direction des Ventes et la création d'une vice-présidence Marketing (incluant aussi les relations publiques).</p> <p>Budget</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Analyse comparative de d'autres Offices canadiens (Toronto, Calgary et Vancouver) et l'OCTGM consacre une plus faible part de son budget aux frais d'opération que les autres villes. ○ Ententes de services conclues avec des partenaires (Air Canada, Lignes aériennes Canadien International, American Airlines, Via Rail et Hertz) ont permis de réaliser des économies de l'ordre de 50 000 \$
Publics	3,48 M \$	74,6 %								
Privés	1,18 M \$	25,4 %								
Total	4,66 M \$	100 %								
<p>Message de la direction et résultats de l'année</p> <p>Le Conseil d'administration s'est appliqué en 1991 à réfléchir à une meilleure définition de l'image que nous voulions projeter du Grand Montréal et également à ce que devait être le Montréal touristique de l'an 2000.</p> <p>On doit se féliciter collectivement que l'Office soit devenu un ferment de concertation dont le leadership est solidement établi</p>										

comme peut en témoigner cet extrait du Plan stratégique du Grand Montréal rendu public en décembre : « les intervenants du milieu touristique de la région ont confirmé le rôle de l'OCTGM comme organisme leader auquel reviendra la tâche de coordonner la mise en marché et le développement de l'offre... ».		
Publicité	« Montréal Fantastique » « Image de marque »	Budget : 1,5 M\$ Plus de 54 000 nuitée générant des retombées de 5 M\$ Pour la première fois, des régions avoisinantes de Montréal se sont jointes à l'Office pour maximiser l'impact de la campagne d'été soit Laval, la Montérégie, l'Estrie et les Laurentides. Le ministère du Tourisme investit 2,2 millions de dollars dans la promotion de Montréal.
Relations publiques/presse	Représentation Les « Media Marketplace » de New York et de Los Angeles ainsi que la promotion faite au Québec ont permis de rencontrer de nombreux autres journalistes.	
Ventes	Accueil de journalistes et couverture médiatique Accueil de 322 journalistes de divers pays soit une augmentation de 15,8 % par rapport à l'année précédente. 230 projets et demandes de renseignements ont été traités. <ul style="list-style-type: none"> ○ Couverture médiatique qualifiée d'exceptionnelle. Des articles ont paru dans des revues prestigieuses (National Geographic Society, Gourmet Magazine, etc.) 	

Analyse du Rapport Annuel...														
<h1>1992</h1> <p>Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 1992)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Revenus de l'organisation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Publics</td> <td>4,92 M \$</td> <td>74,1 %</td> </tr> <tr> <td>Privés</td> <td>1,72 M \$</td> <td>25,9 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>6,64 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </tbody> </table>			Revenus de l'organisation			Publics	4,92 M \$	74,1 %	Privés	1,72 M \$	25,9 %	Total	6,64 M \$	100 %
Revenus de l'organisation														
Publics	4,92 M \$	74,1 %												
Privés	1,72 M \$	25,9 %												
Total	6,64 M \$	100 %												
<p>Mise en situation de l'année Année de célébration du 350^e anniversaire de Montréal.</p> <p>Suite à des investissements massifs des secteurs public et privé en vue des célébrations, le produit touristique montréalais devient de plus en plus attrayant, moderne et original.</p> <p>Première année de la journée « porte ouvertes » des chauffeurs de taxi et la journée des musées en mai 1992.</p> <p>Développement de produit Nouveaux musées, « nouveau » Vieux-Port, aménagement du Parc des Îles, naissance de nouvelles activités et attractions</p> <p>Budget Le budget s'accroît de plus de 40 %, passant de 4,6 M\$ en 1991 à 6,6 M\$ en 1992. Augmentation du financement public et privé.</p>														
Planification stratégique	<p>L'OCTGM entame une réflexion sur la mise en marché de la destination Montréal.</p> <p>« Montréal, métropole culturelle », tel est l'axe de communication qui sous-tend le nouveau plan marketing triennal (1993-1995) de l'Office. L'environnement, l'histoire, la vie artistique et l'Expérience urbaine en constituent les composantes. C'est une approche « produit » modulée en fonction des clientèles spécifiques.</p>													
Publicité Pour la première fois, en 1992, le marketing est devenu partie intégrante des activités de	<p>Campagne affaires « An Attitude » 3^e et dernière année Marché américain</p> <p>Campagne agrément « Fantastique » 2^e année Marchés canadien, américain et français</p>	<p>Première embauche d'une agence de publicité : Marketel Foster McCann-Erickson</p> <p>La campagne « Montréal Fantastique » a généré 70 000 nuitées soit 25 % de plus que l'année précédente.</p> <p>8 M\$ en marketing et en promotion consentie par les divers</p>												

toutes les directions.	<p>Campagne agrément « Avec tout mon amour » 1ere année Marchés québécois et ontarien</p> <p>Campagne accueil « Pierrot Bienvenu » 1ere année Marché montréalais</p>	<p>paliers gouvernementaux, la Corporation des célébrations du 350^e anniversaire de Montréal, l'OCTGM et ses partenaires.</p> <p>4 pôles pour le produit touristique montréalais :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ L'environnement et les loisirs ○ Le patrimoine et les sciences ○ L'expérience urbaine ○ La vie artistique.
Relations publiques/presse	<p>Événements spéciaux Conférence de presse pour le lancement des campagnes, du plan triennal et de l'énoncé de politique. Journées spéciales au Centre Infoturiste et autres relations avec divers intervenants</p> <p>L'OCTGM est l'hôte officiel avec le ministère du Tourisme et le gouvernement canadien des soirées du Cirque du Soleil à Atlanta, Washington, New York et Chicago</p>	
Ventes	<p>Accueil de journalistes et couverture médiatique Couverture médiatique encore exceptionnelle. Présence de Montréal dans, entre autres, GÉO Magazine, MUSÉART Magazine, Le Figaro Magazine, The New York Times, Washington Post et Chicago Tribune.</p> <p>Autre Jeux télévisés : sept prix « Montréal » remis au cours de l'émission « Wheel of Fortune » et « Jeopardy » rejoignant 97 millions de téléspectateurs.</p>	
Deux nouvelles brochures : le Guide des restaurants et le Calendrier des événements.		Nouvelles ressources
	<p>Pas de hausse du taux d'occupation vu l'augmentation du nombre de chambres disponible. Le nombre de chambres occupées augmente de 8,4 %.</p> <p>Un bilan très favorable : un produit touristique de qualité, les fonds nécessaires pour le faire connaître et l'appui de tous les joueurs concernés.</p>	Résultats

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <p>1993</p> <p>Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 1993)</p> <p>Revenus de l'organisation</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Publics</td> <td>4,19 M \$</td> <td>69,0 %</td> </tr> <tr> <td>Privés</td> <td>1,88 M \$</td> <td>31,0 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>6,07 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </tbody> </table>				Publics	4,19 M \$	69,0 %	Privés	1,88 M \$	31,0 %	Total	6,07 M \$	100 %	<p>Mise en situation de l'année Inauguration de la nouvelle signature de Montréal (avec les lèvres à la place du « O » de Montréal). « Attrayante, s'apparentant légèrement à un logo, Montréal, devrait nous identifier pendant de nombreuses années ».</p> <p> (NDLR : L'image logo a été modifiée un peu en 1995 pour ajouter « à la... » et en 1999, le slogan est décliné et est utilisé comme qualificatif pour les événements, des attraits, des activités, etc. Le logo et le slogan sont encore utilisés en 2011)</p> <p>Développement de produit Le produit touristique montréalais a atteint un haut calibre international. Grâce aux investissements structurels effectués depuis 1991, à l'ouverture du Casino de Montréal à l'automne 1993 et aux grands événements et festivals que nous accueillons, il est de plus en plus facile de faire la promotion de notre destination.</p> <p>Budget Nouveaux partenaires : grandes surfaces commerciales du centre-ville, aéroports de Montréal et sociétés aériennes.</p>
Publics	4,19 M \$	69,0 %											
Privés	1,88 M \$	31,0 %											
Total	6,07 M \$	100 %											
Planification stratégique	<p>Plan marketing triennal où les marchés suivants ont été déterminés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Primaires : Québec, Ontario, Nord-Est des États-Unis ○ Secondaires : Californie, Atlantique Sud et Centre nord-est des États-Unis, Europe francophone ○ Tertiaires : Tous les autres États américains, Japon, Allemagne, Grande-Bretagne 												

	et Italie	<p>L'organisation envisage en 1994 d'examiner le développement de nouveaux marchés tels que ceux de la région de Chicago, du Texas et de la Californie.</p> <p>À l'échelle internationale, conjointement avec l'Office des congrès et du tourisme de la communauté urbaine de Québec, nous commencerons à explorer de nouveaux marchés en plus des marchés actuels : Asie (Japon, Taiwan et Corée du Sud) et Europe (Allemagne, Angleterre et Italie, en plus de la France). Dans le contexte de l'ALENA, des courants d'affaires devraient se développer et il faudra alors absolument commencer à affirmer la présence de la destination Montréal au Mexique en 1994.</p>
Message de la direction et résultats de l'année		
<p>En 1993, l'Office des congrès et du tourisme du grand Montréal s'est posé en figure de proue au sein de l'industrie touristique. Nous avons, à l'OCTGM, vu notre crédibilité confirmée par l'accroissement du nombre de membres et par le soutien constant de nos principaux bailleurs de fonds. Nous avons polarisé le dynamisme de nos partenaires sur l'atteinte de notre objectif premier, soit la promotion de notre destination sur les marchés extérieurs. (NDLR : premières phrases du rapport annuel)</p> <p>C'est avec un certain soulagement que nous accueillons les résultats de 1993. En effet, après les immenses efforts promotionnels consentis en 1992 pour souligner le 350^e anniversaire de la fondation de Montréal et la légère baisse de nos revenus qui s'ensuit, nous craignons de ne pas être en mesure de maintenir notre croissance. Les résultats nous démontrent le contraire et nous en sommes reconnaissants à tous les membres de l'Office. »</p>		
Publicité	<p>3^e année de la campagne « Fantastique ».</p> <p>2^e année de la campagne « Avec tout mon amour »</p>	<p>La campagne « Avec tout mon amour » a bénéficié d'une visibilité accrue avec un encart publicitaire de 16 pages distribué à plus de 3 M d'exemplaires insérés dans plusieurs journaux et magazines du Québec, de l'Ontario et du Nord-Est des États-Unis. Cette campagne regroupe plus de 100 intervenants touristiques soit deux fois plus qu'en 1992.</p>
Relations publiques/presse	<p>Accueil de journalistes et couverture médiatique</p> <p>Couverture de presse dans plusieurs médias imprimés prestigieux dont : The New York Times, The Globe and Mail, The Washington Post.</p>	
Ventes	<ul style="list-style-type: none"> o Arrivée du modèle d'impact économique du Conference Board du Canada. o 1000 demandes d'information statistiques sur le tourisme à Montréal o Publication d'un bulletin trimestriel : « l'Indicateur touristique » o Publication d'un bilan : « l'État du tourisme à Montréal » trace un bilan clair de la situation pour l'année écoulée. 	
		Recherche et développement

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <h1 style="text-align: center;">1994</h1> <p style="text-align: center;">Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 1994)</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="3">Revenus de l'organisation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Publics</td> <td>8,01 M \$</td> <td>76,4 %</td> </tr> <tr> <td>Privés</td> <td>2,48 M \$</td> <td>23,6 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>10,49 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </tbody> </table>	Revenus de l'organisation			Publics	8,01 M \$	76,4 %	Privés	2,48 M \$	23,6 %	Total	10,49 M \$	100 %	<p>Mise en situation de l'année 75^e année de l'organisation</p> <p>Budget Le budget de 1994 dépasse, pour la première fois, les 10 M \$. Un tel budget fait de l'OCTGM le plus important promoteur touristique d'une région métropolitaine parmi les grandes villes canadiennes.</p> <p>Un retrait des pouvoirs publics nous oblige à envisager d'autres formules de financement.</p> <p>Apport exceptionnel de 4 M \$ accordé par le Fonds de relance du gouvernement du Québec.</p>
Revenus de l'organisation													
Publics	8,01 M \$	76,4 %											
Privés	2,48 M \$	23,6 %											
Total	10,49 M \$	100 %											

	Planification stratégique	<p>Début de la segmentation des marchés. Nous croyons que des promotions ciblées sur des marchés spécifiques sont plus susceptibles de produire les résultats attendus.</p> <p>Un nouveau plan de marketing quinquennal (1996-2000) sera déposé durant l'année 1995.</p>
Message de la direction et résultats de l'année		
L'OCTGM a atteint, voire dépassé, tous les objectifs financiers et promotionnels qu'il s'était fixés.		
Publicité	<p>« Montréal is... colours, passion, adventure, people ».</p> <p>Campagne « Fantastique » (4^e année)</p> <p>Campagne « Avec tout mon amour » (3^e année)</p> <p>« Montréal is... a cultural metropolis »</p>	<p>Stratégies novatrices pour atteindre et ouvrir des marchés secondaires et tertiaires comme l'Ouest canadien, les Maritimes, l'Ouest américain, le Mexique, l'Europe et le Japon.</p> <p>Agence Marketel</p> <p>Distribué à 7, 5 M exemplaires entre autres dans des publications haut de gamme comme : Gourmet, American Way, Better Homes & Gardens, Departure, New York Times, Travel & Leisure, Mature Outlook, Midwest Living et Newsweek.</p> <p>Encart publicitaire de 16 pages tiré à 4 M d'exemplaires et inséré dans des journaux américains, dont deux millions pour la première fois dans les grandes régions métropolitaines de New York et de Chicago.</p> <p>Encart publicitaire de 16 pages tiré à 3 M d'exemplaires et inséré dans des quotidiens du Nord-est américain, de l'Ontario et du Québec. Des promotions radio et des envois aux agences de voyages ont complété cet effort publicitaire.</p> <p>Un calendrier culturel de 16 pages, a été expédié à plus de 400 000 foyers américains à revenu élevé des régions de Chicago et de New York.</p>
Relations publiques/presse	<p>Partenaires en communication (en plus de Marketel à la publicité) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les Publications touristiques LCR ○ Firme de relations publiques Dumas-Bergen Inc. <p>Événements spéciaux</p> <p>Après l'envoi de la brochure « Montréal is... a cultural metropolis », et en complément à la campagne image, une opération médiatique d'envergure a été organisée à New York, en collaboration avec le magazine Gourmet. Ainsi, cinq chefs montréalais, sous la baguette de maestro Charles Dutoît de l'orchestre symphonique de Montréal, ont représenté le grand Montréal gastronomique et musical.</p> <p>Accueil de journalistes et couverture médiatique</p> <p>Couverture médiatique encore exceptionnelle entre autres dans The New York Times, The Globe and Mail, Successful Meetings, The Washington Post, Seattles Times, Dallas Morning News, The Los Angeles Times, The London Herald.</p>	
Distribution d'une nouvelle brochure à caractère culturel : « Montréal is... a cultural metropolis ».		Nouvelles ressources
Arrivée d'un directeur des ventes suivie du renouvellement complet de l'équipe des ventes.		
Technologie de l'information	<p>Notre service de la recherche et du développement a suivi de près le dossier des nouvelles technologies de communication. L'OCTGM n'entend pas rester sur la voie de service, et s'intéressera encore davantage à l'infomoute au cours de 1995.</p> <p>Trois expériences sur différents réseaux</p> <p>Travelfile</p> <p>Base de données informatisées qui fournissent des renseignements sur diverses destinations touristiques dans le monde. Actuellement, quelques 230 000 agents de voyages, 40 000 organisateurs d'événements et 2,5 millions de consommateurs ont accès à ce réseau mondial. Environ 120 000 organismes et entreprises y sont répertoriées. L'OCTGM présente de l'information détaillée sur Montréal avec une description des principaux attraits culturels et touristiques.</p>	

	<p>Minitel Minitel est un réseau français implanté depuis plusieurs années. L'OCTGM a récemment signé une entente avec un serveur qui lui permet de livrer quelques pages d'information sur les principaux attraits de Montréal.</p> <p>InterNet Dans le cadre d'une entente récente avec la Communauté urbaine de Montréal (C.U.M), l'OCTGM pourra intégrer au cours des prochaines semaines une description détaillée des attraits touristiques et culturels de Montréal sur le serveur de la C.U.M. L'information sera accessible au 25 millions d'usagers à travers le monde.</p>
<p>Deux études importantes sur le produit touristique montréalais ont été réalisées.</p> <p>1) Le potentiel culturel et touristique de l'ensemble de l'île de Montréal. Un inventaire des éléments culturels et touristiques du territoire de la Communauté Urbaine de Montréal a été dressé.</p> <p>2) L'analyse du patrimoine religieux de Montréal. Elle vise à élargir le rayonnement des différents lieux de culte au sein de l'industrie touristique.</p>	<p><i>Recherche et développement</i></p>

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <p>1995</p> <p>Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 1995)</p> <p>Revenus de l'organisation</p> <table border="1" data-bbox="235 1121 600 1241"> <tr> <td>Publics</td> <td>5,41 M \$</td> <td>64,4 %</td> </tr> <tr> <td>Privés</td> <td>2,99 M \$</td> <td>35,6 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>8,40 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table>	Publics	5,41 M \$	64,4 %	Privés	2,99 M \$	35,6 %	Total	8,40 M \$	100 %	<p>Mise en situation de l'année Le fait saillant de l'année 1995 en matière de communication a été l'adoption d'une nouvelle approche de la clientèle par niches géographiques ou culturelles, en fonction des occasions et des tendances décelées par les partenaires.</p> <p>L'entrée en scène de la Commission canadienne du tourisme a eu un grand impact sur les projets de communication de l'Office.</p> <p>Promotion des nombreux festivals qui font la popularité de Montréal.</p> <p>Développement de produit Une analyse sur le patrimoine religieux de Montréal et une autre sur le potentiel culturel de l'île de Montréal ont été réalisées en 1995. D'autres travaux ont permis de définir de nouveaux pôles touristiques.</p> <p>Budget L'OCTGM se compare toujours avantageusement à ses pairs des autres grandes villes nord-américaines en ce qui a trait aux dépenses administratives.</p>
Publics	5,41 M \$	64,4 %								
Privés	2,99 M \$	35,6 %								
Total	8,40 M \$	100 %								
<p>Planification stratégique</p>	<p>Grands défis, préparation de la vision 2000.</p>									
<p>Message de la direction et résultats de l'année</p>										
<p>Publicité</p>	<p>«...à la Montréal »</p> <p>9 grands projets totalisant près de 4,5 M\$ autant en publicité et en promotion traditionnelles qu'en communication au moyen de nouvelles technologies</p> <p>La signature des communications a été renouvelée afin de souligner davantage la spécificité de l'expérience touristique à Montréal. L'utilisation de l'expression «...à la Montréal » a permis de caractériser les attraits touristiques de la ville et de leur donner une valeur ajoutée selon la clientèle visée</p>									
<p>Relations publiques/presse</p>	<p>Thèmes culturels précis tels que la gastronomie montréalaise.</p> <p>Les nouveaux réseaux d'information technologiques sont un outil de communication idéal pour joindre des segments de marché très précis.</p>									

<i>Ventes</i>	
<i>Technologie de l'information</i>	<p>Les nouveaux réseaux d'information technologiques sont un outil de communication idéal pour joindre des segments de marché très précis.</p> <p>Du Minitel à l'Internet, les nouvelles technologies n'ont cessé de prendre de l'importance en matière d'information touristique et de contact direct avec les clientèles. Au cours de l'année 1995, ces ressources technologiques ont servi à informer le grand public et les gens des médias ainsi qu'à effectuer la mise en marché des services aux congrès et les transactions du service des ventes.</p> <p>En 1995, la deuxième version du site Internet de l'OCTGM est apparue, encore mieux documentée et constamment mise à jour. La principale force du site Internet de l'Office est de constituer une source abondante de renseignements touristiques sur Montréal. Et l'exploration des capacités transactionnelles du réseau ne fait que commencer.</p>

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <h1>1996</h1> <p>Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 1996)</p> <p>Revenus de l'organisation</p> <table border="1"> <tr> <td>Publics</td> <td>8,15 M \$</td> <td>68,6 %</td> </tr> <tr> <td>Privés</td> <td>3,74 M \$</td> <td>31,4 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11,89 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table>	Publics	8,15 M \$	68,6 %	Privés	3,74 M \$	31,4 %	Total	11,89 M \$	100 %	<p>Mise en situation de l'année</p> <p>À l'échelle nord-américaine comme à l'échelle mondiale, le tourisme est devenu un objectif stratégique de développement pour un nombre grandissant de destinations urbaines. Le démarchage des clientèles, d'agrément comme d'affaires n'en est que plus exigeant. Il faudra redoubler d'effort tant du point de vue de la connaissance des segments qu'en matière de promotion et de commercialisation de la destination Montréal.</p> <p>Tous savent et doivent continuer à être convaincus que l'environnement, international comme nord-américain, n'aura de cesse d'aller de changement en changement : multiplication des destinations, évolution du transport aérien, vieillissement de certaines clientèles, émergence de nouveaux segments de consommateurs, impacts multiples des nouvelles technologies qui bouleversent et les habitudes de consommation et les systèmes de distribution.</p> <p>Développement de produit</p> <p>Du côté du produit, des centaines de millions de dollars – plus d'un milliard – ont été investis pour augmenter substantiellement la variété des équipements culturels, sportifs et touristiques (musées, casino, aéroports, Biosphère, Parc du Mont-Royal, Vieux-Montréal, Jardin botanique, etc.).</p>
Publics	8,15 M \$	68,6 %								
Privés	3,74 M \$	31,4 %								
Total	11,89 M \$	100 %								
<p>Planification stratégique</p>	<p>La fin de la première étape du plan marketing quinquennal (1996-2000)... vers les nouveaux défis (1997-2000)</p>									
<p>Message de la direction et résultats de l'année</p> <p>Dans le sillage d'une vision stimulante du développement – Montréal, ville internationale et première destination touristique canadienne – trois enjeux ont constitué autant d'axes stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ l'amélioration qualitative et quantitative du produit, ○ le renforcement nécessaire d'un leadership déterminé et reconnu et ○ l'augmentation significative des moyens financiers aux fins de la recherche marketing et de la promotion. <p>C'était là les trois conditions essentielles de la relance souhaitée.</p> <p>Une profonde et très sérieuse restructuration a permis de mettre fin à la dispersion des efforts, de susciter un excellent climat de collaboration qui a eu pour effet de favoriser rapidement une vision intégrée du Montréal touristique.</p>										
<p>Publicité</p>	<p>L'ère de la publicité traditionnelle – de tout pour tous en termes de positionnement – est bel et bien terminée. Le marketing donne le ton : plus que jamais, on doit s'attaquer à certains segments de marché, voire à des sous-segments où le positionnement de l'offre montréalaise est susceptible de recevoir le meilleur accueil possible (consommateurs avertis qui choisissent leurs destinations).</p> <p>Une campagne télédiffusée auprès de 10 stations, plusieurs placements média et gammes de promotions : publicités (placement média et encarts magazines), tournées de presse (accueil spécialisé), promotions spéciales auprès des consommateurs (magasins HMV de Manhattan, centres commerciaux de luxe du New Jersey), promotion radiophonique et événements spéciaux (Madison Square Garden, première théâtrale d'une pièce de Robert Lepage).</p> <p>Le message véhiculé incitait le consommateur à visiter la métropole en période hivernale en positionnant la ville comme une destination sophistiquée et en mettant en valeur la vie culturelle, la mode, le shopping et la gastronomie. L'approche adoptée suggérait une escapade romantique... à la Montréal.</p> <p>Promouvoir du site Internet de façon électronique sur Internet et de manière traditionnelle par nos actions publicitaires et promotionnelles.</p>									
<p>Technologie de l'information</p>	<p>Les technologies de l'information sont demeurées encore cette année au centre de l'actualité touristique.</p> <p>L'OCTGM a continué à suivre de près ces nouveaux outils de communication qui prennent de plus en plus d'importance en matière d'information touristique et de contacts directs avec les clientèles.</p> <p>Réalisation de la troisième version du site Internet de l'OCTGM</p>									

	<p>Grâce à ces actions, les membres de l'OCTGM ont pu profiter gratuitement d'une visibilité auprès de plus de 110 000 internautes ayant consulté près de 1,7 million de fichiers d'information. Le site Internet de l'OCTGM constitue maintenant un véritable tremplin virtuel du Montréal touristique en servant de passerelle à plus de 160 membres qui se sont dotés de sites Internet ou d'adresses de courrier électronique.</p>
<p>Subvention du gouvernement fédéral en vue de développer un système d'indicateurs de performance de la destination Montréal. La subvention est effective maintenant jusqu'en 2000.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Bulletin Indicateur plus (par télécopieur) ○ Faits saillants ○ État du Tourisme <p>22 profils de visiteurs ont permis de dresser un portrait des touristes canadiens et internationaux.</p> <p>Approche micro-marketing qui, en plus des origines géographiques, vise à cerner les champs particuliers d'intérêt des clientèles. En plus des fiches synthèses connues, ont commencé à être produites des fiches de recherche marketing (analyse de 10 créneaux prioritaires)</p>	<p><i>Recherche et développement</i></p>

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold; text-align: center;">1997</p> <p style="text-align: center;">Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 1997)</p> <p style="text-align: center;">Revenus de l'organisation</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Publics</td> <td style="text-align: center;">6,50 M \$</td> <td style="text-align: center;">46,8 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Privés*</td> <td style="text-align: center;">7,40 M \$</td> <td style="text-align: center;">53,2 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">13,90 M \$</td> <td style="text-align: center;">100 %</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Dépenses en promotion</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Publicitaires</td> <td style="text-align: center;">6,57 M \$</td> <td style="text-align: center;">65,2 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Non-publicitaires</td> <td style="text-align: center;">3,51 M \$</td> <td style="text-align: center;">34,8 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">10,08 M \$</td> <td style="text-align: center;">100 %</td> </tr> </table>	Publics	6,50 M \$	46,8 %	Privés*	7,40 M \$	53,2 %	Total	13,90 M \$	100 %	Publicitaires	6,57 M \$	65,2 %	Non-publicitaires	3,51 M \$	34,8 %	Total	10,08 M \$	100 %	<p>Mise en situation de l'année</p> <p>NDLR :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ C'est la première fois que le rapport annuel est imprimé en 4-couleurs ○ On parle maintenant de Tourisme Montréal et non plus de OCTGM. ○ C'est la première fois qu'il est question du tourisme « gais et lesbienne »... et le terme est bien placé entre guillemets... <p>L'année 1997 aura été une bonne année pour l'industrie touristique de la région de Montréal.</p> <p>Le tourisme : une industrie en pleine évolution</p> <p>La technologie continuera de modifier les habitudes de consommation, les réseaux de distribution, les services offerts aux consommateurs. Elle rendra le service en direct plus facile et modifiera les façons de faire et le rôle des agents de voyages. Elle accélérera la consolidation des alliances au sein de l'industrie.</p> <p>L'ouverture des routes aériennes modifie le visage du transport aérien. L'accord ciel ouvert entre le Canada et les États-Unis et l'accroissement du commerce entre les deux pays permettront d'augmenter la capacité de sièges pour le tourisme d'agrément.</p> <p>Le « nouveau touriste » est flexible, indépendant et plus difficile à satisfaire. D'une part, l'innovation et la différenciation dans le développement de forfaits et d'autres part, la segmentation des marchés et un mix-communicationnel adapté seront des éléments déterminants pour une promotion efficace. L'image de la destination doit refléter les valeurs qu'elle privilégie.</p> <p>Donc c'est une industrie en pleine évolution et qui devrait connaître un taux de croissance intéressant à l'échelle mondiale. Pas surprenant que la plupart des pays en ont fait un vecteur de croissance de leur économie. Avec la globalisation de l'économie, les régions métropolitaines sont devenues plus que jamais des pôles de développement économique des provinces, états et pays. Le tourisme n'échappe pas à cette règle, si bien que la compétition est de plus en plus féroce entre les destinations.</p> <p>Le marché « gais et lesbienne » : la confirmation de la tenue en 1998 à Montréal du congrès de l'international Gay and Lesbian Travel Association (IGLTA),</p>
Publics	6,50 M \$	46,8 %																	
Privés*	7,40 M \$	53,2 %																	
Total	13,90 M \$	100 %																	
Publicitaires	6,57 M \$	65,2 %																	
Non-publicitaires	3,51 M \$	34,8 %																	
Total	10,08 M \$	100 %																	

	<p>L'appui à la candidature de Montréal pour les Jeux Gais de 2002.</p> <p>Développement de produit Un des défis du début de ce troisième millénaire réside dans le développement du produit; plus particulièrement sur les choses à faire et à voir dans une destination et sur les façons d'offrir le service ou, si l'on veut, sur « l'expérience ».</p> <p>Plus de 164 M\$ ont été investis en 1997 dans le développement du secteur hôtelier et aux aéroports de Montréal. Des investissements de l'ordre de 106 M\$ ont été consentis au plan de l'amélioration des attraits touristiques, des équipements cultures, des places publiques qui viennent enrichir le menu des choses à voir et à faire pour les touristes.</p> <p>Par ailleurs, des décisions d'investissements ont été annoncées et contribueront à améliorer le produit Montréal : la réalisation de la phase III du plan d'aménagement du Vieux-Port de Montréal (Centre interactif des sciences de Montréal), la réouverture à la navigation du canal de Lachine, la revitalisation de l'ancien forum de Montréal sont quelques exemples).</p> <p>*L'entrée en vigueur de la taxe spécifique sur l'hébergement en avril 1997, un point tournant dans le financement de la promotion internationale de la destination, s'est fait en douceur et n'a pas eu d'impact négatif sur la clientèle.</p>		
<p>Message de la direction et résultats de l'année</p> <p>L'Office : un acteur économique du grand Montréal</p> <p>Plus que jamais, l'Office est un acteur consulté et écouté par les instances à caractère économique de la région. De plus, il participe activement à plusieurs forums tant québécois, canadiens, qu'internationaux, dans le but d'expliquer les objectifs et stratégies de l'Office, de mieux connaître les tendances qui affecteront le tourisme et de consolider son réseau de contacts.</p>			
Publicité	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td data-bbox="412 1037 841 1205"> <p>Marché agrément « Montréal... ville des festivals »</p> </td> <td data-bbox="841 1037 1388 1205"> <p>Une opération sans précédent a été menée sur le marché du Nord-Est américain pour positionner « Montréal... ville des festivals » par le biais Cette opération a été suivie d'actions promotionnelles, de publicités dans les journaux et à la radio, d'opérations de marketing direct, etc.</p> </td> </tr> </table>	<p>Marché agrément « Montréal... ville des festivals »</p>	<p>Une opération sans précédent a été menée sur le marché du Nord-Est américain pour positionner « Montréal... ville des festivals » par le biais Cette opération a été suivie d'actions promotionnelles, de publicités dans les journaux et à la radio, d'opérations de marketing direct, etc.</p>
<p>Marché agrément « Montréal... ville des festivals »</p>	<p>Une opération sans précédent a été menée sur le marché du Nord-Est américain pour positionner « Montréal... ville des festivals » par le biais Cette opération a été suivie d'actions promotionnelles, de publicités dans les journaux et à la radio, d'opérations de marketing direct, etc.</p>		
<p>Relations publiques/presse</p> <p>Ventes</p>	<p>Le développement de nouveaux outils communicationnels s'adaptant aux tendances et à l'évolution des marchés tels que la carte touristique japonaise, le dépliant promotionnel produit en cinq langues et la fiche technique en portugais, sont venus s'ajouter à la gamme de nos outils de promotion</p> <p>Plusieurs activités de commercialisation ont été menées, que ce soit par le biais de la participation à des bourses et foires, des voyages de sollicitation, des tournées de familiarisation, des visites d'inspection, etc.</p> <p>Tournées de familiarisation Le produit hiver : une tournée de familiarisation de tours opérateurs britanniques a été organisée conjointement avec la Station Mont-Tremblant. De même, des tours opérateurs français ont été sensibilisés à l'accessibilité en toute saison à un produit shopping grâce à notre réseau souterrain unique.</p> <p>Représentation Participation de Tourisme Montréal avec ses partenaires et la CCT à une tournée au Brésil et notamment au congrès « Braztoa ».</p> <p>La participation au « Gai and Lesbian World Travel Expo » à New York.</p> <p>Le marché scolaire : un produit adapté pour la clientèle scolaire a été développé et une bourse de voyage a été organisée à Montréal pour 22 tours opérateurs américains et canadiens pour vendre des produits pour ce marché d'intérêt pour nos membres.</p> <p>Événements spéciaux Tenue à Montréal de TourExpo 97 : un congrès de 3000 agences de voyages.</p>		

	<p>Les croisières : une promotion spéciale « Montréal » a été offerte au congrès « Seatrade » à Miami en collaboration avec le comité croisières. Un programme publicitaire avec Holland America a été réalisé.</p> <p>La tenue à Montréal de TourExpo 97 : un congrès de 3000 agences de voyages.</p> <p>Accueil de journalistes et couverture médiatique Rencontre de journalistes de la presse spécialisée à Annenberg.</p> <p>Le bulletin mensuel « Montréal Behind The Scenes », avec sa nouvelle formule thématique, permet de maintenir le contact avec plus de 180 rédacteurs touristiques à travers le monde.</p> <p>La valeur éditoriale découlant des articles publiés sur Montréal est estimée à plus de 20 M \$, dont environ 12 M \$ en articles provenant des États-Unis.</p> <p>Autre Des ententes co-op avec des grossistes majeurs ont été signées aux États-Unis pour appuyer les compagnies aériennes dans l'introduction de nouvelles routes « non-stop ».</p>
<p>Technologie de l'information</p>	<p>Un Office bien « branché » : le site Internet renouvelé a permis à 236 000 internautes de consulter plus de 7,6 millions de fichiers d'information. Le site Internet de Tourisme Montréal est un véritable tremplin virtuel du Montréal touristique en servant de passerelle à quelques 350 membres branchés sur l'inforoute.</p> <p>En 1997, Tourisme Montréal a inauguré le premier réseau de caméras en direct sur Internet pour promouvoir une destination touristique. Le site www.montrealcam.com permet de visualiser, en temps réel, 10 points de vue de sites touristiques de Montréal.</p>
<p>Recherche marketing par le biais de quatre groupes témoins à Boston et à New York, pour tester deux scénarios de campagnes envisagées pour l'automne-hiver 1997-98.</p> <p>Diffusion de recherches, tendances et information sur le tourisme à Montréal s'est poursuivie par l'entremise de ses principaux produits : État du tourisme à Montréal, l'indicateur Plus, Faits saillants du tourisme à Montréal et la section « statistiques » sur le site Internet.</p> <p>Une analyse comparative du profil des visiteurs en 1996 entre les grandes villes canadiennes a été réalisée en collaboration avec la CCT.</p> <p>Aussi, des analyses micro-marketing ont été réalisées sur cinq créneaux prioritaires : gais et lesbiennes, tourisme culturel, gastronomie, clubs de jardinage, parieurs.</p>	<p>Recherche et développement</p>

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <p>1998</p> <p>Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 1998)</p> <p>Revenus de l'organisation</p> <table border="1"> <tr> <td>Publics</td> <td>3,94 M \$</td> <td>27,3 %</td> </tr> <tr> <td>Privés</td> <td>10,49 M \$</td> <td>72,7 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>14,43 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table> <p>Dépenses en promotion</p>	Publics	3,94 M \$	27,3 %	Privés	10,49 M \$	72,7 %	Total	14,43 M \$	100 %	<p>Mise en situation de l'année NDLR : première fois qu'une photo d'hiver est en évidence sur le rapport annuel (skieur de fond)</p> <p>La performance de 1998 a de quoi réjouir Tourisme Montréal et l'industrie touristique montréalaise toute entière.</p> <p>Malgré ces résultats encourageants, la concurrence se fait de plus en plus vive entre les destinations touristiques et Montréal devra consentir des efforts majeurs pour améliorer sa position sur la scène touristique internationale.</p>
Publics	3,94 M \$	27,3 %								
Privés	10,49 M \$	72,7 %								
Total	14,43 M \$	100 %								

	<table border="1"> <tr> <td>Publicitaires</td> <td>5,52 M \$</td> <td>53,6 %</td> </tr> <tr> <td>Non-publicitaires</td> <td>4,78 M \$</td> <td>46,4 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>10,30 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table>	Publicitaires	5,52 M \$	53,6 %	Non-publicitaires	4,78 M \$	46,4 %	Total	10,30 M \$	100 %	
Publicitaires	5,52 M \$	53,6 %									
Non-publicitaires	4,78 M \$	46,4 %									
Total	10,30 M \$	100 %									
	Planification stratégique	<p>Les orientations stratégiques pour les années 2000-2005 seront bientôt finalisées, permettront d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'actions ciblés et efficaces qui tiendront compte à la fois de l'évolution des marchés du tourisme et des ressources, quant même limitées, dont nous disposons.</p> <p>Tourisme Montréal a d'ailleurs consenti un effort important de réflexion, d'analyse et de concertation afin de réaliser ses Orientations stratégiques 2000-2005, un document-clé qui sera complété en 1999.</p>									
Publicité	<p>« City Breaks » en hiver, mais aussi en toute saison</p> <p>Tourisme d'affaires Lancement d'encarts publicitaires de quatre pages dans des revues spécialisées</p>	<p>Les campagnes sur les marchés d'agrément, dont une en été (2,3 M\$) et l'autre durant l'automne/hiver (près de 2,75 M\$), étaient concentrées dans les revues spécialisées, dans les journaux, à la radio et sur Internet.</p> <p>Elles visaient essentiellement les marchés américain et ontarien et véhiculaient une thématique de festivals pour l'été et d'escapade romantique pour l'hiver.</p> <p>Souignons qu'un « Bronze Travel Industry Award » a été décerné à Tourisme Montréal pour la campagne imprimée.</p>									
Relations publiques/presse	<p>Un tout nouveau vidéo promotionnel sur Montréal a été réalisé. Le document a non seulement reçu un accueil enthousiaste des clientèles à qui il a été présenté, mais l'Association internationale des professionnels de communication, chapitre du Québec, lui octroyait un prix mérite lors de son gala Ovation.</p>										
Ventes	<p>Tournées de familiarisation Des tournées de presses « niche » sous trois thèmes précis ont été mises sur pied durant la haute saison, soit un « Gardener's Press Trip », un « Giacometti and Simply Montréal Press Trip » et un « Gay Press Trip ».</p> <p>Événements spéciaux Des promotions « Winter Warmth... à la Montréal » se sont déroulées dans les villes de Hartford, Newart, Détroit, Atlanta, Dallas et Miami en novembre et décembre, afin de joindre le plus grand nombre de journalistes possibles.</p> <p>Tourisme Montréal organisait en 1998 une tournée internationale d'Équipe Montréal pour promouvoir la destination Montréal auprès d'importants clients potentiels (associations et entreprises d'envergure ainsi que maisons de voyages de motivation) à Chicago et Washington.</p> <p>Accueil de journalistes et couverture médiatique L'Accueil de la « Society of American Travel Writers (SATW) Western Chapter » organisé en juin. Activités conjointes avec Air Canada pour l'inauguration de liaisons avec Francfort et Tel Aviv et des événements de presse spéciaux – « Montréal Insolite », « Montréal Hip », « Halloween... à la Montréal » ont été réalisés en mai et octobre.</p> <p>Estimation de la valeur éditoriale des articles générés : 22 M \$</p> <p>Autre En matière de communications corporatives, un premier plan d'action visant à mieux faire connaître l'Office des congrès et du tourisme du grand Montréal sous le nouveau vocable de Tourisme Montréal a été mis en œuvre. C'est ainsi que furent diffusés bulletins et encarts sur les stratégies et activités, en plus d'actions plus ciblées auprès des médias locaux.</p>										
	Afin de mieux accéder au marché américain, l'embauche d'un troisième gestionnaire des ventes pour le marché associatif américain et le travail du bureau d'affaires de Montréal Conventions à Washington.	Nouvelles ressources									
Technologie de l'information	<p>(www.tourisme-montreal.org). Le site a aussi servi de passerelle à quelque 400 membres branchés sur l'inforoute.</p> <p>Tourisme Montréal a également participé aux réflexions de Bell Canada et de Tourisme Québec en vue de mettre sur pied la Place d'affaires électronique en tourisme.</p>										

	Depuis près de deux ans, Tourisme Montréal coordonne un réseau de dix caméras en direct sur Internet pour promouvoir la destination. Le site a gagné, en 1998, huit prix internationaux pour la qualité et l'originalité du site Web.
Une enquête auprès des touristes a été réalisée en 1998 pour connaître leur profil, leurs activités durant leur séjour à Montréal, leur satisfaction et leur perception de la destination.	<i>Recherche et développement</i>

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <h1>1999</h1> <p>Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 1999)</p> <p>Revenus de l'organisation</p> <table border="1"> <tr> <td>Publics</td> <td>4,44 M \$</td> <td>29,2 %</td> </tr> <tr> <td>Privés</td> <td>10,78 M \$</td> <td>70,8 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>15,22 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table> <p>Dépenses en promotion</p> <table border="1"> <tr> <td>Publicitaires</td> <td>5,49 M \$</td> <td>51,0 %</td> </tr> <tr> <td>Non-publicitaires</td> <td>5,27 M \$</td> <td>49,0 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>10,76 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table>	Publics	4,44 M \$	29,2 %	Privés	10,78 M \$	70,8 %	Total	15,22 M \$	100 %	Publicitaires	5,49 M \$	51,0 %	Non-publicitaires	5,27 M \$	49,0 %	Total	10,76 M \$	100 %	<p>Mise en situation de l'année</p> <p>L'industrie touristique est l'une des industries montréalaises qui croît le plus rapidement.</p> <p>Le but ultime de l'organisation est de faire de Montréal, à moyen terme, la destination par excellence au Canada. Pour l'an 2005, cela devra se traduire par une augmentation de 20 % des recettes touristiques qui atteindront alors les deux milliards de dollars. Pour y parvenir, il faudra attirer encore plus de visiteurs étrangers.</p> <p>Rien ne sera plus important que notre volonté collective d'atteindre cet objectif : la volonté de faire de notre ville une destination courue, un produit attrayant, une expérience touristique unique qui combine, comme nulle part ailleurs, le romantisme européen au fonctionnalisme américain, des jardins aux gratte-ciel.</p> <p>En 1999 seulement, notre industrie a généré plus de 1,8 milliard de dollars d'activité économique et a contribué à soutenir 67 000 emplois dans la région, dont 40 000 sont des emplois directs. Jamais depuis les années 1970, les hôtels n'ont été aussi occupés. Si bien que la croissance de notre taux d'occupation dépasse maintenant celle de nos deux plus importants concurrents canadiens, Toronto et Vancouver.</p> <p>Développement de produit</p> <p>Les bons résultats des dernières années ont entraîné des investissements qui, en 1999, ont dépassé le cap des 245 millions de dollars, si on inclut les attraits, l'hébergement, les centres commerciaux du centre-ville, le transport et le divertissement.</p> <p>Dans un souci de synergie entre le tourisme et la culture, Tourisme Montréal fournira aux organisateurs du milieu culturel un service destiné à accompagner leurs efforts en matière de développement de clientèles touristiques.</p>
Publics	4,44 M \$	29,2 %																	
Privés	10,78 M \$	70,8 %																	
Total	15,22 M \$	100 %																	
Publicitaires	5,49 M \$	51,0 %																	
Non-publicitaires	5,27 M \$	49,0 %																	
Total	10,76 M \$	100 %																	

<p>Publicité</p>	<p><i>Monet en hiver</i></p> <p><i>Festivals... à la Montréal</i></p> <p>Sweet Deals... à la Montréal</p> <p>Thrills... à la Montréal</p> <p>Intra Québec</p>	<p>Les campagnes sur les marchés d'agrément en 1999 furent principalement de nature tactique, comme les campagnes <i>Monet en hiver</i> et <i>Festivals... à la Montréal</i> au printemps, et visaient à augmenter l'impact des campagnes antérieures positionnant Montréal comme ville de festivals, d'incessante animation et de joie de vivre.</p> <p>Les principales cibles étaient les marchés limitrophes de l'Ontario et des états du nord-est américain.</p> <p>Afin d'augmenter l'achalandage touristique pendant les week-ends d'automne, une campagne ciblée imprimée et radio, en collaboration avec plusieurs hôtels du centre-ville et intitulée <i>Sweet Deals... à la Montréal</i> au printemps, et <i>Thrills... à la Montréal</i> en automne visait les marchés de Boston et de New York.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ une diffusion accrue de 100 000 copies du guide touristique dans les régions, ○ un placement publicitaire dans le Carnet Voyage Québec tiré à plus de 1,2 million d'exemplaires,
-------------------------	---	---

	Participation aux campagnes mises de l'avant par Tourisme Québec et la Commission canadienne du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> ○ des promotions radiophoniques à Québec, Sherbrooke et Chicoutimi ○ l'achat de cinq épisodes de la série télévisée <i>Parti pour l'été</i>.
<p>Relations publiques/presse</p> <p>Ventes</p>	<p>Tournées de familiarisation Le programme <i>Rendez-vous... à la Montréal</i> a permis à une soixante d'organisateur de réunions d'affaires et de preneurs de décisions au sein d'importantes associations américaines, de goûter aux avantages de Montréal comme destination affaires.</p> <p>Représentation Dans la foulée d'une action de prospection plus soutenue en Californie, Tourisme Montréal, lors de sa participation à la tournée majeure de promotion du gouvernement du Québec, en septembre, a présenté la destination à quelque 75 tour opérateurs, agences de voyages et médias spécialisés de l'ouest américain.</p> <p>De nombreux efforts de promotion ont également été déployés lors d'événements destinés aux agences et tours opérateurs, entre autres en Espagne, en Italie, en Allemagne, au Mexique, en Angleterre et au Japon.</p> <p>Participations à des rencontres, congrès et conférences aux États-Unis, dont celles de la National Tour Association (NTA) et de la American Bus Association (ABA), ont permis de promouvoir la destination auprès de multiplicateurs influents.</p> <p>Dans le cadre d'événements à l'intention des médias spécialisés à Aspen au Colorado et à New York, Tourisme Montréal a mis en valeur le volet gastronomique de Montréal, en insistant auprès de la presse invitée sur le tout nouveau Festival Montréal en Lumière et ses trois composantes de la Gastronomie, des Arts et de la Lumière.</p> <p>Événements spéciaux Dans le cadre de la campagne Affaires, l'Équipe Montréal s'est déplacée à Londres, Paris, Washington, Chicago et New York. Le succès obtenu lors de ces promotions résultait de présentations dynamiques intitulées Passion de Montréal qui incorporait divers spectacles comme celui du <i>Cirque du Soleil</i>, de <i>Notre-Dame de Paris</i>, de <i>Tom Jones in Concert</i> et de <i>Fosse</i>.</p> <p>Des promotions <i>Winter Warmth... à la Montréal</i> ont été organisées avec des partenaires locaux et se sont déroulées dans les villes de New York, Chicago, Washington et Boston afin d'atteindre le plus de journalistes possibles. De plus, Tourisme Montréal a participé au populaire Canadian Media Marketplace de New York et à quatre déjeuners de presse Air Canada à Chicago, Boston, San Francisco et Philadelphie.</p> <p>Accueil de journalistes et couverture médiatique Tournées de presse majeures organisées de concert avec nos principaux partenaires. Il faut noter, entre autres, les événements suivants : <i>Taiwan Press Trip</i>, <i>Lufthansa / Air Canada Partners Press Trip</i>, <i>Inaugural Flight from Austrian Airline's Vienna-Montréal</i>, Visite de journalistes brésiliens, Tournée de presse australienne et néo-zélandaise, Tournée de presse <i>Escapade à Montréal</i>.</p> <p>Des tournées de presse « niche » ont aussi été mises sur pied (<i>Cuisine... à la Montréal</i>, <i>Gay Press Trip</i> et <i>National Parks and Gardens Press Trip</i>, <i>Black & Blue '99</i>)</p> <p>Des relations de presse continues auprès des médias du Québec</p> <p>La valeur publicitaire des relations de presse est évaluée à 20 M \$.</p>	
	L'ajout d'un gestionnaire des ventes à temps plein, pour le marché des états américains de l'Est et du Golfe du Mexique, a permis de développer des occasions d'affaires auprès de la clientèle corporative et de voyages de motivation.	Nouvelles ressources
<p>Technologie de l'information</p>	<p>Tourisme Montréal a connu une croissance accélérée de l'achalandage de son site d'information touristique de Montréal (www.tourisme-montreal.org) et a ainsi informé près de 1,3 million d'internautes, Soit une augmentation de 102,3 % par rapport à 1998.</p> <p>Le site de Tourisme Montréal a servi de passerelle à 70 % de ses membres branchés sur l'infonoute.</p> <p>Tourisme Montréal a poursuivi sa participation aux réflexions de Bell Canada et de Tourisme Québec en vue de mettre sur pied la Place d'affaires électronique en tourisme.</p> <p>Depuis plus de deux ans, Tourisme Montréal assure la promotion de la destination grâce à son réseau de</p>	

	<p>10 Webcams disponibles sur son site MontréalCan (www.montrealcam.com). Ce sont près de 20 millions d'images de Montréal qui ont été regardées en temps réel de par le monde.</p> <p>Numérisation de la photothèque.</p>
<p>Mise sur pied, dans le cadre d'un projet pilote, un Service-conseil sur le tourisme s'adressant au milieu culturel qui a connu un vif succès.</p> <p>La diffusion de recherches, tendances et informations sur le tourisme s'est poursuivie par l'entremise de ses principaux produits : L'État du tourisme à Montréal, L'Indicateur Plus, Les Faits saillants sur le tourisme à Montréal.</p> <p>La section statistique du site Internet de Tourisme Montréal est devenue un lieu majeur de diffusion des études, recherches, tendances et statistiques sur le tourisme à Montréal.</p> <p>Le département de recherche a effectué une série d'analyses (26 fascicules) sur les marchés porteurs pour la destination, sur les tendances ainsi que sur le produit touristique montréalais.</p> <p>Tourisme Montréal a réalisé les deux premières phases d'une importante étude devant permettre de mesurer l'évolution, sur trois ans, de la notoriété de Montréal en tant que destination voyage, auprès des Américains de trois grandes villes, soit New York, Boston et San Francisco. La première phase a révélé que la notoriété spontanée de Montréal comme destination voyage était la meilleure au Canada, essentiellement chez les répondants de la côte Est, et que 9 répondants sur 10 connaissaient déjà Montréal. Le deuxième volet en novembre annonçait une hausse de 6 % de la notoriété de Montréal en seulement six mois.</p> <p>Enquête sur la satisfaction des touristes à l'égard de la destination Montréal</p>	<p><i>Recherche et développement</i></p>

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <p>2000</p> <p>Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 2000)</p> <p>Revenus de l'organisation</p> <table border="1" data-bbox="235 1365 600 1491"> <tr> <td>Publics</td> <td>4,50 M \$</td> <td>29,3 %</td> </tr> <tr> <td>Privés</td> <td>10,86 M \$</td> <td>70,7 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>15,36 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table> <p>Dépenses en promotion</p> <table border="1" data-bbox="235 1543 600 1669"> <tr> <td>Publicitaires</td> <td>5,88 M \$</td> <td>56,0 %</td> </tr> <tr> <td>Non-publicitaires</td> <td>4,62 M \$</td> <td>44,0 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>10,50 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table>	Publics	4,50 M \$	29,3 %	Privés	10,86 M \$	70,7 %	Total	15,36 M \$	100 %	Publicitaires	5,88 M \$	56,0 %	Non-publicitaires	4,62 M \$	44,0 %	Total	10,50 M \$	100 %	<p>Mise en situation de l'année Jamais depuis Expo '67 les hôtels n'ont été aussi occupés.</p> <p>Pour profiter de cette croissance, il nous faudra accentuer les efforts en matière de développement du produit touristique et appliquer à l'ensemble des actions de promotion une image de marque forte (<i>branding</i>) axée sur la façon unique de célébrer la vie avec passion à Montréal. La destination doit être présentée comme une expérience touristique unique à découvrir et à savourer... à <i>la Montréal</i>.</p> <p>Développement de produit Investissements dans le développement du produit touristique qui, en 2000, ont atteint presque 150 millions de dollars.</p>
Publics	4,50 M \$	29,3 %																	
Privés	10,86 M \$	70,7 %																	
Total	15,36 M \$	100 %																	
Publicitaires	5,88 M \$	56,0 %																	
Non-publicitaires	4,62 M \$	44,0 %																	
Total	10,50 M \$	100 %																	
<p>Publicité</p>	<p>« Sweet Deals »</p> <p>« Celebration »</p>	<p>Campagne de nature tactique pour l'hiver et l'automne (Sweet Deals) et enchaînant, pour l'été, avec une campagne tactique similaire (Celebration) mettant en évidence la nouvelle offre touristique.</p> <p>Quelque 29 publications spécialisées et influentes ont servi</p>																	

	Publicité agrandissement Palais des congrès	<p>de véhicule publicitaire, des réclames sur double page ayant servi à mettre l'agrandissement du Palais des Congrès et la destination en évidence au moment le plus opportun, par exemple, les jours précédents des événements d'affaires de première importance.</p> <p>En matière d'orientation publicitaire globale, les créneaux cibles comme les gais et lesbiennes et les thèmes pointus comme les croisières, le Learning Travel, la gastronomie, etc. ont été intégrés au positionnement de la destination. On a également poursuivi la réflexion sur l'évolution naturelle de l'image de marque de la destination (développement d'un <i>branding</i> distinctif).</p>
<p>Relations publiques/presse</p> <p>Ventes</p>	<p>Tournées de familiarisation Les tournées de familiarisation et visites d'inspection ont pris beaucoup d'ampleur. Plus de 90 visites ont permis d'accueillir des professionnels du voyage américains, européens et asiatiques spécialisés en majorité sur la clientèle individuelle (FIT).</p> <p>En collaboration avec l'agence réceptive SNV International, le réseau d'agences de voyages haut de gamme Virtuoso a été accueilli lors de la première édition du <i>Festival Montréal en Lumière</i>. Le volet gastronomique a suscité entre autres beaucoup d'intérêt de la part de cette clientèle.</p> <p>Afin de présenter de nouvelles idées de programmes touristiques et de prolonger la durée des séjours à Montréal, 10 tours opérateurs britanniques et 20 tours opérateurs américains ont été invités à Montréal au cœur de l'été et des festivals.</p> <p>C'est dans le cadre du « Super Fam » de la Commission canadienne du tourisme en Allemagne que Tourisme Montréal en collaboration avec Tourisme Québec, a reçu 150 professionnels du voyage allemands (agences et tours opérateurs).</p> <p>Représentation La Tournée internationale d'Équipe Montréal qui a connu un franc succès en 1999, s'est poursuivie en début d'année 2000 à Londres et Bruxelles, ainsi qu'à Washington, New York, Chicago et Toronto.</p> <p>Afin de s'imposer sur les marchés en émergence de l'Asie du Sud-Est, Tourisme Montréal a participé pour la 1ère fois au salon <i>Showcase Canada</i> organisé par la Commission canadienne du tourisme à Bangkok. Ce salon a permis de rencontrer plus de 100 professionnels du voyage s'intéressant au Canada et désirant développer des forfaits qui incluent Montréal.</p> <p>De nombreux efforts de prospection ont été déployés lors des foires et bourses destinées aux tours opérateurs et agences de voyages, notamment en Angleterre, en Allemagne, au Mexique et aux États-Unis.</p> <p>Événements spéciaux Des rencontres d'information auprès des agents de réservations des plus importants tours opérateurs britanniques ont été mises sur pied afin de former ce personnel sur le produit montréalais et ainsi prolonger le séjour de leurs clients.</p> <p>Tourisme Montréal s'est associé à une campagne de marketing avec des partenaires non traditionnels soit RTL et 20th Century Fox. Pilotée par la Commission canadienne du tourisme en Allemagne cette campagne a positionné Montréal dans les principales salles de cinémas allemandes lors du lancement du film <i>The Whole Nine Yard</i>. Lors d'un concours, plusieurs séjours à Montréal ont été attribués</p> <p>Accueil de journalistes et couverture médiatique Des tournées de presses majeures ont été organisées de concert avec nos principaux partenaires.</p> <p>Des tournées de presse « niche » ont aussi été mises sur pied en février (Tournée de presse Visit Gay-Friendly Québec et Divers/Cité</p> <p>Autre Tourisme Montréal a confié deux mandats de représentation. Le premier a été attribué à l'excellente équipe de vente de Hinton & Grusich (opérant de Chicago) et le deuxième à la firme Site Selections de New York. Ensemble, les deux firmes ont généré quelque 17,6 millions de dollars en occasions d'affaires.</p>	

<p>Tourisme Montréal a créé deux postes de Gestionnaire principal aux ventes et un poste de Coordonateur pour les marchés corporatif et associatif.</p> <p>Refonte de sa documentation touristique en ajoutant deux nouvelles publications à son répertoire, soit un guide trimestriel, le <i>Quoi faire à Montréal</i> (événements et activités ponctuelles) et le <i>Guide Shopping</i>.</p> <p>Poursuite du programme taxi ambassadeur et de la publication d'un article dans le principal organe d'information de l'industrie du taxi, le <i>TaxiScoop</i>. (formation aux cochers aussi.)</p>	<p>Nouvelles ressources</p>
<p>Technologie de l'information</p>	<p>Amorce du processus de mise en place d'une base de données corporative. Ce dossier prioritaire ayant été identifié dans le Plan directeur des technologies de l'information (PDTI), dont l'Office s'est doté à l'automne 1999, permettra d'offrir à ses membres et partenaires des renseignements sur Tourisme Montréal, ses stratégies, des données sur l'industrie, etc.</p> <p>Pour faciliter et accroître la diffusion, par voie électronique, des photos touristiques de Montréal, un répertoire des meilleures photos a été publié à l'intention d'une clientèle intéressée à utiliser les produits de la photothèque à des fins de promotion de la destination. Une version CD-ROM du répertoire a également été développée pour une diffusion au début de 2001.</p> <p>4^e version du site d'information touristique (www.tourisme-montreal.org) au cours de l'été 2000.</p> <p>Tourisme Montréal a connu encore une fois une croissance accélérée de l'achalandage de son site en 2000, informant près de 1,9 million d'internautes, soit une augmentation de près de 50 % par rapport à 1999. De plus, le site a servi de passerelle à 85 % de ses membres branchés sur l'inforoute.</p> <p>Tourisme Montréal a contribué aux réflexions de Bell Canada et de Tourisme Québec et a participé à la mise en place en juin 2000 de www.bonjourquebec.com</p>
<p>Mise sur pied d'un moyen de communication électronique de résultats de recherches et de tendances touristiques, économiques ou sociales qui influencent le tourisme, appelé <i>Capsules d'information électroniques</i>. Cette nouveauté s'inscrit dans le cadre du système de veille des marchés élaborés par Tourisme Montréal pour venir en aide aux intervenants touristiques montréalais qui désirent s'informer sur un segment précis de la clientèle.</p> <p>Le « <i>Montréal... est</i> », document qui regroupe un ensemble de faits marquants portant sur la destination voit le jour.</p>	<p>Recherche et développement</p>
<p>Notons qu'Équipe Montréal, dont fait partie Tourisme Montréal et le Palais des Congrès de Montréal, a remporté en 2000 le <i>Best Marketing Award</i> pour l'excellente et l'efficacité de sa campagne affaires articulée autour du thème <i>Twice as many reasons</i>, publicisant l'agrandissement du Palais des Congrès de Montréal et les attraits de la destination Montréal. Ce prix prestigieux est décerné par l'international Congress and Convention Association (ICCA) qui compte des membres dans 76 pays et qui représente l'une des organisations les plus importantes du milieu des congrès internationaux.</p>	<p>Résultats</p>

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <p>2001</p> <p>Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 2001)</p> <p>Revenus de l'organisation</p> <table border="1"> <tr> <td>Publics</td> <td>5,74 M \$</td> <td>34,0 %</td> </tr> <tr> <td>Privés</td> <td>11,12 M \$</td> <td>66,0 %</td> </tr> </table>	Publics	5,74 M \$	34,0 %	Privés	11,12 M \$	66,0 %	<p>Mise en situation de l'année</p> <p>L'année 2001 a été particulièrement éprouvante pour l'industrie touristique nord-américaine et la région montréalaise n'a pu y échapper. L'ensemble de l'économie a en effet souffert d'un sérieux ralentissement et les attentats du 11 septembre ont eu un impact des plus négatifs et fin d'exercice. Les résultats pour 2001 ont été d'autant plus décevants qu'ils survenaient après une année record en 2000, la meilleure depuis 40 ans.</p> <p>Tourisme Montréal tenait une première rencontre avec son nouveau comité consultatif, constitué des principaux joueurs nord-américains de l'industrie du voyage. Lors de la réunion, plusieurs sujets d'importance ont été abordés, dont la perception qu'on se fait de la destination Montréal, l'image de marque véhiculée et la mise en forme de son nouveau site Web.</p>
Publics	5,74 M \$	34,0 %					
Privés	11,12 M \$	66,0 %					

Total	16,86 M \$	100 %	<p>Dans le but de mieux servir la clientèle touristique, c'est à compter du 1^{er} février 2001 que le bureau d'information touristique du Vieux-Montréal a quitté le statut saisonnier pour un statut plus permanent, avec ouverture sept jours/semaine, 12 mois par année.</p> <p>Avec la complétion des rénovations en cour au Palais des congrès, nous entrevoyons l'avenir avec optimisme sachant déjà que plusieurs grandes associations et entreprises de portée internationale s'intéressent fortement à Montréal comme site potentiel de congrès.</p> <p>Développement de produit Amélioration au produit touristique montréalais avec l'établissement de plusieurs hôtels de charme et l'arrivée de nouveaux attraits. C'est d'ailleurs grâce à une offre touristique de haut niveau que Montréal a continué à se faire remarquer dans plusieurs revues et journaux de prestige à travers le monde, particulièrement aux États-Unis où la notoriété de la ville est en modeste croissance.</p> <p>La complétion des rénovations du Palais des Congrès de Montréal tirant à sa fin, fait que Montréal possèdera sous peu les équipements nécessaires pour attirer ici de très grands congrès.</p>
Dépenses en promotion			
Publicitaires	4,74 M \$	43,8 %	
Non-publicitaires	6,10 M \$	56,2 %	
Total	10,84 M \$	100 %	
	Planification stratégique	<p>Le site a également fait l'objet d'un plan de marketing élaboré, utilisant les modes de communications et de publicité propres à cet outil d'information de plus en plus utilisé par l'industrie. Il fut considéré de toute première importance d'en faire un outil de marketing moderne avec occasions de publicité, de pénétration et d'utilisation maximum des réseaux et de fidélisation de la clientèle.</p>	
		Publicité	<p>« Sweet Deals »</p> <p>Campagne de marketing direct</p>
Relations publiques/presse	<p>(relations publiques à son meilleur... on peut lire toutes les actions relationnelles de Tourisme Montréal) Le programme Taxi Ambassadeur et la formation des cochers ont été maintenus et Tourisme Montréal a contribué à promouvoir le programme Client Plus institué par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) et mis en œuvre par l'Institut du tourisme et de l'hôtellerie du Québec (ITHQ).</p>		
Ventes	<p>Représentation Des efforts accrus ont été entrepris sur le marché américain afin d'enrichir l'offre touristique de certains voyageurs.</p> <p>Des visites chez cette clientèle ont été effectuées pour la formation du personnel de réservations et Tourisme Montréal a participé à plusieurs salons et foires touristiques.</p> <p>Une première participation au congrès de la Student Youth Travel Association (SYTA) a eu lieu en octobre 2001.</p> <p>Tourisme Montréal a siégé sur le conseil de l'Association des Croisières sur le Saint-Laurent, afin d'augmenter le nombre de bateaux de croisières à Montréal.</p>		

	<p>Événements spéciaux Des sessions de formation auprès d'agents de réservation des plus importants voyagistes américains ont été offertes afin de s'assurer que ce personnel puisse mieux vendre des séjours à Montréal et aussi prolonger la durée des séjours des touristes américains.</p> <p>Accueil de journalistes et couverture médiatique Plusieurs tournées de presse majeures ont été organisées de concert avec nos principaux partenaires.</p> <p>Le <i>Boston Globe</i> et le <i>New York Times</i> n'ont pas tari d'éloges à l'endroit de Montréal et de son atmosphère chaleureuse.</p> <p>Les lecteurs de <i>Travel & Leisure</i> ont placé Montréal au 5^e rang des destinations nord-américaines les plus recherchées.</p> <p>Le <i>National Geographic Traveler</i> et <i>Travel Holiday</i> publiaient quant à eux des articles flatteurs à l'endroit de Montréal.</p> <p>Enfin, la revue <i>Bicycling</i> reconnaissait à nouveau Montréal comme la grande ville nord-américaine la plus conviviale pour les cyclistes.</p> <p>Au niveau éditorial, Montréal s'est illustrée en page couverture du <i>National Geographic Traveler</i> de septembre 2001. Montréal a aussi fait l'objet d'articles dans : <i>Arthur Frommer's Budget Travel</i>, <i>Globe and Mail</i>, <i>Tuttoturisme</i>, <i>Gambero Rosso</i>, <i>Geo</i> et <i>Cosmopolitan</i>, <i>Travel & Leisure</i>, <i>Boston Globe</i>, <i>New York Times</i> et <i>Travel Holiday</i>.</p> <p>Autre Ce fut la première année complète d'utilisation des dossiers de Tourisme Québec à des fins de télémarketing.</p>
	<p>Réalisation de plusieurs documents promotionnels dont la brochure sur les hôtels et les cartons d'invitation, portant tous la nouvelle signature graphique du « Brand ».</p> <p style="text-align: right;">Nouvelles ressources</p>
<p>Technologie de l'information</p>	<p>Tourisme Montréal a arrimé l'architecture du nouveau site Web à sa banque de données D3000.</p> <p>Tourisme Montréal a connu encore une fois une croissance accélérée de l'achalandage de son site en 2001, informant 2,9 millions d'internautes, soit une augmentation de 24,5 % par rapport à 2000.</p>

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold; text-align: center;">2002</p> <p style="text-align: center;">Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 2002)</p> <p style="text-align: center;">Revenus de l'organisation</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Publics</td> <td style="text-align: center;">8,44 M \$</td> <td style="text-align: center;">39,6 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Privés</td> <td style="text-align: center;">12,90 M \$</td> <td style="text-align: center;">60,4 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">21,34 M \$</td> <td style="text-align: center;">100 %</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Dépenses en promotion</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Publicitaires</td> <td style="text-align: center;">9,65 M \$</td> <td style="text-align: center;">63,8 %</td> </tr> </table>	Publics	8,44 M \$	39,6 %	Privés	12,90 M \$	60,4 %	Total	21,34 M \$	100 %	Publicitaires	9,65 M \$	63,8 %	<p>Mise en situation de l'année</p> <p>À de nombreux égards, l'année 2002 en est une de réalisations pour Tourisme Montréal et ses partenaires ainsi que pour l'industrie touristique montréalaise. La notoriété de Montréal a atteint un sommet sans précédent, le taux d'occupation des chambres a été maintenu et les efforts de commercialisation des partenaires ont été plus intégrés que jamais.</p> <p>Le lancement de la plus vaste campagne de publicité jamais réalisée par une ville a fait bondir la notoriété de Montréal.</p> <p>Les inquiétudes soulevées par le climat de guerre, les préoccupations liées aux questions de santé mondiale, le marasme du transport aérien et les difficultés économiques nous rappellent à la réalité. Il est vrai que le monde du tourisme ne sera jamais plus le même...</p> <p>La haute direction affirme avoir confiance dans l'avenir de l'industrie touristique et vouloir mettre toutes les ressources, et celles de ses membres et partenaires, pour que la reprise se réalise dans les plus courts détails possibles.</p> <p>Tourisme Montréal doit continuer de miser sur l'image de marque unique et distinctive de la destination.</p>
Publics	8,44 M \$	39,6 %											
Privés	12,90 M \$	60,4 %											
Total	21,34 M \$	100 %											
Publicitaires	9,65 M \$	63,8 %											

<table border="1"> <tr> <td>Non-publicitaires</td> <td>5,48 M \$</td> <td>36,2 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>15,13 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table>	Non-publicitaires	5,48 M \$	36,2 %	Total	15,13 M \$	100 %	<p>On doit poursuivre l'utilisation et le croisement intensif de toutes les ressources humaines et technologiques, tout particulièrement par l'expansion des services interactifs, la création de partenariats inédits, l'optimisation des relations de presse et l'intensification du démarchage dans les créneaux de marché.</p> <p>En ces temps difficiles, les succès de l'année 2002 peuvent et doivent servir de repères. Ils tracent la voie des solutions durables pour l'industrie touristique montréalaise. L'organisation doit continuer de miser sur l'image de marque unique et distinctive de la destination.</p> <p>Développement de produit L'organisation s'est engagée dans les divers processus de consultations publiques liés au développement urbain (présidence de la table tourisme lors du Sommet de la Ville de Montréal, Société du Havre de Montréal, Quartier des spectacles, etc.) et a réalisé une tournée afin de présenter aux gouvernements municipal, provincial et fédéral, les enjeux et projets structurants pour le développement touristique montréalais.</p>
Non-publicitaires	5,48 M \$	36,2 %					
Total	15,13 M \$	100 %					
<p>Publicité</p>	<p>Lancement de la plus vaste campagne d'image jamais réalisée par une ville canadienne, dotée d'un budget sans précédent de huit millions de dollars, en vue de relancer l'industrie montréalaise passablement touchée par les attentats terroristes du 11 septembre.</p> <p>Tourisme Montréal a, grâce à son offensive publicitaire exceptionnelle, contribué à imprimer une image de marque forte pour Montréal en Amérique du nord.</p> <p>Pas moins de 17 millions d'exemplaires d'une attrayante brochure ont été encartés dans près de 25 publications américaines et canadiennes, des quotidiens et des magazines les plus prestigieux. Aux encarts se sont ajoutées des annonces imprimées publiées à quatre reprises dans plus de 15 publications nord-américaines et rejoignant quelque 30 millions de lecteurs.</p> <p>L'indexation et la promotion du site ont permis de maximiser la présence de Montréal sur la toile Internet.</p>						
<p>Relations publiques/presse</p> <p>Ventes</p>	<p>Des cybercommuniqués personnalisés ont remplacé la publicité lorsqu'elle n'est pas permise et ont permis de joindre des publics choisis.</p> <p>L'implantation d'un nouveau site Web ultra performant – déjà gagnant de plusieurs prix – a permis un maillage exceptionnel entre les technologies de l'information et la commercialisation.</p> <p>Le défi de l'avenir est de bonifier la promotion de l'industrie touristique montréalaise en misant sur les résultats obtenus, de nouvelles méthodes de mise en marché et la vision innovatrice qui ont mené à la réussite de l'année 2002.</p> <p>Représentation Nous avons participé pour une première fois à des foires de voyages spécialisés dans des marchés de niches tels que Bank Travel, Heritage Peer et Luxury Travel, afin de poursuivre nos démarches de développement et d'attirer de nouvelles clientèles.</p> <p>La tenue du deuxième comité consultatif annuel s'est avérée un succès en 2002. Regroupant des représentants de tous les marchés importants, le comité a permis de fructueux échanges sur des enjeux clés, soit le site Web de Tourisme Montréal, les initiatives de publicité de Montréal et l'image de la ville.</p> <p>Accueil de journalistes et couverture médiatique Tourisme Montréal a participé à plusieurs activités de relations de presse... Sur le plan de la couverture médiatique, Montréal a entre autres fait l'objet d'articles dans : <i>New York Times</i>, <i>Travel & Leisure</i>, <i>Bank Travel</i>, <i>Boston Globe</i>, <i>Robb Report</i>, <i>Arthur Frommer's Budget Travel</i>, <i>The Sophisticated Traveler</i>, <i>Wallpaper</i>, <i>National Post</i> et <i>Daily Telegraph</i>.</p> <p>Autre Gestion d'une efficacité optimale des cinq sections du site Web propres à cinq cibles distinctes.</p> <p>Lancement d'une offensive majeure de marketing électronique auprès des clientèles d'affaires et d'agrément afin de promouvoir l'utilisation de notre nouveau site Web, en s'associant à quelques grands réseaux tels Travelocity et LuxuryLink.</p>						

	<p>Création du Club Montréal sur le site Web afin de fidéliser la clientèle et bâtir une banque de données d'une grande utilité pour les campagnes de publicité postale électronique.</p> <p>Le réseau de distribution américain a contribué à l'augmentation des ventes des forfaits Montréal dans le cadre de la campagne d'été. Trois voyagistes spécialisés dans les séjours à Montréal ont été sélectionnés à la suite d'un appel d'offres. Leurs propres initiatives de marketing ont permis d'augmenter considérablement les parts de marché et ont assuré une présence dans les médias de l'industrie touristique américaine ainsi que dans les réseaux des agences de voyages.</p>
<p>Tourisme Montréal a conçu toute une gamme de publications portant la signature graphique de la nouvelle image de marque. Les documents qui ont été conçus durant la deuxième moitié de 2001 seront mis en service à compter du début 2002. Ce sont notamment, la nouvelle Brochure Destination, la pochette de prestige et la brochure promotionnelle en six langues.</p> <p>Tourisme Montréal a appuyé les initiatives visant à mettre en vedette les nouveaux hôtels-boutiques du quartier du Vieux-Montréal ainsi que la création d'une carte géographique des principaux musées et galeries d'art montréalais.</p>	<p>Nouvelles ressources</p>
<p>Technologie de l'information</p>	<p>L'implantation d'un nouveau site Web ultra performant – déjà gagnant de plusieurs prix – a permis un maillage exceptionnel entre les technologies de l'information et la commercialisation. Le site Internet constitue un véritable outil de travail, souple et moderne, offrant une interactivité incomparable aux usagers</p> <p>Mise en service du nouveau site Web, considéré comme l'un des plus performants de l'industrie touristique, permettant d'offrir une gamme complète de renseignements, d'initier des relations d'affaires, de prendre des initiatives de marketing et d'effectuer des prétransactions en ligne.</p> <p>La configuration du nouveau site, dynamique et interactif, a été conçue pour répondre exactement aux besoins de chaque clientèle, soit les consommateurs, les organisateurs de réunions d'affaires, les voyagistes, les médias, les intervenants institutionnels, les partenaires et les membres.</p> <p>La dernière édition du Guide du planificateur a été publiée en 2002, faisant place au site Web pour la diffusion de l'information.</p> <p>L'indexation et la promotion du site ont permis de maximiser la présence de Montréal sur la toile Internet. Et les résultats ont été exceptionnels. L'achalandage du site s'est accru de 39,13 % et le Club Montréal à ses débuts a recruté 10 000 membres.</p>
<p>La 3^e année d'une recherche lancée en 1999 a permis d'apprendre que la notoriété de Montréal comme destination de premier plan a atteint 94,1 %, comparativement à 94,0 % en 2001.</p>	<p>Recherche et développement</p>

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <p>2003</p> <p>Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 2003)</p> <p>Revenus de l'organisation</p> <table border="1"> <tr> <td>Publics</td> <td>6,40 M \$</td> <td>36,0 %</td> </tr> <tr> <td>Privés</td> <td>11,40 M \$</td> <td>64,0 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>17,80 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table> <p>Dépenses en promotion</p>	Publics	6,40 M \$	36,0 %	Privés	11,40 M \$	64,0 %	Total	17,80 M \$	100 %	<p>Mise en situation de l'année</p> <p>Tourisme Montréal, ses partenaires et l'ensemble de l'industrie touristique ont tout mis en œuvre pour que Montréal tire son épingle du jeu dans un contexte difficile, teinté par divers événements internationaux et un climat de guerre.</p> <p>Montréal a réalisé la meilleure performance touristique canadienne en 2003 et a maintenu sa position comme deuxième destination par excellence en Amérique du Nord pour l'accueil des congrès et des réunions d'affaires internationaux.</p> <p>Cependant, malgré ce résultat global, le tourisme à Montréal a connu une baisse de la fréquentation des visiteurs, une diminution des dépenses touristiques et un fléchissement du taux d'occupation des hôtels, occasionnés, entre autres événements, par le SRAS, la crise de la vache folle, la guerre en Irak, les attentats terroristes, le ralentissement économique, la situation du transport aérien et un taux de change moins favorable.</p> <p>NDLR : Dans le rapport annuel de 2003, « marché gai » est une section à part entière.</p>
Publics	6,40 M \$	36,0 %								
Privés	11,40 M \$	64,0 %								
Total	17,80 M \$	100 %								

<table border="1"> <tr> <td>Publicitaires</td> <td>5,25 M \$</td> <td>46,7 %</td> </tr> <tr> <td>Non-publicitaires</td> <td>5,98 M \$</td> <td>53,3 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11,23 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table>	Publicitaires	5,25 M \$	46,7 %	Non-publicitaires	5,98 M \$	53,3 %	Total	11,23 M \$	100 %		<p>Développement de produit</p> <p>Les produits et les services touristiques montréalais ont été améliorés par la mise en place d'infrastructures aéroportuaires, la modernisation des installations de congrès, le développement du Quartier international, la création de services et d'attraits innovateurs comme les nouveaux hôtels-boutiques ainsi que par le développement du tourisme dit « expérientiel ».</p>
Publicitaires	5,25 M \$	46,7 %									
Non-publicitaires	5,98 M \$	53,3 %									
Total	11,23 M \$	100 %									
	<p>Planification stratégique</p>	<p>En 2003, Tourisme Montréal a entrepris une vaste mise à jour de sa réflexion sur le produit touristique. En novembre dernier le conseil d'administration entérinait ainsi le Plan de développement touristique de Montréal 2003-2010, reflétant ainsi un large consensus de l'industrie touristique montréalaise.</p>									
<p>Publicité</p>	<p>Les efforts de vente et de mise en marché ont été effectués dans un climat qui évoquait une situation de crise, en raison du ralentissement économique et des préoccupations liées à la sécurité et à la santé. Pour contrer cette situation, Tourisme Montréal n'a cessé de promouvoir l'image de Montréal comme une ville ouverte, festive et sécuritaire.</p> <p>La campagne été 2003 a fait une utilisation stratégique des outils interactifs de communication sur le Web en synergie avec les médias traditionnels afin d'accroître la notoriété et les ventes. Le site Web de Tourisme Montréal proposait des offres, des promotions et des concours liés à la campagne estivale.</p> <p>Une offensive publicitaire électronique a aussi été déployée lors du lancement de la console des offres de dernière minute afin de promouvoir les séjours urbains planifiés à court terme.</p> <p>Les activités de publicité traditionnelle ont été étroitement reliées aux outils de promotion de haute technologie sur le Web. Le site Web est devenu un incontournable guichet d'information, de planification et d'achat en matière de voyages, de congrès et de réunions d'affaires.</p>										
<p>Relations publiques/presse</p> <p>Ventes</p>	<p>Tourisme Montréal a poursuivi son travail d'information et de formation auprès des agences détaillantes et des agents de réservation qui sont associées aux campagnes publicitaires et ce, afin de faciliter la vente générale des forfaits.</p> <p>Plusieurs événements sur la scène internationale (guerre en Irak et SRAS) ont amené Tourisme Montréal à émettre de nombreuses communications importantes auprès des membres de Tourisme Montréal ainsi qu'auprès des médias locaux. Des <i>Capsules</i> d'information électroniques ont été produites pour informer rapidement le milieu touristique, et un grand nombre d'entrevues ont été réalisées pour expliquer la position et les actions de Tourisme Montréal durant ces crises.</p> <p>Devant la menace de l'arrêt des activités du Grand Prix du Canada, Tourisme Montréal a rapidement pris le leadership d'une nouvelles « Coalition pour la sauvegarde du Grand Prix du Canada » qui a permis de participer activement, avec une quinzaine d'autres organisations montréalaises, au lobby permettant la tenue, pour plusieurs années encore, de cet événement éminemment important pour l'industrie touristique montréalaise.</p> <p>Événements spéciaux</p> <p>En plus de publier un guide spécialisé sur le tourisme scolaire, Tourisme Montréal s'est aussi étroitement associé à la tenue du congrès de la SYTA à Montréal en 2003.</p> <p>Accueil de journalistes et couverture médiatique</p> <p>Montréal a fait l'objet de nombreux articles dans des publications de renommée nationale et internationale telles que <i>Globe & Mail</i>, <i>DreamScape</i>, <i>Flare</i>, <i>Arthur Frommer's Budget Travel</i>, <i>The New York Times</i>, <i>Business Traveler</i>, <i>Objekt living in style</i> et <i>Time Magazine</i>.</p>										
<p>Technologie de l'information</p>	<p>Les technologies interactives ont joué un rôle croissant de centrale d'information, facilitant la planification et la réservation de voyages à Montréal.</p> <p>Une analyse complète de l'ergonomie et de la performance du site a été effectuée.</p> <p>Un module de gestion du courriel du Club Montréal – le bulletin d'information touristique de Tourisme Montréal – a été développé en vue de personnaliser les envois selon les destinataires.</p> <p>Une console de création d'offres de dernière minute a été créée pour les membres de Tourisme Montréal. Cette innovation technologique permet aux membres et aux partenaires de publier et de modifier directement, 24 heures sur 24, en temps réel et sans aide, des offres de dernière minute sur le site Web de Tourisme Montréal. Cela permet aux touristes et visiteurs d'accéder à des offres de dernière minute à</p>										

	des prix avantageux.	
Tourisme Montréal a continué à suivre de près la notoriété de la destination auprès de sa clientèle touristique. Au cours de l'année, un processus d'évaluation de rentabilité des campagnes promotionnelles a aussi été mis en place.		<i>Recherche et développement</i>
Tourisme Montréal a poursuivi son travail de diffusion de l'information sur les résultats de recherche, tant de façon réactive (plus de 800 requêtes par téléphone) que proactive, grâce à un volet majeur sur son site Web (près de 10 000 visites/personnes annuelles) – volet consacré aux principaux résultats de recherche et à ses outils de diffusion comme les Capsules d'information électroniques, l'Indicateur Plus, l'État du tourisme à Montréal.		

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <p style="font-size: 2em; text-align: center;">2004</p> <p style="text-align: center;">Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 2004)</p> <p style="text-align: center;">Revenus de l'organisation</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Publics</td> <td>6,70 M \$</td> <td>34,9 %</td> </tr> <tr> <td>Privés</td> <td>12,50 M \$</td> <td>65,1 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>19,20 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Dépenses en promotion</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Publicitaires</td> <td>7,45 M \$</td> <td>65,8 %</td> </tr> <tr> <td>Non-publicitaires</td> <td>3,86 M \$</td> <td>34,2 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11,31 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table>	Publics	6,70 M \$	34,9 %	Privés	12,50 M \$	65,1 %	Total	19,20 M \$	100 %	Publicitaires	7,45 M \$	65,8 %	Non-publicitaires	3,86 M \$	34,2 %	Total	11,31 M \$	100 %	<p>Mise en situation de l'année NDLR : Le rapport annuel est dorénavant présenté par département et la photo des responsables des départements est insérée.</p> <p>Pour Tourisme Montréal, 2004 a été une année fertile marquée par des résultats remarquables. Pour la troisième année consécutive, Montréal est parvenue à maintenir sa position de tête parmi les villes canadiennes au chapitre de la croissance touristique.</p> <p>Gagner la faveur de touristes toujours plus exigeants dans un environnement de plus en plus concurrentiel n'est pas une mince tâche.</p> <p>Augmentation de la taxe d'hébergement de 2 dollars à 3 % par nuitée, annoncée en mai par la Ministre du Tourisme du Québec. Tourisme Montréal se réjouit d'avoir pu convaincre ses partenaires publics et privés de donner au tourisme montréalais les moyens adéquats pour réaliser ses ambitions et affronter une concurrence de plus en plus vive.</p> <p>Nos observations des dernières années sur les changements d'habitudes des consommateurs, qui magasinent de plus en plus eux-mêmes leur destination, nous ont convaincus de la nécessité d'aller au-devant du touriste, de faire en sorte qu'acheter notre produit touristique soit facile et de tout faire pour rendre le produit le plus attrayant possible.</p> <p>Si l'on en juge par le bilan touristique des dernières années, l'image de marque de Montréal, qui avait été repensée dans le cadre de nos orientations 2000-2005, semble avoir séduit les clientèles cibles et s'être traduit par des retombées concrètes pour l'industrie (François Goulet, Vice-président exécutif)</p> <p>« Tourisme Montréal change de cap et adopte une stratégie marketing misant essentiellement sur la relation avec le client » Carmen Ciotola, Vice-présidente communications marketing</p>
Publics	6,70 M \$	34,9 %																	
Privés	12,50 M \$	65,1 %																	
Total	19,20 M \$	100 %																	
Publicitaires	7,45 M \$	65,8 %																	
Non-publicitaires	3,86 M \$	34,2 %																	
Total	11,31 M \$	100 %																	
Planification stratégique	<p>Plan stratégique 2005-2010 Favoriser le développement d'un marketing relationnel avec les différentes clientèles sur les différents marchés.</p> <p>Intensifier l'utilisation des technologies de l'information en s'assurant d'offrir une information vivante adaptée à chaque public cible, de favoriser l'approche relationnelle avec le client et de faciliter le processus transactionnel.</p> <p>Accroître le leadership de Tourisme Montréal dans la mise en marché de la destination et dans la mise en place d'une stratégie favorisant le développement du produit montréalais pour atteindre notre objectif d'avoir le centre-ville le plus animé en Amérique du Nord.</p>																		
Publicité	En matière de marketing et de communication, la dernière année a marqué un point tournant dans l'histoire de Tourisme Montréal. En 2004, après une campagne estivale où les résultats de ventes en partenariat avec des																		

	<p>voyagistes affichaient une tendance à la baisse, Tourisme Montréal change de cap et adopte, dans la foulée de la plus importante campagne hivernale de son histoire, une stratégie marketing misant essentiellement sur la relation avec le consommateur.</p> <p>dans le cadre de sa campagne hivernale, met sur pied un toute nouvelle approche qui a connu un succès inespéré. En plus de mobiliser plusieurs partenaires autour d'une offre de produit exceptionnelle, cette campagne multimédia de 1,5 M \$ comprend : l'ajout de fonctions transactionnelles au site Web, le recours à un centre d'appel visant à faciliter la réservation et divers moyens de mesurer la performance quotidienne des médias choisis. Bien appuyée par des opérations de relations de presse au Canada et aux États-Unis et s'avérant particulièrement innovatrices au Québec, cette offensive marketing a connu un succès inégalé pour la saison automne/hiver avec le double du nombre de forfaits estimés vendus. Cette campagne a fourni d'intéressantes données sur l'efficacité des stratégies.</p>
<p>Relations publiques/presse</p> <p>Ventes</p>	<p>Gestion des activités de représentation visant le changement de la taxe d'hébergement de 2 \$ à 3 % et élaboration d'un mémoire présenté au gouvernement québécois à ce sujet.</p> <p>Coordination de l'appui du maire de Montréal en vue de rapatrier les Championnats du monde aquatique FINA 2005 à Montréal</p> <p>Nombreuses entrevues...</p> <p>Rédaction et envoi de plus de 40 capsules d'information électroniques aux 1300 abonnés de cet outil de communication.</p> <p>Dès l'été 2004, des efforts sont consentis pour mobiliser le milieu touristique montréalais et établir un dialogue franc et ouvert sur la question de l'avenir du tourisme montréalais. Grâce à cette communication étroite et constante avec le milieu, Tourisme Montréal a pu présenter au gouvernement du Québec un mémoire non seulement solidement documenté mais également soutenu par un large consensus au sein de l'industrie.</p> <p>Représentation Grâce à l'extraordinaire esprit de collaboration qui règne entre les partenaires touristiques montréalais, sept missions commerciales d'envergure ont été réalisées.</p> <p>Autre Mettant en vedette le témoignage d'un professionnel reconnu en organisation de congrès, cette offensive sans précédent a été concoctée par des partenaires qui n'ont pas hésité à mettre leurs énergies en commun pour que Montréal soit retenue parmi les candidatures de choix en Amérique du Nord. (utilisation d'un leader d'opinion)</p>
<p>Technologie de l'information</p>	<p>En 2004, le site Internet de Tourisme Montréal, qui est l'un des plus performants de l'industrie, a reçu 4,8 millions de visites.</p> <p>Développement d'une application propriétaire pour la réservation d'unités d'hébergement individuelles et en groupe dans le cadre des congrès.</p> <p>Implantation d'un tableau de bord tactique visant à faire l'analyse en temps réel, des placements média et des progrès des campagnes promotionnelles.</p> <p>Implantation d'un tableau de bord exécutif statistique pour l'ensemble de la solution Web de Tourisme Montréal.</p>
<p>Tourisme Montréal a lancé au printemps un vaste projet de recherche cherchant à savoir si l'expérience touristique que Montréal tente de vendre à ses visiteurs depuis quelques années est réellement sentie par ces derniers.</p>	<p>Recherche et développement</p>

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p>	<p>Mise en situation de l'année</p> <p>Contexte de faible croissance de l'industrie touristique montréalaise à l'heure actuelle</p> <p>Malgré la légère remontée qu'a connue l'industrie en 2005 — remontée qui semble</p>
-------------------------------------	---

2005

Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal
(Tourisme Montréal, 2005)

Revenus de l'organisation

Publics	6,10 M \$	27,5 %
Privés	16,10 M \$	72,5 %
Total	22,20 M \$	100 %

Dépenses en promotion

Publicitaires	7,34 M \$	49,6 %
Non-publicitaires	7,47 M \$	50,4 %
Total	14,81 M \$	100 %

vouloir se poursuivre en 2006, en raison notamment des Outgames de juillet et août prochains — la situation pour les années à venir demeure préoccupante. Le renouveau de Toronto et Vancouver, qui ont obtenu en 2005 une meilleure performance que Montréal au chapitre de la croissance touristique, la force du dollar canadien, la montée des prix du carburant et le repli du marché américain — notre principale clientèle qui devra bientôt se munir d'un passeport pour rentrer chez elle —, sont quelques-unes des préoccupations avec lesquelles il nous faudra composer au cours des prochaines années.

Par chaque changement stratégique et organisationnel mis en œuvre en 2005, nous sommes plus que jamais déterminés à devenir, à moyen terme, l'une des métropoles touristiques d'Amérique du Nord que l'on compte sur les cinq doigts de la main. Rien de moins. Nous sommes persuadés d'avoir le savoir-faire, le flair et la passion pour nous tailler cette place de choix parmi les destinations les plus appréciées à tous égards, à condition de parfaire ce que nous faisons de mieux.

Réaligner nos priorités

Afin de préparer le terrain pour recevoir la taxe sur l'hébergement de 3 % et d'atteindre les objectifs fixés par les orientations stratégiques 2005-2010, l'ensemble des ressources — fournisseurs, employés et partenaires — et des activités ont fait l'objet d'une analyse complète.

Réinventer notre discours

Afin de rendre l'expérience touristique à la Montréal plus palpable et plus visible, nous avons amélioré l'ensemble des outils de promotion et d'accueil grâce à une nouvelle plateforme graphique. Le discours auprès de nos clients s'est dynamisé et discipliné pour livrer le bon message au bon moment et au bon destinataire.

Réactiver nos acquis

Afin de contrer un ralentissement de l'industrie touristique, l'heure était à la planification et aux activités que nous maîtrisons. Ainsi, nous avons relancé des campagnes promotionnelles et de relations de presse comme nous avons accru notre participation aux foires touristiques. Tout cela en bénéficiant de la collaboration réaffirmée de nos partenaires.

Réaliser nos vrais enjeux

Afin d'obtenir l'heure juste et d'apporter les correctifs qui s'imposent, nous avons remis en question nos pratiques et croyances. Des études quantitatives et qualitatives, tant internes qu'externes, nous ont permis de mieux saisir la dynamique de nos marchés et d'utiliser stratégiquement l'expertise de toutes nos ressources humaines.

Réaffirmer notre leadership

Enfin, nous avons multiplié les rencontres et les sessions de travail avec nos partenaires publics et privés pour obtenir une cohésion parfaite. C'est donc dans ce climat de collaboration que nous avons obtenu leur adhésion à nos objectifs et que nous avons ainsi pu peaufiner ensemble nos stratégies. Le meilleur est à venir.

Développement de produit

Développer le produit touristique montréalais est un défi permanent et, en 2006, Tourisme Montréal entend mobiliser tous ses partenaires autour de projets porteurs tels que le quartier des spectacles, l'aménagement et la propreté du centre-ville, la vitrine culturelle et le financement public et privé de festivals et d'événements majeurs. C'est à ce prix que nous pourrions donner un nouvel élan au produit touristique montréalais.

Avancement important en vue de la réalisation d'un Plan de développement des ressources humaines (PDRH) en tourisme pour la région de Montréal.

Entente triennale signée entre le ministère de la culture et des communications du Québec (MCCQ) et Tourisme Montréal sur le développement du tourisme culturel à Montréal.

Relance du dossier de la Vitrine culturelle.	
<i>Planification stratégique</i>	<p>Jacques Parisien, président du CA Charles Lapointe, Président-directeur général</p> <p>Placé sous le signe du renouveau, en 2005, Tourisme Montréal a opéré un important virage. Au cours de cette année, Tourisme Montréal a jeté les bases de nouvelles orientations stratégiques qui fixent des objectifs ambitieux pour les années 2005-2010.</p> <p>En 2005, l'équipe de Tourisme Montréal a en outre pris plusieurs mesures visant à s'assurer que les ressources financières additionnelles générées par la taxe sur l'hébergement de 3 %, en vigueur depuis juillet 2005, soient exploitées de façon optimale.</p>
<i>Publicité</i>	<p>Suite à un rigoureux processus, plusieurs nouveaux fournisseurs ont été sélectionnés, soit Diesel, comme agence de planification stratégique et création, Cossette Média, comme agence de planification et achat média, EFF Communication, comme éditeur officiel, EBI Technologies comme fournisseur informatique. Le contrat de l'agence média interactive « 2B Interactive » a, de son côté été prolongé alors que le Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM) a été retenue comme agence conseil dans le dossier de l'appel d'offres que Tourisme Montréal lancera en 2006 pour le renouvellement de son site Web.</p> <p>Image de marque Approche stratégique et outils d'accueil Lancer la nouvelle approche créative.</p> <p>En 2005, les communications et le marketing ont été au cœur des changements à Tourisme Montréal. Au cours de cette année, l'organisme a notamment réinventé son discours et son approche auprès de ses clientèles cibles, tout en assurant une meilleure intégration de ses stratégies promotionnelles et de ses services de communication et de marketing.</p> <p>Dans le cadre de cet important processus de révision, mené en étroite collaboration avec de nouveaux conseillers en communication et en marketing ainsi que de nombreux partenaires, Tourisme Montréal a réévalué et réaffirmé le positionnement de la destination, « cette pointe d'Europe en Amérique du Nord où l'art de vivre s'exprime avec passion ».</p> <p>L'image de marque reflétant ce positionnement a bénéficié, en 2005, d'une nouvelle approche créative qui sera lancée en 2006. Cherchant essentiellement à rendre encore plus tangible l'expérience touristique à la Montréal, ce renouveau publicitaire sera désormais décliné dans tous les outils de présentation, de promotion et d'accueil de Tourisme Montréal.</p> <p>Poursuivant sur cette lancée, Tourisme Montréal a également revu en 2005 ses stratégies de marché. Plusieurs initiatives ont été prises afin de réaffirmer la position de la destination sur les marchés existants et d'acquiescer une connaissance plus pointue de nouveaux marchés et de nouvelles clientèles cibles.</p> <p>À cette fin, au cours de la dernière année, Tourisme Montréal a notamment réalisé plusieurs analyses approfondies des médias publicitaires étrangers, a lancé une campagne de relations de presse destinée spécifiquement aux planificateurs de congrès et a sensiblement accru sa présence dans les foires touristiques au sein de nouveaux marchés.</p> <p>Enfin, en 2005, Tourisme Montréal a procédé à la restructuration complète de ses différents départements de communication et de marketing, une restructuration dont l'objectif principal était de favoriser l'émergence de spécialistes de divers marchés. Dans le but de soutenir le travail de ses spécialistes, Tourisme Montréal lancera en 2006 un appel d'offres pour l'implantation d'un nouveau système de gestion de toute l'information touristique disponible, tant chez Tourisme Montréal que chez ses partenaires.</p> <p>Livrer le bon message, au bon moment et à la bonne personne pour favoriser les intentions d'achat de la destination : voilà le véritable objectif de toutes ces initiatives.</p> <p>Quatre grandes campagnes promotionnelles Campagne affaires de 350 000 \$ dans les marchés canadiens et américains et volet marketing direct visant plus particulièrement les hôtels sous un même toit.</p> <p>Campagne gaie de 500 000 \$ visant à promouvoir la tenue des Outgames à Montréal en 2006.</p> <p>Campagne été de trois millions de dollars dans les marchés de l'Ontario et des États-Unis.</p>

	Campagne automne/hiver de 1,7 million de dollars dans les marchés américains limitrophes et de l'Ontario, ainsi qu'une campagne de relations publiques à l'Intra-Québec.	
Relations publiques/presse	<p>Représentation Rédaction et envoi d'une cinquantaine de communiqués de presse et de plus de quarante capsules d'information électroniques aux 1 500 abonnés de cet outil de communication.</p> <p>Tourisme Montréal a participé activement à la création, en 2005, d'une Coalition d'appui au projet de relocalisation du Casino de Montréal en collaboration avec le Cirque du Soleil.</p> <p>Tourisme Montréal a été élu, en décembre 2005, à la direction du nouveau Comité des destinations de l'Organisation mondiale du tourisme (O.M.T.).</p> <p>Organisation de congrès Mettre tout en œuvre pour que le prochain congrès de Meeting Professional International (MPI), qui se tiendra à Montréal en 2007, obtienne tout le succès espéré.</p> <p>Accueil de journalistes et couverture médiatique</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Accueil de 908 rédacteurs touristiques en 2005 (presse écrite, presse électronique). Organisation de sept importantes tournées de presse de concert avec nos principaux partenaires. ○ Apport à un article important dans le magazine L'Art de voyager et au guide Hachette intitulé Un grand week-end à Montréal. ○ Contribution à l'émission américaine Amazing Race et à l'émission mexicaine Tele Novela. ○ Publication de douze mensuels Behind the Scenes visant les médias spécialisés. ○ Parution de plus de 1 000 articles portant sur Montréal dans les publications nationales. 	
	Tourisme Montréal a recruté au cours de la dernière année 18 nouvelles personnes.	Nouvelles ressources
	Intégration de nouveaux effectifs de vente de congrès à Montréal, Paris, Chicago et Dallas.	
Technologie de l'information	<p>Enfin, en 2005, nous jeterons les bases d'un nouveau site Web à la fine pointe de la technologie interactive.</p> <p>Lancement de la nouvelle centrale d'hébergement via Internet : 14 congrès en ont déjà profité ou en profitent.</p> <p>Priorités 2006 En 2006, Tourisme Montréal s'est fixé un objectif de croissance accélérée et compte notamment revoir toute sa plateforme technologique (gestion de l'information et site Web). Plusieurs autres initiatives en marketing, en ressources humaines et en partenariats seront également mises de l'avant et toutes viseront un même objectif : rendre l'expérience Montréal encore plus tangible, pour ainsi créer des occasions d'affaires pour tous les partenaires de l'industrie touristique montréalaise.</p> <p>Plateforme technologique Accroître l'achalandage général de 15 % et celui de la section forfaits de 20 %, de la section « offres de dernière minute » de 10 % et de l'hébergement de 10 %. Mettre sur pied un projet pilote pour tenter de retracer la finalité de tous les leads générés sur le site Web (en 2005, 13 000 leads générés avec finalité inconnue).</p> <p>Lancer un appel d'offres pour le renouvellement du matériel informatique.</p> <p>Lancer un appel d'offres pour le renouvellement des logiciels.</p>	
	Actualisation d'une importante étude sur la question des foires à Montréal.	Recherche et développement
	<p>Tourisme Montréal a réalisé en 2005 d'importantes recherches et études qui joueront vraisemblablement un rôle crucial dans le développement de l'industrie touristique montréalaise au cours des prochaines années.</p> <p>Outre plusieurs études portant sur les marchés cibles, dont le gigantesque marché de la Chine, Tourisme Montréal a mis en place en 2005, en collaboration avec plusieurs de ses partenaires, une recherche unique en son genre. Mené par la firme Zins Beauchesne et associés, le projet</p>	

« Indexpérience » ouvre une nouvelle ère d'analyse de la clientèle en mesurant, pour la première fois, l'expérience touristique vécue par nos visiteurs.

Importante étude sur la Chine et son potentiel touristique pour Montréal.

Gestion de plus de 800 requêtes de résultats de recherche provenant essentiellement des membres de Tourisme Montréal.

Analyse des problématiques liées au tourisme d'affaires tant à Montréal (Backlog) qu'en ce qui concerne les décideurs nord-américains (Flaspöhler).

Analyse du Rapport Annuel...

2006

Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal
(Tourisme Montréal, 2006)

Revenus de l'organisation

Publics	5,50 M \$	19,4 %
Privés	22,90 M \$	80,6 %
Total	28,40 M \$	100 %

Dépenses en promotion

Publicitaires	9,88 M \$	49,0 %
Non-publicitaires	10,27 M \$	51,0 %
Total	20,15 M \$	100 %

Mise en situation de l'année

L'année 2006 a été fertile en initiatives qui, nous l'espérons, devraient contribuer à la relance de l'industrie touristique montréalaise tout en lui assurant un avenir prometteur.

Tout au long de cette année, Tourisme Montréal a non seulement renouvelé entièrement l'approche créative de son image de marque, mais a également intensifié ses efforts de promotion dans plusieurs marchés, dont certains explorés pour la première fois. En plus d'accroître ses effectifs de vente et de promotion, Tourisme Montréal a également amorcé en 2006 la refonte de sa plate-forme technologique dans le but de doter l'organisme des toutes dernières avancées dans ce domaine névralgique de la promotion touristique.

La faible croissance enregistrée en 2006 et les perspectives pour 2007, qui prévoient notamment une baisse notable du tourisme de congrès, plaident en faveur d'une action concertée de tous les acteurs du milieu.

François Goulet, VP exécutif :

C'est dans ce contexte marqué par une difficile reprise que Tourisme Montréal a entrepris en 2006 la seconde année de son plan stratégique pour les années 2005-2010.

Cet exercice, mené en collaboration avec nos agences publicitaire et média, se traduira en 2007 par des changements de cap majeurs. Divers scénarios ont ainsi été mis au point afin de renforcer l'image de marque de la destination, de préciser davantage le « quoi faire » à Montréal et de créer un véritable engouement pour la destination.

Soutenues par d'importantes offensives de relations publiques réalisées sur place par des firmes reconnues à l'emploi de Tourisme Montréal, les campagnes publicitaires de 2007 viseront notamment à assurer une présence plus permanente de la marque et un achalandage Web record. Des campagnes « coup de poing » pourraient de leur côté donner une plus grande visibilité à certains événements porteurs alors que la stratégie média

Développement de produit


Tourisme Montréal a mené en 2006 une vaste campagne de mobilisation auprès de tous les intervenants publics et privés afin de les inviter à investir avec encore plus d'énergie dans la qualité et le développement du produit touristique montréalais.

Tourisme Montréal entend promouvoir au cours des prochaines années des projets structurants. L'aménagement accéléré du Quartier des spectacles favorisant la pérennité des grands festivals, le réaménagement du Vieux-Port et la mise en œuvre des projets de la Société du Havre, l'essor des musées montréalais dont des

	<p>agrandissements au Musée des Beaux-Arts, Pointe-à-Callière et au Musée d'Art Contemporain le choix d'un emplacement pour un centre de foires de calibre international et enfin un lien ferroviaire rapide entre le centre-ville et l'Aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau figurent au premier rang des priorités que Tourisme Montréal propose aux acteurs de l'industrie pour les années à venir.</p> <p>Pierre Bellerose, VP recherche, développement et relations publiques : Favoriser la recherche et le développement du produit touristique montréalais a été, plus que jamais en 2006, au cœur des priorités de Tourisme Montréal.</p> <p>Du côté du développement du produit, en 2006, après plusieurs années de démarche, Tourisme Montréal a pu enfin conclure le dossier du financement de la Vitrine culturelle. Lancé à l'initiative de Tourisme Montréal, ce projet devrait augmenter de façon significative le rayonnement de l'industrie culturelle montréalaise. La Vitrine assurera notamment une meilleure diffusion de l'information sur les activités culturelles montréalaises et mettra à la disposition des touristes de passage à Montréal une offre centralisée de vente de billets de dernière minute.</p>
<p>Publicité</p>	<p>Soutenues par d'importantes offensives de relations publiques réalisées sur place par des firmes reconnues à l'emploi de Tourisme Montréal, les campagnes publicitaires de 2007 viseront notamment à assurer une présence plus permanente de la marque et un achalandage Web record. Des campagnes « coup de poing » pourraient de leur côté donner une plus grande visibilité à certains événements porteurs alors que la stratégie média.</p> <p>Carmen Ciotola, VP communications et marketing Le lancement d'une nouvelle plate-forme créative qui marquera désormais toutes les initiatives promotionnelles et publicitaires de Tourisme Montréal est sans contredit l'un des faits saillants de 2006. Élaborée de concert avec l'agence SID LEE, cette nouvelle approche de l'image de marque, retenue tout autant pour le marché agrément que pour le marché affaires, fait ressortir la dualité unique de Montréal, une destination où sensualité, épicurisme, raffinement et romantisme se conjuguent avec efficacité, dynamisme et ouverture d'esprit. Mettant à profit ce renouveau publicitaire, Tourisme Montréal a en outre mené à terme, en collaboration avec son nouvel éditeur EFF Communication Marketing, une refonte complète de ses principaux outils de promotion et d'accueil.</p> <p>Pour maximiser ses futures offensives publicitaires, Tourisme Montréal a également recruté en 2006 des relationnistes de presse à Londres, Paris, New-York et Mexico. En plus de promouvoir la destination auprès des médias nationaux œuvrant dans le tourisme d'affaires et d'agrément, ces derniers devront favoriser la venue à Montréal de représentants de ces médias. Les relationnistes recrutés ont également reçu le mandat de se tenir à l'affût des événements ayant un potentiel intéressant de promotion de la destination.</p> <ul style="list-style-type: none"> •• Campagne affaires de plus de 1,6 million de dollars destinée aux décideurs, mettant de l'avant un remboursement sur le nombre de nuitées utilisées par les congressistes et véhiculée par un plan média incluant le Web et les imprimés. •• Campagne gaie innovatrice de 500 000 dollars en appui aux Outgames en vue d'atteindre le rang de première destination gaie-friendly en Amérique du Nord et dirigée principalement vers les marchés de Boston et New York. •• Campagnes agrément été, automne et hiver de 7 millions de dollars déployées sur les marchés canadien et américain mettant en vedette le forfait « passion » et utilisant une panoplie de médias ainsi que des activités de relations publiques. •• Campagne innovatrice de plus de 1,5 million de dollars s'échelonnant en 2007 déployée sur le marché britannique et axée sur une stratégie utilisant de manière optimale les nouveaux médias, le tout dans le cadre d'un partenariat exceptionnel avec British Airways. •• Campagne de plus de 600 000 dollars s'échelonnant en 2007 sur le marché de Mexico réalisée en partenariat avec Tourisme Québec, Air Canada et AMEX et proposant un nouveau produit à une clientèle émergente par le biais d'un microsite informationnel et d'un calendrier d'activités commerciales visant spécifiquement le réseau de distribution traditionnel.
<p>Relations</p>	<p>Représentation Au cours du dernier exercice, Tourisme Montréal a en outre été amené à jouer un rôle de premier plan sur la scène touristique internationale. Dans une réunion tenue à Berlin en mars 2006, Tourisme Montréal a été élu à</p>

<p><i>publiques/presse</i></p> <p>Ventes</p>	<p>la présidence du Conseil des destinations de la prestigieuse Organisation mondiale du tourisme. Grâce à son implication au sein de cet organisme affilié à l'ONU, Tourisme Montréal a pu piloter un projet de création d'un Centre d'excellence sur les destinations internationales qui aura pignon sur rue à Montréal en 2007.</p> <ul style="list-style-type: none"> •• Obtention du congrès de l'IGLTA (International Gay and Lesbian Travel Association) à Montréal en mai 2007. •• Accueil à Montréal de 703 multiplicateurs — voyageurs et agents de voyages. •• Participation à 32 salons et bourses touristiques spécialisés. •• Tenue à Montréal de la bourse touristique Active America qui réunit plus de 54 voyageurs japonais. <p>Événements spéciaux</p> <p>Plus de 150 rencontres ont eu lieu à l'occasion de missions d'Équipe Montréal qui, en raison de leur potentiel de réussite intéressant, constitueront sans doute un facteur-clé de la stratégie de Tourisme Montréal au cours des années à venir.</p> <p>Ventes</p> <ul style="list-style-type: none"> •• 225 000 nuitées confirmées pour l'année 2006 et les années à venir. •• 119 visites de repérage. •• 14 éductours. •• 380 000 nuitées potentielles en attente de décision ou en développement. •• Six missions commerciales (213 clients) et six événements (295 clients). •• Quatre missions commerciales réussies à New York, Washington, Chicago et Toronto (plus de 270 rendez-vous pour Équipe Montréal), dans le cadre de la 5e année de la campagne affaires. •• Quatre nouveaux gestionnaires des ventes à Paris, Chicago et Montréal. •• Éductour pour le Grand Prix du Canada de F1 avec, entre autres, 12 clients potentiels européens. •• Envoi postal à plus de 15 000 planificateurs de rencontres dans le monde. •• Développement du marché des réunions de taille moyenne et des rencontres éclairs (200 chambres et moins) pour combler les années 2006-2009. <p>Services aux congrès</p> <ul style="list-style-type: none"> •• Lancement de la nouvelle centrale d'hébergement via Internet : Passkey. •• 17 congrès enregistrés sur Passkey, pour une possibilité de 12 600 réservations. •• Boîte à outils pour planificateurs de congrès sur site Web. •• 25 visites de repérage. •• 10 voyages promotionnels. •• 1 200 demandes de service. •• Investissement de 200 000 \$ pour augmenter la participation des délégués. •• 700 000 brochures distribuées. <p>Accueil de journalistes et couverture médiatique</p> <ul style="list-style-type: none"> •• Recrutement de cabinets de relations de presse au Royaume-Uni, aux États-Unis et au Mexique. •• Organisation de 7 tournées de presse et de plus de 20 tournées initiées par des partenaires. •• Accueil de 16 équipes de tournages nationales et internationales — et assistance à ces dernières — pour un total de 710 journalistes, photographes et techniciens de tous genres. •• Couverture exceptionnelle dans des magazines à gros tirage comme Gourmet, Eat Magazine, En Route, National Geographic Traveller, l'Officiel Voyage et Design Diffusion News et de plus de 1 000 articles dans la presse nationale et internationale. •• Réponse à plus de 800 demandes écrites de médias partout dans le monde. •• Publication de douze mensuels Montréal Behind the Scenes et du bulletin d'information trimestriel Nouveau Étonnant et Passionnant (NEP) visant les médias spécialisés.
<p>Tourisme Montréal a recruté en 2006 neuf nouveaux employés, et a créé cinq nouveaux postes dont trois au service des ventes.</p>	<p>Nouvelles ressources</p>
<p>Technologie de l'information</p>	<p>Aussi, en 2006, Tourisme Montréal a retenu les services du consortium SID LEE/Cactus.net pour la refonte complète de son site Web à laquelle sera consacré plus de 1,5 million de dollars. Offrir aux internautes un site Web d'avant-garde, qui rendra l'expérience « à la Montréal » encore plus tangible, et mettre à profit notre réseau de veille de la communauté virtuelle associée au Web 2.0 pour en faire une stratégie de communication parfaitement adaptée à un environnement où les médias traditionnels ne sont plus les seuls joueurs sont sans contredit des défis majeurs que Tourisme Montréal devra relever en 2007.</p> <p>Faire en sorte que Montréal se distingue de ses concurrentes, en offrant aux planificateurs de congrès des solutions clé en main, est un élément important de la stratégie de Tourisme Montréal. Voilà pourquoi en 2006 l'organisme a fait l'acquisition d'un système hautement performant de gestion d'événements</p>

	entièrement centralisée sur le Web. Le système Passkey, véritable chef de file dans ce domaine, met notamment à la disposition des organisateurs de congrès des rapports précis générés en temps réel sur le taux de participation au congrès, et ce, 24 h sur 24.
<ul style="list-style-type: none"> •• Rencontre d'une trentaine de promoteurs de projets touristiques à Montréal dans différentes étapes de leur plan d'affaires pour partager une expertise ou assurer un lien avec un partenaire. •• Recrutement d'une ressource et mise sur pied d'un service conseil auprès du milieu culturel montréalais dans le cadre de l'entente triennale signée avec le ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ) sur le développement du tourisme culturel à Montréal. •• Mise en place du financement de la Vitrine culturelle qui offre notamment un service centralisé de vente de billets de dernière minute aux touristes. <p>Relations publiques & relations gouvernementales</p> <ul style="list-style-type: none"> •• Implication auprès de nombreuses organisations locales et nationales (chambres de commerce, quartiers touristiques, T.I.A.C., ATR associées du Québec, etc.). •• Début d'un cycle de conférences de Charles Lapointe auprès de plusieurs tribunes montréalaises sur la situation du tourisme à Montréal. •• Plus de 250 entrevues ponctuelles auprès des médias locaux. •• Rédaction et envoi d'une cinquantaine de communiqués de presse et de plus de quarante capsules d'information électroniques aux 1 500 abonnés de cet outil de communication. 	<i>Recherche et développement</i>

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <h1 style="text-align: center;">2007</h1> <p style="text-align: center;">Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 2007)</p> <p style="text-align: center;">Revenus de l'organisation</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Publics</td> <td style="text-align: center;">4,70 M \$</td> <td style="text-align: center;">17,7 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Privés</td> <td style="text-align: center;">21,90 M \$</td> <td style="text-align: center;">82,3 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">26,60 M \$</td> <td style="text-align: center;">100 %</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Dépenses en promotion</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Publicitaires</td> <td style="text-align: center;">7,75 M \$</td> <td style="text-align: center;">40,8 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Non-publicitaires</td> <td style="text-align: center;">11,23 M \$</td> <td style="text-align: center;">59,2 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">18,98 M \$</td> <td style="text-align: center;">100 %</td> </tr> </table>	Publics	4,70 M \$	17,7 %	Privés	21,90 M \$	82,3 %	Total	26,60 M \$	100 %	Publicitaires	7,75 M \$	40,8 %	Non-publicitaires	11,23 M \$	59,2 %	Total	18,98 M \$	100 %	<p>Mise en situation de l'année Image présentée en première page :</p>  <p>Face à l'influence grandissante des blogues et autres sites de commentaires, Tourisme Montréal adopte une nouvelle approche. Savoir ce qui se dit sur la destination, diffuser l'information partout où elle circule dans le cyberspace et implanter des outils technologiques à l'avant-garde sont des incontournables</p> <p>Centre mondial d'excellence des destinations (CED), organisme affilié à l'Organisation mondiale du tourisme est inauguré à Montréal. Grâce à cet organisme et à son partenaire, Héritage Montréal, la métropole québécoise est devenue en 2007 la première ville signataire de la Charte en géotourisme de la très renommée National Geographic Society</p> <p>Développement de produit À l'heure où la concurrence entre les destinations se fait de plus en plus vive et où de nouvelles destinations font leur apparition, Tourisme Montréal multiplie les efforts pour que des projets structurants d'amélioration du produit touristique voient le jour.</p>
Publics	4,70 M \$	17,7 %																	
Privés	21,90 M \$	82,3 %																	
Total	26,60 M \$	100 %																	
Publicitaires	7,75 M \$	40,8 %																	
Non-publicitaires	11,23 M \$	59,2 %																	
Total	18,98 M \$	100 %																	
Planification stratégique	Tous les plans de campagnes et les outils promotionnels, tant pour le marché agrément que pour le marché affaires, ont été revus afin de les adapter à ce nouvel environnement. Cette importante réorientation stratégique a d'abord visé à mieux cibler la clientèle et à sélectionner les moyens les plus efficaces de l'atteindre, de capter son attention partout où elle se trouve et d'engager avec elle un dialogue productif afin de stimuler les intentions d'achat.																		
Publicité	<p>Une réorientation complète de des stratégies marketing a marqué l'année 2007. À l'ère où le choix d'une destination se fait en ligne dans plus de 80 % des cas, où une approche un à un est favorisée et où le consommateur, davantage en contrôle, joue un rôle actif dans la propagation de l'information, le service des communications se doit d'être innovateur et précurseur.</p> <p>L'ensemble des activités de ce service étaient liées aux grands enjeux suivants : écouter, influencer et interagir.</p>																		

	<p>De nombreuses activités ont permis de mieux comprendre les réalités des voyageurs et d'interagir avec ces derniers (baladodiffusion, blogue, cube sensoriel et marketing événementiel).</p> <p>Ainsi, dans ce contexte Tourisme Montréal a investi en 2007 une part importante de son budget publicitaire dans la promotion en ligne. Une refonte complète de son site Web a par ailleurs été amorcée afin de doter l'organisme de moyens d'avant-garde qui rendra l'expérience « à la Montréal » encore plus concrète et favorisera les interactions avec les visiteurs tout en facilitant le processus d'achat. Tourisme Montréal a également maintenu en 2007 sa veille du Web 2.0 tout en mettant au point un système de gestion de l'information capable de diffuser un contenu riche sur tous les canaux électroniques utilisés de nos jours.</p> <p>À l'heure où le marketing touristique fait face à une explosion sans précédent des canaux de diffusion et à l'influence grandissante du Web 2.0, Tourisme Montréal a poursuivi en 2007 un virage stratégique majeur.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Repenser les modes de communication en intensifiant le virage Web et conserver ainsi un avantage compétitif. ○ Investir 50 % du budget publicitaire du marché agrément sur le Web et optimiser la pertinence des placements Web. ○ Réalisation de plusieurs publications d'accueil : guide touristique (735 000 exemplaires), ○ carte touristique (615 000 exemplaires), calendrier des événements (500 000 exemplaires).
<p>Relations publiques/presse</p> <p>Ventes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Travailler davantage avec les agences de voyages en ligne (Travelocity, Orbitz, Expedia, etc.) afin que la distribution des produits touristiques montréalais se fasse à la vitesse grand V à l'échelle mondiale. ○ Maximiser la communication en ligne (sites, blogues, forums et autres) afin de favoriser une relation un à un et de répondre plus efficacement aux besoins du consommateur. ○ Adopter des approches communicationnelles innovatrices afin de se démarquer de la concurrence dans un environnement publicitaire très bruyant. ○ Rendre l'expérience « à la Montréal » encore plus concrète et mieux la faire connaître à l'aide des outils de Tourisme Montréal et d'outils externes (touristiques et non touristiques). ○ Mettre en place un plan d'action complet pour le Web : relations de presse, Web 2.0, etc. ○ Influencer les perceptions constitue un élément important de la stratégie de Tourisme Montréal. C'est d'ailleurs dans le but de maximiser la circulation d'une information jugée plus crédible, parce que livrée par des tiers, que l'organisme a recruté en 2007 des relationnistes chevronnés à New York, à Londres et, en partenariat avec le ministère du Tourisme du Québec, à Mexico. Sous leur impulsion, plus de 34 reportages sur Montréal ont été publiés dans ces marchés en 2007, une valeur publicitaire estimée à plus de 4 millions de dollars. <p>Tournées de familiarisation Des tournées de familiarisation à l'intention de délégations chinoises ont déjà eu lieu en 2007; une pochette de vente et un microsite Web en mandarin sont maintenant disponibles.</p> <p>Représentation Élu à la présidence du Conseil des destinations de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) pour un deuxième mandat, Tourisme Montréal a mené à terme le projet de création du Centre mondial d'excellence des destinations (CED), organisme affilié à l'OMT, qui a maintenant pignon sur rue à Montréal</p> <p>Montréal a été invitée à se joindre au Réseau mondial des villes gourmandes, organisme de promotion gastronomique où figurent plusieurs grandes métropoles du monde entier.</p> <p>Événements spéciaux Importantes actions de communication dans le but de renforcer le positionnement de la destination pour la tenue de congrès internationaux lors du grand rassemblement annuel de Meeting Professionals International à Montréal.</p> <p>Accueil de journalistes et couverture médiatique</p>

	<p>Au cours de l'année 2007, Montréal a bénéficié d'une couverture médiatique exceptionnelle. Plusieurs médias à fort tirage ont publié d'importants reportages vantant les charmes incomparables de la destination tels que <i>Air France Magazine</i>, <i>The Times</i>, <i>Independent on Sunday</i> (Royaume-Uni), <i>National Geographic Traveler</i> (États-Unis)</p> <p>Plus de 1 200 articles sont parus dans la presse nationale et internationale en incluant les publications du marché gai comme <i>Out Traveller</i>, <i>Libido</i> et <i>Planet Out</i></p>
<p>Tourisme Montréal a accueilli plusieurs nouveaux membres et s'est adjoind des relationnistes dans plusieurs villes du monde.</p> <p>Un nouveau vice-président exécutif, une nouvelle gestionnaire pour le marché chinois, de nouveaux représentants aux ventes ainsi que de nouveaux partenaires ont ainsi joint les rangs de l'organisation, enrichissant l'équipe de leur expertise.</p> <p>Au total le recrutement de 14 candidats constitue sans aucun doute l'un des principaux défis de l'année pour Tourisme Montréal.</p>	<p>Nouvelles ressources</p>
<p>Technologie de l'information</p>	<p>Plusieurs projets réalisés ou en cour de réalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Livrer un nouveau site Web au printemps 2008. ○ Analyser et démarrer le projet de réservations en ligne. ○ Maximiser l'intégration des outils d'analyse de la clientèle et de rendement sur investissement (ROI). ○ Élaborer un plan de développement des technologies de l'information. ○ Faire évoluer l'outil de gestion du contenu (ECM). ○ Mettre à jour le tableau de bord exécutif. ○ Livrer un intranet aux employés et un Extranet aux membres. ○ Implanter un gestionnaire de contenus visant à acheminer plus rapidement l'information vers les sites touristiques et non touristiques.

<p>Analyse du Rapport Annuel...</p> <h1 style="text-align: center;">2008</h1> <p style="text-align: center;">Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal (Tourisme Montréal, 2008)</p> <p style="text-align: center;">Revenus de l'organisation</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Publics</td> <td>5,10 M \$</td> <td>18,8 %</td> </tr> <tr> <td>Privés</td> <td>22,10 M \$</td> <td>81,3 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>27,20 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Dépenses en promotion</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Publicitaires</td> <td>8,24 M \$</td> <td>43,1 %</td> </tr> <tr> <td>Non-publicitaires</td> <td>10,85 M \$</td> <td>56,9 %</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>19,09 M \$</td> <td>100 %</td> </tr> </table>	Publics	5,10 M \$	18,8 %	Privés	22,10 M \$	81,3 %	Total	27,20 M \$	100 %	Publicitaires	8,24 M \$	43,1 %	Non-publicitaires	10,85 M \$	56,9 %	Total	19,09 M \$	100 %	<p>Mise en situation de l'année Thème du rapport annuel ENGAGEMENT - COMMUNAUTÉ MONTRÉAL - TECHNOLOGIE AVENIR - PARTENARIATS CROISSANCE - EXPÉRIENCE COMMUNICATION - MONTRÉAL DÉVELOPPEMENT - ENJEUX RECHERCHE - MONTRÉAL SÉDUCTION - FIDÉLISATION ENGAGEMENT VERT - TOURISME ACCUEIL - MONTRÉAL - PASSION</p> <p>En 2008, Tourisme Montréal a dû redoubler d'efforts pour tenter de contrer les effets d'une turbulence économique sans précédent, tout en gardant le cap sur les stratégies qui permettront à la destination de mieux performer, une fois la crise passée.</p> <p>Le retrait du Grand Prix du Canada de Formule 1 du calendrier des événements montréalais.</p> <p>Les nouvelles habitudes des consommateurs, qui consultent davantage Internet, participent à des groupes de discussions et partagent l'information avec la communauté virtuelle, sont à l'origine de nouvelles façons de faire qui misent fortement sur le Web et qui proposent des contenus riches et variés sur la destination. Cette stratégie s'appuie de plus sur une approche intégrée de marketing de la destination qui prône l'interaction avec les clientèles cibles par tous les canaux et médias propres à leurs habitudes, et ce, tout au long du processus d'achat</p> <p>Dans un tel contexte de difficultés économiques majeures marqué également par une</p>
Publics	5,10 M \$	18,8 %																	
Privés	22,10 M \$	81,3 %																	
Total	27,20 M \$	100 %																	
Publicitaires	8,24 M \$	43,1 %																	
Non-publicitaires	10,85 M \$	56,9 %																	
Total	19,09 M \$	100 %																	

	<p>croissance importante du parc hôtelier montréalais, les efforts de vente et les stratégies novatrices de Tourisme Montréal ont cependant permis de terminer l'exercice sur un bilan beaucoup moins négatif que prévu. De vastes campagnes agrément ont été déployées sur les marchés canadien, américain, britannique, français et mexicain. Mettant à profit un tout nouveau site Web à la fine pointe de la technologie, ces campagnes ont de plus bénéficié d'une nouvelle approche créative et d'efforts soutenus en relations de presse, tant ici qu'à l'étranger.</p> <p>Des mesures telles que le programme Effet domino, le fonds de soutien au congrès, l'embauche de nouvelles ressources dans les bureaux de Washington et Chicago, des opérations de démarchage des marchés mexicain et chinois ainsi qu'un effort accru de relations publiques ont été réalisées en 2008 et se poursuivront en 2009. (John Dunn, VP Exécutif)</p> <p>En 2009, Tourisme Montréal devra faire plus avec moins et mesurer davantage le rendement du capital investi. Les stratégies adoptées au cours de la prochaine année prioriseront les clientèles les moins affectées par la crise économique et mettront de l'avant des campagnes 100 % Web tout en optimisant l'approche Web 2.0 de plus en plus prisée par les consommateurs. Tourisme Montréal compte par ailleurs accroître ses campagnes affaires et déployer diverses stratégies visant à favoriser l'affluence aux congrès. Fort de l'appui de ses partenaires, Tourisme Montréal entend poursuivre en 2009 ses activités en faveur du développement du produit touristique montréalais et assurer la livraison de ses orientations stratégiques pour les années 2010-2015.</p> <p>Développement de produit</p> <p>Tourisme Montréal doit composer avec un boom hôtelier qui se traduira par un ajout de 2 000 chambres d'ici l'automne 2009. S'il s'agit là d'une bonne nouvelle pour le renouvellement du produit, il n'en demeure pas moins qu'il faudra redoubler d'efforts pour maintenir le taux d'occupation hôtelière à son niveau actuel</p> <p>Vu le retrait du Grand Prix, Tourisme Montréal entend se tourner vers d'autres avenues et continuer de stimuler de toutes les façons l'avancement du Quartier des spectacles, le développement du secteur culturel, le soutien aux grands événements, l'agrandissement du Palais des congrès et tout autre projet porteur pour l'avenir de l'industrie.</p>
<p>Publicité</p>	<p>Tourisme Montréal a réalisé en 2008 une restructuration de son équipe des communications et de la publicité qui a permis de mieux répondre aux besoins des divers services et de mettre les nouvelles technologies au cœur des stratégies.</p> <p>Tourisme Montréal a investi au cours de l'année, en collaboration avec ses divers partenaires, plus de 20 millions de dollars dans de vastes campagnes agrément et affaires, de même que des activités promotionnelles et de démarchage visant divers marchés, dont certains, comme la Chine, offrant un potentiel intéressant pour l'avenir.</p> <p>L'organisme a par ailleurs poursuivi un important virage Web qui s'est traduit notamment par le lancement d'un tout nouveau site Web à l'avant-garde de la technologie.</p> <p>Lancement d'une vaste campagne de « direct mail » aux congressistes de Meeting Professional International venus à Montréal en 2007 ont pour leur part accru la présence de Tourisme Montréal sur le marché nord-américain.</p>
<p>Relations publiques/presse</p> <p>Ventes</p>	<p>Le lancement, au mois de mai, d'un tout nouveau site Web réalisé en collaboration avec les firmes Sid Lee et Cactus, figure sans contredit parmi les réalisations les plus marquantes à cet égard. Pièce maîtresse d'une approche renouvelée de communication avec la clientèle, cette nouvelle plateforme vise à faire vivre aux internautes l'expérience à <i>la Montréal</i>, mais aussi à les séduire, à les informer et à mettre à leur disposition des outils pour planifier leur séjour et en profiter pleinement.</p> <p>C'est également dans le but d'accroître sa force de vente que Tourisme Montréal a lancé en 2008 son programme Effet domino et a renouvelé son entente avec le Palais des congrès.</p>

	<p>Soutenues par d'importantes opérations de relations publiques, les offensives publicitaires et promotionnelles de Tourisme Montréal ont ainsi créé des occasions d'affaires pour les membres en favorisant notamment le taux de conversion, la vente du Forfait Passion et la durée du séjour des visiteurs.</p> <p>Campagnes de promotion avec des agences en ligne sur les marchés de la France et du Royaume-Uni ayant pour objectif d'accroître la présence du produit touristique sur leurs sites respectifs.</p> <p>Poursuite des efforts de développement sur le marché de la Chine avec un accent sur le marché Affaires et les Relations de presse. Collaboration avec Aéroports de Montréal afin d'attirer un transporteur aérien chinois à Montréal.</p> <p>Tournées de familiarisation Accueil de plus de 500 clients en visite de repérage et en tournée de familiarisation ;</p> <p>Représentation Participation à 38 foires et bourses commerciales pour rencontrer les acteurs des marchés internationaux</p> <p>Des événements spa très courus à Bruxelles, Paris et Londres ainsi qu'une tournée de familiarisation à l'intention des « influenceurs » du marché français ont permis d'établir de nombreux contacts.</p> <p>Créer des occasions d'affaires pour les membres de Tourisme Montréal, faire la promotion des produits offerts par ceux-ci et positionner la destination auprès des voyageurs constituent les principaux mandats de la direction du marché agrément et des services aux membres.</p> <p>En 2008, des efforts ont été consentis dans le but d'accroître la présence des membres sur le site des grandes agences en ligne, une opération qui a visé essentiellement à augmenter le nombre de nuitées vendues. La promotion de nouveaux produits touristiques (tours culinaires, tours thématiques) et de voyageurs spécialisés dans les produits urbains a également fait l'objet d'une attention particulière au cours de cette année</p> <p>Événements spéciaux Grâce à leurs votes, des milliers d'internautes ont propulsé Montréal au premier rang des villes figurant dans l'édition internationale du célèbre jeu de Monopoly.</p> <p>Accueil de journalistes et couverture médiatique En 2008, comme à chaque année, la promotion de la destination Montréal par la direction des relations de presse de Tourisme Montréal a connu un franc succès, et ce dans tous les grands médias du monde. Au cours de cette année, suite au départ à la retraite de Gilles Bengle, une nouvelle directrice a pris la relève et les contrats avec les firmes de relations publiques à New York, Londres et Mexico ont été reconduits, alors qu'une nouvelle agence a été recrutée pour le marché de la Chine.</p> <p>Organisation de neuf tournées de presse ; Couverture importante dans des magazines et des journaux tels que : <i>Swiss Magazine</i> (Suisse), <i>Qantas Magazine</i> (Australie), <i>L'Officiel Voyages</i>, <i>Aéroports Magazine</i> (France), <i>Fresh Magazine</i> (Royaume-Uni), <i>Delta Sky Magazine</i>, <i>Entree Magazine</i>, <i>New York Times</i>, <i>New York Daily News</i>, <i>Manhattan Modern Luxury</i> et <i>Miami Modern Luxury</i> (États-Unis) ;</p> <p>Parution de 1 000 articles dans la presse internationale et nationale, incluant le marché gai.</p> <p>Participation à près d'une vingtaine d'entrevues radiophoniques et télévisées.</p> <p>Réponses à plus de 500 demandes écrites provenant de journalistes de tous les marchés.</p> <p>Accueil d'une vingtaine d'équipes de télévision nationale et internationales (742 journalistes, photographes et techniciens).</p> <p>Lancement de notre nouveau site Web auprès des médias à l'étranger.</p> <p>Organisation d'une rencontre de presse à New York afin de promouvoir notre campagne « Art Rocks in Montréal ».</p> <p>Mise en place de mesures d'analyse de la performance et de rendement des opérations de relations de presse à New York, à Londres et à Mexico.</p>
--	---

<p>Le recrutement de gestionnaires additionnels à Chicago et Washington</p> <p>Nouvelle directrice des relations de presse pour remplacer le directeur qui était de l'équipe depuis plus de quinze ans.</p>	<p><i>Nouvelles ressources</i></p>
<p><i>Technologie de l'information</i></p>	<p>Le lancement, au mois de mai, d'un tout nouveau site Web réalisé en collaboration avec les firmes Sid Lee et Cactus, figure sans contredit parmi les réalisations les plus marquantes à cet égard. (VP Communication marketing).</p> <p>Développement d'un Extranet pour les membres.</p> <p>Opérationnalisation de l'intranet destiné aux employés.</p>

2009

Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal
(Tourisme Montréal, 2009a)

Revenus de l'organisation

Publics	4,80 M \$	19,6 %
Privés	19,70 M \$	80,4 %
Total	24,5 M \$	100 %

Dépenses en promotion

Publicitaires	5,76 M \$	34,3 %
Non-publicitaires	11,04 M \$	65,7 %
Total	16,80 M \$	100 %

Mise en situation de l'année

Au cours de cette année, l'organisme de promotion montréalais a redoublé d'efforts pour attirer une clientèle de plus en plus courtisée. Faire plus avec moins pour contrer les effets dévastateurs d'une crise économique qui perdure, tout en se donnant les moyens de se démarquer d'une concurrence de plus en plus vive, tels sont les principaux défis que Tourisme Montréal a dû relever en 2009.

Tourisme Montréal a poursuivi un virage stratégique majeur qui a placé le Web au cœur de ses interventions. Dictée à la fois par les nouvelles habitudes des consommateurs et par les compressions budgétaires liées à la crise économique, la campagne 100 % Web de Tourisme Montréal, déployée au printemps 2009, a eu des effets très positifs

En juillet 2009, le gouvernement canadien rend obligatoire l'obtention d'un visa pour voyager au Canada pour les ressortissants mexicains.

Le Grand Prix de Formule 1 de Montréal ne figure pas au calendrier cette année.

Développement de produit

Rencontre d'une trentaine de promoteurs de projets touristiques à Montréal, à différentes étapes de leur plan d'affaires, pour partager une expertise ou assurer un lien avec un partenaire.

Planification stratégique

En 2009, Tourisme Montréal a fait le bilan des orientations stratégiques adoptées pour les années 2005 à 2010 et a défini celles qu'il entend mettre en vigueur pour les années 2010 à 2013. Les quatre grandes priorités de cet exercice de réflexion qui a mobilisé l'ensemble du personnel de Tourisme Montréal sont constituées de :

- faire rayonner la marque,
- mettre sur pied une offre de congrès exceptionnelle,
- optimiser le marketing relationnel et
- revoir le modèle d'affaires des relations avec les membres.

Réalisation du Plan de développement de l'offre touristique montréalais 2010-2017, dans le cadre de la réalisation des orientations stratégiques de Tourisme

Publicité

La stratégie de marketing a entièrement été revue afin de tenir compte des nouvelles habitudes des consommateurs et de l'importante baisse des revenus générés par la taxe sur les nuitées avec laquelle Tourisme Montréal a dû composer au cours du dernier exercice. Les campagnes agrément de l'organisme ont ainsi été axées à 100 % sur le Web.

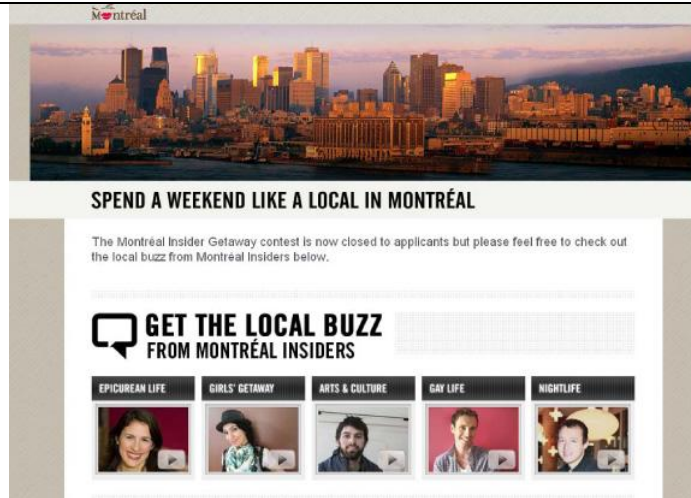
Les campagnes affaires 2009 de Tourisme Montréal, axées largement sur le Web et comprenant un important volet de marketing direct qui s'est révélé bénéfique, ont entre autres mis de l'avant une vidéo offrant un capital conversationnel qui visait à générer un effet viral. Une première, pour ce type de clientèle, qui a connu un succès remarquable et a reçu de nombreux commentaires positifs de la part de cette dernière.

Relations

publiques/presse

Cinq blogues animés par des passionnés de Montréal, ont permis d'atteindre **les objectifs de bruit et de rayonnement de la destination**. Logée sur le site de Tourisme Montréal, mais aussi diffusée sur les réseaux sociaux les plus populaires, la campagne « Get the local buzz from Montréal Insiders » a généré à elle seule 360 articles mis en ligne sur le site de Tourisme Montréal, 435 photos, 145 vidéos et 700 liens, commentaires et articles à l'extérieur du site. Les visites uniques dans la section « Touriste » du site Web ont connu une hausse de 18 % en 2009 et de nombreux prix internationaux de prestige ont été décernés au site au cours de cette année.

Ventes



Tournées de familiarisation

Accueil à Montréal de plus de 350 clients dans le cadre de visites de repérage et de tournées de familiarisation.

Représentation

Nombreuses missions sur les marchés canadien, américain et outre-mer. Orchestrées efficacement par les trois représentantes régionales de Tourisme Montréal basées à Chicago et Washington, les missions américaines d'Équipe Montréal ont permis d'établir de nombreux contacts avec des représentants du marché associatif américain.

Participation à 27 foires et bourses extérieures permettant de rencontrer 2 408 clients multiplicateurs.

Première tentative de représentation internationale auprès du réseau de distribution australien en collaboration avec la Commission canadienne du tourisme.

Poursuite des efforts sur le marché mexicain par le biais de bourses, de tournées et de relations de presse jusqu'au 2e quart de 2009, avant l'imposition des mesures obligatoires de visa.

Implication auprès de nombreuses organisations locales et nationales (chambres de commerce, quartiers touristiques, TIAC, ATR associées du Québec, etc.).

Organisation d'un cycle de conférences du Président-directeur général dans plusieurs tribunes montréalaises traitant de la situation du tourisme à Montréal.

Réalisation de près de 500 entrevues ponctuelles accordées aux médias locaux.

Rédaction et envoi d'une cinquantaine de communiqués de presse et de plus de 40 capsules d'information électroniques aux 1 500 abonnés de cet outil de communication.

Rencontres et entretiens des relations avec la Ville de Montréal et les partenaires gouvernementaux (Ministère du tourisme, Développement Économique Canada, Ministère des Affaires Municipales et Région, Ministère de la Métropole, etc.).

Suite au lancement de la Vitrine culturelle, occupation d'un poste d'administrateur au Conseil d'administration et participation financière à la nouvelle entité.

Suite à l'ouverture du Centre mondial d'excellence des destinations de l'Organisation mondiale du tourisme à Montréal, initié par Tourisme Montréal en 2007, occupation d'un poste d'administrateur au conseil d'administration.

Pour un 3e mandat, élection au poste de président du Conseil des destinations de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT).

	<p>Événements spéciaux Des événements à Paris, Bruxelles, Genève et Londres, réalisés en étroite collaboration avec les délégations du Québec en Europe, ont permis de promouvoir la destination auprès de nombreux organisateurs de réunions et de voyages de motivation</p> <p>Invitation de représentants de tous les marchés afin de se prêter à des séances de consultation sur les divers moyens d'améliorer l'offre touristique et de se démarquer des autres destinations de congrès et de réunions d'affaires.</p> <p>C'est dans cette même veine que Tourisme Montréal a poursuivi son programme Effet Domino. Lancée en 2008, cette initiative vise à identifier des leaders locaux ayant une influence dans leur communauté afin qu'ils aident à solliciter des groupes en vue d'obtenir la tenue de conférences ou de réunions à Montréal.</p> <p>Organisation du déjeuner Montréal pour 1 000 délégués à Reno dans le cadre du congrès annuel de la National Tour Association, une année avant que le congrès ait lieu à Montréal.</p> <p>Accueil de journalistes et couverture médiatique Obtenir le plus possible de valeur ajoutée Web et possibilité d'intégration du contenu à l'aide d'éditorial</p> <p>Forte du succès remporté par le site Web, l'équipe des Relations de presse de Tourisme Montréal, secondée efficacement par des firmes recrutées aux États-Unis, en Grande-Bretagne, au Mexique et en Chine, a généré une couverture médiatique en forte hausse, et a accueilli tout au long de l'année un nombre croissant de journalistes.</p> <p>Amélioration de la performance des agences au Royaume-Uni et aux États-Unis</p> <p>Accueil de 417 journalistes et hausse de 160 % du nombre d'articles produits (171 en 2009 par rapport à 66 en 2008). Quelques exemples : Esquire; The Sun; Daily Mirror; The Times; Square Mile; Zest; Lusso; Shorlist; Stella; The New York Times</p>	
<p>Technologie de l'information</p>	<p>Mise de l'avant par le biais de microsites spécialement dédiés à l'hébergement des congressistes, cette promotion a permis de mieux connaître leurs attentes, favorisant ainsi un accueil plus personnalisé et une meilleure expérience de Montréal pour les congressistes.</p> <p>En décembre 2009, Tourisme Montréal a de plus doté son site Web d'un tout nouveau module transactionnel. Un mois après le lancement de ce module, plus de 80 établissements hôteliers membres de Tourisme Montréal offraient en ligne chambres ou forfaits aux internautes. Ce module vise à acquérir de précieuses données sur différentes clientèles, à mieux comprendre le processus d'achat des internautes et à leur offrir ainsi des forfaits adaptés à leurs besoins.</p> <p>Lancement en décembre 2009 de l'outil transactionnel pour les établissements d'hébergement sur le site Web de Tourisme Montréal. Cette fonctionnalité permettra de bâtir une base de données de consommateurs dans le but d'élaborer une stratégie de marketing relationnel performante.</p>	
<p>Membres</p>	<p>Mise en ligne en février 2009 de l'Extranet Espace Membres. L'accès pour les membres à une multitude de répertoires, de rapports, de nouvelles ainsi qu'à la mise à jour de leur information est maintenant facile.</p> <p>Mise sur pied de plusieurs rencontres d'information et de réseautage entre les membres.</p>	
	<p>La campagne imprimée a gagné le bronze dans la catégorie Best Print Advertising Campaign aux Meetings Industry Marketing Awards (MIMA) qui récompense l'excellence en matière de service au sein de l'industrie.</p> <p>Obtention de deux prix prestigieux pour le site Web de Tourisme Montréal : Webby Award – qui couronne chaque année l'excellence en matière de sites Web – et le Grand Prix Créa 2009 qui vise à souligner et à promouvoir l'excellence en matière de création publicitaire au Québec.</p>	<p>Résultats</p>

2010

Extraits du rapport annuel de Tourisme Montréal
(Tourisme Montréal, 2010b)

Revenus de l'organisation

Publics	6,00 M \$	18,9 %
Privés	25,80 M \$	81,1 %
Total	31,80 M \$	100 %

Dépenses en promotion

Publicitaires	5,44 M \$	28,4 %
Non-publicitaires	13,68 M \$	71,6 %
Total	19,12 M \$	100 %

Mise en situation de l'année

Après avoir connu une année difficile en 2009, où Tourisme Montréal a dû faire plus avec moins pour contrer les effets néfastes d'une crise économique mondiale majeure, le tourisme montréalais a connu en 2010 un remarquable retour à la croissance.

À l'heure où la reprise économique demeure fragile et où la concurrence se fait de plus en plus féroce, attirer des millions de visiteurs et de congressistes n'est pas une mince tâche.

Tourisme Montréal et ses partenaires ont orchestré d'importantes campagnes promotionnelles ainsi que de vastes opérations de vente et de relations publiques...

Développement de produit

Mise sur pied d'un important programme d'aide aux événements qui s'est élevé à plus de 2,6 millions \$ en 2010. Près d'une trentaine d'événements ont reçu un soutien. En 2010, Tourisme Montréal a entrepris une vaste réflexion visant à revoir les règles et directives de ce programme

Rencontre d'une trentaine de promoteurs de projets touristiques à Montréal, à différentes étapes de leur plan d'affaires, pour partager une expertise ou assurer un lien avec un partenaire

Dépôt d'un Plan de développement touristique de Montréal 2010-2017, dans le cadre de la réalisation des Orientations stratégiques de Tourisme Montréal

Planification stratégique

Démarche Leadership de Tourisme Montréal

Octroi d'un mandat à la firme SECOR en vue d'élaborer une stratégie de développement et de commercialisation de la destination. Un sondage auprès des membres de l'organisation et une consultation des leaders de l'industrie ont été menés en 2010 dans le cadre de ce mandat

Pour 2011

Lancement d'un appel d'offres afin d'obtenir des propositions de stratégies d'intervention en relations publiques à l'intra-Québec. Tourisme Montréal a accru l'enveloppe budgétaire sur ce marché (150 000 \$). L'objectif de cette stratégie sera d'accroître la visibilité des attraits et du quoi faire auprès des Québécois

Embauche d'une agence de relations publiques pour un mandat visant la clientèle affaires américaine et internationale et le marché sportif canadien (investissement de 100 000 \$)

C'est également dans le but de répondre aux habitudes des consommateurs contemporains que Tourisme Montréal lancera au cours de la prochaine année des appels d'offre visant à rendre son site Web accessible en mobilité et à raffiner ses stratégies dans le secteur en croissance des réseaux sociaux.

Publicité

Campagne publicitaire et de relations publiques visant à favoriser le développement de partenariats entre Tourisme Montréal, le Palais des congrès de Montréal, le milieu universitaire et des affaires en vue de susciter la venue de congrès et réunions à Montréal (investissement de 200 000 \$)

Renforcement de la campagne de notoriété dans tous les marchés (plus de 200 000 \$)

Déployées sur les marchés de New York, Boston, la Californie et l'Ontario, les campagnes agrément 2010 de Tourisme Montréal ont misé avant tout sur le quoi faire à Montréal en véhiculant notamment un message axé principalement sur les grands festivals et événements.

Campagne Toronto-Montréal 2010 « Allez-y, trompez votre ville »

En 2010, Tourisme Montréal et Tourisme Toronto ont lancé une campagne conjointe dans chacune des villes et ont invité les Montréalais et les Torontois à avouer leur amour secret envers chacune des villes. Des unités mobiles ont été présentes dans les deux villes et ont incité les résidents à confesser, à la caméra, leur amour pour Montréal et Toronto. Cette opération a été appuyée par une campagne d'affichage, une campagne radio

	<p>et des outils promotionnels tels que tee-shirts et cartes postales.</p> <p>Quelques résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plus de 22 500 interactions directes avec le consommateur du marché cible, leur transmettant un message clair de la marque • 634 consommateurs se sont rendus jusqu'au bout de l'expérience et ont partagé leurs confessions • Près de 16 000 cartes géographiques distribuées aux consommateurs, leur procurant un rappel concret du message communiqué sur le terrain • Parution de plus de 100 articles dans des quotidiens et site Web et près de 40 entrevues radio et télévision. <p>Campagne <i>Queer of the Year</i> 2010</p> <p>Tourisme Montréal a lancé en 2010 sa première édition du concours <i>Queer of the Year</i>. Visant la communauté LGBT, ce concours avait pour principal objectif de raviver l'intérêt de cette communauté pour le produit montréalais. Cette initiative invitait les participants à postuler au titre de <i>Queer of the Year</i>. Cinq grands finalistes ont été invités à Montréal afin de participer à une semaine d'activités. À la fin de cette semaine, un grand gagnant a été couronné à la soirée de clôture des Célébrations de la Fierté de Montréal 2010.</p> <p>Quelques résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> • 46 vidéos de contenu créées sur YouTube • 53 articles faisant la promotion du concours • 23 000 vidéos vues en un mois sur YouTube • 74 parutions d'articles, incluant : USAtoday.com, Miamiherald.com, NYPost.com, CBC Radio et la majorité des médias LGBT en Amérique du Nord et en Grande-Bretagne • Plus de 11 millions de visites et 400 000 visiteurs uniques générés grâce aux placements médias <p>• Des bannières de notoriété et de conversion sur les <u>grands sites de voyage</u></p>
<p>Relations publiques/presse</p> <p>Ventes</p>	<p>En 2010, Tourisme Montréal et ses partenaires ont orchestré d'importantes campagnes promotionnelles ainsi que de vastes opérations de vente et de relations publiques...</p> <p>Des stratégies innovatrices mettant à profit les géants Google et YouTube. Tourisme Montréal a été le premier organisme dans l'industrie touristique à utiliser ces tactiques et les résultats ont été plus que concluants.</p> <p>Tourisme Montréal s'étant donné comme objectif de <u>faire rayonner la marque Montréal sur l'ensemble des territoires américain et canadien, les stratégies de référencement organique et payant sont également restées au cœur des préoccupations</u> entre autres par la création et la <u>diffusion de contenu sur des sites lifestyle et sur le blogue</u> de Tourisme Montréal.</p> <p>Des offensives auprès des agences en ligne visant à optimiser le taux de conversion.</p> <p>Formation d'appoint offerte aux guides de l'APGT dans le cadre d'un cours offert par l'ITHQ, comprenant un total de 30 heures, incluant des sessions sur le terrain.</p> <p>Création d'un programme de formation interculturelle qui valorise le produit montréalais tout en respectant les différences culturelles.</p> <p>Sorties avec des guides pour mieux connaître leur spécialité.</p> <p>Création d'un programme de soutien pour le marché universitaire et de la recherche à Montréal afin de favoriser la tenue de congrès à Montréal (investissement de 500 000 \$).</p> <p>Élaboration d'un programme d'urgence visant le marché canadien pour augmenter les nuitées congrès/ réunions en 2012.</p> <p>Tournées de familiarisation 264 rédacteurs touristiques, 51 voyageurs, 109 clients des ventes affaires</p> <p>Représentation</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présence dans 11 congrès spécialisés et foires ○ Participation à 22 congrès spécialisés et foires ○ Rencontres avec plus de 3 000 acheteurs (voyagistes, grossistes et agences réceptives, etc.) ○ À Montréal : Gestion et participation à 1 congrès spécialisé où plus de 147 acheteurs touristiques ont été rencontrés (voyagistes, grossistes et agences réceptives, etc.)

Implication auprès de nombreuses organisations locales et nationales (chambres de commerce, quartiers touristiques, TIAC, ATR associées du Québec, etc.)

Réalisation d'un cycle de conférences de M. Charles Lapointe sur plusieurs tribunes montréalaises traitant de la situation du tourisme à Montréal

Réalisation de près de 500 entrevues ponctuelles accordées aux médias locaux

Rédaction et envoi d'une cinquantaine de communiqués de presse et de plus de 40 capsules d'information électroniques aux 1 500 abonnés de cet outil de communication

Rencontres et entretien des relations avec les partenaires gouvernementaux : Ville de Montréal, CRÉ de Montréal, ministère du Tourisme, Développement Économique Canada, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, etc.

Participation financière et siège au conseil d'administration de la Vitrine culturelle

Siège au conseil d'administration du Centre mondial d'excellence des destinations (CED) de l'Organisation mondiale du Tourisme. Initié par Tourisme Montréal en 2007, le CED a ses bureaux à Montréal

Pour un 4^e terme, élection au poste de président du Conseil des destinations de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT)

Événements spéciaux
Tenue de 2 promotions partenaires touristiques avec 730 participants

Campagne de relations de presse à Shanghai
La Ville de Montréal a confié à Tourisme Montréal le mandat de mettre en œuvre des activités promotionnelles au cours de la Semaine Montréal de l'Exposition universelle à Shanghai. Des performances du Cirque Eloise, d'Angèle Dubeau et La Piéta ainsi qu'une exposition d'œuvres d'art contemporain réalisées par des artistes montréalais ont été offertes à des journalistes, voyageurs et autres intervenants chinois. Tourisme Montréal a également travaillé en collaboration avec une firme de relations de presse à Shanghai afin d'accroître la couverture de presse sur Montréal en Chine.

Depuis lors, Tourisme Montréal a accueilli plus de 1 280 journalistes et considère que les retombées de ces activités continueront à se manifester tout au cours de 2011.

À l'été 2010, Tourisme Montréal a lancé une campagne de relations de presse et radio visant à positionner Montréal comme une destination de choix pour les amateurs de festivals et d'activités urbaines. Des concours ont été développés avec un grand partenaire média et quatre grands forfaits ont été offerts dans quatre régions géographiques du Québec. Cette tactique a obtenu une importante retombée médiatique dont 24 entrevues avec le porte-parole de Tourisme Montréal et de la visibilité dans les grands quotidiens, stations de radio et sites Web du Québec.

Lancement d'un nouveau programme d'aide visant à encourager les porteurs de projet, chercheurs/professeurs, à proposer Montréal pour l'accueil d'événements internationaux et à consacrer du temps à l'organisation de ces événements (2 millions \$ sur 4 ans pour les événements internationaux de plus de 250 délégués)

En 2010, l'équipe des ventes affaires de Tourisme Montréal a redoublé d'efforts pour convaincre des centaines de planificateurs professionnels de tenir leur congrès et réunions à Montréal. S'appuyant sur des offres alléchantes, Tourisme Montréal et ses partenaires ont mené à bien en 2010 seize missions commerciales, pas moins de 102 visites de repérage et plus d'une centaine de rencontres pilotées par Équipe Montréal

Tourisme Montréal et le Palais des congrès de Montréal ont invité en 2010 plusieurs clients potentiels à assister aux spectacles les plus courts de la dernière année, tels :

Marché international

- Événement spécial Cirque du Soleil à Londres (associatif, Royaume-Uni),
- Soirée à la Montréal, Shanghai (corporatif, marché chinois),
- IMEX (The worldwide exhibition for Incentive Travel, Meetings and Events), Francfort ; hôte du Buyer program

	<p>et soirée à la Montréal (corporatif, associatif, motivation, marché international),</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tournee de familiarisation à Montréal (marché motivation Europe), • Mission en Europe : événements spa à Bruxelles, Paris, Genève (motivation et associatif), • EIBTM (The Global Meetings & Events Exhibition), Barcelone ; soirée à la Montréal (associatif US et motivation européen), • Etc. <p>Marché américain</p> <ul style="list-style-type: none"> • PCMA (Professional Convention Management Association), Dallas ; événement spa (associatif), • Missions New York, New Jersey, Pennsylvania, Connecticut (corporatif et associatif), • SCDA (Société canadienne des directeurs d'association), Los Angeles ; petit déjeuner au lit et événement spa (associatif), • Executive Summit US, à Montréal (associatif et corporatif américains), • Événement spécial : concert Lady Gaga à Washington, • Événement spécial : concert Bon Jovi à Chicago, • Etc. <p>Marché canadien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Événement spa à Ottawa (associatif), • Événement spa à Toronto (corporatif et associatif), • Executive Summit canadien, à Montréal (associatif et corporatif américain), • SCDA, Québec – Événement à la Montréal Tous les marchés, • Comité consultatif (Advisory Board). <p>Accueil de journalistes et couverture médiatique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation à l'intention des guides travaillant avec des journalistes, • Rencontres de 607 rédacteurs touristiques à Montréal, • Gestion de 264 visites journalistiques, • Réalisation de 11 tournées de presse, • Rencontres de 421 rédacteurs touristiques.
<p>Création de nouveaux outils promotionnels destinés aux marchés religieux et sportif.</p> <p>Création d'un nouveau cahier de candidature personnalisé à chaque client, comprenant également une version électronique sur Virtual Paper, plateforme de publication en ligne.</p> <p>Création de versions électroniques de la brochure « Itinéraire de 5 jours » et des brochures sur les salles et lieux de congrès.</p> <p>Production d'une vidéo témoignage recueillant les impressions des participants à la PCMA <i>Education Conference</i> à Montréal. Les témoignages ont été diffusés dans les différents outils de promotion.</p> <p>Pour 2011, ajout de deux nouvelles ressources permanentes pour le marché international au département des ventes affaires et services au congrès :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une ressource à la recherche pour le marché international qui supervise également le projet NOIZ (voir priorité suivante) • un directeur adjoint à l'unité internationale, dont le rôle consistera principalement à augmenter les ventes dans ce marché <p>Du côté des ressources humaines, comme que prévu aux Orientations stratégiques 2010-2013, Tourisme Montréal a consolidé ses effectifs en 2010. Un total de 32 nouveaux employés, dont seulement 7 sont titulaires de nouveaux postes, se sont joints à l'équipe au cours du dernier exercice.</p>	<p>Nouvelles ressources</p>
<p>Technologie de l'information</p>	<p>Déploiement de NOIZ, outil de cyber-enquête qui permettra de développer une meilleure connaissance de la clientèle et d'établir une liste de comptes prioritaires à démarcher. Cette démarche s'appliquera à des secteurs tels que : aéronautique, génomique, neurosciences, protéomique, technologie de la santé, immunologie, nanotechnologie, robotique, biomécanique, médecine spécialisée, soins de la santé, imagerie moléculaire, vieillissement, administration publique, commerce électronique, agro-alimentaire, téléphonie IP, jeux vidéo, divertissement interactif, technologies propres, etc.</p>
<p>Enfin, en 2010 comme chaque année, Tourisme Montréal a réalisé de nombreuses recherches et analyses pour le compte de ses membres et de ses partenaires tout comme il a continué à promouvoir et à défendre les intérêts de l'industrie touristique sur toutes les tribunes et auprès des instances publiques et privées.</p>	<p>Recherche et développement</p>

<p>Réalisation d'un sondage auprès des clientèles touristiques de passage à Montréal pour connaître leurs perceptions de la destination. Plus de 2 500 personnes ont été interrogées, permettant ainsi l'établissement d'une banque d'information précieuse sur la satisfaction et le comportement des clientèles lors de leur séjour à Montréal.</p> <p>Gestion de près de 1 000 requêtes de résultats de recherche provenant essentiellement des membres de Tourisme Montréal.</p> <p>Mise à jour de divers outils de recherche et d'analyse tels la base de données, l'Indicateur Plus, le tourisme à Montréal, l'État du tourisme, le Montréal est..., les capsules d'information électroniques, la performance des établissements hôteliers, le tourisme dans les grandes villes (renouvellement de l'entente avec Statistiques Canada), les modèles d'impact économique, le rapport des congrès (<i>Backlog</i>), l'analyse des liaisons aériennes, des études sur les segments de clientèles cibles et sur certains marchés (HHAU, Russie, Chine, Espagne, Corée du Sud, Inde, gai, 55 ans +, etc.) et autres projets de recherche.</p>		
	<p>En 2010, Tourisme Montréal a poursuivi une stratégie fructueuse qui avait été adoptée en 2009. Le virage en marketing électronique entrepris au cours de cette année avait généré une hausse de 18 % de visites uniques sur le site et un accroissement de 17 % de la conversion des visites en achats de forfaits. Tout comme en 2009, les offensives lancées sur le marché agrément en 2010 ont donc visé essentiellement à accroître le retour sur investissement auprès d'une clientèle déjà captive et à la recherche d'une destination touristique court séjour urbain, une stratégie dictée également par un contexte économique encore fragile.</p> <p>Prix et distinctions pour les campagnes agrément 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grand prix Créa de la meilleure campagne en ligne pour <i>Queer of the Year</i> • Premier prix Boomerang dans la catégorie Meilleure utilisation d'un blogue pour <i>The Montréal Buzz</i> • Premier prix Boomerang dans la catégorie Campagne ou initiative menée entièrement sur Internet pour <i>Queer of the Year</i> • Prix national de la campagne de commercialisation de l'année par L'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC) pour <i>It's Ok to Cheat on Your City / Allez-y, trompez votre ville!</i> conjointement avec Tourism Toronto • Prix pour le <i>Best Online Advertising Canadian New Media Awards (CMNA)</i> pour le blogue <i>The Montréal Buzz</i> • Prix Bronze <i>The Cassies</i> dans la catégorie événement saisonnier ou de courte durée pour le blogue <i>The Montréal Buzz</i> • Grand Prix Media Infopresse dans la catégorie Approche interactive multiplateforme pour le blogue <i>The Montréal Buzz</i> • Prix Strat Innovation de L'Association des Professionnels de la Communication et du Marketing (APCM) pour la « stratégie 2.0 ou l'apprentissage du <i>Let it go</i> » 	<p>Résultats</p>

Annexe 11

Annexe 10 – Titre des communiqués de presse émis par Tourisme Montréal et diffusés sur le fil de presse du Canada CNW – Canadian News Wire durant une année (de nov. 2010 à nov. 2011).

Pour lire les communiqués complets, suivez ce lien : <http://www.newswire.ca/fr/filter/70727?N=11>

8 novembre 2011

Montréal remporte le titre de « meilleure destination mondiale » du concours NewNowNext 2011 de TripOut Travel

1er novembre 2011

Nouveaux Prix de Montréal pour les arts et la culture - L'honorable Charles Lapointe reçoit le premier Prix Hommage du Conseil des Arts de Montréal

26 octobre 2011

L'Office des congrès et du tourisme du grand Montréal (Tourisme Montréal) injecte deux millions de dollars dans un nouveau programme destiné aux chercheurs

19 octobre 2011

La saison touristique estivale 2011 à Montréal : une autre bonne performance

14 septembre 2011

Tourisme Montréal choisit Touché! PHD comme nouvelle agence de placement média

6 septembre 2011

Tourisme Montréal annonce la nomination de Mme Marion Ancel au poste d'écoconseillère

1er septembre 2011

Le Prix Tourisme Montréal du rayonnement international : une nouvelle collaboration entre Tourisme Montréal et le Conseil des arts de Montréal

26 août 2011

Montréal remporte le titre de ville hôte des Jeux mondiaux des policiers et des pompiers de 2017

18 juillet 2011

Importante campagne de mobilisation - Quelque 15 000 employés de l'industrie touristique montréalaise redécouvrent les attraits de la métropole

12 juillet 2011

A First for the TODAY show (NBC) - The TODAY show comes to Québec

6 juillet 2011

Montréal arrive troisième au palmarès des « meilleures villes d'été » du Lonely Planet

28 juin 2011

Tourisme Montréal annonce la nomination de Marc-André Gemme au poste de directeur adjoint, Marché international

14 juin 2011

Du 10 au 17 juillet, Montréal devient le centre de l'univers BRP

8 juin 2011

Présentation du conseil d'administration de Tourisme Montréal pour l'année 2011-2012

1er juin 2011

Jacques Aubé, Personnalité de l'année 2011 de Tourisme Montréal

1er juin 2011

Tourisme Montréal investit 25 millions \$ dans la promotion du tourisme montréalais

30 mai 2011

/R E P R I S E -- INVITATION RENCONTRE DE PRESSE – Le tourisme à Montréal : Charles Lapointe présente le bilan touristique du début d'année et la campagne promotionnelle 2011 de Tourisme Montréal/

30 mai 2011

R E P R I S E -- INVITATION RENCONTRE DE PRESSE – Le tourisme à Montréal : Charles Lapointe présente le bilan touristique du début d'année et la campagne promotionnelle 2011 de Tourisme Montréal/

30 mai 2011

INVITATION RENCONTRE DE PRESSE – Le tourisme à Montréal : Charles Lapointe présente le bilan touristique du début d'année et la campagne promotionnelle 2011 de Tourisme Montréal

25 mai 2011

Montréal accueille des cuisiniers de renommée internationale dans le cadre d'un important rendez-vous de l'Association des Maîtres Cuisiniers de France et de l'Académie culinaire de France

27 avril 2011

Le North America Dance Festival présenté à Montréal en mai 2012

13 avril 2011

Un bilan remarquable de l'hiver touristique 2010-2011 à Montréal

13 avril 2011

Montréal accueillera la 219e réunion semestrielle de l'Electrochemical Society

12 avril 2011

Grand rassemblement de la communauté techno en 2011 à Montréal Festival international du Startup, du 13 au 15 juillet

11 avril 2011

Montréal choisie pour accueillir plus de 1 500 programmeurs Python à l'occasion du plus important congrès international sur le sujet

1er avril 2011

Tourisme Montréal remporte un prix Créa

29 mars 2011

Tourisme Montréal souligne le cinquième anniversaire de Yulbiz

28 févr. 2011

La carte Privilège rend Montréal encore plus irrésistible auprès des congressistes

2 février 2011

Montréal choisie pour accueillir 15 événements de natation d'envergure de 2011 à 2016 : plus de 70 000 nuitées prévues dans les hôtels de la région

20 janvier 2011

« Montréal à l'œil » : le Centre d'histoire de Montréal dévoile les gagnants de son 32e concours photo

18 janvier 2011

Première au Canada : Tourisme Montréal et Gowalla annoncent un partenariat

10 décembre 2010

Montréal accueillera les 1 200 délégués du congrès de l'IFHIMA (anciennement IFHRO) en 2013

3 décembre 2010

Soirée prolifique pour Tourisme Montréal à la remise des prix Boomerang

13 novembre 2010

Tourisme religieux et spirituel au Québec : un plan d'action pour la commercialisation des quatre sanctuaires nationaux du Québec

12 novembre 2010

Plus de 2 000 professionnels du tourisme en congrès à Montréal dès demain!

10 novembre 2010

Invitation aux journalistes : Rencontrez les spécialistes internationaux du voyage durant leur congrès annuel à Montréal

2 novembre 2010

Le tourisme religieux de nouveau sous les projecteurs cet automne à Montréal

28 octobre 2010

Montréal accueillera plus de 2 000 professionnels du tourisme

21 octobre 2010

La saison touristique estivale à Montréal : la meilleure performance de la décennie!

15 octobre 2010

La canonisation du frère André : un élan additionnel pour le tourisme religieux à Montréal

12 octobre 2010

Dévoilement du Plan de développement du tourisme culturel à Montréal

8 octobre 2010

/R E P R I S E -- AVIS AUX MÉDIAS - Présentation et lancement officiel du Plan stratégique en tourisme culturel à Montréal/

8 octobre 2010

AVIS AUX MÉDIAS - Présentation et lancement officiel du Plan stratégique en tourisme culturel à Montréal

28 septembre 2010

Montréal accueille le réseau « Délice », l'association des villes gourmandes du monde dont elle est un membre actif

22 août 2010

Montréal accueille ses premiers touristes chinois depuis que la Chine a accordé au Canada le statut de destination approuvée

16 juin 2010

Deux infidèles sont récompensés! Tourism Toronto et Tourisme Montréal annoncent les gagnants du premier prix du concours Allez-y, trompez votre ville!

Annexe 12

Annexe 11 – Retranscription d’entretien : monsieur Pierre Bellerose, Vice-président relations publiques, recherche et développement de produit pour Tourisme Montréal.

Entrevue ayant eue lieu le lundi 24 octobre 2011 de 11 h à 15 à midi dans le bureau de M. Pierre Bellerose, VP relations publiques, recherche et développement de produit pour Tourisme Montréal situé au 1555 rue Peel, bureau 600, à Montréal.

M. Bellerose a été choisi comme interlocuteur non seulement pour son rôle dans l’organisation mais aussi puisqu’il est au sein de l’organisation de Tourisme Montréal depuis 1989 et peut répondre aux questions en témoignant avec plus de 20 années d’expériences.

Planifications stratégiques

Qui, quand, comment

Processus

Mise en application des résultats

Avant l’arrivée de M. Charles Lapointe comme président-directeur général de l’organisation en 1989, il n’y avait pas de plan stratégique. Les campagnes et les stratégies de marketing de l’organisation n’étaient planifiées que quelques mois d’avance sans vision à long terme. Ce sont les gestionnaires de l’époque qui, grâce à leurs connaissances du domaine et expériences antérieures, effectuaient des choix stratégiques de campagnes promotionnelles.

Depuis 1989, sous le règne de M. Charles Lapointe, plusieurs cycles de planification stratégiques ont été réalisés. Au début, ces planifications intégraient uniquement une stratégie de marketing et Tourisme Montréal était reconnue comme une organisation de concertation et de représentation agissant comme pôle central et catalyseur pour l’industrie touristique montréalaise.

En 1999, l’organisation a commencé à intégrer dans sa planification stratégique, une planification pour le développement du produit touristique. Ainsi, fort de son expertise en matière de tourisme urbain, l’organisation s’immisce peu à peu dans le développement de produit mais principalement au niveau d’un service conseil auprès des investisseurs et des développeurs intéressés à investir dans des projets d’infrastructures touristiques (hôteliers, attraits, événements, etc.).

C’est en 1993 que l’image de marque de l’organisation « Montréal » avec des lèvres et ensuite « ...à la Montréal », en 1999, a été développée et choisie. N’ayant pas à Montréal d’attrait touristiques majeurs incontournables (de type Tour Eiffel, vestiges antiques, ou paysages), la destination a plutôt opté sur une image de marque (brand) basée sur la « célébration de la vie », de « fun city » ou de « ville animée » que sur un traditionnel emblème physique.

Les planifications stratégiques sont depuis quelques temps l'œuvre d'un travail collaboratif entre la direction (comité de gestion formé des directeurs, vice-présidents et le président-directeur général) et un consultant qui agit de façon immersive dans le processus. Le consultant choisi participe au processus à différentes étapes, conseille sur la méthodologie à adopter selon les besoins en information et agit à titre de rédacteur stratégique du plan. Selon les besoins, un sondage auprès des membres de l'organisation ou auprès de la population (visiteurs) est commandé, d'autres fois c'est plutôt une demande de consultation des hôteliers ou gestionnaires d'attrait qui permet d'obtenir les informations qualitatives nécessaires au travail en amont de la planification.

Marketing/Publicité/Ventes

D'hier à aujourd'hui

Au cours des 22 dernières années, on pourrait partager en 3 grandes étapes distinctes l'évolution du « marketing » de l'organisation :

- La première étape a consisté en l'amélioration du professionnalisme des équipes de communication marketing et de vente de l'organisation.
- Vers la fin des années 1990, la deuxième étape est celle où l'organisation a obtenu, grâce à la taxe sur l'hébergement, un budget de marketing à la hauteur de ses ambitions.
- Finalement, la troisième étape serait celle de l'adaptation aux technologies de l'information et son intégration dans tous les départements de l'organisation.

Les dépenses associées à un voyage étant importantes, les voyageurs sont influencés par les commentaires de leurs pairs avant de prendre une décision quant à un choix de destination pour un séjour ou un voyage. C'est en partie pourquoi les nouvelles technologies de l'information permettant d'obtenir des commentaires ou de discuter au sujet d'une destination sont si populaires dans notre domaine.

Nous observons que l'industrie touristique en général, les hôteliers, les restaurateurs et les gestionnaires d'attrait par exemple n'ont jamais pris les devants lorsqu'il est question de nouvelles technologies de l'information. Les hôteliers sont des entreprises plutôt conservatrices en matière de communication marketing, principalement à cause des chaînes laissant peu de place aux actions et à l'adaptation locale. En tant qu'organisation de gestion de la destination, nous avons toujours opté pour s'investir dans le virage technologique proposant ensuite une entité portail montrant le chemin à nos partenaires et à nos membres.

Initialement, nous avons encouragé notre agence de publicité de l'époque (Diésel, aujourd'hui connue sous le nom de Sid Lee) à considérer les opportunités d'Internet comme nouveau média. Dans la même quête pour l'innovation, il y a trois ans, Tourisme Montréal a fait ses premiers pas dans le Web 2.0 et ce, avant même que les agences de « publicité » s'y investissent. On pourrait dire que depuis trois ans, l'organisation est très présente dans les médias sociaux et s'est lancée dans l'aventure plutôt en embrasant le chaos, à la manière décrite par Tara Hunt dans son livre « The Wuffle Factor » qui fait référence au capital de sympathie nécessaire pour réussir dans l'univers du Web 2.0.

Alors qu'avant, l'image de marque était déclinée dans les publicités papier et parfois à l'aide d'autres médias, aujourd'hui, il faut la décliner sur les autres plateformes médiatiques et par le biais des outils de communication les plus récents et utilisés par les voyageurs. Nous sommes

d'avis, ici à Tourisme Montréal, que la technologie de l'information et de la communication est au service de l'image de marque et non le contraire.

À l'embauche de blogueurs (lors de la campagne agrément 100 % Web en 2009), un des défis était certainement l'obligation pour l'organisation (par l'entremise de son agence) de veiller à ce que l'image de marque soit véhiculée le plus justement possible, le tout par du contenu éditorial personnalisé, un cadre beaucoup moins formaté, que celui proposé par la publicité traditionnelle. D'un autre côté, les nouveaux outils, la vidéo par exemple, permet de dynamiser l'image de marque (le « brand ») de façon exponentielle.

À mon avis, Tourisme Montréal se situe dans le premier tiers historiquement quant aux organisations de gestion de la destination les plus innovantes. Ceci est dû au fait que la haute direction et le conseil d'administration de Tourisme Montréal ont toujours montré une grande ouverture d'esprit face à l'innovation dans les manières de faire et particulièrement dans l'adoption des nouvelles technologies de l'information. Également, au niveau de l'embauche de nouvelles ressources, il a toujours été important de sélectionner des candidats ayant une créativité et un sens de l'innovation supérieur.

Tourisme Montréal travaille avec Think ! Social Media une firme spécialisée dans les médias sociaux et les organisations de gestion de la destination qui lui présentera au cours du premier trimestre de 2012 ses recommandations. L'agence proposera à Tourisme Montréal en plus d'un plan d'action de communication « médias sociaux » une stratégie d'implantation de l'utilisation des médias sociaux pour les employés de l'organisation. Même si les délais sont longs et les médias sociaux deviennent de plus en plus utilisés par tous, nous croyons que le rapport qui sera présenté par Think! Social Media exigera un changement dans la culture organisationnelle et les ressources devront s'adapter et évoluer.

Historiquement, Tourisme Montréal investissait davantage en publicité traditionnelle dans les médias de masse pour communiquer son message en complémentant avec des promotions/événementiel dans divers lieux dans les marchés visés par les campagnes. Il nous est aussi arrivé d'user de tactiques publicitaires de type gorilla en affichant clandestinement dans divers lieux, encore dans des marchés ciblés. Aujourd'hui, avec plus de budget, nous réussissons à investir encore en publicité mais nous misons aussi beaucoup sur des activités promotionnelles. Nous ne remplaçons pas la publicité par des activités promotionnelles complètement mais maintenant, en plus de la publicité traditionnelle nous ajoutons d'autres façons pour diffuser nos messages.

La stratégie derrière l'idée de la campagne agrément de 2009 où 100 % des budgets ont été investis dans Internet était en partie conjoncturelle. La récession qui a frappé l'Amérique du nord en 2008 a eu des répercussions sur les voyages touristiques et, incidemment, sur les recettes touristiques donc celle de Tourisme Montréal (moins d'affluence, moins de retour de taxes sur l'hébergement et évidemment, une baisse du budget de l'organisation). En plus de cette conjoncture économique difficile pour le tourisme partout dans le monde, Montréal se voyait retirer l'événement phare et inaugural de sa saison touristique forte : le Grand Prix de Formule 1 du

Canada présenté à Montréal en début du mois de juin depuis 1978¹⁶⁰. De coup, nous avons aussi du couper environ 8 postes réduisant ainsi de 10 % les ressources humaines. Ainsi, la baisse du budget publicitaire et la croissance en flèche de l'Internet et l'utilisation grandissante des voyageurs de ce média pour planifier, organiser et réserver leurs séjours, se cumulaient pour rendre propice la décision d'investir tous les budgets de campagnes publicitaires sur le Web. D'ailleurs, c'est à ce moment que nous avons embauché cinq blogueurs dont la tâche principale était de publier du contenu selon leur créneau pré-définis sur leur blogue, dans les médias sociaux et participer à la discussion avec les voyageurs potentiels au nom de l'organisation¹⁶¹. Dès 2010 et 2011, l'organisation a réinvestit une partie de son budget dans la publicité traditionnelle pour ses campagnes destinée au marché agrément.

Les nouveaux outils de communication

Internet

Médias sociaux

Relations de presse

D'hier à aujourd'hui

Les nouveaux outils de communication

Internet

Médias sociaux

Nous avons toujours beaucoup misé sur les relations de presse de la destination en participant à des événements de presse à l'étranger et en organisant des tournées de presse à Montréal afin de faire découvrir la destination à des journalistes étrangers. Nous travaillons à être plus présent dans les médias sociaux pour favoriser l'entretien des relations avec les journalistes que nous connaissons et aussi pour entrer en relation avec de nouveaux. La situation est particulière puisqu'en plus de journalistes traditionnels, nous devons aujourd'hui penser aux blogueurs touristiques d'influence que nous devons considérer, en quelque sorte, comme des journalistes vu leur auditoire et l'efficacité de diffusion.

À l'heure où la plupart des publications journalistiques (quotidien) vivent des moments difficile avec l'accessibilité des nouvelles en temps réel, la presse touristique demeure recherchée par les voyageurs. En fait, il faut voir la différence entre les reportages avec contenu et les « nouvelles ». La section « voyage » des grandes publications demeure prisée, d'autant plus qu'elle se retrouve pour les plus importants quotidiens, dans la publication de la fin de semaine, alors que le tirage est à son maximum.

Ventes

Affaires et agrément

D'hier à aujourd'hui

¹⁶⁰ En 2004, l'événement avait aussi été annulé en raison de la nouvelle loi anti-tabac. En 2005 et pour les années suivantes, les promoteurs ainsi que les propriétaires des écuries ont accepté de ne pas afficher de publicités en lien avec le tabac.

¹⁶¹ NDLR : Tourisme Montréal a été une des premières organisations de gestion de la destination à travailler ainsi avec une équipe de blogueurs, innovant encore une fois dans les façons de communiquer les messages. Les « blogueurs » étaient embauchés par l'agence de « marketing » de Tourisme Montréal (Sid Lee dans l'occurrence).

Les nouveaux outils de communication
Internet
Médias sociaux

Technologies de l'information

Aie-je raison de comprendre qu'avant, c'était plutôt une section/département à part... maintenant, c'est intégré dans tous les départements

Comment l'organisation s'adapte aux nouvelles technologies de l'information?

Est-ce que TM est considéré comme un précurseur au niveau des technologies?

Nous avons été précurseurs à Montréal sur « l'autoroute de l'information » en utilisant Internet comme vitrine dès 1994. Au tout début, l'Office s'était même invitée sur le serveur de la communauté urbaine de Montréal (site Internet de la municipalité). Au Canada, Tourisme Montréal a été la première organisation de gestion de la destination à posséder un site Internet. En fait, au début, l'étude et la veille au sujet de l'Internet c'était l'affaire du département de recherche et développement et nous effectuons les tests afin de voir si cet outil de communication était approprié pour notre organisation.

Recherche et développement

La recherche et les stratégies de marketing de l'organisation

La recherche et le développement

La recherche et les relations publiques

Sondages comment les résultats sont utilisés?

Le département de recherche a été créé au début du règne du président-directeur général actuel, M. Charles Lapointe, au début des années 1990, une décision qui permettra de baser les décisions de l'organisation sur les résultats d'études, de recherches, de veille, etc. Dès les débuts, le département a joui d'un financement dédié, entre autres du gouvernement fédéral par l'entremise de Développement Économique Canada (DEC). Le département a toujours eu le souci de diffuser les informations stratégiques obtenues avec les membres de l'organisation dont très peu d'entre eux sont assez important en taille pour avoir leur propre département de recherche. Puisque le financement a toujours été dédié, les coupures budgétaires de l'organisation et les variations quant aux ressources humaines n'ont jamais affecté le département. Une des premières sections du site Internet lors de ses débuts en 1995 fut celle portant sur la recherche et encore aujourd'hui, la section recherche et développement demeure une page fortement visité du site Internet. D'ailleurs, pour les membres de Tourisme Montréal, lors d'un sondage effectué au printemps 2011, l'accès aux statistiques et prévisions touristiques de Tourisme Montréal était cité comme troisième service en importance et raison pour laquelle les entreprises touristiques montréalaises adhèrent à titre de membre.

Développement de produit.

Tourisme Montréal s'implique en temps et en énergie dans le développement du produit touristique montréalais en agissant comme consultant expert en tourisme urbain auprès de promoteurs intéressés à investir à Montréal ou auprès des instances politiques qui doivent trancher au sujet

de différents projets. Outre un budget d'aide aux événements et festivals, Tourisme Montréal n'investit pas d'argent, comme la plupart des organisations similaires, dans le développement du produit. Le rôle de l'organisation est plutôt d'agir sur l'orientation et l'organisation du produit touristique et de la destination. Par exemple, nous siégeons sur des dizaines de comités et de conseils d'administration afin de représenter le milieu touristique dans différentes entreprises et secteurs d'activité. Ainsi, nous défendons les intérêts de l'industrie touristique auprès de différentes instances mais surtout, notre présence contribue à améliorer la crédibilité du tourisme en tant qu'industrie et participe à montrer que l'effet économique est considérable pour Montréal.

Avec l'embauche d'une ressource au tourisme culturel (initialement à temps partiel mais depuis 2008, à temps plein), les rencontres se sont multipliées afin d'accompagner les événements culturels dans leur développement touristique.

Au niveau du produit, notre objectif pour les prochains mois est de développer une stratégie d'accueil afin de répondre adéquatement aux besoins à destination des touristes. Les nouvelles technologies de l'information seront certainement au cœur de notre réflexion à ce sujet.

Source : Pierre Bellerose (Bellerose, 24 octobre 2011)

Annexe 13

Annexe 12 - Retranscription d'entretien : madame Emmanuelle Legault, Vice-présidente marketing de Tourisme Montréal.

Entrevue ayant eue lieu le lundi 4 novembre 2011 de 17 h à 18 h le bureau de madame Emmanuelle Legault, Vice-présidente marketing de Tourisme Montréal situé au 1555 rue Peel, bureau 600, à Montréal.

Madame Legault a été choisie comme interlocutrice pour un entretien vu son rôle dans l'organisation. Elle œuvre au sein de l'entreprise depuis plus de 5 ans à Tourisme Montréal. Elle cumule aussi plus de 15 années d'expérience en marketing, publicité et communication au sein de diverses entreprises.

Note : l'article dans le New York Times le 1er mai 2011.

Image de marque

Aujourd'hui, en 2011, les destinations devraient délaissier complètement la gestion de leur image de marque... Avec l'arrivée des médias sociaux, l'image de marque n'appartient plus aux compagnies mais aux consommateurs qui l'expérimentent et qui la vivent. Aujourd'hui, ce sont les consommateurs qui la créent.

Montréal est une destination « software » comparativement à une destination « hardware » basée sur le construit comme Londres et son Big Ben et Dubai, par exemple.

Les destinations « software » basent leur image sur l'expérience et l'environnement.

Avant, la préparation du livre des normes (brand book) de l'image de marque de Tourisme Montréal avait duré une année et le document était fort impressionnant avec ses 50 pages. Les normes étaient très rigides.

Avec le temps, nous avons libéré l'image de marque de ces normes, elle s'est beaucoup démocratisée. Maintenant le livre des normes (brand book) compte uniquement trois pages et est, évidemment, très simplifié. Nous laissons aux partenaires et aux consommateurs la capacité de s'approprier la marque.

Montréal jouit d'une image de marque très forte, c'est-à-dire une dualité de la destination : ambiance européenne combinée à la qualité des services nord-américains. Image de marque romantique, joie de vivre, accueil des Montréalais; tout ça c'est du non tangible. Montréal, c'est aussi une ville créative, à propos des gens, innovatrice, féminine, séductrice, qu'on vit à pied ou en vélo. Ici on prend le le temps... Malheureusement, aujourd'hui, de plus en plus, les restaurants

proposent deux services (un premier à 18 h et à 20 h). Jamais ce n'était le cas avant, cette réalité est complètement à l'encontre de la marque « Montréal ».

Il est très difficile pour une destination « software » de véhiculer une expérience, de la « packager ».

Cette année, nous avons réalisé un sondage sur la notoriété de Montréal. C'est particulièrement rare que nous en réalisons. Nous avons fait un test de notoriété spontanée avant et après une campagne publicitaire grand public.

Les médias sociaux ne permettent pas d'aller chercher l'information sur la notoriété car lorsque les gens parlent et discutent d'une destination sur les médias sociaux, ils pensent déjà à la destination.

Les médias sociaux permettent de voir ce qui est véhiculé sur Montréal, surtout de la part des vedettes.

Lorsqu'une vedette comme le groupe de musique Arcade Fire remercie Montréal sur une tribune internationale par exemple, la valeur médiatique est beaucoup plus importante qu'une publicité. Ce fut le cas aussi lorsque l'acteur Paul Giamatti a lancé qu'il aimait Montréal alors qu'il venait de remporter un prix aux Golden Globes¹⁶².

Campagne grand public

Il y a tellement de bruit publicitaire aujourd'hui, qu'il est difficile de se démarquer. L'idée dernière le concept des Crocothames¹⁶³ cette année est très créative et l'objectif était de ressortir du lot pour que l'on en parle. D'ailleurs, la stratégie a fonctionné puisque nous avons eu droit à un important article éditorial dans le New York Times portant sur le concept créatif de la campagne. L'enjeu aujourd'hui est de se démarquer de la concurrence. En fait, le marché américain émetteur n'a pas diminué mais les options de destinations se sont diversifiées et il y a plus de compétitions entre les destinations.

Mais attention, ce type de campagne devrait être planifiée pour plus qu'une année (en fait pour au moins deux ou trois années) afin d'avoir une portée plus importante. Les campagnes traditionnelles de ce type sont très dispendieuses. Tenter de joindre la masse est beaucoup plus dispendieux que de communiquer avec des internautes qui sont déjà en processus de sélection de voyage et de les influencer à choisir Montréal comme destination comparativement à une campagne de masse, destinée aux grand public... Sur le Web, il est possible d'être plus pertinent

¹⁶² Paul Giamatta a profité de la tribune offerte lorsque'il a remporté un prix à la remise des Golden Globes en janvier 2011 pour passer ce message : « Montréal est une ville incroyable et belle dont je rêve. Un endroit incroyable dans une grande nation: le Canada. Et je salue la grande nation du Canada ». Notez que la cérémonie des Golden Globes est diffusée aux États-Unis par NBC, mais elle est aussi retransmise dans plus de 160 pays à travers le monde. Seulement aux États-Unis, la cérémonie a été regardée par près de 17 millions d'Américains. Pour plus de détails quant à cette visibilité gratuite visant Montréal consultez ce site : <http://fr.canoe.ca/divertissement/cinema/nouvelles/2011/01/18/16927881-jdm.html>

¹⁶³ Pour le communiqué portant sur le lancement de la campagne, consultez ce site : <http://smr.newswire.ca/fr/tourisme-montreal/tourisme-montreal-investit-25-millions>

mais, d'un autre côté, ce n'est pas sur le Web que l'on ne crée un « désir » auprès de clientèles n'ayant pas planifié de voyage.

Au niveau des retombées, selon moi, le plus beau coup de cette campagne a été l'article publié au sujet de celle-ci dans le New York Times (donc du contenu éditorial). Au niveau des retombées médiatiques c'est un bon coup pour Montréal et un beau clin d'œil aussi à la créativité de Montréal.

La publicité dans les médias traditionnels permet de créer un « désir » tandis que sur le Web, le consommateur est déjà en mode planification. Les campagnes imprimées sont plus dispendieuses. Les campagnes imprimées et les campagnes Web ont deux objectifs complètement différents. Et lorsqu'on est dans un contexte économique où il faut absolument « convertir » un consommateur à court terme, on privilégie une campagne Web.

Sur le Web, il est possible de cibler au niveau géographique et au niveau du type de clientèle (niche) visé. Il est plus facile de convertir les internautes car ils sont déjà dans le processus de recherche.

Je crois encore aux campagnes publicitaires traditionnelles mais pour répondre à certains objectifs de créer le « désir de voyager » auprès d'une clientèle plus large.

L'évolution des communications marketing de Tourisme Montréal...

1) Nous observons un transfert des actions de médias traditionnels axés très touristiques vers des investissements Web. Nous sommes l'une des premières destinations touristiques à faire ce virage. (jusqu'à des investissements 100 % Web en 2009).

2) Tourisme Montréal a compris que le « marketing » de destination appartient aux consommateurs. Nous travaillons à donner une voix aux ambassadeurs ainsi qu'aux blogueurs et aux communautés mais c'est très difficile. On veut impliquer d'avantage les Montréalais et leur demander de devenir des ambassadeurs mais nous réussissons encore difficilement à le faire. Il s'agit d'ailleurs d'un « livrable » exigé de notre département dans les prochains mois. C'est très difficile pour une organisation de membres comme Tourisme Montréal puisque qu'il faut laisser aller l'idée d'être équitable envers tous les membres et on ne peut pas imposer aux blogueurs des contenus trop strictes.

3) Campagnes publicitaires elles-mêmes. Il faut cesser d'avoir une vision uniquement linéaire et plutôt avoir des stratégies inclusives au niveau de tous les points de contacts. Il faut intégrer tous les canaux disponibles et les employés. Il faut travailler en partenariat avec les agences (NDLR : de publicité/communications). Le contenu n'appartient pas juste à Tourisme Montréal, il appartient aux agences, aux blogueurs et il faut donner la voix à tout le monde. Il faut utiliser plusieurs plateformes, pas juste la plateforme publicitaire. Il faut profiter d'avantage du réseau de ressources interne pour lancer une campagne en simultané sur différentes plateformes.

Le succès de Tourisme Montréal

Tourisme Montréal a le courage de ses ambitions. On dit qu'on est créatif, innovateur, à l'affût des nouvelles tendances mais nous, contrairement à d'autres destinations ou d'autres agences, nous passons à l'action. Pourquoi nous réussissons? Entre autres à cause du président-directeur

général de Tourisme Montréal et la haute direction. Notre président-directeur général a toujours été prêt à prendre des risques et avec la haute direction, ils acceptent les conséquences si ça ne fonctionne pas de temps à autre....

Depuis 3 ans, je considère que nous travaillons de façon très collaborative avec notre agence. Avant, les agences étaient plus des producteurs, ils recevaient nos commandes et les exécutaient. Maintenant c'est un travail très collaboratif entre nous et Sid Lee. Nous croyons que l'agence avec laquelle nous travaillons est particulièrement ouverte d'esprit. D'autres agences sont plus traditionnelles dans leurs approches. La réussite, c'est le lien et la collaboration entre l'agence et le client... l'ouverture, l'intelligence et la connaissance du métier.

Médias sociaux

Avant, on lançait un message et ça s'arrêtait là... maintenant, avec les médias sociaux, les internautes peuvent répondre. Cependant, je n'irais pas jusqu'à dire que nous conversons avec nos clients. Ni nous, ni nos clients sommes rendus à l'étape de la conversation. Les clients n'ont pas le temps encore. Ils placeront un commentaire sur un site, l'hôtelier répondra mais l'échange s'arrêtera à cette étape pour le moment. Il n'y a pas de réelle conversation. Nous ne sommes pas dans le relationnel encore.

D'ailleurs, le « relationnel » est une des orientations stratégiques de Tourisme Montréal entre 2010 et 2013 mais ce n'est pas encore fait. Nous devons travailler sur le projet au cours de la prochaine année et en faire une priorité. C'est l'enjeu, pour nous en 2012. Il faut travailler avec les bases de données, savoir quoi dire au client, quand, quelle offre lui proposer, comment « packager » le tout et ce, sans l'embêter. La communication pertinente au bon moment, c'est tout un défi. La difficulté, c'est aussi de trouver des ressources humaines spécialisées dans le relationnel et il n'y en a pas...

La mobilité

On croyait, début 2011, que nous étions très en retard au niveau de la mobilité pour une destination touristique. Et nous nous rendons compte, après analyse, que très peu de destinations sont présentes au niveau mobile. Nous nous sommes questionnés à savoir si nous devons créer une application mobile ou si nous devons commencer par rendre notre site Internet actuel accessible sur mobile. On s'en doutait mais ce qui est nécessaire est que notre site Internet soit *mobile-friendly*. En fait, c'est ce qui ressort d'une étude sur la mobilité commandée auprès de PhoCusWright et dont les résultats ont été obtenus cette semaine. Cette étude a confirmé notre intuition et que nous avons pris la bonne décision d'aller vers un site mobile. Nous travaillons à lancer une version mobile de notre site Internet et le tout sera prêt au début de 2012. Nous espérons aussi préparer un plan stratégique de mobilité pour les trois prochaines années.

Un autre point intéressant à discuter concerne la nécessité d'offrir aux visiteurs des versions papier du guide touristique de Montréal. Il s'agit d'un enjeu au niveau de la visibilité pour les partenaires et les membres... Le nombre de copies imprimées est en baisse et nous savons qu'il sera éventuellement remplacé par le Web mais nous sommes conscients qu'on ne peut pas le couper d'un coup. Il s'agit d'un autre enjeu.

Créneau

En 2012, nous reviendrons avec une campagne Web destinée à convertir des clients qui sont déjà en processus d'achat (à la recherche de vacances).

Nous effectuons des campagnes de notoriété (à moins grande échelle) sur des produits/niche/créneaux spécifiques comme la gastronomie (avec des budgets moindres).

Nous n'adresserons pas Montréal comme une destination générique. Mais un Montréal pour lequel chacun pourra y vivre une expérience selon ses motivations de voyage. Nous comptons convertir nos gestionnaires de relations de presse en communicateurs. Par exemple, un gestionnaire spécialisé dans la niche du « nightlife », travaillera spécifiquement sur ce thème et sera en mesure de saisir des opportunités avec des intervenants montréalais, il pourra créer des plans de communication avec autant du SEO¹⁶⁴ que du SEM¹⁶⁵. Nous souhaitons que le gestionnaire prépare et envoie des newsletters spécialisés, qu'il puisse interpeller un blogueur ou un journaliste et qu'il puisse leur « pousser » du contenu spécifique sur un sujet/thème précis. En fait, on pourrait voir ce gestionnaire comme l'équivalent d'un directeur de compte dans une agence de publicité mais au lieu de gérer un compte, il s'occuperait de gérer un thème. Le problème, encore, est de trouver des ressources humaines capables de réaliser ces fonctions. Il faut trouver des personnes qui agiront pro-activement et qui cherchent à « pousser » du contenu. Encore un défi!

Today Show

Somme toute, l'accueil pour l'enregistrement de cette émission américaine de grande écoute fut une bonne expérience. La perception corporative, au niveau local, a suscité beaucoup de visibilité et témoigné de la créativité et la capacité de notre organisation auprès des instances locales en plus, évidemment, de joindre les auditeurs de cette émission. Nous estimons que le coût d'investissement comparativement aux retombées s'est avéré bon.

Cependant, il s'avère que nous avons plutôt saisi une opportunité qui s'est présentée que d'en avoir créé une. Si c'était à refaire, il aurait été plus intéressant de choisir et inviter un autre type d'émission de télévision ayant un profil d'auditeurs plus adapté à l'image que Montréal souhaite projeter. Ainsi, non seulement nous aurions choisi le messenger mais aussi le contenu du message qui aurait reflété d'avantage notre image. Oui, nous aimerions en faire plus, créer des opportunités mais tout est une question de ressources. Même chose avec l'idée éventuelle d'investir dans des actions de ciné-tourisme. Tout est une question de priorités et de ressources (temps).

Source : Emmanuelle Legault (4 novembre 2011)

¹⁶⁴ SEO = Search Engine Optimisation. En utilisant les bons mots clés dans la rédaction de contenus éditorial sur le Web, les moteurs de recherche tels Google, présenteront le site en priorité dans les résultats de recherche.

¹⁶⁵ SEM = Search Engine Marketing. Il s'agit de l'achat de mots clés qui, lorsque l'internaute tape ces mots dans un moteur de recherche tel Google, le lien de l'organisation se retrouve en haut de page, dans une section où les liens « commerciaux » se trouvent.

Annexe 14

Annexe 13 – Communiqué de presse : La saison touristique estivale 2011 à Montréal : une autre bonne performance

Communiqué de presse diffusé par Tourisme Montréal le 19 octobre 2011 sur le fil de presse canadien CNW (Canadian News Wire) disponible à cette adresse :

<http://www.newswire.ca/fr/story/861617/la-saison-touristique-estivale-2011-a-montreal-une-autre-bonne-performance> (Tourisme Montréal, 2011b)

La saison touristique estivale 2011 à Montréal : une autre bonne performance

MONTRÉAL, le 19 oct. 2011 /CNW Telbec/ - La saison estivale 2011, de mai à septembre, peut être qualifiée de bonne pour l'ensemble de l'industrie touristique montréalaise. En effet, les dernières analyses font état d'une augmentation d'un peu moins de 1 % du nombre de chambres d'hôtel vendues durant l'été 2011, comparativement à celle de 2010, année qui avait fracassé des records en matière de résultats touristiques. Le prix des chambres a quant à lui augmenté d'un peu plus de 1,3 % pour l'été 2011.

Plusieurs facteurs expliquent pourquoi Montréal continue de connaître de bonnes performances touristiques, notamment la qualité de la trame événementielle montréalaise ainsi que le succès des congrès et du tourisme d'affaires. Mais les efforts considérables déployés par les intervenants touristiques pour promouvoir Montréal à titre de destination dynamique et le travail des professionnels de l'industrie des congrès pour attirer des réunions d'affaires d'envergure dans la ville ont aussi porté fruits.

« L'année 2009, qui avait si cruellement frappé notre industrie, est désormais chose du passé et nous ne pouvons que nous réjouir des excellents résultats de l'été 2010 et de la poursuite de ceux-ci en 2011 », mentionne le président-directeur général de Tourisme Montréal, l'honorable Charles Lapointe. « Grâce, entre autres, au travail assidu et à l'expertise des équipes de Tourisme Montréal comme des artisans de l'industrie, la métropole a pu se démarquer des autres destinations et continuer sur sa bonne lancée, qu'il s'agisse de séjours d'agrément ou de congrès, et je tiens à dire merci à tous ceux et celles qui ont contribué à ce succès. Je reste cependant préoccupé par des taux d'occupation hôtelier trop faibles et des tarifs moyens trop bas », de conclure Charles Lapointe.

Un des défis pour les prochaines années sera de continuer à combler les quelque 5 000 chambres d'hôtel ajoutées depuis une décennie, principalement dans le créneau de qualité supérieure. Le parc immobilier du Grand Montréal compte aujourd'hui plus de 31 000 chambres. Ces récents investissements majeurs montrent que Montréal se démarque avec une offre qui se renouvelle, ce qui entraîne des répercussions positives sur l'expérience touristique des visiteurs internationaux.

Montréal reçoit annuellement près de 7,5 millions de touristes, tous séjours confondus, dont les dépenses touristiques représentent 2,3 milliards de dollars.

Bilan de la saison touristique estivale 2011 à Montréal : <http://www.octgm.com/pdf/bilan-touristique-ete-2011.pdf>

Tourisme Montréal est l'organisme responsable d'assumer le leadership de l'effort concerté de promotion et d'accueil pour le positionnement de la destination « Montréal » sur les marchés des voyages d'agrément et d'affaires et d'orienter le développement du produit touristique montréalais sur la base de l'évolution constante des marchés.

Renseignements :

Pierre Bellerose

Vice-président

Relations publiques, Recherche et développement du produit

Tourisme Montréal

514 844-2404

bellerose.pierre@tourisme-montreal.org

Twitter : [@pierrebellerose](https://twitter.com/pierrebellerose)

Annexe 15

Annexe 14 – Communiqué de presse : Un bilan remarquable de l'hiver touristique 2010-2011 à Montréal

Communiqué de presse diffusé par Tourisme Montréal le 13 avril 2011 sur le fil de presse canadien CNW (Canadian News Wire) disponible à cette adresse :

<http://www.newswire.ca/fr/story/791937/un-bilan-remarquable-de-l-hiver-touristique-2010-2011-a-montreal> (Tourisme Montréal, 2011c)

Un bilan remarquable de l'hiver touristique 2010-2011 à Montréal

MONTRÉAL, le 13 avril 2011 /CNW Telbec/ - Les dernières données obtenues de l'Association des hôtels du grand Montréal (AHGM) pour le mois de mars nous permettent de dresser un premier bilan de l'hiver touristique 2010-2011 à Montréal.

Après avoir connu un excellent été touristique en 2010, la croissance était toujours au rendez-vous pour l'hiver 2010-2011.

Pour l'ensemble de l'hiver 2010-2011 (de novembre 2010 à mars 2011), le nombre de chambres vendues a connu une croissance de 7,7 % comparativement à l'année précédente, passant de 1 348 815 à 1 453 123.

Toujours pour l'hiver 2010-2011, le taux d'occupation moyen dans les hôtels du grand Montréal a atteint 55,6 % contre 50,5 % pour l'hiver 2009-2010. Le nombre de chambres disponibles est passé de 2 670 468 pour l'hiver 2009-2010 à 2 615 462 (-2,1 %) pour l'hiver 2010-2011.

Le prix moyen est quant à lui passé de 124,16 \$ pour l'hiver 2009-2010 à 127,67 \$ pour l'hiver 2010-2011, ce qui représente une croissance de 2,8 %.

Certaines autres données parcellaires viennent confirmer cette tendance. En effet, de novembre 2010 à février 2011, on comptait 4 083 245 passagers transfrontaliers embarqués/débarqués à l'aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau; soit une augmentation de 6,8 % par rapport à la même période de l'année précédente.

Les résultats hôteliers illustrent uniquement la performance des hôtels membres de l'AHGM et non pas de l'ensemble de l'hébergement montréalais.

Renseignements:

Pierre Bellerose, Vice-président
Relations publiques, Recherche et développement du produit
Tourisme Montréal

Annexe 16

Annexe 15 – Communiqué de presse : La saison touristique estivale à Montréal : la meilleure performance de la décennie!

Communiqué de presse diffusé par Tourisme Montréal le 21 octobre 2010 sur le fil de presse canadien CNW (Canadian News Wire) disponible à cette adresse :
<http://www.newswire.ca/fr/story/710091/la-saison-touristique-estivale-a-montreal-la-meilleure-performance-de-la-decennie> (Tourisme Montréal, 2010a)

La saison touristique estivale à Montréal : la meilleure performance de la décennie!

MONTRÉAL, le 21 oct. 2010 /CNW Telbec/ - La saison estivale 2010, de mai à septembre, peut être qualifiée d'excellente pour l'ensemble de l'industrie touristique montréalaise. En effet, les dernières analyses font état d'une augmentation de plus de 13 % du nombre de chambres d'hôtel vendues durant l'été 2010, comparativement à celui de 2009. Le prix des chambres a quant à lui augmenté d'environ 6,8 % pour l'été.

Plusieurs facteurs expliquent l'accroissement du nombre de visiteurs dans la métropole cette année, notamment le retour du Grand Prix de Formule 1 du Canada et la stabilisation de l'économie mondiale. Mais les efforts considérables déployés par les intervenants touristiques pour promouvoir Montréal à titre de destination dynamique et le travail des professionnels de l'industrie des congrès pour attirer des réunions d'affaires d'envergure dans la ville ont aussi porté fruit.

« L'année 2009, qui avait si cruellement frappé notre industrie, est désormais chose du passé et nous ne pouvons que nous réjouir des excellents résultats de l'été 2010 », mentionne le président-directeur général de Tourisme Montréal, l'honorable Charles Lapointe. « La rapidité avec laquelle nous avons réagi pour contrer à la fois la conjoncture économique maussade de l'an dernier, l'entrée en vigueur du passeport obligatoire pour nos voisins américains désireux de séjourner au Canada et la restriction de visa pour les voyageurs mexicains, a permis à Montréal de tirer son épingle du jeu dans un contexte où la concurrence est extrêmement féroce entre les villes. Grâce, entre autres, au travail acharné et à l'expertise des équipes de Tourisme Montréal comme des artisans de l'industrie, la métropole a pu se démarquer des autres destinations et attirer un nombre record de visiteurs, qu'il s'agisse de séjours d'agrément ou de congrès, et je tiens à dire merci à tous ceux et celles qui ont contribué à ce succès », de conclure Charles Lapointe.

Un des défis pour les prochaines années sera de continuer à combler les quelque 5 000 chambres d'hôtel ajoutées depuis une décennie, principalement dans le créneau de qualité supérieure. Le parc immobilier du Grand Montréal compte aujourd'hui plus de 31 000 chambres. Ces récents investissements majeurs montrent que Montréal se démarque avec une offre qui se renouvelle, ce qui entraîne des répercussions positives sur l'expérience touristique des visiteurs internationaux.

Une vision et une stratégie proactives pour conserver l'élan

La stratégie de développement et de commercialisation de la destination, amorcée l'an dernier, se poursuit afin de conserver les acquis de Montréal sur la scène mondiale avec notamment la mise sur pied, dans les prochains jours, d'une démarche stratégique proactive. Tourisme Montréal a remis le mandat entre les mains de l'un des conseillers en stratégie les plus respectés de Montréal, M. Marcel Côté, associé-fondateur du groupe Secor. Dès la semaine prochaine, un sondage sera réalisé auprès des membres de l'organisation et une consultation effectuée auprès de leaders de l'industrie touristique montréalaise et québécoise. Cette nouvelle démarche permettra de trouver des avenues novatrices pour Tourisme Montréal en marketing, en vente et en développement de produits. Elle s'inscrit aussi dans la mission de l'organisation d'assumer le leadership de l'effort concerté de promotion, d'accueil et de positionnement de la destination auprès des marchés de voyages d'affaires et d'agrément.

Montréal reçoit annuellement quelque 7,5 millions de touristes, tous séjours confondus, dont les dépenses touristiques représentent 2,5 milliards de dollars.

Bilan saison touristique 2010 à Montréal : <http://www.octgm.com/pdf/bilan-touristique-ete-2010.pdf>

Tourisme Montréal est l'organisme responsable d'assumer le leadership de l'effort concerté de promotion et d'accueil pour le positionnement de la destination « Montréal » sur les marchés des voyages d'agrément et d'affaires et d'orienter le développement du produit touristique montréalais sur la base de l'évolution constante des marchés.

Renseignements:

Veillez noter que M. Pierre Bellerose est disponible le jeudi 21 octobre 2010 pour des entrevues.

Source :

Pierre Bellerose

Vice-président

Relations publiques, Recherche et développement du produit

Tourisme Montréal

514 844-2404

bellerose.pierre@tourisme-montreal

Annexe 17

Annexe 16 – Communiqué de presse : Tourisme Montréal prend un virage 100 % Web

Communiqué de presse diffusé par Tourisme Montréal le 15 avril 2009 sur le fil de presse canadien CNW (Canadian News Wire) disponible à cette adresse : <http://smr.newswire.ca/fr/tourisme-montreal/tourisme-montreal-shifting-to-100-web-based-advertising> (notons qu'à cette adresse, on trouve une vidéo explicative) (Tourisme Montréal, 2009b)

Tourisme Montréal prend un virage publicitaire 100 % Web

Montréal, le 15 avril 2009 – Tourisme Montréal fait encore une fois preuve d'innovation en ce début de printemps en prenant un virage publicitaire 100 % Web pour joindre ses clientèles du marché agrément et assurer le rayonnement de Montréal. L'organisme de promotion, qui a mis en ligne en mai 2008 son tout nouveau site Web, vient en effet de lancer une offensive promotionnelle entièrement réalisée sur le Web et exclusivement conçue pour répondre aux nouvelles habitudes de consommation de sa clientèle.

Graduellement amorcé ces dernières années, le virage Web pris par l'organisme de promotion a connu à ce jour un franc succès, si l'on en croit les résultats obtenus, tant par la performance des campagnes que par l'accroissement de l'achalandage sur son site Web.

Cette nouvelle campagne, réalisée en collaboration avec les agences de publicité Sid Lee et Cossette Média, vise à accroître la notoriété de Montréal comme destination de courts séjours urbains, à inciter le consommateur à visiter Montréal en mettant de l'avant son produit Forfait Passion (3^e nuit à moitié prix) et à planifier le séjour à Montréal de ses clientèles. Ainsi, le Web permet à Tourisme Montréal d'atteindre ces trois objectifs, notamment par la présence de bannières sur des sites de voyage et de life style, mais aussi par le biais d'une stratégie Web 2.0 intitulée « Get the local buzz from Montreal Insiders ». Cette dernière met en vedette cinq ambassadeurs montréalais dont la mission est de faire découvrir aux futurs touristes leurs passions pour les arts et la culture, la gastronomie, la vie gaie, le Montréal nocturne et tout ce qui touche aux « sorties de filles ». Cette campagne s'adresse plus spécifiquement aux clientèles des marchés agrément des États-Unis et de l'Ontario.

« En ces temps de difficultés économiques mondiales, nous avons dû, comme bien des entreprises, restructurer notre budget et alléger certaines dépenses, dont notamment celles affectées à la production imprimée de nos campagnes », déclare Charles Lapointe, président-directeur général de Tourisme Montréal. « Mais ce nouveau positionnement puise aussi sa source dans les changements d'habitudes de consommation des voyageurs, de plus en plus enclins à choisir leur future destination sur le Web, qui leur offre de plus la possibilité d'avoir un aperçu de leur séjour. Grâce aux nouvelles technologies, ce virage 100 % Web nous permet de mesurer plus précisément l'impact de la campagne auprès des clientèles ciblées et par conséquent de maximiser le rendement du capital investi, comparativement aux campagnes plus traditionnelles » précise Charles Lapointe.

Cette nouvelle approche appuie la stratégie mise sur pied ces dernières années par Tourisme

Montréal, soit adresser tous les points de contact sur le Web en demeurant authentique, en offrant à ses clientèles des contenus riches et variés qui répondent précisément à leurs besoins et en leur faisant visiter Montréal à travers une expérience tangible, qui démarquera Montréal de ses concurrentes.

La récente refonte du site Web de Tourisme Montréal en mai 2008 ainsi que la mise en place en 2005 d'un outil qui permet une vigie exhaustive de tout ce qui touche Montréal sur le Web font présager le succès de cette campagne.

Le site de Tourisme Montréal a reçu, en décembre 2008, le prestigieux Grand Prix Boomerang 2008, volet marketing interactif, ainsi que le Grand Prix de la catégorie site promotionnel et a reçu, le 8 avril dernier, le Grand Prix Créa – catégorie site Web promotionnel –, un concours qui vise à souligner et à promouvoir l'excellence en matière de création publicitaire au Québec.

Citations de nos cinq ambassadeurs

Arts et culture : Daviel Lazure Vieira

« Un savoureux cocktail culturel : une bonne dose d'héritage français sur des racines britanniques, le tout arrosé d'influences des quatre coins du globe. Nous sommes fiers de notre côté latin et résolument ouverts au monde. Montréal est une ville en permanente effervescence créative. Rien n'y est jamais coulé dans le béton, tout est en perpétuel mouvement. L'art n'y est pas réservé à une élite, il est accessible à tous. »

Gastronomie : Katerine Rollet

« Bien manger pour pas cher, n'importe où en ville. À Montréal, la gastronomie est vraiment pour toutes les bourses et nos produits sont d'une qualité incroyable ! Nous avons un héritage culinaire français richissime, mais nous savons faire preuve de créativité. Et c'est vraiment le fun de savoir que même par – 30, notre bar favori sera plein à craquer. Ça, ça fait vraiment passer l'hiver plus vite. »

Vie gaie : Daniel Baylis

« Un style unique. Montréal a un caractère résolument romantique, introuvable ailleurs; un mélange d'influences européennes et américaines. C'est tellement facile d'y être soi-même; qu'on soit à voile, à vapeur ou à n'importe quoi d'autre... on y est accepté pour ce qu'on EST. »

Vie nocturne : Brendan Murphy

« L'une des meilleures villes au monde pour tout ce qui touche à la musique. À Montréal, mon côté « sociable dans l'âme » est comblé, car les gens aiment sortir et avoir du fun. L'atmosphère y est à la fois relax et hyper active. Une mégapole qui joue les petites villes – à moins que ce ne soit l'inverse ? »

Sorties de filles : Tamy Emma Pepin

« Ce sont les Montréalais qui font de Montréal ce qu'elle est. Tout est dans l'attitude des gens, leur hospitalité, le mélange des genres et la diversité culturelle. Montréal est une ville hyper chaleureuse, mais pas étouffante. »

Renseignements :

Pierre Bellerose, Vice-président

Relations publiques, Recherche et développement du produit

Annexe 18

Annexe 17 – Communiqué de presse : Tourisme Montréal : des résultats positifs pour son virage 100 % Web.

Communiqué de presse diffusé par Tourisme Montréal le 6 janvier 2010 sur le fil de presse canadien CNW (Canadian News Wire) disponible à cette adresse : <http://smr.newswire.ca/fr/tourisme-montreal/tourisme-montreal-the-shift-to-100-web-based-advertising> (notons qu'à cette adresse, on trouve une vidéo explicative) (Tourisme Montréal, 2010c)

Tourisme Montréal : des résultats positifs pour son virage 100 % Web

MONTRÉAL, le 6 janvier 2010 /CNW Telbec/ - Tourisme Montréal dévoile aujourd'hui les résultats relatifs à ses stratégies publicitaires déployées au cours de la dernière année. Des résultats positifs, en dépit de la crise économique mondiale qui a affecté l'ensemble de l'industrie touristique en 2009.

Au mois d'avril dernier, Tourisme Montréal avait annoncé par voie de communiqué son intention de redoubler d'efforts pour contrer la morosité économique et pour attirer dans la métropole une clientèle que se disputent l'ensemble des destinations à travers le monde. En cette fin d'année, l'organisme de promotion montréalais peut se réjouir d'avoir remporté son pari auprès de ses diverses clientèles.

1. Marché agrément

Au mois de mai 2008, Tourisme Montréal avait dévoilé sa nouvelle plateforme Web, destinée à rendre l'expérience touristique plus tangible et à faire évoluer le positionnement de la destination en fonction des clientèles ciblées. Axé sur la convivialité, l'interactivité et la prise de décision d'achat, le nouveau site Web faisait écho à l'évolution des besoins des consommateurs, davantage tournés vers le Web comme outil de recherche de destination, de planification de voyage, et désireux de vivre des expériences authentiques au cours de leur séjour.

En avril 2009, Tourisme Montréal annonçait la mise sur pied d'une campagne 100 % Web, une initiative audacieuse et novatrice, dont le but était à la fois de satisfaire les exigences de plus en plus pointues de la clientèle touristique et de faire face aux compressions budgétaires auxquelles l'organisme était soumis dans un contexte économique maussade. Cette campagne se déclinait en deux volets distincts. Le premier, qui mettait en vedette le populaire Forfait Passion par le biais de bandeaux publicitaires sur plusieurs sites de voyage – tablant ainsi sur une clientèle captive en processus de choix de destination –, visait la conversion des visites en achats. L'optimisation de cette stratégie média, alliée à un ciblage de plus en plus précis des consommateurs, a permis d'accroître de 51 % les conversions des Forfaits Passion.

Le deuxième volet de la campagne, « Get the local buzz from Montréal Insiders », consistait à faire découvrir aux internautes les multiples visages de la métropole par le biais de cinq blogues, chacun animé par un ambassadeur montréalais passionné par son champ d'expertise. Les contenus étaient accessibles

sur le site Web de Tourisme Montréal, mais aussi diffusés sur les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, Flickr, ainsi que You Tube et plusieurs autres sites dédiés aux voyages et au « lifestyle ». Des offensives promotionnelles – notamment à Toronto et à New York – se sont également déroulées en parallèle.

La campagne « Get the local buzz from Montréal Insiders » a généré pour sa part à elle seule plus de 360 articles mis en ligne sur le site Web de Tourisme Montréal, 435 photos et 145 vidéos diffusées sur les blogues, 142 vidéos sur You Tube et plus de 700 liens, commentaires et articles à l'extérieur du site, générés tant par nos ambassadeurs que par des journalistes et blogueurs. Il est à noter que l'une des ambassadrices montréalaises, Tamy Emma Pépin, a réussi le tour de force de faire venir à Montréal le célèbre créateur du blogue à succès *Wine Library TV*, pour y faire la promotion de son livre *Crush It*. Tamy figure parmi les Québécois les plus suivis sur Twitter.

Les chiffres récemment compilés pour mesurer l'impact de l'ensemble de ces stratégies démontrent une hausse de 19,5 % des visites uniques sur le site de Tourisme Montréal.

2. Marché affaires

L'industrie des réunions et des congrès a été frappée de plein fouet par la crise économique, notamment par une forte réduction des déplacements. Tourisme Montréal a donc ciblé expressément les planificateurs de congrès – annonces dans les magazines spécialisés – en mettant de l'avant une proposition alléchante : une offre financière exclusive aux grandes associations multi-hôtels. Le défi était de taille, la clientèle de cette industrie étant moins réceptive aux changements que ne l'est la clientèle touristique. L'approche créative devait donc être savamment dosée, pour aiguïser la curiosité tout en répondant spécifiquement aux besoins des professionnels. La stratégie mise sur pied par Tourisme Montréal était axée sur un véhicule dit traditionnel : une brochure, mais également sur une vidéo visant à générer un capital conversationnel (effet viral), une première pour ce type de clientèle.

Les résultats démontrent que sur 4 595 courriels envoyés, 1 584 destinataires ont visité le site et consulté la vidéo de l'offre financière représentant une moyenne de 34 % des personnes ciblées.

Les commentaires recueillis par Tourisme Montréal ont été extrêmement positifs :

- « Je tiens à vous dire que je n'avais pas vu de vidéos ni lu de courriels aussi divertissants, amusants et créatifs d'un bureau du tourisme depuis des années! » Mark H. Sklarow, Independent Educational Consultants Association.
- « C'est très astucieux. Merci de m'avoir fait parvenir votre promotion. Je vais en informer les 24 représentants de ma région. » Kristin House, ConferenceDirect ®

3. Prix reçus

Depuis sa mise en ligne, en mai 2008, le site Web de Tourisme Montréal a reçu plusieurs prix prestigieux, mais la publicité imprimée conçue par Sid Lee, l'agence de marque de l'organisme a elle aussi été primée.

Ainsi, en octobre dernier, la cérémonie des Meetings Industry Marketing Awards (MIMA) organisée par Meetings & Incentive Travel magazine, a attribué à Tourisme Montréal le bronze dans la catégorie Best Print Advertising Campaign, pour sa campagne imprimée, « When We Say Host City We Mean It ». À noter : Tourisme Montréal était le seul organisme nord-américain à avoir remporté un tel prix, qui récompense l'excellence en matière de service au sein de l'industrie.

Quelques mois plus tôt, en mai, le site Web de Tourisme Montréal avait quant à lui remporté le prestigieux Webby Award, catégorie tourisme. Les Webby Awards couronnent chaque année depuis 13 ans l'excellence en matière de sites Web, qu'il s'agisse de produits de consommation courante, de sports, de sciences ou d'éducation et ce dans plus de 70 catégories distinctes.

Le 8 avril, le Grand Prix Créa 2009, catégorie site Web promotionnel avait été attribué à Tourisme Montréal, pour l'excellence de sa création publicitaire.

Enfin, Tourisme Montréal est très fier de la popularité croissante de la destination à l'échelle internationale, comme en témoigne le tout récent site Web australien Lonely Planet. Celui-ci a en effet dévoilé dernièrement son palmarès des dix endroits au monde où l'on est le plus heureux (The ten happiest places on Earth), et Montréal se classe au dixième rang, juste après la ville de Happy, au Texas. Montréal a également reçu, en juin dernier, le titre de « l'une des cinq villes les plus vertes au monde », selon TreeHugger.com, un site Web réputé pour sa fiabilité en matière de diffusion de nouvelles vertes.

Bibliographie

- ADMIRAL Carrefour du mécénat d'entreprise. 2010. «Le mécénat d'entreprise en France». En ligne. <http://www.admical.org/editor/files/Enquete_ADMICAL-CSA_2010web.pdf>. Consulté le 22 septembre 2011.
- Agence France Presse. 9 mai 2009. «Un Britannique décroche le 'Meilleur job du monde'». *Journal de Montréal*.
- Association of Film Commissioners International. 2010. En ligne. <<http://www.afci.org/index.htm>>. Consulté le 16 novembre 2010.
- Attalah, Paul. 1993. *Théories de la communication, histoire, contexte, pouvoir*. Coll. «Collection Communication et société». Ste-Foy: Université du Québec Télé-université p.
- Attallah, Paul Michael. 1989. *Théories de la communication histoire, contexte, pouvoir*. Sillery Presses de l'Université du Québec; Sainte-Foy, Québec Télé-université, 318 p.
- Aumercier, Sandrine. 2008. «Bernays, agent de Freud». *Le Coq-héron*, vol. 3, no no. 194, p. 11. En ligne. <http://www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=COHE_194_0069>.
- Avraham, Eli. 2000. «Cities and their news media images». *Cities*, vol. 17, no 5, p. 363-370. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V9W-419BGC6-5/2/9bab9caf2d5b288ed8b61a7ab17054f2>>.
- Badillo, Patrick-Yves, et Dominique Bourgeois. 2008. «Chapter 9: The French Press: Issues and Econometric Tendancies - Toward the End of an Industry? -». In *The Changing Media Business Environment*, M. Medina et P. Faustino, p. 204-223. Lisboa: Media XXI / Formalpress - Publicações e Marketing, Lda
- . 2011. «*Management de l'information et évanescence de la communication-relation dans les organisations ?*» Les communications organisationnelles, Des concepts aux pratiques. Actes du colloque International Org&Co, Groupe d'études et de recherches sur les communications organisationnelles, Nice, 31 mai et 1er juin 2011, 152-157 p.
- Badillo, Patrick-Yves, Dominique Bourgeois et Bruno Asdourian. 2010. «Perspectives des nouveaux champs de la communication des organisations ». *Les Cahiers du numérique*, vol. 4, no 6, p. 167-180.
- Badillo, Patrick-Yves, Dominique Bourgeois, Jean-Baptiste Lesourd et Christine Peyron Bonjan. 2008. «Plus personne n'est journaliste». *Médiamorphoses*, vol. Numéro spécial sur les médias et les nouveaux médias, no 24, p. 79-85. En ligne. <http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/28290/2008_24_79.pdf?sequence=1>.

- Barré, Bertrand, Simona De Iulio, Eric Maton, Gabriele Pezzini et Monique Vervaeke. 2006. «L'image : outil de promotion ou ressource pour l'innovation ?». *Entreprises et histoire*, vol. 3, no 44, p. 87-101. En ligne. <www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2006-3-page-87.htm>.
- Barry, Claudine. 14 avril 2009. «Des concours qui font du bruit et qui rapportent gros». Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). En ligne. <<http://veilletourisme.ca/2009/04/14/des-concours-qui-font-du-bruit-et-qui-rapportent-gros/>>. Consulté le 15 juin 2011.
- , 21 janvier 2011. «Les achats de dernière minute : une tendance à renverser!». Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). En ligne. <<http://veilletourisme.ca/2011/01/21/les-achats-de-derniere-minute-une-tendance-a-renverser/>>. Consulté le 15 juin 2011.
- BBC News. 2002. «Kiwis Hope for the Ring Success». En ligne. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/in_depth/entertainment/2002/oscars_2002/1887625.stm>. Consulté le 22 mars 2011.
- Beaud, Michel, Magali Gravier et Alain de Toledo. 2006. *L'art de la thèse : comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du net*. Paris: La Découverte, 204 p.
- Becker, Howard S. 1986. *Doing Things Together*. Evanston: Northwestern University Press p.
- Beeton, Sue. 2010. «The Advance of Film Tourism». *Tourism and Hospitality Planning & Development*, vol. 7, no 1, p. 1 - 6. En ligne. <<http://www.informaworld.com/10.1080/14790530903522572>>. Consulté le 13 octobre 2010.
- Beirman, David. 2003. *Restoring tourism destinations in crisis*. Cambridge, Massachusetts: CABI, 288 p.
- Bellerose, Pierre (24 octobre 2011). Entretien réalisé avec Pierre Bellerose, Vice-président relations publiques, recherche et développement de produit chez Tourisme Montréal. Propos recueillis par Martine Lizotte. Montréal
- Bernays, Edward L. 2008 (traduction de l'édition originale de 1928). *Propaganda : comment manipuler l'opinion en démocratie*: Montréal : Lux, 130 p.
- Blain, Carmen, Stuart E. Levy et J. R. Brent Ritchie. 2005. «Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations». *Journal of Travel Research*, vol. 43, no 4, p. 328-338. En ligne. <<http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/43/4/328>>.
- Blanchet, Alain, Anne Gotman et François de Singly. 1992. *L'entretien*. Paris: Nathan, 126 p.

- Boltanski, Luc. 1990. *L'amour et la justice comme compétences: trois essais de sociologie de l'action*. Paris: Métailié, 366 p. En ligne.
http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=4c6NyjsDgBMC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Boltanski+1990&ots=UVDF593lx-&sig=PS_InkMgFzXpsa-sCCf5zslwcBc#v=onepage&q&f=false.
- Borden, Neil H. 1964. «The Concept of the Marketing Mix». In *Science in Marketing*, George Schwartz, p. 7-12. New York: John Wiley. En ligne.
http://www.commerce.uct.ac.za/Managementstudies/Courses/BUS2010S/2007/Nicole%20Frey/Readings/Journal%20Articles/Classics/Borden,%201984_The%20concept%20of%20marketing.pdf.
- Bornhorst, Tom, J. R. Brent Ritchie et Lorn Sheehan. 2010. «Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives». *Tourism Management*, vol. 31, no 5, p. 572-589. En ligne.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V9R-4WV5BB2-1/2/39affa56765663a81f4f02daec8abbf2>.
- Boudon, Raymond. 1980. *Les methodes en sociologie*. Coll. «Que sais-je»: Presses Universitaires de France, 126 p.
- Bourgeois, Dominique, et Patrick-Yves Badillo. 2004. «Les médias et les nouveaux médias face aux contraintes économiques». En ligne.
http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/23/92/PDF/sic_00001007.pdf.
- Boyer, Marc. 2005. *Histoire générale du tourisme du XVIe au XXIe siècle*. Paris: L'Harmattan, 327 p. En ligne.
http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=jDJwGFv1scUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Histoire+g%C3%A9n%C3%A9rale+du+tourisme+du+XVIe+au+XXIe+si%C3%A8cle.&ots=0Zp7-0bFHjy&sig=CPBCAsXSnd0F_yUixjRPNqrbBU0#v=onepage&q&f=false.
- Briggs, Susan. 2001. *Successful tourism marketing*, 2nd. London: Kogan Page, 229 p.
- Brown, Tom J., Peter A. Dacin, Michael G. Pratt et David A. Whetten. 2006. «Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, no 2, p. 99-106. En ligne. <http://jam.sagepub.com/content/34/2/99.abstract>.
- Buhalis, Dimitrios. 1998. «Strategic use of information technologies in the tourism industry». *Tourism Management*, vol. 19, no 5, p. 409-421. En ligne.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V9R-3V49VJS-1/2/e4f6d143956293cf94e05fbc93bb5e0b>. Consulté le 7 mai 2011.
- , 2000. «Marketing the competitive destination of the future». *Tourism Management*, vol. 21, no 1, p. 97-116. En ligne. <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V9R-3Y3Y011-B/2/7326f0b77c151e5a54ce0227e2e22e7e>. Consulté le 7 mai 2011.

- Buhalis, Dimitrios, Alessandro Inversini et Lorenzo Cantoni. 2009. «Destinations' Information Competition and Web Reputation». *Information Technology & Tourism*, vol. 11, p. 221-234. En ligne.
<<http://www.ingentaconnect.com/content/cog/itt/2009/00000011/00000003/art00005>
<http://dx.doi.org/10.3727/109830509X12596187863991>>.
- Buhalis, Dimitrios, et Peter O'Connor. 2005. «Information Communication Technology Revolutionizing Tourism». En ligne. <<http://epubs.surrey.ac.uk/tourism/5>>.
- Buratto, Alessandra. 2002. «Budget allocation in the Integrated Communication Mix». *Rendiconti per gli Studi Economici Quantitativi*, vol. 1, p. 13. En ligne.
<<http://www.math.unipd.it/~buratto/editor.pdf#page=91>>.
- Burgoyne, Patrick. 18 juin 2007. «Sao Paulo : The City That Said No To Advertising». Bloomberg Businessweek. En ligne.
<http://www.businessweek.com/innovate/content/jun2007/id20070618_505580.htm>.
Consulté le 1er décembre 2011.
- Busby, Graham, et Julia Klug. 2001. «Movie-induced tourism : The challenge of measurement and other issues». *Journal of Vacation Marketing*, vol. 7, no 4, p. 316-332. En ligne.
<<http://jvm.sagepub.com/content/7/4/316.abstract>>.
- Campbell, D. T., et D. W Fiske. 1959. «Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix». *Psychological Bulletin*, vol. 56, p. 81-105. En ligne.
<<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=fulltext.journal&jcode=bul&vol=56&issue=2&page=81&format=PDF>>. Consulté le 8 avril 2011.
- , mars 1959. «Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix». *Psychological Bulletin*, vol. 56, p. 81-105. En ligne.
<<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=fulltext.journal&jcode=bul&vol=56&issue=2&page=81&format=PDF>>. Consulté le 8 avril 2011.
- Cardon, Dominique. 2010. *La Démocratie Internet, Promesses et limites*. Coll. «La République des idées»: Seuil, 112 p.
- Cardon, Dominique, et Hélène Delaunay-Téterel. 2006. «La production de soi comme technique relationnelle». *Réseaux*, vol. 4, no 138, p. 15-71. En ligne.
<<http://www.cairn.info.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/revue-reseaux-2006-4-page-15.htm#citation>>.
- Centre Mondial d'Excellence des Destinations. 2011. En ligne.
<<http://www.ced.travel/fr/organization/a-propos-de-nous.html>>. Consulté le 3 novembre 2011.
- Cesvet, Bertrand, Tony Babinski et Eric Alper. 2009. *Le capital conversationnel*. Montréal: Éditions Transcontinental, 210 p.

- Chao, Wan-Zu. 2005. «Marketing tools as factors in destination image formation». San Jose, San Jose State University, 171 p. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1126773091&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>.
- Chaumely, Jean, et Denis Huisman. 1967. *Les relations publiques*. Coll. «Que sais-je?». Paris: Presses universitaires de France, 128 pages p.
- Chevrier, François-G. 13 mars 2006. «La radio comme outil d'accueil et de renseignements touristiques». Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). En ligne. <http://veilletourisme.ca/2006/03/13/la-radio-comme-outil-daccueil-et-de-renseignements-touristiques/>. Consulté le 15 juin 2011.
- Chouchan, Lionel, et Jean-François Flahault. 2007. *Les relations publiques*, 2e éd. mise à jour. Coll. «Que sais-je? ». Paris: Presses universitaires de France, 126 p.
- Cobos, Liza M. 2006. «Assessing the Web-based destination marketing activities: A relationship marketing perspective». M.S., United States -- Florida, University of Central Florida. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1221674761&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>.
- Commission canadienne du tourisme. 2011. «Les marchés cibles de la CCT en 2011». En ligne. <http://fr-corporate.canada.travel/marches>. Consulté le 3 septembre 2011.
- Conference Board du Canada (2007). Étude comparative de l'industrie touristique canadienne : Quel rang le tourisme occupe-t-il dans l'économie canadienne?, Commission canadienne du tourisme: 78 p En ligne. http://fr-corporate.canada.travel/sites/default/files/pdf/Research/Industry-research/Economic-political-impacts/CanadianTourismIndustryBenchmarking_FR.pdf. Consulté le 3 septembre 2011.
- Cooke, Graham 2009. «Improve your user experience to drive higher conversion». In *Travolution Summit, 21 avril 2009*.
- Cossette, Claude. 2006. *La Publicité de A à Z. Dictionnaire technique français-anglais*. Saint-Nicolas (Québec): Les Presses de l'Université Laval, 295 p.
- Crompton, John L. 1979. «An Assessment of the Image of Mexico as a Vacation Destination and the Influence of Geographical Location Upon That Image». *Journal of Travel Research*, vol. 17, no 4, p. 18-23. En ligne. <http://jtr.sagepub.com/content/17/4/18.abstract>.
- CROP (2009). Questionnaire et résultats du sondage image de marque de Tourisme Montréal. Montréal, Tourisme Montréal: 72 p

- Croy, W. Glen. 2010. «Planning for Film Tourism: Active Destination Image Management». *Tourism and Hospitality Planning & Development*, vol. 7, no 1, p. 21 - 30. En ligne. <<http://www.informaworld.com/10.1080/14790530903522598>>. Consulté le 13 octobre 2010.
- Cruise Line International Association. 2010. En ligne. <<http://www2.cruising.org/about.cfm>>. Consulté le 1er décembre 2010.
- Cutlip, Scott M., Glen M. Broom et Allen H. Center. 2000. *Effective public relations*, 8th. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 588 p.
- Daghfous, Naoufel, et Pierre Filiatrault. 2011. *Le marketing, 2e édition*. Montréal: Gaëtan Morin éditeur, 540 p.
- De Ketele, Jean-Marie, et Xavier Roegiers. 1993. *Méthodologie du recueil d'informations : fondements des méthodes d'observation, de questionnaires, d'interviews et d'étude de documents*. Bruxelles: De Boeck Université, 226 p.
- Deephouse, David L. 2000. «Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories». *Journal of Management*, vol. 26, no 6, p. 1091-1112. En ligne. <<http://jom.sagepub.com/content/26/6/1091.abstract>>.
- Demont-Lugol, Liliane, Alain Kempf, Martine Rapidel et Charles Scibetta. 2006. *Communication des entreprises*, 2e éd. Coll. «Cursus. Économie». Paris Armand Colin, 459 p.
- Denzin, Norman K., et Yvonna S. Lincoln. 2000. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 57 p.
- Denzin, Norman K. 1970. *The research act in sociology: a theoretical introduction to sociological methods* London: Butterworths, 369 p.
- Désiront, André. 2009. «Rome mise sur le cinétourisme». En ligne. <<http://www.cyberpresse.ca/voyage/dossiers/200911/12/01-920883-rome-mise-sur-le-cinetourisme.php>>. Consulté le 13 octobre 2010.
- Deslandes, Derrick Donovan. 2003. «Assessing consumer perceptions of destinations: A necessary first step in the destination branding process». Ph.D., United States -- Florida, The Florida State University. En ligne. <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=764745711&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>>.
- Deuschl, Dennis E. 2006. *Travel and tourism public relations*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 183 p.
- Dhalla, Rumina. 2007. «The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors». *Corp Reputation Rev*, vol. 10, no 4, p. 245-260. En ligne. <<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550058>>.

- DiPietro Robin B., Youcheng Wang, Paul Rompf et Denver Severt. 2007. «At-destination visitor information search and venue decision strategies». *International Journal of Tourism Research*, vol. 9, no 3, p. 175-188. En ligne. <<http://dx.doi.org/10.1002/ijtr.600>>.
- Direction du tourisme France (2008). Chiffres clés du tourisme En ligne. <http://www.tourisme.gouv.fr/fr/z2/stat/chiffres/chiffres_cles.jsp>. Consulté le 15 juin 2011.
- Dodier, Nicolas, et Isabelle Baszanger. 1997. «Totalisation et altérité dans l'enquête ethnographique». *Revue française de sociologie*, vol. 38, no 1, p. 37-66. En ligne. <<http://www.jstor.org/stable/3322372>>. Consulté le 10 avril 2011.
- Doin, Richard, et Daniel Lamarre. 1986. *Les Relations publiques une nouvelle force de l'entreprise moderne*. Montréal: Éditions de l'Homme, 219 p.
- Dore, Lynne, et Geoffrey I. Crouch. 2003. «Promoting destinations: An exploratory study of publicity programmes used by national tourism organisations». *Journal of Vacation Marketing*, vol. 9, no 2, p. 137-151. En ligne. <<http://jvm.sagepub.com/content/9/2/137.abstract>>.
- Dorfman, Robert, et Peter O. Steiner. 1954. «Optimal Advertising and Optimal Quality». *The American Economic Review*, vol. 44, no 5, p. 826-836. En ligne. <<http://www.jstor.org/stable/1807704>>.
- Dorlan, Michael. 2009. «In Memoriam: Paul Attallah, 1954-2009». *Canadian Journal of Communication*, vol. 34, no 1, p. 4. En ligne. <<http://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/view/2197/2057>>.
- Doucet, Dany. 2 mai 2009. «Ça bouge dans les journaux». *Journal de Montréal*, vol. XLV, no 318, p. 16-17.
- Duchesne, Sophie. 1996. «Entretien non-préstructuré, stratégie de recherche et étude des représentations. Peut-on déjà faire l'économie de l'entretien «non-directif» en sociologie ?». *Politix*, p. 189-206. In *Persée* <http://www.persee.fr>. En ligne. <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/polix_0295-2319_1996_num_9_35_1964>.
- Duncan, Tom. 2002. *IMC : using advertising and promotion to build brands*. Boston: McGraw-Hill, 783 p.
- Duncan, Tom, Moriarty, Sandra. 1997. *Driving Brand Value: Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships* New York: McGraw-Hill, 284 p.
- Dutton, Jane E., et Janet M. Dukerich. 1991. «Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation». *The Academy of Management Journal*, vol. 34, no 3, p. 517-554. En ligne. <<http://www.jstor.org/stable/256405>>.

- École Hôtelière de Lausanne. 2005. «Le Tourisme: Essai de définition». *EHL-Forum*, vol. Février, no 5.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. «Building Theories from Case Study Research». *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550. En ligne. <<http://www.jstor.org/stable/258557>>.
- Ekinci, Yuksel, et Sameer Hosany. 2006. «Destination Personality: An Application of Brand Personality to Tourism Destinations». *Journal of Travel Research*, vol. 45, no 2, p. 127-139. En ligne. <<http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/45/2/127>>.
- Elliot, Statia. 2008. «A comparative analysis of Tourism Destination Image and Product-Country Image». Ph.D., Canada, Carleton University (Canada). En ligne. <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1492599201&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>>.
- Escarpit, Robert. 1977. «The Concept of "Mass"». *Journal of Communication*, vol. 27, no 2, p. 44-47. En ligne. <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1460-2466.1977.tb01825.x>>.
- Ethis, Emmanuel. 2000. «La caisse du cinéma : quand il faut décider». *Communication et langages*, p. 44-55. In Persée <http://www.persee.fr>. En ligne. <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/colan_0336-1500_2000_num_125_1_3022>.
- Fakeye, Paul C., et John L. Crompton. 1991. «Image Differences between Prospective, First-Time, and Repeat Visitors to the Lower Rio Grande Valley». *Journal of Travel Research*, vol. 30, no 2, p. 10-16. En ligne. <<http://jtr.sagepub.com/content/30/2/10.abstract>>.
- Filiatrault, Pierre, et Naoufel Daghfous. 2006. *Le marketing*. Coll. «Chenelière Éducation». Montréal: Gaëtan Morin éditeur, 536 p.
- Fombrun, Charles. 1995. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Cambridge: Harvard Business School Press, 441 p.
- Fombrun, Charles, et Cees van Riel. 2004. *Fame and fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 304 p.
- Fontaine, Isabelle. 2006. *Étude du changement d'attitude pour les marques placées dans les films : persuasion ou effet d'exposition ?*, no 1. Grenoble, France: Presses universitaires de Grenoble, 18 p. En ligne. <<http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsid=17663724>>.
- Franzee, Bruce, et Samuel Ayers. 2003. «Garbage In, Garbage Out. Expanding environments, constructivism, and content knowledge in social studies». In *Where Did Social Studies Go Wrong?* by James Leming, Lucien Ellington, Kathleen Porter-Magee, p. 111-123: Thomas B. Fordham Foundation. En ligne. <<http://teachingushistory.org/documents/ContrariansFull.pdf#page=126>>. Consulté le 15 mars 2011

- Freud, Sigmund (1921). *Psychologie des foules et analyses du moi, Essais de Psychanalyse* par Marie-Claire Loison, Petite Bibliothèque Payot, 1997 (1ere édition 1989)
- Frost, Warwick. 2010. «Life changing experiences: Film and Tourists in the Australian Outback». *Annals of Tourism Research*, vol. 37, no 3, p. 707-726. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V7Y-4YR8B29-1/2/3ba3d8dc88363d2a302bd8276dc6015c>>.
- Fyall, Alan, et Anna Leask. 2006. «Destination marketing: Future issues, Strategic challenges». *Tour Hosp Res*, vol. 7, no 1, p. 50-63. En ligne. <<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.thr.6050029>>.
- Gartner, William C. 1989. «Tourism Image: Attribute Measurement of State Tourism Products Using Multidimensional Scaling Techniques». *Journal of Travel Research*, vol. 28, no 2, p. 16-20. En ligne. <<http://jtr.sagepub.com/content/28/2/16.abstract>>.
- Gartner, William C., et Jingqing Shen. 1992. «The Impact of Tiananmen Square on China's Tourism Image». *Journal of Travel Research*, vol. 30, no 4, p. 47-52. En ligne. <<http://jtr.sagepub.com/content/30/4/47.abstract>>.
- Getz, Donald, Don Anderson et Lorn Sheehan. 1998. «Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux». *Tourism Management*, vol. 19, no 4, p. 331-340. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V9R-3TKVD9F-3/2/6d490810db73a5ece22d0ca3e92358a1>>.
- Gibson, Sarah. 2006. «A seat with a view». *Tourist Studies*, vol. 6, no 2, p. 157-178. En ligne. <<http://tou.sagepub.com/content/6/2/157.abstract>>.
- Gilpin, Dawn. 2010a. «Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment». *Journal of Public Relations Research*, vol. 22, no 3, p. 265 - 287. En ligne. <<http://www.informaworld.com/10.1080/10627261003614393>>. Consulté le 7 mai, 2011.
- . 2010b. «Working the Twittersphere: Microblogging as professional identity construction». In *The networked self: identity, community and culture on social network sites*, Z. Papacharissi, p. 232-250. New York: Routledge. En ligne. <<http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=qhwpKkoFrgsC&oi=fnd&pg=PP1&dq=working+the+twittersphere+gilpin&ots=9EIUQGto1f&sig=ffqvXyKNOPrDhDs1HVbNLA3qP-o#v=onepage&q=working%20the%20twittersphere%20gilpin&f=false>>.
- Gioia, Dennis A., Majken Schultz et Kevin G. Corley. 2000. «Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability». *The Academy of Management Review*, vol. 25, no 1, p. 63-81. En ligne. <<http://www.jstor.org/stable/259263>>.
- Goeldner, Charles R., et J. R. Brent Ritchie. c2006. *Tourism*, 10th. Hoboken, N.J. John Wiley & Sons., xvii, 590 , [598] de pl. ill. (certaines en coul.) 524 cm. p.

- Gotsi, M., et A. M. Wilson. 2001. «Corporate reputation: Seeking a definition». *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6, no 1, p. 24-30.
- Govers, Robert, Frank M. Go et Kuldeep Kumar. 2007. «Promoting Tourism Destination Image». *Journal of Travel Research*, vol. 46, no 1, p. 15-23. En ligne.
<<http://jtr.sagepub.com/content/46/1/15.abstract>>. Consulté le 7 mai 2011.
- Grawitz, Madeleine. 1996. *Méthodes des sciences sociales*, 10e édition. Coll. «Précis Dalloz». Paris: Dalloz, 920 p.
- Greene, Jennifer C. 2006. «Toward a Methodology of Mixed Methods Social Inquiry». *Research in the Schools*, vol. 13, no 1, p. 93-98. En ligne.
<http://74.125.155.132/scholar?q=cache:dNaEDsbEwH8J:scholar.google.com/+green+mixing+methods+in+social+inquiry&hl=fr&as_sdt=0,5>. Consulté le 8 avril 2011.
- Grillot, Kateri M. 2007. «What happened in Vegas?: The use of destination branding to influence place attachments». M.A., Kansas, Wichita State University. En ligne.
<<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1559848261&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>>.
- Grönroos, Christian. 1994. «From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing». *Management Decision*, vol. 32, no 2, p. 18. En ligne.
<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0025-1747&volume=35&issue=4&articleid=1501845&show=html>>.
- Grunig, James E., et Todd Hunt. 1994. *Public Relations Techniques*. New York: Hartcourt Brace, 418 p.
- Guichard, Nathalie, Régine Vanheems et Philippe Raimbourg. 2004. *Comportement du consommateur et de l'acheteur*. Éditions Bréal, 160 p.
- Gummesson, E. 1990. *The Part-Time Marketer*. Karlstad, Suède: Center for Service Research p.
- Gummesson, Evert. 1987. «The new marketing - Developing long-term interactive relationships». *Long Range Planning*, vol. 20, no 4, p. 10-20. En ligne.
<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630187901518>>.
- Gunn, Clare (1972). *Vacationscape*. Bureau of Business Research. Austin, University of Texas: 108 p En ligne.
<[http://books.google.ca/books?id=2uOjtQxoVwEC&pg=PA81&lpg=PA81&dq=Gunn,+Clare+\(1972\).+Vacationscape.+B&source=bl&ots=8pN3XMFgj0&sig=9XvXT0v9nX80smvZfNjxTyaXq7A&hl=fr&ei=lnL2TLGvJIH_8AbN-J25BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.ca/books?id=2uOjtQxoVwEC&pg=PA81&lpg=PA81&dq=Gunn,+Clare+(1972).+Vacationscape.+B&source=bl&ots=8pN3XMFgj0&sig=9XvXT0v9nX80smvZfNjxTyaXq7A&hl=fr&ei=lnL2TLGvJIH_8AbN-J25BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false)>.

- Haley, Jay. 1952. «The Appeal of the Moving Picture». *The Quarterly of Film Radio and Television*, vol. 6, no 4, p. 361-374. En ligne. <<http://www.jstor.org/stable/1209947>>.
- Hall, Stuart (1973). *Encoding and Decoding in Television Discourse*. Center for Contemporary Cultural Studies (Ed.): Culture, Media, Language: Working papers in Cultural Studies, 1972-1979. London, Hutchinson
- Hamel, J., S. Dufour et D. Fortin. 1993. *Case study methods*. Newbury Park, Californie: Sage Publications, 77 p.
- Hamilton, Karla. 2005. «Contemporary marketing practices of the tourism industry in western Canada: An empirical analysis». M.B.A., Calgary, University of Calgary, 314 p. En ligne. <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=974420661&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>>.
- Heath, Ernie, et Geoffrey Wall. 1992. *Marketing tourism destinations : a strategic planning approach*. New York: Wiley, 226 p.
- Hoerner, Jean-Michel. 2000. «Pour la reconnaissance d'une science touristique». *Revue Espaces*, vol. 173, no Juillet-août, p. 18-20.
- , 2002. *Traité de tourismologie*. Coll. «Collection Études / Collection Études (Presses universitaires de Perpignan)». Perpignan: Presses universitaires de Perpignan, 191 p.
- Holstein, James A., et Jaber F. Gubrium. 1995. *The Active Interview*. Coll. «Qualitative Research Methods». Thousand Oaks, California: Sage Publication, 85 p.
- Huang, True-Ting. 2005. «Effects of Web site interface design on tourism destination perceptions». M.S., United States -- California, California State University, Long Beach. En ligne. <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=932423661&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>>.
- Hudson, Simon. 2000. «Consumer behavior Related to Tourism ». In *Consumer behavior in Travel and Tourism*, Abraham Pizam, Yoel, Mansfeld, p. 7-30. New York: The Haworth Hospitality Press. En ligne. <http://books.google.ca/books?id=Z4iAl2CpQpQC&dq=consumer+behavior+in+travel+and+tourisme&printsec=frontcover&source=bn&hl=fr&ei=H3fqSdr6K4qyMd7PtdAF&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4>.
- , 2008. *Marketing for tourism and hospitality: a Canadian perspective*. Toronto: Nelson, 488 p.
- , c2005. *Marketing for tourism and hospitality*. Toronto Nelson., xxii, 442 ill. 425 cm. p.
- Hudson, Simon, et J. R. Brent Ritchie. 2006a. «Film tourism and destination marketing: The case of Captain Corelli's Mandolin». *Journal of Vacation Marketing*, vol. 12, no 3, p. 256-268. En ligne. <<http://jvm.sagepub.com/content/12/3/256.abstract>>.

- , 2006b. «Promoting Destinations via Film Tourism: An Empirical Identification of Supporting Marketing Initiatives». *Journal of Travel Research*, vol. 44, no 4, p. 387-396. En ligne. <<http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/44/4/387>>.
- Hutton, James G. 1999. «The definition, dimensions, and domain of public relations». *Public Relations Review*, vol. 25, no 2, p. 199-214. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W5W-3YF47SX-3D/2/865d2039433d3d6e5ab0127b5744e8eb>>.
- Iso-Ahola, S. E. 1980. «Toward a Social Psychological Theory of Tourism Motivation: A Rejoinder». *Annals of Tourism Research*, vol. 9, p. 256-262.
- Javeau, Claude. 1978. *L'enquête par le questionnaire : Manuel à l'usage du praticien*. Bruxelles: Institut de Sociologie. Université de Bruxelles, 138 p.
- Jean-Pierre Rossi. 1989. *La méthode expérimentale en psychologie*. Paris: Dunod, 253 p.
- Katz, Elihu, et Paul Lazarsfeld. 2006 - originalement publié en 1955 par The Free Press. *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*: Transaction Publishers, 400 p. En ligne. <<http://www.amazon.ca/exec/obidos/redirect?tag=citeulike09-20&path=ASIN/1412805074>>.
- Kaufmann, Jean-Claude. 1996. *L'entretien compréhensif*. Paris: Éditions Nathan, 127 p.
- Kester, John G.C. (2011). 2010 International Tourism Results and Prospects for 2011. Tourism Trends and Marketing Strategies. Organisation mondiale du tourisme. Madrid, Spain En ligne. <http://mkt.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_hq_fitur11_jk_1pp.pdf>.
- Kim, Hyounggon, et Sarah L. Richardson. 2003. «Motion picture impacts on destination images». *Annals of Tourism Research*, vol. 30, no 1, p. 216-237. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V7Y-47SV18N-G/2/d0b889d1560c5670877c5b9458315dfd>>.
- Kitchen, Philip, et Christopher Hackley. 1998. «IMC: a consumer psychological perspective». *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 16, no 3, p. 229-235. En ligne. <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=854424&show=abstract>>.
- Kotler, Philip, Pierre Filiatrault et Ronald E Turner. 1994. *Le management du marketing*. Montréal, Paris, Casablanca: Gaëtan Morin, 1144 p.
- Krebs, Lorri Katherina. 2004. «The effectiveness of the Internet as a marketing tool in tourism». Ph.D., Canada, University of Waterloo (Canada). En ligne. <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=766122821&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>>.

- Labianca, Giuseppe, James F. Fairbank, James B. Thomas, Dennis A. Gioia et Elizabeth E. Umphress. 2001. «Emulation in Academia: Balancing Structure and Identity». *Organization Science*, vol. 12, no 3, p. 312-330. En ligne. <<http://www.jstor.org/stable/3086011>>.
- Lacroix, Jean-Guy, Bernard Miège et Gaëtan (sous la direction de) Tremblay. 1994. *De la télématique aux autoroutes électroniques le grand projet reconduit*: Presses de l'Université du Québec Sainte-Foy; Grenoble Presses universitaires de Grenoble, 265 p.
- Laliberté, Michèle. 2005. «Les grandes destinations classiques et les vedettes montantes». Réseau de veille en tourisme de la Chaire de tourisme Transat de l'ESG UQAM. En ligne. <<http://veilletourisme.ca/2005/07/25/les-grandes-destinations-classiques-et-les-vedettes-montantes/>>. Consulté le 10 octobre 2010.
- Lamarre, Daniel. 2011. «La créativité notre atout». *La Presse*, vol. 2 novembre 2011. En ligne. <http://www.cyberpresse.ca/debats/opinions/201111/01/01-4463463-la-creativite-notre-atout.php?utm_categorieinterne=traficdrivers&utm_contenuinterne=cyberpresse_B9_debats_1242600_accueil_POS1>.
- Le Bon, Gustav. 1895, réédition en 1995. *Psychologie des foules* réédition de 1995. Paris: Presses Universitaires de France, , 137 p.
- Le Bon, Gustave. 1975 - reproduction de l'édition de 1895. *La psychologie des foules*. Coll. «Les classiques des sciences sociales». Paris: Rezt-C.E.P.L p.
- Leclerc, Denis. 1999. «A cross-cultural analysis of perceived communication competence: Tour guides in the tourism context». Ph.D., United States -- Arizona, Arizona State University. En ligne. <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=733937261&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>>.
- Ledingham, J. A., Bruning, S. D. 2000. «A longitudinal study of organization-public relationship dimensions: Defining the role of communication in the practice of relationship management». In *Public relations as relationship management*, J. A. Ledingham, Bruning, S. D., . Mahwah N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Legault, Emmanuelle (4 novembre 2011). Entretien réalisé avec Emmanuelle Legault, vice-présidente marketing pour Tourisme Montréal. Propos recueillis par Martine Lizotte. Montréal
- Legavre, Jean Baptiste. 1996. «La «neutralité» dans l'entretien de recherche. Retour personnel sur une évidence». *Politix*, p. 207-225. In Persée <http://www.persee.fr>. En ligne. <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/polix_0295-2319_1996_num_9_35_1965>.

- Levasseur, Maïthé. 17 avril 2007. «Second Life, le tourisme et les univers virtuels». *Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM)*. En ligne. <<http://veilletourisme.ca/2007/04/17/second-life-le-tourisme-et-les-univers-virtuels/>>.
- . 2011. «Classement mondial des destinations et des marchés émetteurs». *Réseau de veille en tourisme*. En ligne. <<http://veilletourisme.ca/2011/06/20/classement-mondial-des-destinations-et-des-marches-emetteurs/>>.
- Lin, Yi-Chin. 2006. «Food images in destination marketing». Ph.D., United States, Indiana, Purdue University. En ligne. <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1221673111&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>>.
- Litvin, Stephen W., Ronald E. Goldsmith et Bing Pan. 2008. «Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management». *Tourism Management*, vol. 29, no 3, p. 458-468. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V9R-4P301MG-1/2/536073a9bacdf27573d65ae3f21e9281>>.
- Lizotte, Martine, et Alain A. Grenier. 2011. «Ciné tourisme : le nouvel eldorado des destinations touristiques». *Téoros*, vol. 30, no 1, p. 73-78.
- Lougovoy, Constantin. 1971. *Action psychologique et relations publiques*. Coll. «La vie de l'entreprise 108». Paris: Dunod Economie, 115 pages p.
- Lozato-Giotart, Jean-Pierre, et Michel Balfet. 2007. *Management du tourisme*, 2e éd. Paris: Pearson Éducation, 384 p.
- Lubbe, Berendien Anna. 1995. «A public relations strategy for the promotion of tourism to South Africa in a non-user country». D.Com., South Africa, University of Pretoria (South Africa). En ligne. <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=742578581&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>>.
- . 2004. «Applying an open systems public relations model to destination image development». *Communicatio*, vol. Vol. 30, no no. 1. En ligne. <<https://www.up.ac.za/dspace/handle/2263/5358>>.
- MacCannell, Dean. 1999 réédition de l'original 1976. *The tourist : a new theory of the leisure class*. Berkeley: University of California Press, 230 p.
- Maisel, Richard. 1973. «The decline of mass media». *Public Opinion Quarterly*, vol. 37, no 2, p. 159-170. En ligne. <<http://poq.oxfordjournals.org/content/37/2/159.abstract>>.
- Maisonnette, Danielle. 2005. «Les relations publiques». In *Communication : horizons de pratiques et de recherche*, Mongeau Pierre et Saint-Charles Johanne, p. 217-234. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

- Malaval et al. 2005. *Pentacom*. Paris Pearson Éducation., 728 p.
- Malaval, Philippe, et Jean-Marc Décaudin. 2009. *Pentacom : communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b*, 2e édition. Paris: Pearson Education p.
- Marc, Xavier, et Jean-François Tchernia. 2007. *Étudier l'opinion*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble, 260 p.
- Mattelart, Armand. 2007. *Histoire des théories de la communication*: Paris : La Découverte, 123 p.
- Mattelart, Armand, et Michèle Mattelart. 1995. *Histoire des théories de la communication*. Coll. «Collection Repères 174». Paris: La Découverte, 124 p.
- MaxiSciences. 2010. «SpaceShipTwo : le vaisseau spatial touristique réalise son premier vol libre». MaxiSciences. En ligne. <http://www.maxisciences.com/spaceshiptwo/spaceshiptwo-le-vaisseau-spatial-touristique-realise-son-premier-vol-libre_art9671.html>. Consulté le 12 octobre 2010.
- McCartney, Glenn, Richard Butler et Marion Bennett. 2008. «A Strategic Use of the Communication Mix in the Destination Image-Formation Process». *Journal of Travel Research*, vol. 47, no 2, p. 183-196. En ligne. <<http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/47/2/183>>.
- McChersney, Robert W. 1999. *Rich Media, Poor Democracy. Communication Politics in Dubious Times*: University of Illinois Press, 448 p.
- McLuhan, Marshall. 1959. «Myth and Mass Media». *Daedalus*, vol. 88, no 2, p. 339-348. En ligne. <<http://www.jstor.org/stable/20026500>>.
- Michelat, Guy. 1975. «Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie». *Revue française de sociologie*, vol. 16, no 2, p. 229-247. En ligne. <<http://www.jstor.org/stable/3321036>>.
- Middleton, Victor T. C. 1988. *Marketing in travel and tourism*. Oxford: Heinemann Professional Pub., 308 p.
- Miège, Bernard. 1996. *La société conquise par la communication: La communication entre l'industrie et l'espace public*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble, 213 p.
- . 2004. *La pensée communicationnelle - Édition augmentée*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble, 126 p.
- Miège, Bernard (sous la direction de) 1990. *Médias et communication en Europe*. Grenoble: Grenoble Presses universitaires de Grenoble, 347 p.
- Mills, Albert J., Gabrielle Durepos et Elden Wiebe. 2010. *Encyclopedia of case study research*. Los Angeles: SAGE Publications, 517 p.

- Ministère Agriculture Pêcheries et Alimentation. En ligne.
 <<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/Restauration/md/statistiques/restauration/Pages/restauration.aspx>>. Consulté le 1er décembre 2010.
- Ministère de l'éducation nationale, Ministère de la recherche (2007). Guide pour la rédaction et la présentation des thèses: 24 p En ligne.
 <www.sup.adc.education.fr/bib/acti/these/guidoct.rtf>. Consulté le 15 janvier 2010.
- Ministère du tourisme du Québec. En ligne. <www.bonjourquebec.com>. Consulté le à plusieurs reprises entre 2008 et 2011.
- Ministère du Tourisme du Québec (2008). Portrait de l'offre d'hébergement touristique au Québec 2002-2008: 29 p En ligne.
 <<http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/media/document/etudes-statistiques/Portrait-offre-hebergement08.pdf>>. Consulté le 15 juin 2011.
- (2009a). Le tourisme au Québec en 2006 et 2007 En ligne.
 <<http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/media/document/etudes-statistiques/tourisme-au-Quebec2006-2007-0901.pdf>>. Consulté le 15 juin 2011.
- (2009b). Plan marketing 2009-2010 En ligne.
 <<http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/marketing/pmk09-10.pdf>>. Consulté le 15 juin 2011.
- (2010). Portrait statistique de l'hébergement au Québec en 2010: 29 p En ligne.
 <<http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/etudes-statistiques/Hebergement-Qc-2010.pdf>>. Consulté le 15 juin 2011.
- (2011). Le tourisme au Québec en bref - 2010 En ligne.
 <<http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/etudes-statistiques/TQ-bref-2010.pdf>>. Consulté le 15 septembre 2011.
- Miniwatts Marketing Group. 2011. «www.internetworldstats.com». En ligne.
 <<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>>. Consulté le 11 octobre 2011.
- Mommens, Françoise. 12 mai 2004. «Planification et réservation des vacances passent par Internet». Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). En ligne.
 <<http://veilletourisme.ca/2004/05/12/planification-et-reservation-des-vacances-passent-par-internet/>>.
- Moriarty, Sandra. 1996. «The circle of synergy: theoretical perspectives and an evolvine IMC research agenda». In *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, Esther Thorson and Jeri Moore, p. 333-354. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. En ligne.
 <<http://spot.colorado.edu/~moriarts/synergy.html>>.

- Morris, M., et C. Ogan. 1996. «The Internet as Mass Medium». *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 1, no 4. En ligne. <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.1996.tb00174.x/full>>.
- Moses, Ingrid (1985). *Supervising Postgraduates*. Sydney, Herdsa: 42 p
- Mucchielli, Alex. 1991. *Les méthodes qualitatives*. Coll. «Que sais-je». Paris: Presses Universitaires de France, 126 p.
- . 2006. *Les sciences de l'information et de la communication*, 4e éd. Coll. «Les Fondamentaux. Sciences humaines 50». Paris: Hachette supérieur, 160 p.
- Murphy, Priscilla. 2010. «The Intractability of Reputation: Media Coverage as a Complex System in the Case of Martha Stewart». *Journal of Public Relations Research*, vol. 22, no 2, p. 209 - 237. En ligne. <<http://www.informaworld.com/10.1080/10627261003601648>>. Consulté le 7 mai, 2011.
- NADbank. 2010. «Lectorat total hebdomadaire des quotidiens locaux». Nadbank. La banque de données sur l'audience des quotidiens. En ligne. <<http://www.nadbank.com/fr/study/hebdomadaire/totalweekly>>. Consulté le 2 novembre 2011.
- Office québécois de la langue française (2012). *Grand dictionnaire terminologique* (en ligne). Gouvernement du Québec En ligne. <<http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/gdt.html>>.
- Ollivier, Bruno. 2007. *Les sciences de la communication : théories et acquis*. Paris: Armand Colin, 284 p.
- OMT (1995a). *Collection of tourism expenditure statistics. Technical manual no. 2*, Organisation mondiale du tourisme: 101 p
- (1995b). *Concepts, définitions et classifications des statistiques. Manuel technique no. 1*, Organisation mondiale du tourisme: 101 p En ligne. <<http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1033/1033-2.pdf>>.
- . 2010. «Pourquoi le tourisme: Le tourisme, phénomène économique et social». Organisation mondiale du tourisme. En ligne. <<http://www.unwto.org/aboutwto/why/fr/why.php?op=1>>. Consulté le Octobre 2010 et mai 2011.
- Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. 2011. «Observation de l'UNESCO sur la société de l'information». UNESCO. En ligne. <http://portal.unesco.org/ci/fr/ev.php-URL_ID=7277&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html>. Consulté le 10 décembre 2011.

- Organisation mondiale du tourisme. 1999. *La commercialisation en ligne des destinations touristiques stratégies pour l'ère de l'information*. Madrid: Organisation mondiale du tourisme, 199 p.
- . 2004. *Survey of Destination Management Organisations*, 40 p.
- . 2010a. «Faits saillants». En ligne. <<http://unwto.org/facts/menu.html>>. Consulté le 12 octobre 2010.
- . 2010b. «Pourquoi le tourisme : Le tourisme, phénomène économique et social». Organisation mondiale du tourisme. En ligne. <<http://www.unwto.org/aboutwto/why/fr/why.php?op=1>>. Consulté le Octobre 2010 et mai 2011.
- Palmer, Michaël. 1990. «Relativiser l'importance des médias». In *Médias et communication en Europe*, Bernard Miège, p. 79-89. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Park, Sangwon, lis P. Tussyadiah, Josef A. Mazanec et Daniel R. Fesenmaier. 2010. «Travel Personae of American Pleasure Travelers: A Network Analysis». *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 27, no 8, p. 797-811. En ligne. <<http://dx.doi.org/10.1080/10548408.2010.527246>>. Consulté le 2012/01/20.
- Pavelko, David. Octobre 2008. «Digital Trends for The Future». In *Eye for Travel, Travel Distribution Summit 2008*.
- Péloquin, Claude. 2 février 2009. «La révolution du 'tourisme mobile' est enclenchée». Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). En ligne. <<http://veilletourisme.ca/2009/02/02/la-revolution-du-tourisme-mobile-est-enclenchee/>>.
- . 17 août 2005. «Comprendre les décisions de voyage». Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). En ligne. <http://www.veilletourisme.ca/docs/globeveilleur_261005.pdf>.
- . 17 mai 2006. «Un regard sur les organisations de gestion de la destination». Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). En ligne. <<http://veilletourisme.ca/2006/05/17/un-regard-sur-les-organisations-de-gestion-de-la-destination/>>.
- . 23 avril 2009. «Le courriel: un outil fiable et pertinent dans votre arsenal marketing». Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). En ligne. <<http://veilletourisme.ca/2009/04/23/le-courriel-un-outil-fiable-et-pertinent-dans-votre-arsenal-marketing/>>.

- , 23 février 2011. «Les agences de voyages en ligne font de l'ombre à TripAdvisor». Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). En ligne.
<<http://veilletourisme.ca/2011/02/23/les-agences-de-voyages-en-ligne-font-de-l-ombre-a-tripadvisor/>>.
- , 29 septembre 2011. «Habitudes des Québécois en matière de planification de voyages». Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). En ligne.
<<http://veilletourisme.ca/2011/09/29/habitudes-des-quebecois-en-matiere-de-planification-de-voyages/>>.
- , 31 juillet 2008. «Dernières tendances dans l'utilisation du Web chez les voyageurs». Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). En ligne.
<<http://veilletourisme.ca/2008/07/31/dernieres-tendances-dans-l-e2%80%99utilisation-du-web-chez-les-voyageurs/>>.
- Perry, Chad. 1998. «A Structured Approach for Presenting Theses». *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, vol. 6, no 1, p. 63-85. En ligne.
<<http://www.sciencedirect.com/science/article/B9849-50GD8YJ-B/2/ca483d18a5cd30f6d15f641d2814f3f5>>.
- Philippe, Leroux, et Guay Claude. 6 avril 2009. *Gueuleton touristique du Réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM)*.
- Pike, Steven. 2008. *Destination marketing: an integrated marketing communication approach*. Boston: Butterworth-Heinemann, 406 p.
- Pike, Steven, Samantha Murdy et Ian Lings. 2011. «Visitor Relationship Orientation of Destination Marketing Organizations». *Journal of Travel Research*, vol. 50, no 4, p. 443-453. En ligne.
<<http://jtr.sagepub.com/content/50/4/443.abstract>>.
- Pizam, Abraham, Yoel, Mansfeld, et al. 2000. *Consumer behavior in Travel and Tourism*. New York: The Haworth Hospitality Press p. En ligne.
<http://books.google.ca/books?id=Z4iAI2CpQpQC&dq=consumer+behavior+in+travel+and+tourisme&printsec=frontcover&source=bn&hl=fr&ei=H3fqSdr6K4qyMd7PtdAF&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4>.
- Plunkett Research. 2010. «Advertising & Brand Industry Overview». Plunkett Research, Ltd. En ligne.
<<http://www.plunkettresearch.com/Industries/AdvertisingandBranding/AdvertisingandBrandingStatistics/tabid/70/Default.aspx>>. Consulté le 4 octobre 2010.

- Presenza, Angelo, Lorn Sheehan et J.R. Brent Ritchie. 2005. «Toward a model of the roles and activities of destination management organizations». *Journal of Hospitality, Tourism & Leisure Science*, vol. 3, p. 1-16. En ligne.
<http://scholar.google.ca/scholar?cluster=16049183639120680824&hl=fr&as_sdt=0,5>.
- Presses Universitaires de France. 2011. «"Que sais-je?" : La première encyclopédie de poche». En ligne. <http://www.puf.com/wiki/%22Que_sais-je%3F%22_-_Le_savoir_vite#La_premi%C3%A8re_encyclop%C3%A9die_de_poche>. Consulté le 4 septembre 2011.
- Proulx, Serge. 2005. «Penser les usages des technologies de l'information et de la communication aujourd'hui : enjeux – modèles – tendances». In *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels, Tome 1*, Lise Vieira et Nathalie Pinède, p. 7-20. Bordeaux: Presses universitaires de Bordeaux.
- Renard, Laurent. 2007. «Stratégie Internet et capacités organisationnelles Internet: Une étude de cas d'une organisation de l'industrie canadienne du tourisme». Ph.D., Montréal, Université du Québec à Montréal. En ligne.
<<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1407491671&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&Name=PQD>>.
- Rigaux-Bricmont, Benny. 1999. «Jean-Jacques Lambin: Investissements publicitaires et marketing stratégique». In *Les grands auteurs en marketing*, Alain Jolibert, p. 99-118: EMS Management et Société. En ligne.
<<http://www3.fsa.ulaval.ca/personnel/rigauxbb/docs/publications/lambinjj-invpub.pdf>>.
- Riley, Roger, Dwayne Baker et Carlton S. Van Doren. 1998. «Movie induced tourism». *Annals of Tourism Research*, vol. 25, no 4, p. 919-935. En ligne.
<<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V7Y-3V49V80-8/2/1d358e8bde0661f72e07543ee109351f>>.
- Ritchie, J.R. Brent, et G. I. Crouch. 2003. *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford, UK: CABI Publishing, 291 p.
- Rubicon Consulting (2008). Online Communities and Their Impact on Business: Ignore at Your Peril En ligne. <<http://rubiconconsulting.com/downloads/whitepapers/Rubicon-web-community.pdf>>.
- SAGE Publications. 2011. «Site internet des publications SAGE». En ligne.
<<http://www.sagepub.com/authorDetails.nav?contribId=501003>>. Consulté le 26 mars 2011.
- Sautter, Elise Truly, et Brigit Leisen. 1999. «Managing stakeholders a Tourism Planning Model». *Annals of Tourism Research*, vol. 26, no 2, p. 312-328. En ligne.
<<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V7Y-3WBFG05-4/2/e8059851bc984636c0852870e374b32d>>.

- Schmallegger, Doris, et Dean Carson. 2008. «Blogs in tourism: Changing approaches to information exchange». *Journal of Vacation Marketing*, vol. 14, no 2, p. 99-110. En ligne. <<http://jvm.sagepub.com/content/14/2/99.abstract>>.
- Schofield, Peter. 1996. «Cinematographic images of a city : Alternative heritage tourism in Manchester». *Tourism Management*, vol. 17, no 5, p. 333-340. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V9R-3VW8MT5-3/2/fa68b6ce0390cdf20486b48ac0c2596f>>.
- Schultz, Don E., Stanley I. Tannenbaum et Robert F. Lauterborn. 1994. *The new marketing paradigm - Integrated marketing communications*. Lincolnwood, Ill., USA: NTC Business Books, 215 p.
- Seale, Clive. 1999. *The Quality of Qualitative Research*. London: Sage, 214 p. En ligne. <http://74.125.155.132/scholar?q=cache:PPypqYbUQyIJ:scholar.google.com/&hl=fr&as_sdt=0>. Consulté le 8 avril 2011.
- Seaton, A. V., et Marion M. Bennett. 1996. *The marketing of tourism products concepts, issues and cases*. London ; Toronto: International Thomson Computer Press, 540 p.
- Séguéla, Jacques. 1995. *La publicité*. Toulouse, Milan: Les essentiels Milan, 63 p.
- Seidman, Irving. 1991. *Interviewing as qualitative research : a guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press p. En ligne. <http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=pk1Rmq-Y15QC&oi=fnd&pg=PR9&dq=seidman+interviewing&ots=4ml6-UOGLR&sig=xMjU7-ybk4tTbIhwWtB_3CdI2YM#v=onepage&q&f=false>.
- Shannon, Claude E. 1948. «A Mathematical Theory of Communication». *Bell System Technical Journal*, vol. 27, p. 379-423 & 623-656.
- Sheehan, Lorn, J. R. Brent Ritchie et Simon Hudson. 2007. «The Destination Promotion Triad: Understanding Asymmetric Stakeholder Interdependencies Among the City, Hotels, and DMO». *Journal of Travel Research*, vol. 46, no 1, p. 64-74. En ligne. <<http://jtr.sagepub.com/content/46/1/64.abstract>>.
- Shostack, G. Lynn. 1977. «Breaking Free from Product Marketing». *The Journal of Marketing*, vol. 41, no 2, p. 73-80. En ligne. <<http://www.jstor.org/stable/1250637>>.
- Sid Lee (2009). Prosumer survey - Opinion leaders' point of view on Montréal. Montréal: 24 p
- Simon Hudson, J. R. Brent Ritchie. 2009. «Branding a memorable destination experience. The case of IsquoBrand Canadarsquo». *International Journal of Tourism Research*, vol. 11, no 2, p. 217-228. En ligne. <<http://dx.doi.org/10.1002/jtr.720>>.
- Simons, Helen. 2009. *Case study research in practice*. Los Angeles; London: SAGE, 190 p.

- Simpson, Penny M., et Judy A. Siguaw. 2008. «Destination Word of Mouth: The Role of Traveler Type, Residents, and Identity Salience». *Journal of Travel Research*, vol. 47, no 2, p. 167-182. En ligne. <<http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/47/2/167>>.
- Singer, Dirk. 2009. «"Advertising is dead"? Some stats about the consumer turn-off». Social media today - The Web's Best Thinker on Social Media 20 mai 2009. En ligne. <<http://www.socialmediatoday.com/SMC/94975>>. Consulté le 22 septembre 2010.
- Spain, William. 30 novembre 2009. «Dubai tourism already defaulting. Economic downturn, overcapacity bite into once-hot travel destination ». The Wall Street Journal. En ligne. <<http://www.marketwatch.com/story/dubai-tourism-already-defaulting-2009-11-30?link=kiosk>>. Consulté le 17 novembre 2010.
- Stafford, Jean. 1996. *La recherche touristique. Introduction à la recherche quantitative par questionnaire* Québec: Presses de l'Université du Québec, 164 p.
- Stake, Robert. 1995. *The Art Of Case Study Research*: Sage Publications, Inc p. En ligne. <<http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=ApGdBx76b9kC&oi=fnd&pg=PR11&ots=KtGGd6Go7o&sig=ojwqvlRyf7EmYaq0dH0Bpdt2Bnw#v=onepage&q&f=false>>.
- Suarez Alvarez, Leticia, Ana Maria Diaz Martin et Rodolfo Vazquez Casielles. 2007. «Relationship Marketing and Information and Communication Technologies: Analysis of Retail Travel Agencies». *Journal of Travel Research*, vol. 45, no 4, p. 453-463. En ligne. <<http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/45/4/453>>.
- Tasci, Asli D. A. 2003. «Determinants of destination image». Ph.D., United States, Michigan, Michigan State University, 235 p. En ligne. <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=764813481&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>>.
- Tellis, Winston. 1997. «Introduction to Case Study». *The Qualitative Report*, vol. 3, no 2. En ligne. <<http://people.ucalgary.ca/~nmstuewe/CaseStudy/pdf/Introduction%20to%20Case%20Study.pdf>>. Consulté le 15 mars 2011.
- Theaker, Alison. 2001. *The public relations handbook*. Coll. «Media practice». London: Routledge, 289 p.
- Tilson, Donn James, et Don W. Stacks. 1997. «To know us is to love us: The public relations campaign to sell a [']Business-tourist-friendly' Miami». *Public Relations Review*, vol. 23, no 2, p. 95-115. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W5W-45HDB02-6M/2/ca159efdba850f9ad8afd03a71cf8782>>.
- Tooke, Nichola, et Michael Baker. 1996. «Seeing is believing: the effect of film on visitor numbers to screened locations». *Tourism Management*, vol. 17, no 2, p. 87-94. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V9R-3VW1CNM-2/2/d9e8da4f7843c6543d0768558f4c787a>>.

Tourisme Montréal. En ligne. <www.tourisme-montreal.org>. Consulté le 26 octobre 2011.

----- (1989). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (1990). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (1991). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (1992). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (1993). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (1994). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (1995). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (1996). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (1997). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (1998). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (1999). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (2000). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (2001). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (2002). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (2003). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (2004). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (2005). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (2006). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (2007). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (2008). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- (2009a). Rapport annuel de l'organisation. Montréal

----- 2009b. «Tourisme Montréal prend un virage 100 % web». CNW (Montréal), 15 avril 2009.

En ligne. <<http://smr.newswire.ca/fr/tourisme-montreal/tourisme-montreal-shifting-to-100-web-based-advertising>>.

- 2010a. «La saison touristique estivale à Montréal : la meilleure performance de la décennie!». *CNW* (Montréal), 21 octobre 2010. En ligne. <<http://www.newswire.ca/fr/story/710091/la-saison-touristique-estivale-a-montreal-la-meilleure-performance-de-la-decennie>>.
- (2010b). Rapport annuel de l'organisation. Montréal
- 2010c. «Tourisme Montréal: des résultats positifs pour son virage 100% web». *CNW* (Montréal), 6 janvier 2010. En ligne. <<http://smr.newswire.ca/fr/tourisme-montreal/tourisme-montreal-the-shift-to-100-web-based-advertising>>.
- (2011a). Base de données de Tourisme Montréal, document Excel téléchargé le 26 juillet 2011. Montréal En ligne. <<http://www.tourisme-montreal.org/Tourisme-Montreal/Trousse-d-outils>>.
- 2011b. «La saison touristique estivale 2011 à Montréal : une autre bonne performance». *CNW* (Montréal), 19 octobre 2011. En ligne. <<http://www.newswire.ca/fr/story/861617/la-saison-touristique-estivale-2011-a-montreal-une-autre-bonne-performance>>.
- 2011c. «Un bilan remarquable de l'hiver touristique 2010-2011 à Montréal». *CNW* (Montréal), 13 avril 2011. En ligne. <<http://www.newswire.ca/fr/story/791937/un-bilan-remarquable-de-l-hiver-touristique-2010-2011-a-montreal>>.
- Toussaint-Desmoulin, Nadine. 1990. «Vers une nouvelle gestion des médias. De la diffusion de l'éphémère à la recherche de la pérennité». In *Médias et communication en Europe*, Bernard Miège, p. 61-68. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Varadarajan, P.R. 1996. «From the Editor: reflexions on research and publishing». *Journal of Marketing*, vol. 60, no October, p. 3-6.
- Vargo, Stephen L., et Robert F. Lusch. 2004. «Evolving to a New Dominant Logic for Marketing». *American Marketing Association*, vol. 68, no 1, p. 17. En ligne. <<http://dret.net/lectures/ssme-spring07/VargoReading-Recommended.pdf>>.
- Wang, Youcheng. 2008. «Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus». *Journal of Vacation Marketing*, vol. 14, no 3, p. 191-209. En ligne. <<http://jvm.sagepub.com/content/14/3/191.abstract>>.
- Wang, Youcheng, et Shirley Monnette Russo. 2007. «Conceptualizing and evaluating the functions of destination marketing systems». *Journal of Vacation Marketing*, vol. 13, no 3, p. 187. En ligne. <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1365845061&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>>.
- Weaver, Warren (1949). *Recent Contributions to The Mathematical Theory of Communication*: 12 p En ligne.

- <http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic933672.files/Weaver%20Recent%20Contributions%20to%20the%20Mathematical%20Theory%20of%20Communication.pdf>.
- Wick, Tore. 2008. «How is Evolution and Innovation in the GDS Space Impacting the Distribution Landscape? ». In *Eye for Travel, Travel Distribution Summit 2008*.
- Wöber, Karl W., Yeong-Hyeon Hwang et Daniel R. Fesenmaier. 2003. «Services and functions provided by European city tourist offices: a longitudinal study». *International Journal of Tourism Research*, vol. 5, no 1, p. 13-27. En ligne. <<http://dx.doi.org/10.1002/jtr.415>>.
- Wolfe, Phillip. 2007. «Braving the Long Tail in the Tourism Industry». In *Conférence PhoCusWright, Orlando, Florida*.
- Woodside, Arch G., Wilson, Elizabeth J. 2003. «Case study research methods for theory building». *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 18, no 6/7, p. 15. En ligne. <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=856882&show=abstract>>.
- Xiao, Honggen, et Stephen L. J. Smith. 2006. «Case studies in tourism research: A state-of-the-art analysis». *Tourism Management*, vol. 27, no 5, p. 738-749. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V9R-4HWXNVW-1/2/c8f47e18775613a966fbc3d089501b80>>.
- Yangzhou Hu, et J.R. Brent Ritchie. 1993. «Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach». *Journal of Travel Research*, vol. 32, no 2, p. 25-34. En ligne. <<http://jtr.sagepub.com/content/32/2/25.abstract>>.
- Yin, Robert K. 1981a. «The Case Study as a Serious Research Strategy». *Science Communication*, vol. 3, no 1, p. 97-114. En ligne. <<http://scx.sagepub.com/content/3/1/97.short>>.
- 1981b. «The Case Study Crisis: Some Answers». *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, no 1, p. 58-65. En ligne. <<http://www.jstor.org/stable/2392599>>.
- 1984. *Case study research : design and methods*, no Applied Social Research Methods Series. Los Angeles, California: Sage Publications, 180 p.
- Yuan, Yu-Lan, Ulrike Gretzel et Daniel R. Fesenmaier. 2003. «Internet Technology Use by American Convention and Visitors Bureaus». *Journal of Travel Research*, vol. 41, no 3, p. 240-255. En ligne. <<http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/41/3/240>>.
- Zou, Pengbo. 2007. «Image versus position: Canada as a potential destination for mainland Chinese». M.A., Canada, University of Waterloo (Canada). En ligne. <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1445036061&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>>.

Table des matières

<i>INTRODUCTION GÉNÉRALE</i>	15
<i>Hypothèses de recherche</i>	16
<i>Première approche de la méthodologie de recherche</i>	18
<i>Plan de la thèse</i>	18
<i>Définitions</i>	21
<i>PREMIÈRE PARTIE</i>	23
<i>La communication externe des organisations de gestion de la destination à l'heure des nouveaux médias</i>	23
1 Chapitre 1 - Mise en scène du contexte : le tourisme, une industrie de services importante pour l'économie mais avec ses particularités	26
1.1 Le tourisme, beaucoup plus que des vacances	28
1.1.1 Le tourisme : quelques définitions	28
1.1.2 Le tourisme, une importante industrie pour l'économie mondiale	31
1.1.3 Les caractéristiques des services : considérations particulières non négligeables	33
1.1.4 Les caractéristiques spécifiques au tourisme : la distance, les saisons et la pluridisciplinité.....	34
1.1.5 Le tourisme et ses acteurs clés : une multitude de secteurs d'activités au service de l'« expérience » touristique des voyageurs	35
1.2 Les organisations de gestion de la destination : les territoires touristiques organisés	45
1.2.1 Les organisations de gestion de la destination : quelques définitions	46
1.2.2 D'organisations de « marketing » à des organisations de « gestion » de la destination.....	47
1.2.3 Délimitation des « destinations », plus qu'un simple lieu physique	48
1.2.4 Les rôles et les fonctions des organisations de gestion de la destination	49
1.2.5 La fonction « promotion » des organisations de gestion de la destination	51
1.2.6 Ce que les organisations de gestion de la destination ne sont pas.....	51
1.2.7 Les facteurs de succès des organisations de gestion de la destination	52
1.2.8 Les organisations de gestion de la destination au Québec	53
1.2.9 Le financement des organisations de gestion de la destination.....	56
1.2.10 Les différents publics des organisations de gestion de la destination	57
1.2.11 La féroce compétition entre les destinations	60
1.3 L'image et la réputation des organisations en général et des destinations touristiques en particulier	63
1.3.1 L'image, le point de salut des destinations	63
1.3.2 La construction de l'image d'une destination	65
1.3.3 Un modèle pour expliquer comment se forme l'image d'une destination	65
1.3.4 Modifier l'image d'une destination	67
1.3.5 La construction de l'image dans un environnement médiatique fragmenté.....	68

1.4	L'information et la communication : au cœur du système touristique	70
1.4.1	L'information et la communication dans le système touristique (réseau de distribution)	70
1.4.2	Internet et l'« industrie » touristique.....	73
1.4.3	Les canaux de communication et leur implication dans le processus de formation de l'image des destinations	78
1.5	Le comportement du voyageur à l'ère du Web	82
1.5.1	L'historique des modèles du comportement du consommateur	82
1.5.2	Le processus décisionnel des consommateurs touristiques.....	83
1.5.3	Le processus décisionnel du e-voyageur.....	87
1.6	Conclusion du chapitre 1.....	91

<i>La communication externe des organisations observée à travers le prisme de différents modèles et approches théoriques</i>	93
--	-----------

2	Chapitre 2 – La communication externe des organisations observée à travers le prisme de différents modèles et approches théoriques	94
----------	---	-----------

2.1	Différentes approches théoriques de la communication externe des organisations appliquées au sujet étudié.....	96
2.1.1	La communication au service du mercantilisme.....	96
2.1.2	Les sciences de l'information et de la communication	97
2.1.3	Quelques modèles de la communication en lien avec la communication externe des organisations	98
2.1.4	Un modèle de la communication de masse	100
2.1.5	Les médias de masse et leur influence	101
2.1.6	Un modèle où l'auditoire est actif et réactif.....	102
2.1.7	L'École de Palo Alto : une approche de la communication relationnelle	102
2.1.8	Les consommateurs de plus en plus en contrôle des messages reçus	104
2.1.9	La création et la diffusion de contenus en ligne : une vitrine et un potentiel de référencement 104	
2.1.10	La communication à l'ère du Web 2.0	105
2.1.11	L'individu et la communication one-to-one à l'ère du Web 2.0	107
2.2	La communication externe des organisations : du mix marketing à la communication marketing intégrée.....	110
2.2.1	Le mix marketing.....	110
2.2.2	De mix marketing au marketing relationnel	112
2.2.3	La communication marketing intégrée	114
2.2.4	Le « marketing » des services.....	117
2.2.5	Le « marketing » touristique.....	117
2.2.6	Le « marketing » des destinations touristiques	118
2.3	Au cœur de la société communicante d'aujourd'hui : les relations publiques ...	122
2.3.1	Quelques définitions des relations publiques.....	123
2.3.2	L'histoire contemporaine des relations publiques (en bref).....	126
2.3.3	Évolution des relations publiques; du début du 20 ^e siècle à aujourd'hui.....	129
2.3.4	Le pouvoir des relations publiques : développer et entretenir des relations positives durables 130	
2.3.5	Les relations publiques touristiques : des bases théoriques timides.....	131
2.3.6	Internet (et particulièrement le Web 2.0), enfin un média à la hauteur pour les relations publiques.....	133
2.3.7	Les outils de relations publiques touristiques	135
2.3.8	Les relations publiques, efficaces pour gérer des crises de l'image pour les destinations ..	137

2.4	La publicité traditionnelle : moyen d'influence en perte de popularité	141
2.4.1	Les alternatives à la publicité traditionnelle	144
2.5	Conclusion du chapitre 2	147

<i>Les médias et les organisations en transition : d'une communication externe et unidirectionnelle des organisations à une communication bidirectionnelle</i>	<i>149</i>
--	------------

3 Chapitre 3 – Les médias et les organisations en transition : d'une communication externe unidirectionnelle des organisations à une communication bidirectionnelle.. 150

3.1	Les médias de masse à l'heure de grands changements	152
------------	--	------------

3.2	Les médias de masse : de canaux de communication unidirectionnels à des outils permettant de converser	156
------------	---	------------

3.2.1	La presse	157
3.2.2	La télévision	158
3.2.3	Le cinéma	159
3.2.4	La radio.....	160
3.2.5	L'affichage	161
3.2.6	Internet.....	161

3.3	Multiplicité des outils de communication externe des organisations : des choix variés au service d'une communication multiplateforme intégrée	169
------------	--	------------

3.3.1	Les relations de presse	170
3.3.1.1	Les communiqués de presse	171
3.3.1.2	Le dossier de presse	173
3.3.1.3	La conférence de presse et la rencontre de presse	173
3.3.1.4	La conférence de presse téléphonique	174
3.3.2	Des activités de communication relationnelle	174
3.3.2.1	Les tournées commerciales	174
3.3.2.2	Les tournées de familiarisation	175
3.3.2.3	Les discours et les conférences	175
3.3.2.4	Les salons commerciaux internationaux (ITB, WTM, Pow Wow, etc.)	176
3.3.2.5	L'organisation d'un événement spécial.....	178
3.3.2.6	Les événements clients et intermédiaires de distribution	178
3.3.2.7	Les événements grand public	179
3.3.3	Des activités « traditionnelles » de communication externe des organisations	179
3.3.3.1	Le piétage vidéo	179
3.3.3.2	Les publications maison	180
3.3.3.3	Les photographies	182
3.3.3.4	Les mises en candidature - concours et remises de prix	183
3.3.3.5	Le parrainage et le mécénat.....	184
3.3.3.6	Les concours	185
3.3.4	Des activités de communication bidirectionnelle	186
3.3.4.1	Les numéros de téléphone 1-800, numéros verts	186
3.3.4.2	Les sondages	187
3.3.5	Des activités de communication plutôt unidirectionnelles rendues possibles grâce au Web	187
3.3.5.1	Le site Web	187
3.3.5.2	Les foires aux questions	189
3.3.5.3	Cyberlettre d'information.....	190
3.3.5.4	Podcasts et vidéocasts	191
3.3.6	Des activités de communication plutôt bidirectionnelles rendues possibles grâce au Web	191
3.3.6.1	Blogues	191

3.3.6.2	Médias sociaux (Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, etc).....	192
3.3.6.3	Sites d'échanges de commentaires touristiques ou le bouche à oreille version Web 2.0 194	
3.3.6.4	Clavardage, messagerie instantanée ou visioconférence	198
3.3.6.5	Wikis	198
3.3.6.6	Forums de discussions.....	199
3.3.6.7	Webconférences	199
3.3.7	Web 3.0 et mondes virtuels	200
3.3.8	Mobilité	201
3.4	Conclusion du chapitre 3.....	203
 <i>SECONDE PARTIE.....</i>		 205
 <i>Approche méthodologique et résultats des observations du cas de Tourisme Montréal.....</i>		 205
 <i>Cadre méthodologique : le choix de la technique et du protocole d'enquête pour étudier la communication externe de Tourisme Montréal.....</i>		 207
4	Chapitre 4 - Cadre méthodologique : le choix de la technique et du protocole d'enquête pour étudier la communication externe de Tourisme Montréal.....	208
4.1	Hypothèses de la recherche	210
4.2	Approche méthodologique	213
4.2.1	La méthode scientifique et les techniques	213
4.2.2	Approche méthodologique : le choix de la technique de cas	214
4.2.2.1	La technique de l'étude de cas : un choix approprié pour la recherche en tourisme ..	215
4.2.3	Les compétences requises du chercheur d'études de cas	217
4.2.4	Les compétences de l'intervieweur.....	218
4.2.5	La critique de l'étude d'un cas comparativement à l'étude de plusieurs cas	219
4.2.6	Le choix du cas à étudier	219
4.2.6.1	Le choix de Tourisme Montréal pour l'étude de cas	220
4.3	Protocole d'enquête.....	223
4.3.1	Préparation de la recherche terrain	223
4.3.2	Les concepts de la recherche	225
4.3.3	Techniques de recueil de données	225
4.3.3.1	L'analyse de documents administratifs	228
4.3.3.2	Données budgétaires	228
4.3.3.3	Données de sondages réalisés par l'organisation	228
4.3.3.4	Communiqués de presse.....	229
4.3.3.5	Entretiens de validation avec des intervenants clés de l'organisation	229
4.3.4	Limites de la collecte de données	231
4.3.5	Validation par triangulation	231
4.4	Analyse des données recueillies.....	235
4.4.1	Le traitement des données budgétaires	235
4.4.2	Le traitement des résultats d'études et de sondages réalisés par l'organisation.....	235
4.4.3	Le traitement des communiqués de presse.....	235
4.4.4	Le traitement des entretiens	236
4.4.5	Le traitement des rapports annuels de Tourisme Montréal de 1989 à 2010	236
4.5	Conclusion du chapitre 4.....	239

La communication au service des organisations de gestion de la destination : le cas de Tourisme Montréal..... 240

5 Chapitre 5 – La communication au service des organisations de gestion de la destination : le cas de Tourisme Montréal..... 241

5.1	Le Montréal touristique : l’offre et les messages diffusés.....	243
5.1.1	L’authenticité de la destination et son histoire	244
5.1.2	Le Montréal touristique	245
5.1.3	L’offre touristique (produit)	247
5.1.4	La notoriété publique du Montréal touristique	252
5.1.5	Les messages promotionnels du Montréal touristique	257
5.1.6	Conclusion de la section 5.1	262
5.2	D’une planification marketing à une stratégie de communication intégrée	264
5.2.1	La planification « marketing » de Tourisme Montréal	264
5.2.2	De stratégies de « marketing » à des stratégies de communication intégrées	270
5.2.3	Conclusion de la section 5.2	288
5.3	Une multitude d’outils de communication externe utilisés par Tourisme Montréal	290
5.3.1	Les médias de masse traditionnels	291
5.3.1.1	La télévision et le cinéma	292
5.3.1.2	La radio	293
5.3.2	Des activités « traditionnelles » de communication externe des organisations	294
5.3.2.1	Les photographies	295
5.3.2.2	Le piétage vidéo	295
5.3.2.3	Les publications « maison »	296
5.3.2.4	Les mises en candidature – concours et remises de prix	296
5.3.2.5	Les concours	297
5.3.3	Des activités de communication plutôt unidirectionnelles rendues possibles grâce au Web	299
5.3.3.1	Les cyberlettres	299
5.3.3.2	Les podcasts téléchargeables à partir du Web	300
5.3.3.3	Le site Web	300
5.3.3.4	Les foires aux questions	311
5.3.4	Des activités de communication plutôt bidirectionnelles rendues possibles grâce au Web	311
5.3.4.1	Les médias sociaux	313
5.3.4.2	Les blogues des organisations de gestion de la destination	316
5.3.5	Les sites mobiles et applications	317
5.3.6	Conclusion section 5.3	318
5.4	Les approches relationnelles de Tourisme Montréal	320
5.4.1	Les relations de presse	322
5.4.1.1	Les communiqués de presse	326
5.4.1.2	Les conférences de presse et rencontres de presse	328
5.4.1.3	Le dossier de presse	328
5.4.2	Les activités de communication relationnelle	329
5.4.2.1	Les tournées commerciales	329
5.4.2.2	Les tournées de familiarisation	331
5.4.2.3	Les discours et les conférences	332
5.4.2.4	Les salons commerciaux internationaux, organisation d’événements spéciaux	332
5.4.2.5	Les bureaux d’accueil touristique	332
5.4.3	Conclusion section 5.4	333
5.5	Conclusion du chapitre 5	337

<i>CONCLUSION GÉNÉRALE</i>	339
<i>Vérification des hypothèses</i>	339
<i>Conclusion</i>	343
<i>Limites de la recherche</i>	346
<i>Suggestion pour des recherches futures</i>	348