

Québec
Ville et région

Ville et région
Québec

*l'accent
d'Amérique*

PLAN D'AFFAIRES

de
l'Office du tourisme de Québec

2017 - 2021

 Québec
Office du tourisme de Québec

PLAN D'AFFAIRES

de
l'Office du tourisme de Québec

2017 - 2021

/ Sommaire exécutif	2
/ Mot du maire	4
/ Mot du président et du directeur	5
/ Mise en contexte.	6
/ Enjeux	8
/ Plan d'affaires	10
/ Matrice circulaire 2017-2021	11
/ Ce que nous ferons différemment	12
/ Les orientations, objectifs et stratégies.	13
/ Cycle de consommation.	22
/ Tableau comparatif	23
/ Conclusion	24
/ Annexes	25
/ Tableau récapitulatif.	26
/ Glossaire	27
/ Gouvernance	29

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Les nouvelles technologies de l'information, les réseaux sociaux, l'évolution rapide et l'étendue des fonctionnalités numériques transforment profondément les façons de vendre et d'acheter des voyages.

La réflexion conduite à l'Office du tourisme de Québec depuis janvier 2016 lui a permis de conclure à la nécessité d'accélérer le passage d'une organisation de « marketing de destination »* à une organisation de « gestion de la destination »*. Un passage qui est devenu nécessaire afin de répondre à l'enjeu principal de préservation de sa valeur ajoutée*, c'est-à-dire son avantage concurrentiel auprès de son client, le visiteur.

Pour ce faire, l'Office exercera un leadership accru dans la coordination des efforts des acteurs de l'écosystème touristique à destination afin d'assurer le caractère attractif et concurrentiel de « l'expérience Québec ». Il participera à l'atteinte des objectifs de la destination en s'investissant davantage dans les activités de planification et de recherche visant à garantir un environnement favorable à l'essor de l'industrie régionale. L'Office contribuera au développement des produits et services pour que leur consommation dépasse les attentes des visiteurs et qu'ils en deviennent des ambassadeurs. Enfin, il reverra son offre de services et élaborera de nouveaux partenariats avec la communauté locale et d'affaires.

De plus, les actions de l'Office seront dorénavant menées en fonction du cycle de voyage du consommateur. Nos relations avec le visiteur seront créées, planifiées et établies en rapport avec l'une ou l'autre des six étapes du cycle de consommation pour lequel nous avons opté. La majorité des efforts sera investie dans trois étapes, soit celles de la « Découverte », alors que le visiteur apprend l'existence de Québec, de l'« Exploration », alors qu'il vit son expérience à destination et de sa « Recommandation », lorsqu'il en devient ambassadeur.

La commercialisation se fera en mode continu, par créneau et par segment de clientèle et visera un partage de contenus par les consommateurs* grâce à un usage optimisé des technologies de l'information et du numérique.

Les stratégies seront déployées en suivant huit grandes orientations :

1. Le visiteur comme cible prioritaire
2. Le développement et l'usage d'une image de marque de « l'expérience Québec »
3. L'instauration de nouvelles relations d'affaires au profit de l'industrie touristique régionale
4. Le développement de « l'expérience Québec »
5. La commercialisation de « l'expérience Québec »
6. L'amplification de la stratégie de commercialisation numérique
7. L'optimisation de l'usage du numérique au soutien de l'organisation
8. Le développement d'une excellence organisationnelle

* Voir Glossaire à la page 27





Selon l'Organisation mondiale du tourisme, la diversification et l'essor international qu'a connus l'industrie touristique mondiale au cours des dernières années en ont fait l'un des secteurs économiques les plus importants de la planète. Avec un volume d'affaires égalisant, voire même dépassant les industries pétrolière, agroalimentaire ou automobile, le tourisme est dorénavant l'un des grands acteurs du commerce international. Il y a donc là une occasion en or pour la région de Québec et en particulier pour notre ville. Nous devons travailler tous de concert afin de rejoindre les destinations internationales les plus performantes en matière d'attraction et de développement touristiques. Québec a toutes les qualités et les ressources nécessaires pour se hisser au rang des destinations les plus attractives au monde. Pour y parvenir, il faut regrouper nos forces vives et poursuivre cet objectif.

En tant que maire de Québec, je réitère ma confiance en l'Office du tourisme de Québec pour réaliser cet ambitieux mandat. Je remercie les employés de l'Office qui ont mené à terme une vaste réflexion afin de déposer ce plan d'affaires qui arrive à point nommé dans l'évolution de l'organisation. J'adhère entièrement à ses orientations et je souhaite qu'il y ait une véritable cohésion régionale autour de ce projet mobilisateur. Je remercie et félicite à l'avance tous ceux et celles qui y contribueront.

Régis Labeaume
Maire de Québec

Les mutations profondes et accélérées qui ont caractérisé l'industrie touristique particulièrement au cours des dernières années n'ont pas été sans amener d'importants défis à tous ses acteurs. L'offre explose mais la demande ne croît pas aussi rapidement. Les technologies de l'information et des communications ont amené des changements importants dans la façon de consommer les voyages. La multiplication des sites et plateformes d'information sur les destinations touristiques rend nécessaire la révision du rôle traditionnel des organisations de « marketing » de destination qui font la promotion de leur région. Elles se questionnent sur leur valeur ajoutée auprès de leur clientèle et dans leur milieu.

La Commission canadienne du tourisme, devenue Destination Canada, et Tourisme Québec en créant l'Alliance de l'industrie touristique du Québec, ont procédé à des restructurations pour s'adapter. À Québec, nous avons écouté et entendu les acteurs de l'économie régionale. En tenant compte de leurs recommandations, nous prendrons les mesures pour mieux affronter la concurrence et adapter notre offre de services aux besoins changeants des visiteurs. L'Office révisera ses relations d'affaires afin que des partenariats nouveau genre voient le jour en vue d'améliorer la performance de la destination.

Nous devons moderniser nos pratiques pour préserver notre valeur ajoutée auprès des visiteurs et demeurer présents tout au long de leur expérience à Québec. Aussi, il est indispensable que nous nous dotions de structures et méthodes agiles qui nous permettront de rester à l'affût des tendances, d'anticiper les changements, de voir venir la concurrence et d'adapter constamment nos façons de faire.

C'est pourquoi nous avons, au cours des derniers mois, mené une réflexion approfondie sur la nature des services qu'une organisation comme la nôtre doit offrir pour promouvoir et commercialiser son produit, l'industrie touristique régionale, et mieux servir sa clientèle. Nous avons posé un regard critique sur notre organisation. Nous avons consulté nos partenaires de l'industrie. Enfin, nous nous sommes inspirés des meilleures pratiques prévalant dans le monde pour en arriver à ce plan d'affaires qui sera suivi d'un plan d'action pour les cinq années à venir.

Permettons-nous d'être créatifs et de faire de l'Office une organisation qui relèvera les défis avec agilité, confiance et maturité. Apportons les changements nécessaires à notre organisation pour l'amener vers l'excellence. Soyons novateurs dans nos façons de faire et assurons-nous que notre destination occupe la place qu'elle mérite et qu'elle connaisse les succès qui nous mèneront à la prospérité !

Le président
Jean-François Côté

Le directeur
André Roy, MBA

MISE EN CONTEXTE

Au cours des 60 dernières années, le tourisme est devenu l'un des secteurs économiques les plus importants et les plus dynamiques au monde. L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) prévoit une hausse de 3,3 % de voyageurs par année, ce qui signifie un passage de 940 millions de touristes en 2010 à 1,8 milliard en 2030. Les économies émergentes misent sur cette industrie et ajoutent à la concurrence déjà féroce. Le Canada ne profite pas de cette croissance; il a pris du recul dans son classement comme destination touristique. Du 8^e rang en 2000, il a atteint le 17^e en 2015. Le Québec et la région de Québec doivent redoubler d'efforts pour aller chercher leurs parts de marché. Tourisme Québec a modifié son modèle d'affaires pour augmenter son efficacité et Destination Canada redevient plus actif après quelques années à tenir un rôle modeste dans le marketing de la destination. Les nouvelles technologies de l'information, les réseaux sociaux, l'évolution rapide et l'étendue des fonctionnalités numériques transforment profondément les façons de vendre et d'acheter des voyages.

C'est avec ces données et nouvelles réalités en tête que nous avons mené la réflexion pour produire ce plan d'affaires de l'Office du tourisme de Québec. Il précise le rôle que jouera l'Office dans l'écosystème touristique régional et les stratégies qui seront mises de l'avant afin de préserver sa valeur ajoutée* et de concourir à l'atteinte des objectifs de la destination figurant au prochain Plan de destination. Il sera suivi d'un plan d'action échelonné sur 5 ans.

Les orientations ainsi redéfinies s'inspirent des meilleures pratiques prévalant mondialement au sein des organisations de gestion de la destination (OGD)* repérées grâce à une étude d'étalonnage que nous avons fait réaliser. Elles sont le fruit de plusieurs analyses de l'organisation ainsi que des résultats de consultations auprès des membres et du milieu économique régional. Le tout a été complété par de multiples ateliers de travail à l'interne visant à mieux comprendre l'environnement dans lequel nous évoluons et à actualiser notre proposition de valeur.

C'est avec enthousiasme que l'équipe de l'Office du tourisme de Québec, reconnue pour son professionnalisme et son audace, entame cette nouvelle étape dans l'évolution de son organisation.

* Voir Glossaire à la page 27



MANDAT

Assurer le rôle d'Association touristique régionale tout en étant un service de la Ville de Québec en vue de générer des retombées touristiques pour la région de Québec.

MISSION

Promouvoir « l'expérience Québec » et inciter plus de visiteurs à la vivre, puis à la recommander.

VISION

L'Office du tourisme de Québec séduit et incite à la découverte de la région de Québec. Il est le partenaire d'une expérience touristique personnalisée, relationnelle et novatrice. Il vise à ce que les visiteurs/ambassadeurs de la destination souhaitent partager, promouvoir et vivre Québec à nouveau.

CLIENTÈLE : LE VISITEUR

Le visiteur d'agrément (sportif, événementiel, parents et amis, etc.) : directement touché par les stratégies de ce plan d'affaires.

Le visiteur d'affaires et de congrès : rejoint en impartition par l'organisation Québec Destination affaires (QDa).

ENJEUX

Dans un contexte d'explosion de la concurrence et de multiplication d'intervenants qui s'insèrent dans les relations entre les organisations de marketing de destination (OMD)* et les visiteurs, l'enjeu principal pour une organisation comme l'OTQ est celui de la préservation de sa valeur ajoutée, son avantage concurrentiel. Il importe de préserver sa valeur ajoutée tant auprès du visiteur, qui dispose dorénavant d'une multitude de sources d'information, d'organisation et de canaux de diffusion pour ses voyages, que de ses partenaires de l'industrie régionale. Sa contribution à l'augmentation de la compétitivité de la destination doit être plus tangible. L'accélération de la transition d'une organisation de marketing de destination, traditionnellement dédiée à des activités de publicité, de promotion et de relations publiques, à une organisation de gestion de la destination (OGD) devient impérative.

Une OGD est un leader stratégique dans l'évolution de sa destination. Elle planifie les actions et assure la recherche nécessaire pour l'atteinte des objectifs communs. Elle coordonne les efforts des acteurs pour assurer le caractère attrayant et concurrentiel des produits offerts aux visiteurs. Elle établit divers types de relations et de partenariats avec la communauté locale, d'affaires et l'industrie touristique régionale. Elle coordonne la création de l'image de marque de la destination, en assure le positionnement et la commercialisation sur des marchés qu'elle a ciblés et où elle peut faire la différence.

Afin de compléter cette transition déjà bien entamée d'organisation de « marketing » à organisation de « gestion » de la destination et ainsi de demeurer un atout pour l'industrie touristique régionale, l'Office devra répondre aux enjeux suivants :

- / Préservation de sa valeur ajoutée
- / Développement d'une communication efficace et renouvelée
- / Maîtrise de nouvelles stratégies marketing
- / Maîtrise de la mesure de performance
- / Maîtrise des affaires électroniques et de l'information de gestion
- / Maîtrise d'une intelligence de marché adaptée pour le marketing de la destination
- / Coordination et gestion de la destination et des partenariats
- / Maintien, voire augmentation de la compétitivité de la destination
- / Maintien d'un financement et de leviers financiers adéquats
- / Maintien d'une gouvernance transparente



* Voir Glossaire à la page 27

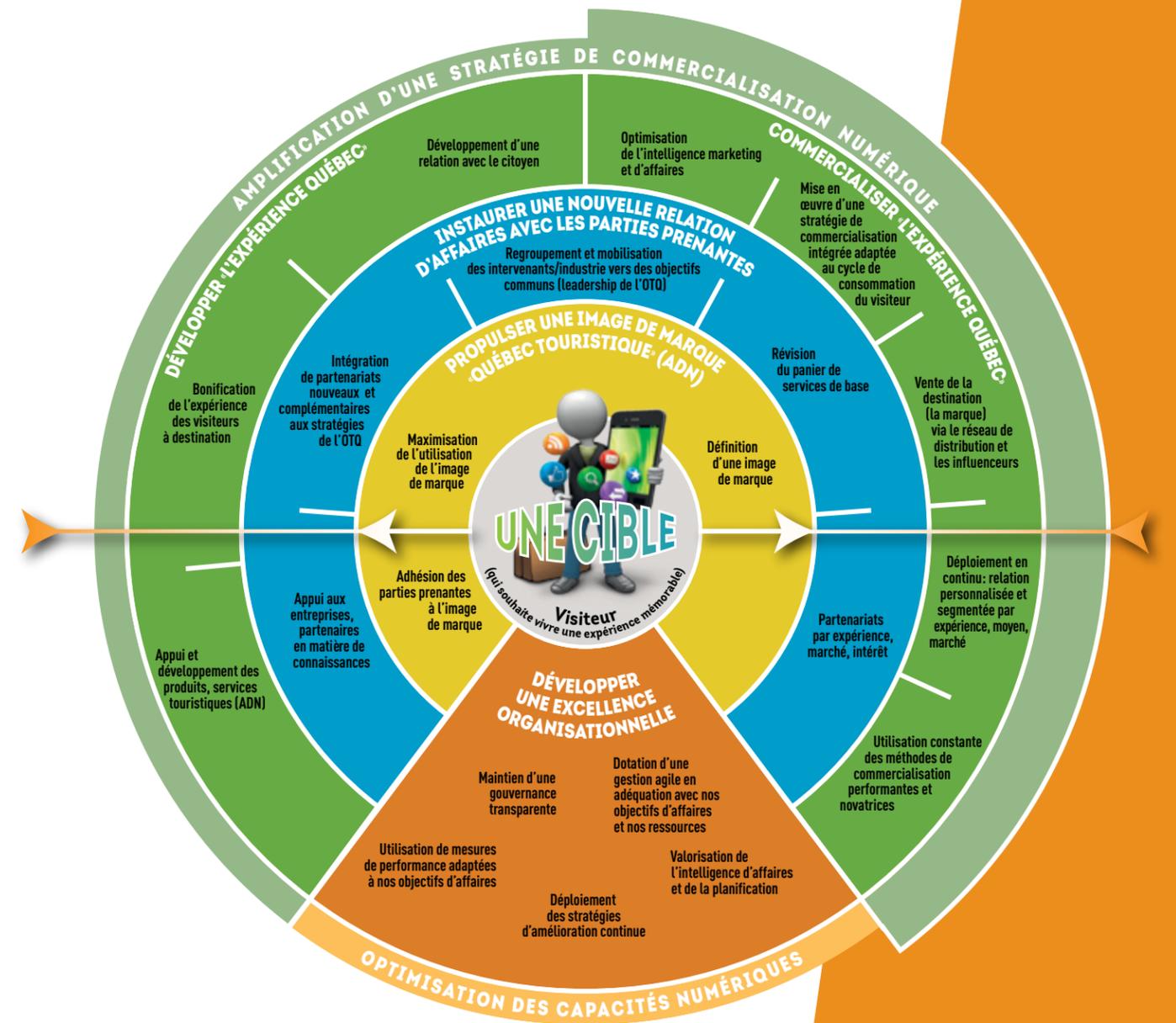
PLAN D'AFFAIRES 2017-2021 EN UN COUP D'ŒIL

La matrice ci-contre reproduit les grandes orientations de l'Office et les stratégies qui seront utilisées dans les années à venir afin de préserver sa valeur ajoutée.

Ainsi, du centre vers l'extérieur, on y retrouve :

- / Le visiteur, autour duquel gravitent les orientations et stratégies identifiées pour le conquérir.
- / Une image de marque définie, partagée et diffusée en collaboration avec les partenaires régionaux afin de séduire et d'attirer le visiteur.
- / Une relation d'affaires renouvelée, incluant l'intégration de nouveaux partenaires, pour la construction de partenariats gagnant-gagnant avec l'industrie régionale.
- / Le déploiement d'efforts additionnels pour promouvoir « l'expérience Québec » et en assurer la commercialisation en toute cohérence.
- / La mise en place d'une stratégie numérique pour appuyer l'ensemble des fonctions de l'Office et plus particulièrement la commercialisation de l'expérience.
- / L'usage optimisé des meilleures pratiques d'amélioration continue pour atteindre l'excellence organisationnelle et pour assurer la réalisation de nos objectifs.

MATRICE CIRCULAIRE 2017-2021



Les flèches indiquent les liens constants et de proximité entre le développement de « l'expérience Québec » et de sa commercialisation. Elles lient également toutes les orientations entre elles soulignant ainsi leur importance égale pour rejoindre la cible qu'est le visiteur. L'Office vise en outre un usage optimal du numérique et l'excellence organisationnelle pour assurer la réalisation de ses objectifs.



CE QUE NOUS FERONS DIFFÉREMMENT

- / Nos actions viseront désormais un seul client : le visiteur d'agrément, la commercialisation pour le tourisme d'affaires étant assurée par l'organisme Québec Destination affaires. L'industrie régionale deviendra notre partenaire privilégié pour attirer le visiteur à Québec.
- / Nous baserons nos actions sur le cycle de consommation du visiteur.
- / Nos actions de commercialisation viseront un partage de contenus par les consommateurs*.
- / Notre commercialisation se fera en mode continu, par créneau et par segment de clientèle.
- / Nous ferons évoluer l'offre touristique de développement de produit et d'accueil vers une « expérience » client.
- / Nous créerons, développerons et exploiterons une image de marque forte, définie autour de l'ADN touristique de Québec, partagée et déployée avec l'industrie régionale.
- / Nous ferons un usage optimal des technologies numériques pour être en contact avec les visiteurs et l'industrie.
- / Nous rechercherons la complémentarité avec les nouveaux joueurs de l'industrie touristique en ligne et collaboratifs.
- / Nous établirons de nouveaux partenariats et utiliserons de nouvelles technologies pour une utilisation optimale de l'intelligence de marché au service de la destination.
- / Nos relations d'affaires avec l'industrie régionale évolueront vers des partenariats pour notamment développer des projets visant à rendre la destination encore plus attrayante et l'expérience mémorable.
- / Nous nous assurerons d'appliquer les meilleures pratiques de mesure de la performance organisationnelle.
- / Nous serons résolument en mode d'amélioration continue avec un objectif d'agilité organisationnelle.

C'est en outre un rôle grandissant comme « gestionnaire de la destination » qu'assurera l'OTQ dans les années à venir en exerçant un leadership accru dans la commercialisation de la destination et le développement d'une « expérience Québec » attrayante et concurrentielle. Il assumera également un rôle plus important en matière de planification et de recherche pour assurer un environnement favorable à l'essor de l'industrie régionale et de la concertation pour la réalisation de projets communs.

LES ORIENTATIONS, OBJECTIFS ET STRATÉGIES

1. Faire du visiteur notre cible prioritaire afin qu'il vive une expérience mémorable

Le visiteur deviendra le client cible prioritaire en fonction duquel toutes nos stratégies seront déployées afin que l'expérience vécue à Québec dépasse ses attentes, qu'il veuille la renouveler et la recommander. Les activités d'amélioration de l'expérience à Québec ou de sa commercialisation viseront à atteindre le consommateur à une étape ou l'autre de son cycle de voyage.

Objectif :

- / Transformer nos pratiques et adapter nos moyens pour être en relation constante, directe et bidirectionnelle avec le visiteur et ainsi maintenir notre valeur ajoutée auprès de lui.

Stratégies :

- / Usage optimisé des technologies de l'information : afin d'être en relation directe avec le visiteur aux étapes du cycle où l'OTQ a une réelle valeur ajoutée.
- / Amélioration de « l'expérience Québec » : les relations que nous entretiendrons avec l'industrie régionale viseront à bonifier l'expérience du visiteur à Québec afin de le stimuler à recommander la destination et à la revisiter.





2. Propulser une image de marque de « l'expérience Québec »

Nous développerons l'image de marque de Québec et ferons en sorte qu'elle soit connue, reconnue et partagée tant par nos partenaires de l'industrie régionale que par le visiteur.

Objectif :

- / Créer une image de marque :
 - incarnant l'ADN touristique de Québec;
 - guidant le développement du produit touristique régional et sa commercialisation;
 - endossée et utilisée par les acteurs de l'industrie et de l'économie régionales;
 - obtenant un taux de notoriété à la hausse sur les marchés prioritaires.

Stratégies :

- / Définition d'une image de marque : définir une image représentative de l'ADN de la destination touristique qu'est Québec aujourd'hui et à venir.
- / Adhésion des parties prenantes* à l'image de marque : l'adhésion de l'industrie touristique régionale - et éventuellement, des principaux acteurs économiques régionaux des milieux d'affaires, universitaires ou gouvernementaux - est un prérequis essentiel au succès de l'opération de diffusion.
- / Maximisation de l'utilisation de l'image de marque : elle devra être intégrée et promue par un maximum d'acteurs afin d'en activer la popularisation.

3. Instauration de nouvelles relations d'affaires au profit de l'industrie touristique régionale

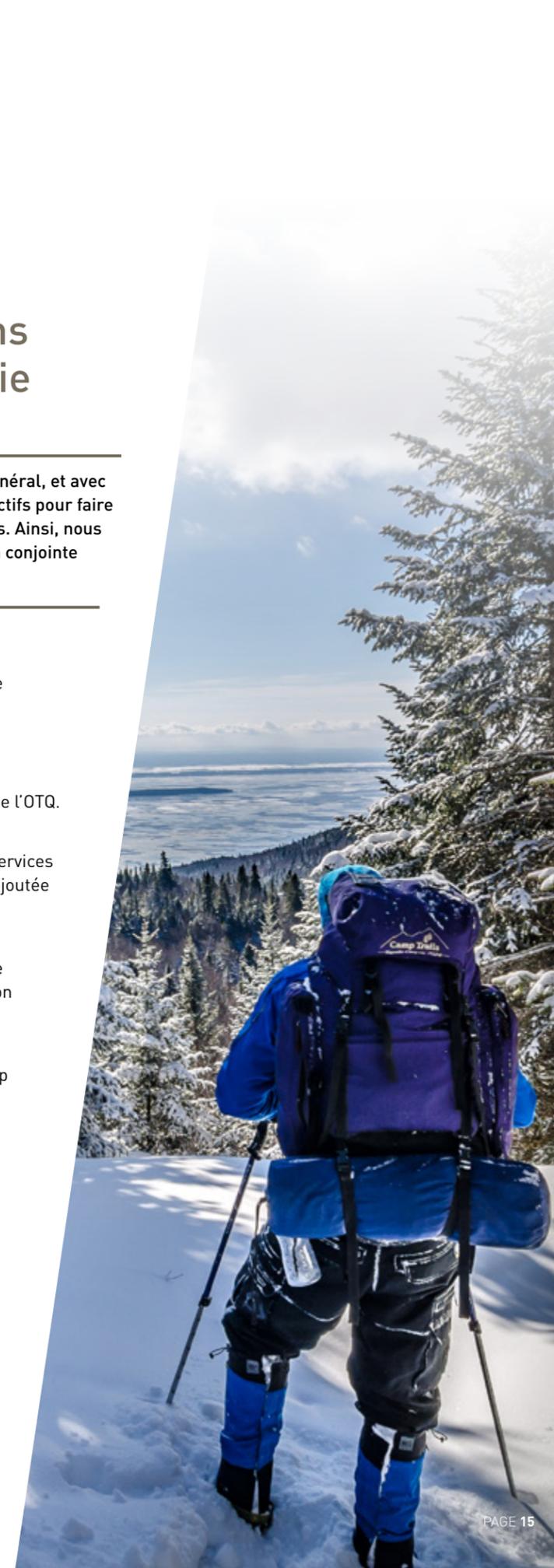
Nous reverrons nos relations d'affaires avec l'industrie régionale en général, et avec nos membres en particulier, afin de faire en sorte que nos efforts collectifs pour faire venir des visiteurs et pour les garder à destination soient plus efficaces. Ainsi, nous réviserons nos relations d'affaires afin d'ouvrir la voie à la construction conjointe de partenariats vers des intérêts communs et partagés.

Objectifs :

- / Maintenir, en tant qu'OGD, une réelle valeur ajoutée pour l'industrie touristique régionale.
- / Hausser annuellement la satisfaction de la relation d'affaires des partenaires envers l'OTQ.
- / Hausser annuellement l'apport des revenus privés dans le budget de l'OTQ.

Stratégies :

- / Révision du panier de services de base : l'Office révisera l'offre de services à ses membres pour en assurer l'efficacité et préserver sa valeur ajoutée auprès de l'industrie régionale.
- / Appui aux entreprises, partenaires en matière de connaissance : une grande importance sera accordée à l'optimisation d'un système d'intelligence marketing ainsi qu'à la communication et à la diffusion de l'intelligence d'affaires.
- / Regroupement et mobilisation des intervenants de l'industrie vers des objectifs communs : l'Office continuera à assurer son leadership régional, plus particulièrement dans le but de développer des initiatives ou de résoudre des problématiques sectorielles en collaboration avec toutes les parties prenantes fédérales, provinciales, municipales ou privées pouvant y avoir un intérêt.
- / Partenariat par expérience, marché ou intérêt : comme ce fut le cas pour le tourisme d'affaires avec la création de Québec Destination affaires, l'Office continuera à assurer son leadership dans la création de partenariats et de nouveaux modèles d'affaires visant à promouvoir des produits de niche et à conquérir des marchés nouveaux ou d'intérêts communs.
- / Intégration de partenariats nouveaux et complémentaires aux stratégies de l'OTQ : au cours des prochaines années, nous développerons des alliances stratégiques avec des nouveaux joueurs de l'industrie afin d'élargir la portée de nos activités de commercialisation de la destination.





4.

Développer « l'expérience Québec »

Nous ferons un usage optimal de nos moyens pour développer l'expérience à destination afin qu'elle soit mémorable pour le visiteur et qu'elle suscite sa recommandation auprès de ses pairs.

Objectif :

- / Améliorer l'expérience touristique en vue de la rendre mémorable auprès des visiteurs (ex. qualité des prestations, développement du produit, des services, etc.).

Stratégies :

- / Support au développement des produits et services touristiques en lien avec l'image de marque : les programmes d'appui financier viseront à promouvoir les produits et services touristiques pour en augmenter l'attractivité, le caractère mémorable et la cohérence avec l'image de marque promue.
- / Bonification de l'expérience des visiteurs à destination : des stratégies pour en augmenter la compétitivité, incluant le développement d'une expérience client intégrée et d'un accueil touristique à destination seront définies et déployées.
- / Développement d'une relation avec le citoyen : la réflexion concernant le rôle que pourraient jouer les citoyens dans le développement et la commercialisation de « l'expérience Québec » sera complétée et une stratégie pour en réaliser tout le potentiel sera mise en œuvre.

5.

Commercialiser « l'expérience Québec »

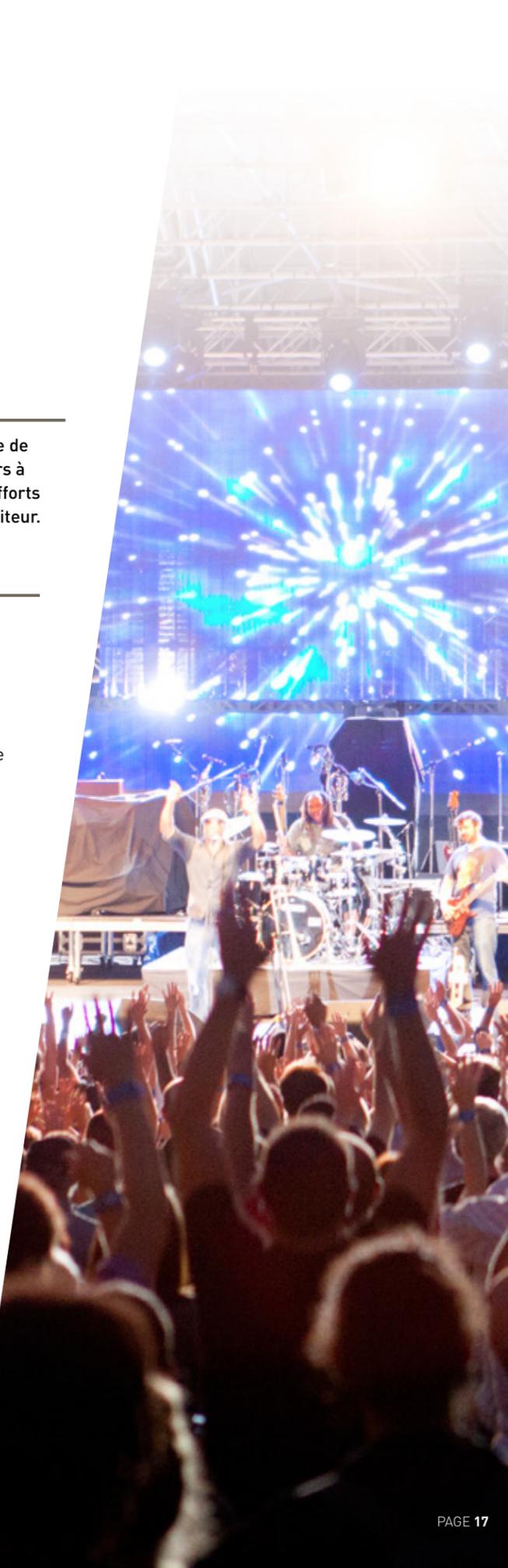
Nous assurerons une communication aussi adéquate qu'efficace et cohérente de l'expérience à destination afin de séduire et d'inciter un maximum de visiteurs à découvrir puis à recommander Québec comme destination touristique. Les efforts et des fonds seront redistribués en fonction du cycle de consommation du visiteur. Ainsi, les étapes « Découverte », « Exploration » et « Recommandation » bénéficieront de hausses significatives d'investissements.

Objectifs :

- / Augmenter le niveau d'engagement et de partage des visiteurs envers la destination par la production et la diffusion de contenus de commercialisation optimisés et actualisés.
- / Hausser la présence de la région de Québec dans les intentions de voyage des visiteurs d'agrément provenant des marchés prioritaires.

Stratégies :

- / Optimisation de l'intelligence marketing et d'affaires : la structuration du système d'intelligence marketing sera optimisée en fonction du cycle de consommation touristique et des mesures de performance incluant un mode de calcul du retour sur investissement seront développées.
- / Mise en œuvre d'une stratégie de commercialisation intégrée adaptée aux étapes du cycle de consommation des touristes : un plan marketing renouvelé basé sur les marchés, produits et expériences ciblés dans le plan de destination sera élaboré et déployé.
- / Vente de la destination (la marque) via le réseau de distribution et les influenceurs : les marchés et les clientèles seront ciblés, les stratégies et objectifs précisés dans le plan marketing renouvelé.
- / Déploiement en continu d'une relation personnalisée et segmentée par expérience, moyen, marché : l'OTQ passera de campagnes saisonnières à une communication en continu et développera des mécanismes de communication souples et efficaces pour rejoindre sa cible, le visiteur d'agrément.
- / Utilisation constante des méthodes de commercialisation performantes et novatrices : l'OTQ cherchera à utiliser les nouvelles stratégies e-marketing afin de personnaliser, fidéliser et interagir en continu avec le consommateur via les réseaux sociaux, les multiplateformes et autres intermédiaires jugés les plus performants.





6. Amplifier la stratégie de commercialisation numérique

Nous nous assurerons d'exploiter tout le potentiel de l'univers numérique afin d'entrer en relation continue, directe et en temps réel avec notre client prioritaire, le visiteur, et de pouvoir demeurer en communication avec lui en tout temps.

Objectif :

- / Tirer un parti maximal des possibilités qu'offre le numérique pour mieux appuyer le développement de « l'expérience Québec » et sa commercialisation.

Stratégies :

- / Plateformes numériques personnalisées au service des intérêts des visiteurs : elles seront déployées en fonction du cycle de voyage et des besoins des visiteurs à des moments précis, visant des personas et segmentations identifiées. Nous utiliserons des outils technologiques en constante évolution et adaptés à l'augmentation croissante de la mobilité et des habitudes évolutives de consommation.
- / Amplification et optimisation de stratégies numériques auprès des ambassadeurs de « l'expérience Québec » : nous ferons un plus grand usage des médias sociaux auprès des consommateurs et influenceurs, de contenus générés par les internautes et potentiellement des citoyens-ambassadeurs.
- / Marketing de contenu en ligne à valeur ajoutée : nous développerons le *storytelling*, utiliserons la vidéo comme mode de communication du contenu et ferons évoluer le blogue et un vlog pour permettre la diffusion de contenus spécifiques et uniques.
- / Évolution de la promotion et de la publicité en ligne : nous assurerons une présence soutenue auprès des clientèles visées en mode continu en appui à des campagnes ponctuelles; nous revisiterons l'offre publicitaire aux partenaires pour assurer une cohérence des actions et offrir un meilleur retour sur investissement à toutes les parties.
- / Intelligence de commercialisation numérique optimisée : nous accorderons une priorité croissante à « l'analytique numérique » pour optimiser l'acquisition de clientèles, l'analyse des comportements en ligne et la réalisation des objectifs identifiés. Aux opportunités déjà existantes (CRM, *Google Analytics*, Facebook Insights, etc.) nous en intégrerons graduellement de nouvelles (Data management platform (DMP), sondages en ligne, tableau de bord de gestion interactif, etc.) pour permettre à l'Office d'accroître ses connaissances et ses performances de commercialisation en ligne ainsi que le partage de cette valeur ajoutée auprès des différents partenaires de l'industrie touristique régionale.

7. Optimiser l'usage du numérique au soutien de l'organisation

Nous chercherons à faire un usage maximal des possibilités qu'offre le numérique pour atteindre l'excellence organisationnelle.

Objectif :

- / Se doter et faire un usage optimal des outils numériques qui permettent d'améliorer la performance organisationnelle.

Stratégies :

- / Développement et maîtrise d'outils performants de gestion : nous nous assurerons d'utiliser au meilleur de ses capacités le nouveau progiciel de gestion de la relation avec la clientèle, notamment en assurant une révision rigoureuse des processus.
- / Standardisation des mesures et indicateurs de performance : un plan de mesure incluant l'établissement d'objectifs spécifiques, mesurables et réalistes l'identification d'indicateurs clés de performance ainsi que la recherche, l'identification, la compilation et l'analyse de toutes données pouvant servir à mesurer l'efficacité et l'impact de nos actions sera développé et mis en œuvre.
- / Formation continue : un plan de développement continu des ressources et des expertises liées au marketing numérique incluant des activités internes de sensibilisation et de partage des connaissances sera élaboré et déployé.



8. Développer une excellence organisationnelle

Au cours des prochaines années, l'Office fera tout en son pouvoir pour développer son agilité et son excellence organisationnelle.

Objectif :

- / Obtenir un taux d'engagement des ressources humaines dépassant les 85 % dans chacune des sections de l'OTQ.
- / Obtenir un taux de plus de 80 % de réalisation des objectifs annuels.
- / Obtenir de ses partenaires une hausse annuelle du taux de reconnaissance de la performance de l'OTQ.

Stratégies :

- / Utilisation de mesures de performance adaptées à nos objectifs d'affaires : l'Office se donnera des objectifs dans tous ses secteurs d'activité et dans la mesure du possible, afin de pouvoir mesurer l'impact réel et tangible de ses actions en tant qu'organisation.
- / Déploiement des stratégies d'amélioration continue : nous nous emploierons à utiliser les méthodes les plus performantes, qu'elles relèvent de la gestion Lean, des pratiques de développement organisationnel, de formation continue ou autres, pour assurer en tout temps l'adéquation de nos ressources humaines et financières avec nos objectifs d'affaires, le développement de l'expertise lorsque nécessaire ainsi que pour maintenir un haut taux de mobilisation des employés.
- / Valorisation de l'intelligence d'affaires et de la planification : nous nous assurerons de prioriser les actions à haut retour sur investissement et privilégierons les planifications stratégiques basées sur l'intelligence d'affaires.
- / Maintien d'une gouvernance transparente : nous assurerons une gouvernance respectant l'ensemble de nos engagements envers nos partenaires, collaborateurs et autorités; nous tiendrons notre rôle de façon éclairée, compétente et pertinente pour l'industrie que nous représentons; nous appliquerons les principes d'amélioration continue afin de rendre nos méthodes toujours plus ouvertes et collaboratives; nous continuerons à nous intéresser aux meilleures pratiques d'affaires et à les exercer puis à agir avec compétence et diligence.
- / Dotation d'une gestion agile en adéquation avec nos objectifs d'affaires et nos ressources humaines et financières : nous chercherons par tous les moyens à affiner notre capacité à alléger les mécanismes pour les décisions de gestion afin de donner à notre organisation l'agilité dont elle aura besoin pour s'ajuster rapidement, s'adapter aux marchés et à la concurrence et répondre aux besoins et recommandations des visiteurs.



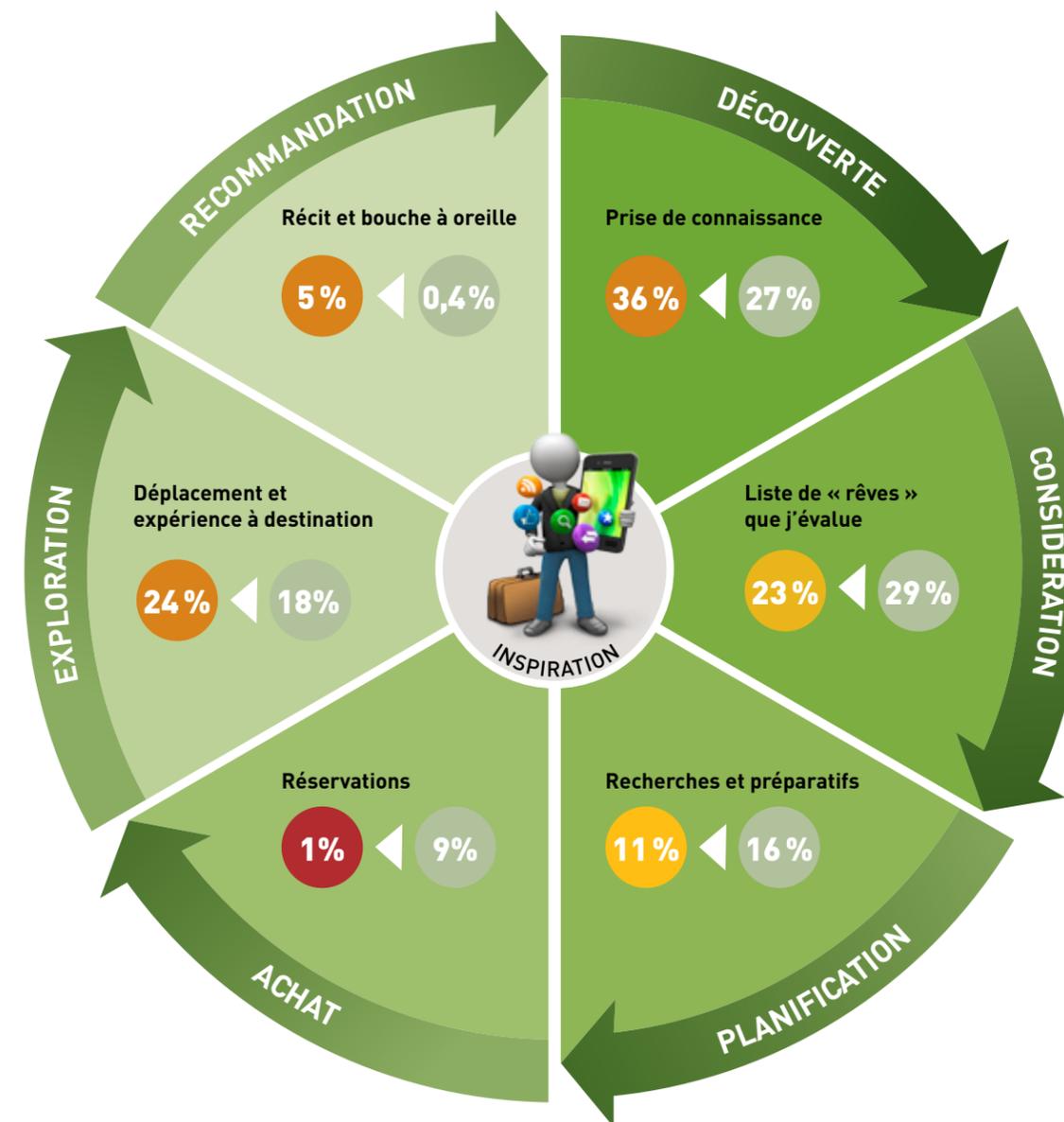
Cycle de consommation

Les actions de l'Office seront dorénavant menées en fonction du cycle de consommation touristique ci-après, qui est celui pour lequel nous avons opté. Nos relations avec le visiteur seront créées, planifiées et établies en rapport avec l'une ou l'autre des six étapes du cycle, de la « Découverte », où il apprend l'existence de Québec, jusqu'à sa « Recommandation » de la destination qu'il aura visitée.



Tableau comparatif des investissements par étape du cycle de consommation actuels et pour 2017

L'analyse fonctionnelle faite au cours de l'exercice de réalisation de ce plan nous a permis de chiffrer nos investissements actuels en ressources humaines et financières à chacune des étapes du cycle de consommation. Afin d'atteindre nos objectifs nous envisageons de dorénavant répartir nos efforts comme suit, augmentant nos investissements dans les trois étapes du cycle où nous avons une réelle valeur ajoutée de par notre connaissance intime de la destination et notre présence sur les lieux. Nous réduirons nos efforts aux étapes où d'autres grands joueurs de l'industrie se sont interposés auprès du visiteur. Les couleurs démontrent la hausse prévue (orange), la baisse importante (rouge) et une réduction des investissements (jaune) par rapport au passé.



Ainsi, l'étape de la « Découverte » de la destination est celle qui bénéficiera des plus importants efforts. Suivra l'« Exploration », c'est-à-dire que nous souhaitons assurer la cohérence entre l'expérience promise et celle que le visiteur vivra afin de susciter des « Recommandations ».

CONCLUSION

Cet exercice de réflexion aura permis à l'équipe de l'Office du tourisme de Québec de réaliser un état de situation réfléchi et de prendre la mesure de l'ampleur du défi à relever pour l'avenir des organisations de gestion de destination. La multiplication des acteurs, l'évolution rapide des technologies et les changements d'habitudes de consommation des visiteurs font de l'environnement à l'intérieur duquel nous évoluons un écosystème en constante mouvance. Nous croyons que notre plan d'affaires s'inscrit dans les tendances gagnantes, qu'il nous permettra d'établir une relation bidirectionnelle avec notre client à tous, le visiteur, et de demeurer ainsi une réelle valeur ajoutée pour l'industrie touristique de notre région pour les années à venir. Le contexte demeure toutefois hautement compétitif. Il nous faudra développer l'agilité nécessaire pour constamment s'ajuster à la progression rapide qui caractérise notre industrie. C'est en restant à l'affût de l'émergence et du développement des meilleures pratiques et en sachant les adapter à notre réalité que nous pourrons maintenir la participation de l'Office à la prospérité de la région et à la création de richesse pour les acteurs de l'industrie touristique.

En terminant, nous souhaitons adresser nos plus vifs remerciements à tous ceux et celles qui nous ont gracieusement fait bénéficier de leurs avis, conseils et savoir pour la réalisation de ce plan d'affaires. Les avis constructifs des acteurs de l'économie régionale en général, et de l'industrie touristique en particulier, nous ont été particulièrement utiles. Merci à nos membres, qui par leurs réponses au sondage de satisfaction, nous ont grandement éclairés sur leurs attentes. Merci à la Chaire de tourisme Transat ESG UQAM, qui a répertorié pour nous les pratiques innovantes dans toutes les fonctions que peuvent remplir les organisations de gestion de destination à travers le monde. Aussi, nous ne saurions passer sous silence les efforts des employés de l'OTQ, qui n'ont mesuré ni leur temps ni leur énergie pour faire du résultat de cette réflexion un exercice aussi sérieux que réaliste. Nous les félicitons et les remercions chaleureusement.

Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude envers le maire de Québec, monsieur Régis Labeaume, pour son appui indéfectible.

Grâce à vous tous, nous sommes fin prêts à affronter les défis qui nous attendent.

ANNEXES



TABLEAU RÉCAPITULATIF

Orientations	Objectifs d'affaires	Stratégies
Faire du visiteur notre cible prioritaire	Transformer nos pratiques et adapter nos moyens pour être en relation constante, directe et bidirectionnelle avec le visiteur	<ul style="list-style-type: none"> • Usage optimisé des technologies de l'information afin d'être en relation directe avec le visiteur • Amélioration de « l'expérience Québec »
Propulser une image de marque « Québec touristique » (ADN)	Création d'une image de marque : <ul style="list-style-type: none"> - incarnant l'ADN touristique de Québec - guidant le développement du produit touristique régional et sa commercialisation - endossée et utilisée par les parties prenantes de l'industrie - obtenant un taux de notoriété à la hausse sur les marchés prioritaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition d'une image de marque • Adhésion des parties prenantes à l'image de marque • Maximisation de l'utilisation de l'image de marque
Instaurer de nouvelles relations d'affaires au profit de l'industrie touristique régionale	Maintien, en tant qu'OGD, d'une réelle valeur ajoutée pour ses parties prenantes Hausse annuelle de la satisfaction de la relation d'affaires des parties prenantes envers l'OTQ Hausse annuelle de l'apport des revenus privés dans le budget de l'OTQ	<ul style="list-style-type: none"> • Révision du panier de services de base • Appui aux entreprises, partenaires en matière de connaissance • Regroupement et mobilisation des intervenants de l'industrie vers des objectifs communs (leadership de l'OTQ) • Partenariat par expérience, marché ou intérêt • Intégration de partenariats nouveaux et complémentaires aux stratégies de l'OTQ
Développer « l'expérience Québec »	Amélioration de l'expérience touristique en vue de la rendre mémorable auprès des visiteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Appui au développement des produits et services touristiques en lien avec l'image de marque • Bonification de l'expérience des visiteurs à destination • Développement d'une relation avec le citoyen
Commercialiser « l'expérience Québec »	Augmentation du niveau d'engagement et de partage des visiteurs envers la destination par la production et la diffusion de contenus de commercialisation optimisés et actualisés Hausse de la présence de la région de Québec dans les intentions de voyage des visiteurs d'agrément provenant des marchés prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> • Optimisation de l'intelligence marketing et d'affaires • Mise en œuvre d'une stratégie de commercialisation intégrée adaptée aux étapes du cycle de consommation des touristes • Vente de la destination via le réseau de distribution et les influenceurs • Déploiement en continu d'une relation personnalisée et segmentée par expérience, moyen ou marché • Utilisation constante des méthodes de commercialisation performantes et novatrices
Amplifier la stratégie de commercialisation numérique	Tirer un parti maximal des possibilités qu'offre le numérique pour mieux appuyer le développement de « l'expérience Québec » et de sa commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> • Plateformes numériques personnalisées au service des visiteurs • Amplification et optimisation de stratégies numériques auprès des ambassadeurs de « l'expérience Québec » • Marketing de contenu en ligne à valeur ajoutée • Évolution de la promotion et de la publicité en ligne • Intelligence de commercialisation numérique optimisée
Optimiser l'usage du numérique au soutien de l'OTQ	Se doter et faire un usage optimal des outils numériques qui permettent d'améliorer la performance organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Développement et maîtrise d'outils de gestion performants • Standardisation des mesures et indicateurs de performance • Formation continue
Développer une excellence organisationnelle	Obtention d'un taux d'engagement des ressources humaines dépassant les 85 % dans chacune des sections de l'OTQ Obtention d'un taux de plus de 80 % de réalisation des objectifs annuels Obtention d'une hausse annuelle du taux de reconnaissance de la performance de l'OTQ	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de mesures de performance adaptées aux objectifs d'affaires • Déploiement des stratégies d'amélioration continue • Valorisation de l'intelligence d'affaires et de la planification • Maintien d'une gouvernance transparente • Dotation d'une gestion agile en adéquation avec les objectifs d'affaires, les ressources humaines et financières

GLOSSAIRE

- Consomm'acteur** : Personne qui à la fois reçoit et crée des informations, activités ou biens¹. En *Marketing Intelligence* (ou *Intelligence Client*), ce terme désigne l'évolution des comportements des consommateurs, recherchant aujourd'hui une ultra-personnalisation des services, et une interactivité avec les marques².
- Organisation de « gestion de la destination » (OGD)** : « C'est une entité de premier plan qui coordonne la gestion de tous les éléments intégrant une destination (lieux d'intérêt, équipements, facilités d'accès, moyens de transport, hébergements, etc.) et des activités telles que le développement de produits, leur marketing et l'établissement de leurs prix. L'OGD fait le lien entre les diverses autorités, les parties prenantes et les groupes d'intérêt. Elle facilite également les partenariats et les synergies dans le cadre d'une stratégie cohérente visant à améliorer le développement, la gestion et la promotion de la destination. Il existe de nombreux types d'OGD en fonction des besoins et des spécificités de chaque destination à l'échelon national, régional et/ou local ». ³
- Organisation de « marketing de destination » (OMD)** : Il existe différents types d'organisation de marketing de destination, mais elles sont toutes l'organisation principale d'un gouvernement municipal, régional, provincial ou fédéral et sont organisées pour promouvoir leur destination respective, attirer des visiteurs et solliciter ainsi qu'offrir les services aux congressistes. ⁴
- Parties prenantes** : Entreprise, organisation gouvernementale ou non gouvernementale, ministère ou tout autre organisme des économies collaborative et nouvelle pouvant intervenir en tant qu'acteur direct de l'industrie régionale ou en tant que partenaire financier ou de travail dans un projet de développement touristique pour la région de Québec.
- Valeur ajoutée** : La valeur ajoutée « sert à désigner le supplément de valeur qu'une entreprise, grâce à son activité, est capable d'apporter à un bien ou à un service provenant d'un tiers ». ⁵ Dans le cas d'une organisation de gestion de la destination, il pourrait s'agir d'intelligence de marchés et d'affaires ou de participations diverses à leurs produits, que cette dernière fournirait aux acteurs de l'industrie régionale afin de les rendre plus performants dans leurs efforts de commercialisation et ainsi augmenter leur rendement. De la même manière, pour le visiteur, une OGD offrira des expériences ou histoires complémentaires aux informations et services offerts par les *TripAdvisor*, *Google Destinations*, etc.

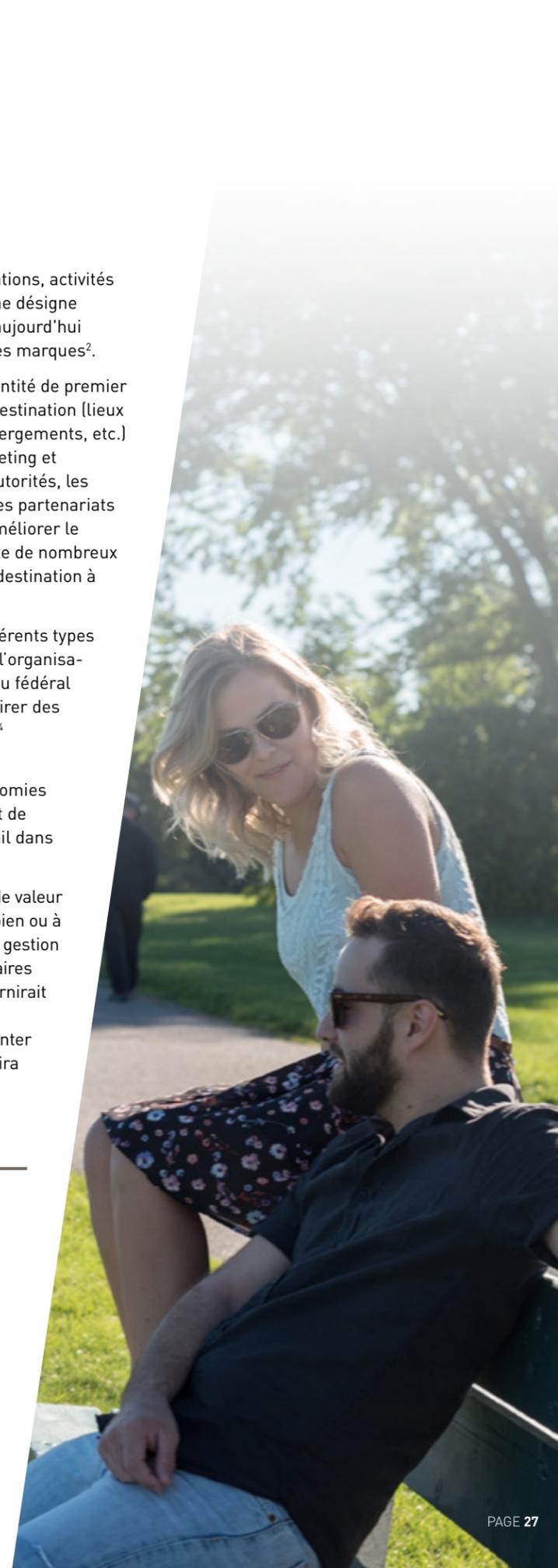
¹ « Du Consomm'acteur à l'Empowered Consumer » [archive], sur marketingisdead.blogspot.com

² « Consomm'acteur et Intelligence Client » [archive], sur http://intelligenceclient.pro/ic/?page_id=19 [archive]

³ Organisation Mondiale du Tourisme : <http://www2.unwto.org/fr/destination/governance-study-fr>

⁴ Destination Marketing Association International : <http://www.destinationmarketing.org/topics/about-industry>

⁵ <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/15158/valeur-ajoutee-definition-calcul-traduction.html>



GOVERNANCE

Ville de Québec

M. Régis Labeaume
Maire et élu responsable du tourisme

M. André Legault
Directeur général

Conseil

AU 20 DÉCEMBRE 2016,
LES MEMBRES DU CONSEIL SONT :

M. Jean-François Côté
Président du conseil
Les Hôtels Nouvelle-France

Mme Andrée Gauthier
Vice-présidente du conseil
AGauthier - Tourisme d'affaires

M. Christophe Zamuner
Secrétaire du conseil
Aquarium du Québec

M. Frédéric Asselin
Vallée Bras-du-Nord

M. P-Michel Bouchard
Société du Centre des congrès de Québec

M. Tommy Byrne
Cathédrale Holy Trinity

Mme Natasha Desbiens
Association hôtelière de la région de Québec

M. David Deslauriers
Station touristique Duchesnay

Mme Ève-Marie St-Pierre
Commission de la capitale nationale du Québec

M. Bernard Thiboutot
Aéroport international Jean-Lesage de Québec

Mme Susan Wilkinson
Hôtel 71 - Le Saint-Pierre

M. Alain Winter
Mérici Collégial privé

Comité de direction

M. André Roy
Directeur

M. Éric Bilodeau
*Directeur, Section communications
et marketing*

Mme Annie Brassard
Directrice de projet

Mme Manon Collette
Directrice, Division mise en marché

Mme Lisa Paquette
Adjointe administrative

M. Steve St-Charles
Directeur, Section expérience client

M. Réjean Tardif
*Directeur, Division connaissances stratégiques,
développement et expérience client*

Crédits photo : Jeff Frenette Photography, Guy Lessard, Stéphane Bourgeois, François Gamache, Philippe Ruel, Jean-Marie Grange, Ville de Québec.

Note aux lecteurs : ce document est disponible en version électronique à l'adresse suivante : www.regiondequebec.com/planaffaires

Décembre 2016





Office du tourisme de Québec

399, rue Saint-Joseph Est, Québec (Québec) G1K 8E2 Canada

Tél. : 418 641-6654