Document généré le 12 juil. 2025 05:45

**Téoros**
**Revue de recherche en tourisme**

# L'évaluation de la performance dans l'industrie touristique
## De quoi parlons-nous ?

Chantal Neault

Volume 23, numéro 2, été 2004

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1071311ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1071311ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (imprimé)
1923-2705 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cette note

Neault, C. (2004). L'évaluation de la performance dans l'industrie touristique : de quoi parlons-nous ? *Téoros*, *23*(2), 61–63. https://doi.org/10.7202/1071311ar

Tous droits réservés © Université du Québec à Montréal, 2004

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Chaire de tourisme

# L'évaluation de la performance dans l'industrie touristique

## De quoi parlons-nous ?

**Chantal Neault**

La planification est devenue monnaie courante dans l'industrie touristique : que ce soit à l'échelle régionale ou sectorielle, beaucoup se donnent des lignes directrices afin d'orienter les actions de marketing ou encore d'encadrer le développement du produit. Plus récemment, on a vu apparaître également des indicateurs de performance sur les plans régional et sectoriel, permettant de mieux et plus rapidement dresser le portrait de l'évolution du tourisme.

### Les indicateurs les plus courants

Les principaux indicateurs utilisés par les destinations touristiques reposent principalement sur les indicateurs nationaux du tourisme (INT). Il s'agit de statistiques qui rendent possible l'analyse trimestrielle de la demande, de l'offre de biens et services touristiques et de l'emploi généré par cette demande.

Au Canada, les principaux indicateurs de la demande sont fondés sur les données des dépenses des touristes provenant de l'enquête sur les voyageurs internationaux (EVI) et sur celle portant sur les voyages des Canadiens au pays (EVC), soit le nombre d'entrées aux frontières ainsi que les dépenses touristiques par marché et par trimestre.

Les INT sont utiles à la prise de décision en matière de politiques et de stratégies puisqu'ils permettent de connaître l'importance relative des grands marchés touristiques, la répartition des différentes composantes de la consommation touristique et les marchés en croissance ou en émergence. Par contre, employés isolément, ils ne permettent pas de dresser un portrait régional de l'activité touristique. Dès lors, il s'avère important de porter une attention particulière aux autres sources possibles d'information ou à la création de nouveaux outils standard de collecte d'information.

Les données qui permettent d'évaluer l'atteinte (ou non) d'un objectif peuvent provenir de sources diverses. Toutefois, les renseignements disponibles sont trop rapidement désuets – c'est le cas des statistiques officielles – et perdent ainsi peu à peu leur « fonction stratégique » d'aide à la décision. Ils permettent au mieux de prendre une décision sur les « données d'hier décrivant la réalité d'avant-hier ».

### Évaluation de la performance

Quand vient le temps de développer des indicateurs de performance pour une destination ou une région donnée, une réflexion préalable s'impose. L'évaluation de la performance vise à poser un jugement objectif sur la réalisation d'objectifs qui découlent d'un plan prédéfini, généralement d'une politique, d'un programme ou d'une stratégie.

Le processus d'évaluation démarre avec la **fixation des objectifs** du plan, de la stratégie ou du programme. Cette étape revêt une importance capitale puisqu'elle constitue l'assise du développement des mécanismes d'évaluation et de sélection des indicateurs de performance. Les buts spécifiés doivent nécessairement refléter les préoccupations de l'ensemble de l'industrie.

Les bons objectifs sont :

- **précis et mesurables** – quantifiables,
- **réalisables** – compte tenu des ressources disponibles,
- **réalistes** – pas trop ambitieux,
- **délimités** dans le temps – disposant d'un échéancier précis.

L'évaluation se poursuit avec la définition d'indicateurs pertinents qui permettent de démontrer les progrès enregistrés par rapport aux objectifs fixés préalablement et de fournir des renseignements judicieux pour la prise de décision. Ils sont :

- **Utiles** : Les indicateurs développés sont-ils vraiment utiles au processus décisionnel ? Serviront-ils un large éventail d'utilisateurs ? Permettront-ils d'évaluer les changements réels occasionnés par les actions posées ?
- **Fiables** : Les sources d'information sont-elles sûres et reconnues ? La méthodologie de recherche est-elle valable ? Les résultats obtenus sont-ils exacts ?
- **Ciblés** (l'échéance) : Quel est le moment propice pour obtenir les résultats ?
- **Comparables** : Les indicateurs fourniront-ils des données comparables à celles qui proviennent d'autres entreprises ou organisations similaires ? Le fait d'utiliser des classifications standard pour recueillir l'information facilite la comparaison des résultats. Ainsi, lorsque la majorité de l'industrie utilise un certain regrou-

pement d'âge pour définir les caractéristiques socio-démographiques de sa clientèle, il est préférable de se servir des mêmes catégories pour faciliter la comparaison. Pour ce faire, il faut évidemment avoir effectué au préalable une recherche des principales sources d'information et des indicateurs utilisés.

Après avoir défini les indicateurs, il faut aussi définir les paramètres de la collecte, notamment :

- La **fréquence** : À quel intervalle l'information est-elle requise ? Mensuellement ? Trimestriellement ? Annuellement ?
- La **participation** : Qui participera au processus (fournisseurs d'information et utilisateurs) ? Qui agira comme responsable de la cueillette d'information ? La collaboration de partenaires sera-t-elle nécessaire ? Le partenariat entre les intervenants constitue un élément important du succès de l'évaluation. Pour ce faire, les parties concernées doivent trouver des réponses qui leur permettent de parvenir à leurs buts et d'atteindre leurs objectifs globaux.
- Les **coûts** : Quelles sont les ressources financières et humaines disponibles pour accomplir les tâches liées à l'évaluation ? Sont-elles suffisantes pour réaliser les différentes étapes du processus ? Existe-t-il des possibilités de partage de coûts entre divers partenaires ?
- Les **sources d'information** : Quels sont les meilleurs moyens d'obtenir les renseignements requis ? Y a-t-il des recherches, des statistiques ou des sources d'information disponibles actuellement ? Doit-on planifier de nouvelles études ou sondages ? Comment doit-on s'y prendre pour combler les lacunes en ce qui concerne l'information ?
- Les **attentes** : Les bailleurs de fonds ou les partenaires ont-ils des attentes spécifiques ?

Une fois les objectifs et les indicateurs définis, l'évaluation proprement dite permet de poser un jugement intègre sur les projets réalisés à ce jour, tant en ce qui concerne les activités de marketing que l'impact économique, le développement des produits, la gestion des ressources humaines, les services d'information, etc.

En fait, l'évaluation doit porter sur tous les secteurs qui nécessitent une action ou une prise de décision. Ensuite, on doit favoriser la diffusion de l'information à tous les partenaires concernés par le plan, la stratégie ou la politique.

## Application en marketing

La majorité des destinations et des entreprises touristiques allouent d'importantes sommes à la réalisation de leurs activités de marketing. Mais très peu d'entre elles possèdent une vision claire des résultats attendus de ces actions. Deux exemples de bonnes pratiques méritent d'être mentionnés, notamment la Colombie-Britannique et la Grande-Bretagne.

La planification marketing de la Colombie-Britannique illustre bien que ses actions sont mesurées en fonction d'objectifs annuels.

**TABLEAU 1 : Planification marketing de la Colombie-Britannique**

| Action de marketing | Objectifs spécifiques | Indicateurs de performance | Performance annuelle | |
|---|---|---|---|---|
| | | | Objectif | Résultat |
| Publicité consommateur : BC Escapes | Accroître l'achalandage au printemps et en été par l'entremise du programme en offrant des forfaits intéressants sur les marchés à fort potentiel | Budget investi | 5,6 MM $ | 5,6 MM $ |
| | | Revenus générés | 62 MM $ | 70,3 MM $ |
| | | Nombre de demandes d'information | 60 000 | 78 000 |
| | | Nombre de forfaits vendus | 10 000 | 13 000 |
| Marketing coop | Supporter les partenaires régionaux et sectoriels dans leurs activités marketing : publicité, publications, foires et bourses touristiques, etc. | Nombre d'entreprises participantes | 1 000 | 1 040 |
| | | Nombre de guides et de publications touristiques distribués | 1,5 MM | 1,6 MM |
| Activités visant le réseau de distribution | Maintenir la position de la C-B auprès des intermédiaires de voyage par l'entremise d'activités telles que les programmes éducatifs, les tournées de familiarisation et le démarchage | Part de la C-B dans les brochures de forfaits canadiens des opérateurs de tours | Amérique du Nord : 40 % | Amérique du Nord : 41 % |
| | | | Europe : 40 % | Europe : 41 % |
| | | | Asie : 60 % | Asie : 71 % |
| Relations de presse | Continuer de sensibiliser les principaux médias à la destination | Valeur des articles publiés | 65 MM $ | 203,6 MM $ |
| | | Nombre de journalistes aidés | 1 342 | 2 055 |
| | | Nombre de participation à des bourses médias | 10 | 16 |

Source : Tourism B-C, *Tourism B-C 2004/2005 – 2006/2007 Service Plan.*

Malgré tout, on remarque certaines lacunes, surtout dans l'identification d'indicateurs utiles. En effet, on peut se demander comment le budget investi dans la publicité consommateur pour accroître l'achalandage au printemps et en été peut représenter un indicateur de performance utile au processus décisionnel proprement dit. De même, on peut questionner la relation ici implicite que les revenus touristiques seraient « uniquement » attribuables à l'effort publicitaire, faisant abstraction du fait que de nombreux facteurs peuvent influencer le processus d'achat du consommateur, notamment l'économie et la météo !

### L'exemple de l'Angleterre

La British Tourist Authority (BTA)[1] s'est donné au sein de sa stratégie de marketing quatre principes de base : satisfaction des visiteurs, croissance de l'industrie, acceptation du tourisme par la communauté et protection de l'environnement. Pour chacun, elle a défini sept indicateurs et diverses sources d'information afin de mesurer l'atteinte des objectifs (voir le tableau 2).

Ici, la démarche semble plus complète puisqu'elle fait référence aux sources d'information à utiliser, mais on ne dispose d'aucun indice sur les cibles à atteindre et les actions qui seront mises sur pied pour parvenir aux objectifs.

**TABLEAU 2 : Indicateurs de performance, Angleterre**

| Principes de base/ Objectif | Indicateurs | Sources d'information |
|---|---|---|
| Satisfaire les visiteurs<br><br>S'assurer que les visiteurs retournent en Angleterre et recommandent la destination | Degré de satisfaction des consommateurs face aux services reçus<br>Nombre de plaintes enregistrées | Questionnaire standard de suivi<br><br>Banque de données sur les plaintes enregistrées |
| Faire croître l'industrie<br>Atteindre le niveau international de croissance de l'industrie tout en favorisant une meilleure distribution saisonnière des revenus | Croissance des dépenses touristiques des voyageurs en Angleterre<br>Dépenses touristiques des voyageurs en Angleterre par trimestre | Sondage sur les voyageurs internationaux[2]<br><br>Sondage sur les voyageurs internationaux |
| Se faire accepter par la communauté<br>Maximiser localement les bénéfices liés au tourisme | Dépenses touristiques des voyageurs en Angleterre par région<br>Degré de satisfaction des partenaires | Sondage sur les voyageurs internationaux<br><br>Le processus d'évaluation de campagne |
| Protéger l'environnement<br>Encourager l'utilisation du transport public | Utilisation des transports en commun par les voyageurs internationaux | Sondage sur les voyageurs internationaux |

Source : BTA, *Sustainable Tourists. A Strategy for the sustainable growth of tourism to Britain.*

## Conclusion

L'étude comparative de plusieurs stratégies de marketing de destinations touristiques indique que l'évaluation de la performance s'effectue encore largement de manière instinctive. Elle n'est pas suffisamment intégrée dans le processus de planification stratégique et ne permet pas de faire une rétroaction sur les actions programmées et ainsi de réajuster le tir.

Bien que la Colombie-Britannique et l'Angleterre donnent des exemples partiels de bonnes pratiques, il aurait fallu les combiner pour obtenir un modèle pertinent d'évaluation de la performance… Et encore, les indicateurs retenus par ces destinations ne s'avèrent pas tous fiables, ni comparables, et il est difficile de préjuger de la participation des fournisseurs et des utilisateurs d'information dans le processus d'évaluation. En fait, l'évaluation de la performance sera réellement pertinente lorsqu'elle sera systématiquement intégrée à la planification stratégique, guidant ainsi les investissements de marketing et le développement.

**Chantal Neault** *est analyste au Réseau de veille en tourisme. Chaire de Tourisme de l'UQAM.*

### Note

1 Maintenant devenue VisitBritain à la suite de sa fusion avec l'English Tourism Council.

2 Ce sondage est administré mensuellement par l'Office national des statistiques.


**SIMPLEMENT LES MEILLEURS OUTILS DE PERFECTIONNEMENT EN TOURISME AU CANADA**

Qu'est-ce qui peut inciter un client à revenir chez vous? C'est avant tout la qualité du service qu'il a reçu dans votre établissement. Les employés qui ont profité d'*emerit* sont capables de faire vivre une expérience mémorable à votre clientèle. C'est aussi simple que ça.

Les outils de développement des compétences *emerit* sont abordables. Ils jouissent d'une reconnaissance exceptionnelle auprès des professionnels de l'industrie à travers le Canada. Les utilisateurs de produits *emerit* nous font part de leur satisfaction : clients qui reviennent, références de bouche à oreille, hausse de la facture moyenne, efficacité du personnel, etc. Plusieurs activités de perfectionnement sont aussi disponibles en ligne, partout au Canada : l'employé apprend à son rythme, où et quand il le veut.

**Des guides pour développer les compétences**

Gestionnaires, propriétaires, exploitants, formateurs et coachs sauront tirer profit des outils de gestion en ressources humaines *emerit*. Ces guides opérationnels fournissent des formulaires, des listes de vérification, des stratégies et des exemples pour organiser aussi bien la gestion des ressources humaines que le développement des compétences.

**Investissez dans votre personnel. Récoltez les bénéfices.**

TOURISM TRAINING emerit DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

1.800.486.9158
www.emerit.ca

Distribué au Québec par :

CQRHT
Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
*De la passion… et du métier !*
*Comité sectoriel de main-d'œuvre en tourisme*