

LE DÉVELOPPEMENT ET LA GESTION TOURISTIQUE DE LA QUALITÉ

Guide du promoteur

Préparé pour



Janvier 2011



SOMMAIRE

1. MISE EN CONTEXTE	3
2. LES CINQ GRANDS ENJEUX DU DEVELOPPEMENT D'EXPERIENCES DE QUALITE POUR LES DESTINATIONS TOURISTIQUES (MANAGEMENT EXPERIENTIEL MEDIATIQUE (MEM))	8
1. LE POSITIONNEMENT DE LA MARQUE «DESTINATION»	8
2. LE DÉFI EXPÉRIENTIEL	9
3. LA QUALITÉ EXPÉRIENTIELLE	12
4. LE MARKETING TOURISTIQUE INTÉGRÉ (INTERNE, TRANSACTIONNEL ET EXTERNE)	19
5. LE LEADERSHIP DE LA MARQUE «DESTINATION» (MIXITÉ = ÉQUILIBRE)	20
3. CONCLUSION	21

1. MISE EN CONTEXTE

Le présent document porte sur le développement et la gestion touristique de qualité. Son contenu est inspiré d'une démarche de recherche effectuée par le professeur Michel G Langlois de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal.

Le modèle de développement proposé constitue **une proposition de processus où chacun peut faire cheminer son propre projet et améliorer soit son organisation, soit sa personnalité, son image ou sa mise en marché.** Il permet également à chacun d'ajuster ses actions à ce qui se fait de mieux en matière de marketing expérientiel. **C'est donc un outil, ce n'est pas un dogme et chacun est libre de l'utiliser à sa guise.**

Pourquoi une démarche qualité en développement et gestion touristique ?

Pour faire mieux ce que nous faisons déjà : obtenir de meilleurs résultats pour les visiteurs et pour nos organisations.

Pour développer de façon optimale : être le plus conforme possible à la demande dans le respect de ce que nous pouvons offrir.

L'expérience touristique

Le concept *d'expérience* dans le domaine de la consommation se base sur une évolution des pratiques pour mieux tenir compte de ce que la psychologie environnementale nous apprend sur le comportement des consommateurs. En effet, le consommateur (le touriste dans notre cas) est mis en contact avec des stimuli de l'environnement (sons, décors, contacts avec le personnel, etc.) qui vont renforcer son état de bien être ou d'excitation (si tout va bien, s'il y a cohérence entre les stimuli et l'effet recherché) ou bien qui vont creuser l'écart entre les attentes et les perceptions si ça va mal (agacement, déception).

Dans le contexte du tourisme, la destination est perçue comme le médium de l'expérience (le véhicule de cette expérience). Ceci implique **la nécessité d'une concertation et d'un leadership à l'échelle de la destination afin d'ajuster les violons et d'offrir des stimuli cohérents avec le positionnement souhaité et les clientèles visées.**

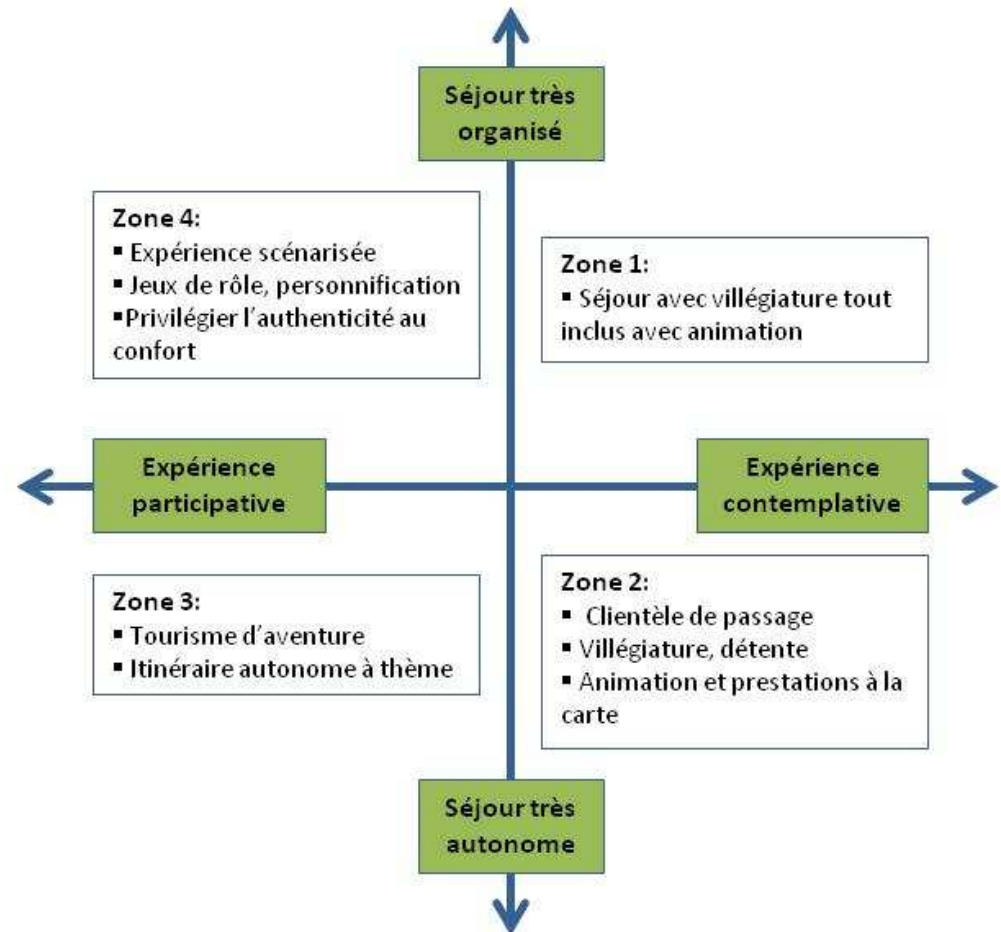
L'expérience est un tunnel où le touriste expérimente des stimuli dans un horizon spatial et temporel qui va bien au-delà du contrôle d'un site particulier. Ce tunnel de l'expérience commence au moment de la recherche d'information sur la destination et tient compte de l'espace parcouru par le touriste (accessibilité de l'information et du lieu, attrait du site Internet, cohérence du message, signalisation, qualité du paysage et de l'accueil, etc.).

Bien sûr, le plus haut niveau d'implication se produit dans la destination (qualité de l'accueil, des infrastructures, de l'animation, etc.). L'expérience touristique peut alors prendre diverses formes pour s'adapter aux attentes des différents profils de clientèles. On peut aller de séjours souples (autonome, à la carte) où l'on propose une expérience de villégiature et d'aventure douce à des séjours plus organisés (encadrés, théâtralisés) où l'on souhaite immerger le client dans une expérience thématique particulière (nuit en forêt avec guide par exemple). Bien entendu, la majeure partie des propositions témiscouataines sont de la première catégorie.

Étant donné ce que nous savons des marchés, des comparables et du potentiel du territoire du Témiscouata, quelle saveur et quelle ampleur devraient avoir la ou les expériences offertes ? Le schéma suivant permet d'illustrer l'univers des possibles selon deux axes :

- **Intensité de l'expérience** : active (immersion totale, thématique poussée à fond, théâtralisation, participation, efforts et réalisme avant confort, etc.) ou contemplative (villégiature, détente, observation, confort, gastronomie)
- **Organisation du séjour** : organisé/rigide ou autonome/flexible

Ces deux axes permettent d'identifier 4 quadrants ou zones.



Même si l'influence des organisations est plus directe sur les territoires dont elles ont le contrôle, il est important d'envisager l'expérience sur un territoire temporel et géographique plus grand. L'expérience vécue par le visiteur commence bien avant son arrivée à destination et peut se terminer au-delà (et se répéter, ce que nous souhaitons tous!) Le tableau présente, de façon simplifiée, certains moments vécus par les visiteurs aux divers temps du voyage (T1 = avant d'arriver, T2 = à destination et T3 = après le séjour).

Certains moments vécus aux divers temps du voyage

	T1	T1 » T2	T2	T2	T2 » T3
	Préparation du voyage	Déplacement à destination	Accueil à destination	Déroulement du séjour	Retour au lieu de résidence
Étapes expérientielles	Recherche d'information accessible sur la destination	Choix du mode de transport	Recherche du site	Expérience de nuitées	Paquetage
	Information pertinente et de qualité sur la destination (sensibilisation, quoi apporter, attitude à avoir en nature, lecture des topoguides, etc.)	Espace parcouru	Arrivée au site	Activités sur le site (<i>en référence aux fiches d'expérience</i>)	Check out
	Achat du forfait ou de services particuliers		Enregistrement	Activités extérieures (<i>rôle des partenaires, continuum de l'expérience</i>)	Espace parcouru
	Préparation des bagages		Nesting (installation dans la chambre, le refuge, découverte des environs)	Animation	Organisation des souvenirs
				Repas	Programme de suivi des clients
				Propagation (<i>Bouche à oreille</i>)	Blogue ou forum de discussion pour permettre les échanges avec les anciens clients

Pour toutes ces étapes expérientielles, l'application de normes de qualité est une façon de construire l'expérience globale de la destination à l'image désirée et de tenter d'étendre l'influence aux acteurs et partenaires agissant à destination ou en périphérie de celle-ci.

La vision suivante a été proposée pour orienter le développement et l'harmonisation du tourisme au Témiscouata :

Le Témiscouata est reconnu comme la destination de référence au sud de Saint-Laurent pour vivre des expériences-nature /santé en toute saison. La chaleur de l'accueil et la sécurité de la destination n'ont d'égal que la pureté et la multitude des grands lacs témiscouatains.

Le parc national et les municipalités de la MRC offrent des territoires et des paysages parmi les mieux préservés du Québec.

Peu importe l'orientation choisie, il importe de se donner des lignes directrices dans le design des expériences touristiques qui s'inspirent des **dimensions de la qualité de l'expérience touristique**¹. Elles sont au nombre de cinq :

- **Fiabilité** : fonctionnalité, consistance de l'expérience et contrôle des risques perçus par les touristes (risques de sécurité, financiers, psychologiques et sociaux) ;
- **Accessibilité** : accessibilité physique, information directionnelle, promptitude de service, gestion de l'attente et gestion des exceptions ;
- **Divertissement** : thème et marque, divertissement permanent, programmation d'événements, apparence et costume du personnel et produits de mémorabilité;
- **Support physique** : cohérence du décor et du thème, confort physique et musical, expériences gustative et olfactive ;
- **Relations personnalisées** : empathie du personnel, leadership d'influence, leadership transactionnel, attention du personnel et actions de fidélisation.

La mise en place de lignes directrices et de normes permettra d'orienter le développement d'expériences de qualité. Afin de faciliter le travail des organisations qui auront à développer ces expériences, nous proposons des indications et des éléments de base permettant de construire ces lignes directrices et ces normes. Sous forme de tableaux, ces déterminants de la qualité seront présentés pour l'expérience globale de la destination. Lorsque pertinent, des éléments de normes pourront être présentés pour des expériences particulières.

Tous les éléments proposés, pour chaque dimension, n'ont pas la même importance dans les moyens à utiliser pour les mettre en œuvre, mais tous ont leur importance dans l'expérience qui sera perçue par le visiteur. Certains éléments vont également de soi puisqu'ils découlent de

¹ Courte présentation du concept d'expérience basée principalement sur les travaux de synthèse de Michel Langlois, professeur à l'UQAM

l'application de lois, règlements et façons de faire largement répandus (code du bâtiment, normes de sécurité, salubrité des aliments, etc.) Ils ne seront pas mentionnés parmi les éléments suggérés.

L'adhésion à des codes de conduite (Leave no Traces, ISO14001, le code de bonne conduite de l'écotouriste de Tourisme Québec, membre certifié Aventure Écotourisme Québec, etc.), à des normes de classification (classification hôtelière, bannière reconnue, Hôtel au Naturel, etc.) ou à des lignes directrices reconnues (The International Ecotourism Society guidelines, etc.) permet de fixer des objectifs de qualité pour plusieurs dimensions de l'expérience. Cette adhésion peut être un outil marketing intéressant pour faire connaître la destination et augmenter le sentiment de sécurité du client lors de l'achat d'une prestation.

À VOUS MAINTENANT DE COMPLÉTER LE QUESTIONNAIRE QUI SUIT POUR PLANIFIER ET GÉRER VOTRE ORGANISATION EN COHÉRENCE AVEC LE POSITIONNEMENT ET LA VISION DU TÉMISCOLUATA. LA DÉMARCHE EST VALIDE AUTANT POUR LE TERRITOIRE QUE POUR CHAQUE ORGANISATION, PEU IMPORTE SON ENVERGURE.

2. LES CINQ GRANDS ENJEUX DU DEVELOPPEMENT D'EXPERIENCES DE QUALITE POUR LES DESTINATIONS TOURISTIQUES (MANAGEMENT EXPERIENTIEL MEDIATIQUE (MEM))

1. LE POSITIONNEMENT DE LA MARQUE «DESTINATION»

(repose sur l'étude de nos forces, faiblesses, opportunités, menaces)

- A. **Se différencier ou mourir.** Quel est notre pouvoir d'attraction ? Qu'est-ce qui nous distingue ? Quels sont les avantages les plus déterminants de notre destination ? La nature, nos paysages, nos lacs, notre culture, les gens qui habitent notre territoire, nos spécialités, nos traditions, notre art, un ensemble de ces facteurs qui forment un tout cohérent ? Quel sera notre domaine d'activité stratégique ? (villégiature, histoire, arts, artisanat, agrotourisme, sport...) L'IMAGE

- B. Le cadre de référence perceptuelle de la destination (permet de déterminer le niveau de la destination : local, régional, national, international et de se distinguer de l'offre touristique concurrentielle). Quel est notre niveau d'attraction ? Notre originalité permet-elle de prétendre à une exclusivité et sur quelle étendue de territoire ? Où peut-on aller pour trouver des comparables ?
Le marché géographique cible.

- C. La destination médium : l'origine de la nature de la différenciation et du positionnement (client / destination / expériences mémorables / émotion). On ne peut pas plaire à tout le monde... à qui voulons-nous plaire ? Les individus seuls ou en couples, les familles, les groupes (tour opérateurs), les enfants, les adultes, les québécois, les asiatiques, les européens ? **Quelles sont leurs attentes et leurs valeurs clés?** LA CLIENTÈLE

2. LE DÉFI EXPÉRIENTIEL

(définir le concept de l'offre et sa valeur)

- A. **De la logique opérationnelle à la logique expérientielle** (des expériences authentiques et différentes). Pouvons-nous décrire l'expérience que nous entendons offrir au visiteur ? Quels en sont les temps forts ? Cette expérience est-elle cohérente avec notre positionnement ? Le langage utilisé est-il stimulant ? L'offre sera-t-elle suffisamment intéressante pour susciter l'achat ? L'aventure dans le confort et la sécurité ? À quel prix (quel est celui des comparables et de la concurrence ?)

B. La gestion des étapes expérientielles :

- i. La préparation du voyage : **étape émotionnelle d'anxiété** : recherche d'information, achat, formalités administratives, bagages). Ais-je fourni toute l'information nécessaire à une prise de décisions éclairées ? Le client peut-il l'obtenir facilement ? Les directives administratives sont-elles simples et aidantes ? Sont-elles sécurisantes ? Est-ce que c'est facile de faire affaires avec nous ?

- ii. Le déplacement à destination : ais-je suggéré un ou des itinéraires pour rendre le déplacement plus intéressant, plus rapide ou plus simple ?

- iii. L'accueil à destination : comment ça se passe ? Quel est le personnel désigné ? Est-il formé adéquatement ?

- iv. Le déroulement du séjour : qui agit comme conseiller de séjour ? connaît-il bien l'offre du territoire ? connaît-il toutes les étapes de l'expérience achetée par le client ? est-il bien formé ?

- v. Le retour au lieu de résidence : Puis-je suggérer un itinéraire ? Quels souvenirs puis-je alimenter ? Quel est le scénario de départ ? Le retour au lieu de résidence

3. LA QUALITÉ EXPÉRIENTIELLE

(les 5 dimensions et les 25 normes de qualité du design d'expériences touristiques) : comprendre les émotions pour proposer des expériences positives, valorisantes, amusantes, sécurisantes... Définir et organiser le fil conducteur de la destination : dans son ensemble, pour chaque produit, pour chaque groupe de produits (ex. : par saison, par environnement, par type).

Qualité = survie pour les opérateurs touristiques.

- A Fiabilité**
- B Accessibilité**
- C Divertissement**
- D Environnement physique**
- E Environnement relationnel personnalisé**

Le tableau des pages suivantes reprend chaque facteur de qualité et propose des éléments de normes destinés à orienter le travail des gestionnaires des entreprises touristiques.

LES NORMES DE QUALITÉ DE L'EXPÉRIENCE TOURISTIQUE

DIMENSION DE L'EXPÉRIENCE	ÉLÉMENTS DE NORMES DE QUALITÉ	VOS RÉPONSES...
I. DESIGN ET GESTION DE LA FIABILITÉ		
1. Fonctionnalité <i>(est-ce que le bien ou le service répond à l'usage voulu/attendu?)</i>	<ul style="list-style-type: none">○ Cohérence entre les infrastructures et les services avec le caractère naturel ou culturel de la destination :○ Continuité dans les services (dans le temps et dans les déplacements dans la zone)	

<p>2. Consistance <i>(est-ce qu'il fonctionne tout le temps?)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personnel et équipements « sans défaut » (politique d'évaluation, de traitement des plaintes, de formation, etc.) ○ Processus d'application et de suivi des normes à implanter, ○ Favoriser le <i>benchmarking</i> (les pratiques exemplaires) afin de faire ressortir les bonnes pratiques de chaque fonction de l'organisation, de chaque partenaire et de s'en inspirer. 	
<p>3. Risques psychologiques et sociaux <i>(est-ce que tout est fait pour faciliter l'intégration du client? est-ce que le client pourra relater son expérience avec fierté?)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gérer les risques perçus par la clientèle (label reconnu, bannière, etc.). ○ Cohérence entre les attentes (image véhiculée par la promotion) et l'expérience perçue (apparence du site et services rendus). ○ Faire vivre des expériences mémorables qui seront relatées avec fierté par les visiteurs (bouche à oreille positif). ○ Vendre l'aspect sécuritaire de la destination. Veiller à la sécurité (casiers sous clés, signalisation et aménagements adéquats, etc.) ○ Garantir les transactions avec les intermédiaires. ○ Politique claire d'annulation et de remboursement. 	
<p>4. Risque de sécurité <i>(sécurité physique des clients)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Existe-t-il des normes de sécurité propres à mes activités ? Suis-je aux normes ? ○ Quels sont les risques encourus par mes clients ? Et mes précautions ? 	

<p>5. Risques financiers <i>(rapport qualité/prix, garanties, cautions, fiabilité des intermédiaires, etc.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mes ententes avec mes partenaires et fournisseurs sont-elles claires ? ○ Sont-ils en règle et fiables ? ○ Puis-je garantir la livraison de ce que j'ai vendu ? 	
<p>II. DESIGN ET GESTION DE L'ACCESSIBILITÉ</p>		
<p>6. Accessibilité physique <i>(Quand et comment pouvons-nous accéder aux sites?)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entretien des routes, simplifier les accès (faciliter circulation entre les points de la zone), entretenir l'affichage et la signalisation ○ Mise en marché et présentation des expériences selon les hautes et les basses saisons ○ Navette pour certaines expériences (exercer le contrôle de la qualité là aussi) 	
<p>7. Information directionnelle <i>(Comment les clients peuvent se déplacer facilement d'un point à l'autre sans se perdre. Comment entendent-ils parler de nous, comment pouvons-nous les joindre?)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bien diriger l'information vers les clientèles cibles (démarchage, diffusion, propagation). ○ Site web informationnel de design accessible et cohérent avec l'image du lieu et qui deviendra transactionnel au besoin. ○ Gérer la signalisation sur le site (cohérent avec l'ensemble) ○ Produire des outils de planification et de sécurité ○ Adapter constamment la stratégie de distribution (selon les clientèles cibles) 	

8. Promptitude de service <i>(empressement et efficacité à servir et à régler les problèmes)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Standard opérationnel : vitesse de réponse (en personne, au téléphone, par Internet), etc. ○ Accueil personnalisé par conseiller de séjour 	
9. Gestion de l'attente	<p>Gérer l'attente en éliminant les files (accueil de style consultation) ou en donnant des rendez-vous (pour les transports et autres services d'appoint).</p>	
10. Gestion des exceptions	<ul style="list-style-type: none"> ○ Miser sur du personnel d'expérience afin de gérer sur place les plaintes, les exceptions et les demandes spéciales afin de rendre le séjour le plus agréable possible... sans délai. 	
III. DESIGN ET GESTION DU DIVERTISSEMENT		
11. Thème et marque <i>(cohérence, actions qui vont consolider le positionnement)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Décliner les éléments de positionnement dans tous les aspects de l'expérience (design, confort, programmation, image, etc.) afin de souligner et d'enrichir le positionnement avec cohésion. ○ Exercer un leadership fort afin de construire et de marquer ce positionnement 	
12. Divertissement permanent <i>(choix des infrastructures, des activités, etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Avoir la programmation touristique locale et régionale en tête et s'en servir pour agrémente le séjour des visiteurs 	

13. Programmation d'événements	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se servir des événements locaux et régionaux dans notre programmation de séjours 	
14. Apparence et costumes du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ○ Consignes de base et encouragement de l'éthique professionnelle (apparence soignée, uniforme pour certaines fonctions, etc.) ○ Costumes adaptés aux expériences offertes. 	
15. Produit de mémorabilité <i>(souvenirs, prolongement de l'expérience)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'expérience laisse des traces dans l'affectif et dans le cognitif. Comment pouvons-nous prolonger cette expérience et ancrer ce souvenir? (souvenirs, photos, anecdotes, etc.) ○ Le client repart avec ses images, son plan sentiers, le pain à l'ancienne qu'il a préparé, le DVD de certains moments forts de son séjour, un site web d'échange (forum ou blogue), etc. 	
IV. DESIGN ET GESTION DU CONFORT PHYSIQUE ET DE L'ERGONOMIE (LES 5 SENS)		
16. Cohérence du décor et du thème	<ul style="list-style-type: none"> ○ Confort dans une ambiance rustique ○ Ambiance 	

17. Confort physique	<ul style="list-style-type: none"> ○ Espace pour intimité 	
18. Confort musical	<ul style="list-style-type: none"> ○ Environnement sonore adapté et présent (<i>les études démontrent les effets de la musique sur la perception du temps et sur la consommation</i>) 	
19. Expérience gustative	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menu varié/santé/qualité pour sites de villégiature et services en excursion (attention aux services jetables) ○ Miser sur les saveurs locales/régionales ○ Préoccupation pour la découverte culinaire (historique ou contemporaine) tout en laissant des choix plus conservateur 	
20. Expérience olfactive	<ul style="list-style-type: none"> ○ Propreté générale, propreté des sanitaires, des refuges (odeur distinctive/mémoire olfactive) 	
V. DESIGN ET GESTION DES RELATION PERSONNALISÉES		
21. Empathie du personnel <i>(Être à l'écoute, personnaliser les approches, développer une</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Professionnaliser le personnel de contact et de gestion : <ul style="list-style-type: none"> ○ Formation ○ Politiques et directives qui encouragent 	

<p><i>relation de confiance et adapter les services en fonction des particularités et demandes des clients. SÉDUIRE)</i></p>	<p>les relations personnalisées, l'approche pro active</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Rétention du personnel (augmenter la qualité des postes, la durée du travail : intrapreneurship/agence de guides, partage des ressources entre les organisations) 	
<p>22. Leadership d'influence <i>(Connaître les besoins et désir et proposer services ou activités en conséquence. INFLUENCER)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personnalité de la destination / approche marketing : communication à l'image de la destination (authenticité et cohérence) 	
<p>23. Leadership transactionnel <i>(Agir en fonction des choix fait sur vos propositions. « Délivrer » le service. CONCLURE)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Actions de marketing externe, interne et transactionnel basées sur le positionnement de la zone et exercées avec détermination par les leaders de la destination, 	
<p>24. L'attention du personnel <i>(Aller au devant. SERVIR)</i></p>		
<p>25. Actions de fidélisation <i>(Par empathie et leadership d'influence, s'assurer que le client se sente privilégié et unique... le dorloter. ANCRER)</i></p>	<p>Favoriser le retour des clients par un processus d'amélioration continue, par un plan de développement flexible permettant l'expansion des activités tout en s'ajustant aux besoins des clients. Publicité sur les lieux de vente (PLV).</p>	

4. LE MARKETING TOURISTIQUE INTÉGRÉ (INTERNE, TRANSACTIONNEL ET EXTERNE)

- A. Marketing interne : avant de faire la promotion du service auprès de la clientèle, il faut l'avoir vendu à ceux qui vont le livrer : mes employés, **mes partenaires**, mes voisins, ma municipalité, les commerces de mon secteur, ma région, les politiciens et les services publics (les acteurs directement ou indirectement impliqués dans l'accueil).

Qui sont ces acteurs ?

- B. Marketing externe : axé sur la clientèle, il fait la promotion de la destination et de chaque lieu d'accueil.

Quels sont les meilleurs outils de promotion pour mon organisation ? Qui sont mes partenaires à la promotion ? Quel est mon calendrier de promotion ?

- C. Marketing transactionnel : a pour double fonction d'enrichir l'expérience du client et de dynamiser le personnel. Il met l'emphase sur la gestion des interactions entre la clientèle externe et les éléments internes à l'entreprise afin d'établir des liens forts et durables entre les parties. Comment puis-je renforcer et entretenir ces interactions ? Quels sont mes partenaires et fournisseurs ?

5. LE LEADERSHIP DE LA MARQUE «DESTINATION» (MIXITÉ = ÉQUILIBRE)

À CHACUN SON RÔLE

Une gestion systémique du processus expérientiel : la répartition des pouvoirs

- A. Niveau public : urbanisme, aménagement, signalisation, accueil, sécurité, soutien aux entreprises, animation de la destination, conception d'itinéraires expérientiels, gestion des transports et des infrastructures d'accès... Quelles sont mes attentes envers les organisations publiques de mon territoire ?

- B. Niveau commercial : attractions, hébergements, restauration, transports, activités d'animation et de divertissement. Quelles sont mes responsabilités en tant que gestionnaire touristique ? Qu'est-ce que je dois partager avec les organisations publiques et mes autres partenaires ?

La clientèle ?

La programmation ?

Les efforts de mise en marché ?

Le personnel et la formation ?

Autres ?

3. CONCLUSION

Le contenu des pages présenté précédemment n'est qu'un outil, et ne représente pas une fin ni une panacée. On peut s'en servir comme **référence ou aide mémoire** afin de couvrir la totalité des dimensions de la gestion et du développement de nos organisations touristiques.

Ce qui est important, c'est que nous puissions offrir des expériences complètes, agréables, reconnaissables par nos clients et nos partenaires et cohérentes avec notre destination et nos prétentions.