

Gueuletons
Touristiques

TOURISME 2021

ENTRE

DÉFIS & OCCASIONS

D'AFFAIRES



 RÉSEAU
VEILLE
TOURISME

CHAIRE

**de tourisme
Transat**

ESG UQÀM

AVANT-PROPOS

En 1898, H.G. Wells finissait d'écrire la Guerre des Mondes. La puissance sous-estimée des microorganismes de la Terre y est à l'honneur. La fiction s'est invitée dans notre réalité québécoise au mois de mars 2020 et a frappé de plein fouet le monde entier. Nos acquis ont été ébranlés et tous les secteurs d'activités ont dû passer en mode solution. L'unité, la créativité, la flexibilité, la rigueur et la rapidité d'action dont ont fait preuve les entreprises au cours des derniers mois expriment par elles-mêmes le dynamisme de notre industrie.

Nous avons été témoins d'efforts colossaux sur le plan mondial dans la course aux vaccins. Un travail de 10 ans accompli en 9 mois, ce n'est pas rien! Cette accélération hors norme a été constatée aussi au sein de l'industrie touristique, notamment en matière d'adoption de nouvelles technologies. Les tendances observées au cours des dernières années par le Réseau de veille en tourisme ont aussi été exacerbées au cours de 2020. Le tourisme bienveillant, les micro-aventures, la culture de l'innovation, le tourisme durable, l'attractivité territoriale... La dernière année a témoigné de l'importance de ces grands courants pour l'avenir.

Certains enjeux se sont aussi amplifiés. L'anxiété déjà omniprésente dans nos sociétés s'est accrue en 2020. La succession des confinements a remis en question notre définition de liberté et a stigmatisé des segments de population, augmentant les disparités. Le tourisme se positionne comme industrie qui peut offrir un peu de répit et de bien-être aux citoyens. La pandémie laissera aussi des traces indélébiles dans notre façon d'aborder le travail et fera ressortir notre résilience face aux intempéries afin de répondre aux défis actuels et futurs.

Quelques signaux nous permettent toutefois de rester positifs. La RBC évalue les liquidités de la population à 160 milliards de dollars; la crise sanitaire ayant engendré une hausse de l'épargne des Canadiens. Selon une enquête menée par la Chaire à l'automne dernier, 76 % des voyageurs québécois ayant visité la province durant l'été 2020 désirent désormais en découvrir plus. Que d'ambassadeurs d'un seul coup!

Plusieurs défis guettent encore notre industrie et plusieurs questions restent sans réponse. Ce livre blanc se veut un guide pour les acteurs touristiques à la recherche d'inspiration et de pistes d'action pour 2021. Il met en lumière des thématiques cruciales en tourisme pour l'année qui s'en vient, soit la prise en compte de nouvelles pratiques de consommation, le virage local, les nouveaux enjeux en ressources humaines et l'adaptation de l'industrie. Je vous conseille de commencer votre lecture par les grandes observations de 2020. Vous y trouverez également plusieurs textes commentés par mon complice Martin Lessard, directeur général du MT Lab. Ses commentaires mettent en lumière des propositions d'occasions d'affaires et s'ajoutent au travail de fond accompli par l'équipe de la Chaire.

Même si le confinement et la distanciation sociale s'avèrent toujours d'actualité en 2021, je demeure convaincu que l'intensité des moments spéciaux et spontanés que l'on peut vivre lors d'un séjour touristique ne peut être compensée par le virtuel. Le besoin de s'évader de son quotidien sera encore plus fort lorsque nous serons autorisés à nous déplacer sans restriction ou consignes dissuasives. D'où l'importance de se positionner dès maintenant dans l'imaginaire collectif, afin que la destination soit au premier plan à l'esprit des visiteurs québécois, d'ailleurs au Canada et de l'international lorsque les barrières seront levées.

Souhaitons-nous une dose de courage pour 2021.
De meilleurs jours nous attendent.

Bonne lecture!

Marc-Antoine Vachon
Titulaire de la Chaire de
tourisme Transat

LA CHAIRE DE TOURISME TRANSAT

Depuis plus de 25 ans, la Chaire de tourisme Transat de l'ESG UQAM constitue une source privilégiée de connaissances grâce à sa présence dans le milieu touristique, à ses nombreuses publications et à la tenue d'activités de transfert de connaissances et de diffusion d'information par l'entremise de son Réseau de veille. Ses travaux de recherche et l'organisation d'événements contribuent à la formation pratique et à l'acquisition d'expérience de bon nombre de diplômés universitaires, tout en étant une source d'information unique et pertinente pour les exploitants et les acteurs de l'industrie touristique québécoise.

Expertises : (1) connaissance et veille stratégiques et (2) intelligence d'affaires

La Chaire œuvre dans deux pôles d'activités : la connaissance et la veille stratégiques ainsi que l'intelligence d'affaires. Les enjeux de gestion et d'innovation, le tourisme responsable, la création et la mise en marché de l'expérience client ainsi que la gouvernance et l'attractivité territoriale constituent ses quatre principaux axes d'intervention.

Le Réseau de veille en tourisme

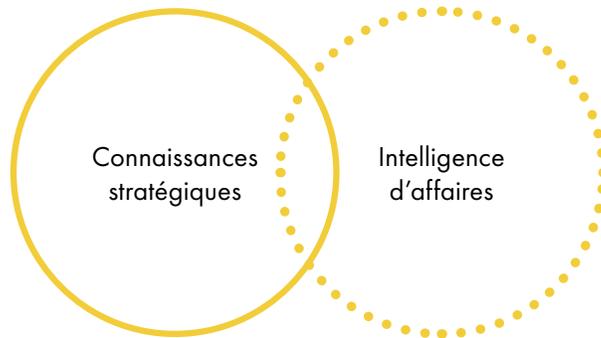
Le Réseau de veille en tourisme a été créé par la Chaire de tourisme Transat, le 30 janvier 2004, grâce au soutien financier de Développement économique Canada pour les régions du Québec et du ministère du Tourisme du Québec. Aujourd'hui, 750 sources d'information, couvrant une cinquantaine de secteurs et thématiques liés au tourisme, sont scrutées quotidiennement.

La veille stratégique, pratiquée par l'équipe d'analystes, vise à déceler les signes annonciateurs d'opportunités ou de menaces afin d'aider les dirigeants d'ici à trouver des façons d'innover dans le développement, la gestion et la mise en marché de leurs produits et services.



En résumé, la Chaire c'est...

- une douzaine de cerveaux constamment à l'affût des tendances touristiques et des meilleures pratiques mondiales ;
- une rigueur scientifique et une expertise reconnue en collecte et analyse de données statistiques ;
- une équipe ayant une compréhension fine des marchés et du comportement des voyageurs ;
- une organisation branchée sur les besoins et les enjeux auxquels font face les organisations touristiques québécoises.



- Veille dédiée/ciblée
- Étalonnage
- Think tanks personnalisés
- Rencontres stratégiques
- Diagnostics et recommandations

- Collectes et analyses quantitatives
- Entrevues, groupes de discussion et communautés en ligne
- Approche méthodologique sur mesure
- Analyse de données secondaires



CHAIRE

**de tourisme
Transat**

ESG UQÀM

CRÉDITS ET REMERCIEMENTS

Partenaire principal :



Développement
économique Canada
pour les régions du Québec

Canada Economic
Development
for Quebec Regions

Équipe de coordination :

Claudine Barry

Fanny Beaulieu Cormier

Kate Germain

Idéation, recherche et rédaction :

Claudine Barry

Fanny Beaulieu Cormier

Marie-Christine Bruneau

Kate Germain

Lorea Goudour

Stéphanie Massé

Chantal Neault

Julie Payeur

Audrey Rabillard

Amélie Racine

Alexandra St-Michel

Sous la direction de :

Marc-Antoine Vachon

Collaborateur :

Martin Lessard, directeur général du MT Lab

Graphiste :

Stéphanie Chayer

Révisure :

Mylène Augustin



TABLE DES MATIÈRES

Les grandes observations	07
L'humain	08
La transition écologique	10
L'économie	13
Les fondations du tourisme en 2021	16
Prise en compte des nouvelles pratiques de consommation.....	17
Transformation des habitudes de consommation.....	18
Comportements et intentions de voyage des Québécois.....	21
Les télétravailleurs, un segment à conserver dans nos radars.....	24
Virage local.....	27
Plein air : reconnaître la valeur de la nature.....	28
L'agrotourisme tire son épingle du jeu.....	31
Développement touristique : une approche inclusive avec sa communauté.....	34
Repenser sa stratégie marketing pendant et après la crise.....	37
Ressources humaines : nouveaux enjeux	40
Pénurie de main d'œuvre : d'une crise à l'autre	41
Nouvelles réalités, nouveaux besoins.....	44
Qui seront les gestionnaires de demain?.....	47
Adaptation de l'industrie	50
L'amélioration de l'expérience client par la technologie.....	51
Revoir son modèle d'affaires pour mieux s'adapter.....	55
La pandémie pousse la ville à se remettre en question	58
Exemples de partenariats inspirants pour la relance touristique	61
Conclusion	63
Méthodologie et sources.....	66

LES GRANDES OBSERVATIONS



L'HUMAIN

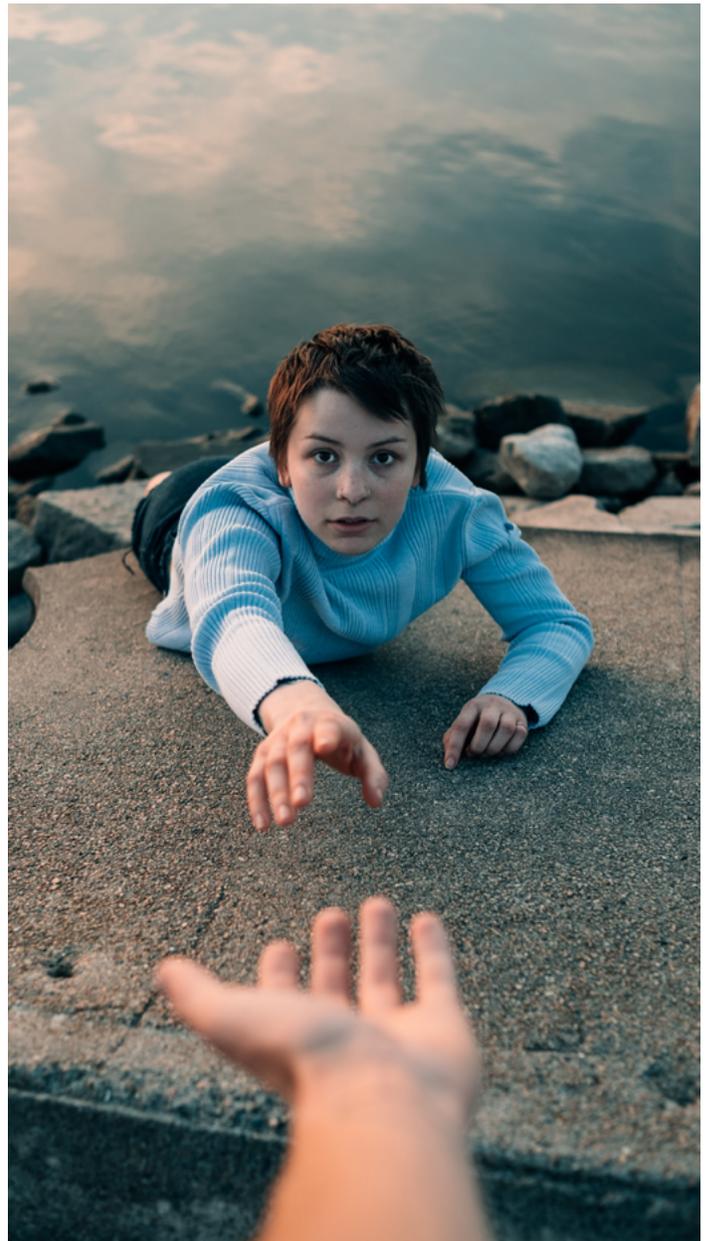
L'humain c'est vous, c'est nous. Il est un voyageur, une employée, un chef d'entreprise, une ministre, un père de famille, une étudiante. Ces multiples visages s'accompagnent d'une quantité de défis et de besoins. Et si on utilisait nos plus belles qualités humaines pour traverser le reste de la crise ?

La pandémie de la COVID-19 a exacerbé plusieurs grandes tendances observées ces dernières années tant chez les voyageurs (tourisme local, de bien-être, quête de sens) que chez les travailleurs de l'industrie (virage numérique, innovation, télétravail, pénurie de main-d'œuvre). Elle a accéléré des processus en cours et démontré la fragilité de plusieurs secteurs touristiques et des humains qui y œuvrent. Elle a aussi confirmé la nécessité d'innover pour s'ajuster et aller de l'avant.

Un contexte qui frappe les travailleurs et leurs dirigeants de plein fouet

La crise a donné lieu à de multiples bouleversements en milieu de travail. Annoncer des mises à pied à ses troupes pour une durée indéterminée ou définitive fut le lot de plusieurs gestionnaires depuis le début de la pandémie. Les appels à l'aide diffusés dans les médias ont exposé la vulnérabilité et l'impuissance de bien des *leaders*. Le devoir d'aller de l'avant malgré des effectifs réduits et des corvées sanitaires additionnelles a ajouté une charge sur les épaules des dirigeants et de leurs employés. Perdre son emploi ou constater la dérive de son entreprise et de son personnel n'a pu qu'être humainement difficile.

Le bilan estival de ***l'enquête** de la Chaire de tourisme Transat, concernant les impacts de la COVID-19 sur les organisations touristiques québécoises, indique, sans surprise, de fortes turbulences sur le plan des ressources humaines. Pendant la phase de confinement du printemps, 69 % des entreprises détenant un bassin d'employés ont fait des mises à pied temporaires et 18 % en ont fait de façon permanente. Lors de la reprise graduelle des activités, en début juin, la moitié des entreprises (49 %) ont réembauché une partie de leurs ressources mises à pied, et 43 % en ont réembauché la totalité.



Les pertes d'emploi temporaires ont particulièrement frappé les secteurs de l'hébergement et de la restauration, selon les données d'une **étude** menée par le CQRHT.

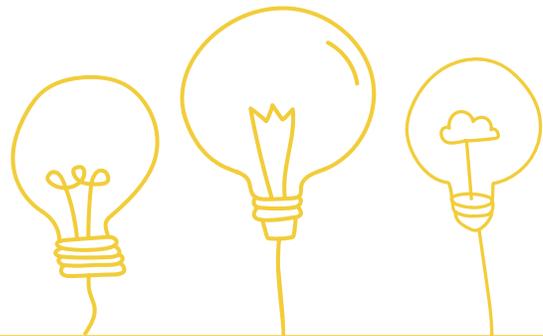
Une responsabilité collective

Anxiété, stress, déprime, isolement, dépression; tous ces maux doivent être pensés collectivement. Les conséquences sociales de la crise sont graves et déchirantes. Selon une **enquête** de l'Université de Sherbrooke sur les impacts psychosociaux de la pandémie au Québec, un adulte sur quatre affirme avoir des symptômes compatibles avec un trouble d'anxiété généralisée ou une dépression majeure. Chez les jeunes adultes (18 à 24 ans), cette proportion atteint près d'une personne sur deux.

La santé mentale représente actuellement un enjeu crucial pour la société et pour les organisations. La gravité de la situation a incité plusieurs entreprises, syndicats et ordres professionnels à offrir davantage de ressources pour encadrer et soutenir les personnes en difficulté. Par exemple, l'**Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « affaires municipales »** (APSAM) partage sur son site Web des outils, des capsules vidéo, des webinaires et des liens utiles pour accompagner tant les gestionnaires que les travailleurs. L'**Ordre des conseillers en ressources humaines agréés** propose de son côté des formations gratuites en ligne sur la gestion des ressources humaines à l'ère de la pandémie. Les employés en présentiel et en télétravail n'ont jamais eu autant besoin d'un employeur soucieux de leur bien-être.

Une nécessité d'innover

Ne sous-estimons pas la résilience des individus et leur capacité d'adaptation. D'ailleurs, plusieurs secteurs font preuve de créativité depuis le début de la pandémie pour poursuivre leurs activités et regarder vers l'avenir. Certaines façons de faire émergentes deviendront les normes de demain. C'est notamment le cas du secteur des réunions et des congrès, qui a su démontrer la pertinence à long terme des événements hybrides.



L'éditorial de
Martin Lessard
directeur général du MT Lab

La révolution des technologies de l'information, de l'Internet et autres « objets intelligents » modifie le paysage des entreprises depuis 30 ans. La pandémie a pourtant révélé un certain retard de leur intégration dans les organisations au Québec et surtout, une carence en culture numérique. Dans un contexte de distanciation sociale, certains outils technologiques ont démontré qu'ils pouvaient simplifier la vie des voyageurs. Leur adoption pourrait jouer sur les attentes technologiques futures des consommateurs. On se dirige vers une plus grande numérisation des processus.



PLUSIEURS SECTEURS FONT PREUVE DE CRÉATIVITÉ DEPUIS LE DÉBUT DE LA PANDÉMIE POUR POURSUIVRE LEURS ACTIVITÉS ET REGARDER VERS L'AVENIR



Même s'il est difficile d'anticiper ce que nous réservent les prochains mois, la vaccination procure un sentiment d'espoir en ce début d'année. Si la relance passe par l'innovation, assurons-nous que sa ressource première, l'humain, soit dans de bonnes dispositions en faisant preuve d'empathie, d'inclusion et de bienveillance. Enfin, n'oublions pas que l'expérience touristique québécoise repose aussi sur cet être humain : son accueil chaleureux, sa créativité effervescente, sa passion contagieuse.

**L'enquête portant sur les impacts de la COVID-19 sur l'industrie touristique québécoise est une étude menée en trois volets d'avril à septembre 2020 par la Chaire de tourisme Transat en partenariat avec le ministère du Tourisme, l'Alliance de l'industrie touristique du Québec et les associations touristiques régionales et sectorielles.*

Les priorités de 2021 en environnement

Des organisations internationales comme l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et les Nations Unies (ONU) ont déterminé des actions incontournables afin de nous préparer à relever les défis qui nous attendent en tant que société. En voici trois qui concernent les limites de notre planète.

Mettre en place des plans de redressement viables à long terme

Les investissements en infrastructures (transports, bâtiments) ainsi que le financement de projets spéciaux devraient inclure des mesures de durabilité (efficacité énergétique, utilisation rationnelle des ressources, adaptation aux changements climatiques, etc.). Par exemple, dans le cadre de son vaste programme de relance, la France accorde des fonds à l'intégration de changements disruptifs en tourisme durable, dans la restauration durable et les circuits d'approvisionnement courts.

Se tourner vers l'économie circulaire

Selon les données existantes sur le sujet, l'économie mondiale est circulaire à seulement 8,6 %. Passer de l'économie linéaire à l'économie circulaire pourrait prendre de 15 à 20 ans, selon la Fondation Ellen MacArthur, qui se consacre à l'accélération de cette transition. Production, consommation, réutilisation, valorisation : un bien ou un service se déplace en boucle dans un système qui optimise l'utilisation des ressources à chaque étape de son cycle de vie. Le zéro déchet, l'autopartage et l'utilisation de matériaux de construction recyclés sont des exemples d'initiatives.

LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Est-ce que 2021 sera le fer de lance d'une économie résiliente, circulaire et zéro carbone? Si l'on en croit les organisations internationales et les voyageurs : l'heure est enfin arrivée.

L'urgence sanitaire a fait de l'ombre aux défis à long terme comme les changements climatiques, la perte de biodiversité et la disponibilité des ressources naturelles. L'Organisation mondiale du tourisme clame toutefois haut et fort que la reprise devra se faire sous les piliers de la durabilité.

« Le tourisme peut être une force au service du bien dans notre monde, en jouant un rôle protecteur de notre planète et de sa biodiversité, et en célébrant ce qui fait de nous des êtres humains. » António Guterres, Secrétaire général de l'ONU.



« **LE TOURISME PEUT ÊTRE
UNE FORCE AU SERVICE DU BIEN
DANS NOTRE MONDE, EN JOUANT
UN RÔLE PROTECTEUR DE NOTRE PLANÈTE
ET DE SA BIODIVERSITÉ, ET EN CÉLÉBRANT
CE QUI FAIT DE NOUS DES ÊTRES HUMAINS** »

ANTÓNIO GUTERRES,
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'ONU

Un rapport illustrant la situation au Québec devrait être publié en 2021 par **Circular Economy**; il devrait inclure les interventions prioritaires pour assurer la transition vers la circularité. Dans cette économie, les entreprises touristiques ont tout intérêt à réfléchir aux usages multiples de leur service afin d'en maximiser leur valeur.

Mesurer et réduire les émissions de gaz à effet de serre

Les outils de mesure deviennent nécessaires afin de connaître l'empreinte carbone de son secteur d'activité et d'engager l'industrie dans des cibles de réduction. Faciliter la planification de voyages écoresponsables par une communication claire de l'offre proposée, suggérer des itinéraires pour voitures électriques, intégrer un programme de certification reconnu par le Conseil mondial du tourisme durable, promouvoir des plateformes d'autopartage et proposer aux voyageurs de compenser leurs émissions constituent toutes des actions qui profitent au positionnement d'une destination durable.

Des signes encourageants de la part des voyageurs québécois

Selon un sondage mené par la Chaire de tourisme Transat à l'automne 2020, la moitié des voyageurs québécois portent beaucoup d'attention à l'information concernant la protection de l'environnement et l'émission de carbone. Une proportion similaire se dit même prête à modifier ses habitudes de voyage si cela aide à réduire son empreinte.

Interrogés sur leur propension à compenser financièrement les émissions liées à leurs déplacements touristiques, 46 % des voyageurs se disent prêts à annuler l'impact d'un trajet aller-retour Québec-Montréal (moins de 5 \$). Près d'un quart des répondants (22 %) jugent probable de doubler leur compensation dans un scénario de vol aller-retour Montréal-Paris (estimée à 111 \$ ou 167 \$) afin de neutraliser les effets négatifs et qui plus est de générer un impact positif sur l'environnement.

Les répondants les plus investis en tourisme durable sont de tous âges, mais sont sous-représentés chez les 35 à 54 ans. Les plus investis se distinguent des autres par leur intérêt prononcé pour la nature (voir infographie).

Engagement des voyageurs québécois en tourisme durable



1 sur 2
prêt à modifier ses pratiques de voyage pour réduire son empreinte carbone

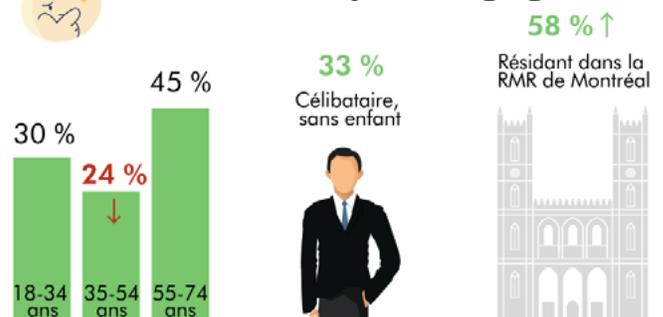


1 sur 3
porte plus d'attention aux pratiques durables des prestataires touristiques depuis la COVID-19

Base : ensemble des répondants (n = 1174)



Qui sont les plus engagés ?



Comment se distinguent-ils des voyageurs moins engagés ?

Caractéristique	Engagement (%)
Ils se considèrent davantage comme des "experts touristiques" du Québec	19 % ↑
Ils sont plus fréquemment attirés par la nature dans leur choix de destination	55 % ↑
Ils souhaitent davantage faire des séjours en nature suite à la COVID-19	37 % ↑

Les données en vert ou rouge présentent les différences significatives observables entre les engagés en tourisme durable et le reste de l'échantillon.

Base "Engagés" : répondants se disant "assez d'accord" ou "tout à fait d'accord" avec trois énoncés portant sur le tourisme durable (n = 230)

Source : Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne menée du 18 au 24 novembre 2020 auprès de 1 172 voyageurs québécois.



Une industrie conscientisée, une voie à définir

L'industrie touristique québécoise agit déjà sur plusieurs plans au chapitre environnemental: protection de la biodiversité par les aires protégées, écotourisme, économie collaborative, adhésion à des certifications, compensation de carbone, etc. Les actions requises pour se tourner vers une économie verte sont multiples.

La poursuite de cette transition reposera sur la connaissance, la créativité, les partenariats, des investissements conséquents et surtout, une démarche collective et concertée, afin de maximiser le potentiel et les bénéfices pour les voyageurs, les entreprises touristiques et les collectivités.



L'ÉCONOMIE

Selon l'Organisation mondiale du tourisme, les pertes en revenus du tourisme international pour 2020 pourraient atteindre 910 milliards à 1,2 billion de dollars américains. Au Québec, certains secteurs en région rurale s'en sortent mieux. Mais la majorité des organisations en milieu urbain sont en difficulté.

L'économie mondiale sur la corde raide

La crise de la COVID-19 plonge l'économie mondiale dans la pire récession depuis la Seconde Guerre, selon les informations transmises par la Banque mondiale. Les projections sont très difficiles à produire compte tenu de l'évolution rapide de la situation. En date du 7 décembre 2020, l'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE) évalue le recul du PIB à 4,2 % pour 2020, mais prévoit une progression équivalente en 2021.

Au Canada, la baisse du PIB se chiffre plutôt à 5,4 % et la croissance prévue pour 2021 atteint seulement 3,5 %. Les pays les plus durement touchés par la pandémie sont ceux qui dépendent du commerce mondial, du tourisme, des exportations de produits de base et de financements extérieurs.

Le tourisme : l'un des secteurs les plus touchés par la crise

Le tourisme représente la troisième catégorie d'exportation au monde. En 2019, cette industrie comptait pour 7 % du commerce international. Il s'agit de l'un des secteurs les plus touchés par la pandémie. Le nombre d'arrivées touristiques internationales a chuté de 70 % de janvier à août 2020 par rapport à 2019. Ce déclin se traduit par 700 millions d'arrivées en moins, et une perte de 730 milliards de dollars américains en revenus d'exportation.



Arrivées touristiques internationales



700 millions

d'arrivées touristiques internationales de moins qu'en 2019

730 milliards de US\$

de moins en revenus d'exportation qu'en 2019



100 millions

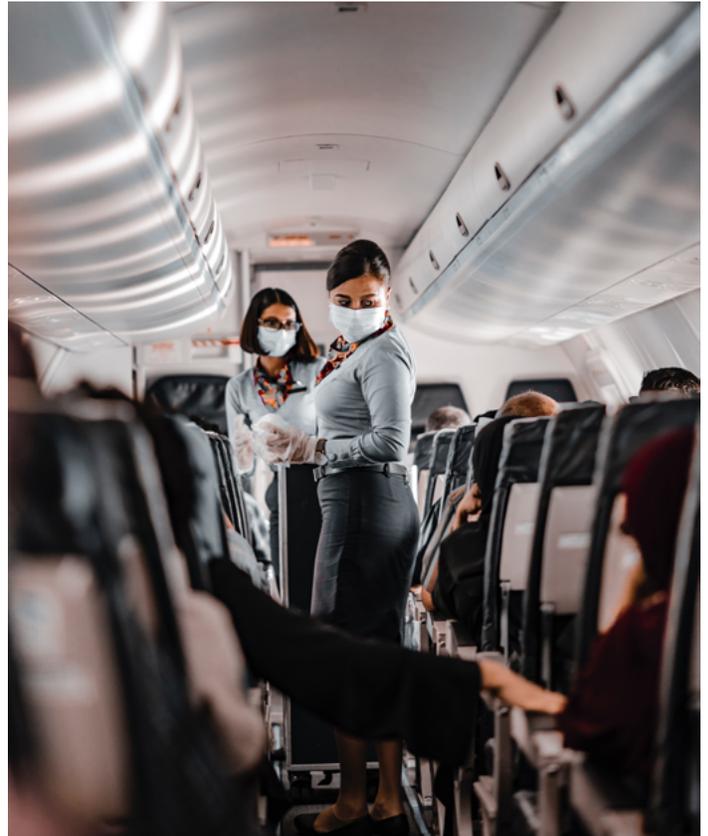
d'emplois directement liés au tourisme sont à risque

Source : UNWTO. «World Tourism Barometer», volume 18, no6, octobre 2020.

Quarante milliards de dollars en moins pour le Canada

L'économie canadienne n'est pas épargnée par la crise. Les pertes sur le plan des recettes touristiques (incluant celles du tourisme domestique) pour 2020 pourraient correspondre à une baisse de 61 % par rapport à 2019, soit près de 40 milliards de dollars canadiens en moins dans les coffres des entreprises du pays. Les deux secteurs économiques les plus touchés par la fermeture d'organisations sont issus de l'industrie touristique : les services d'hébergement et de restauration, ainsi que le milieu des arts, du divertissement et des loisirs.

Durant le 2e trimestre de 2020, les transporteurs aériens canadiens ont déclaré des baisses de revenus de 95 %. Pour cette même période, le secteur de l'hébergement enregistrait des pertes de 74 %. Pour les événements d'affaires au pays, le constat est aussi troublant : un manque à gagner de 1,3 milliard de dollars en dépenses directes provoqués par l'annulation de 3 668 événements et l'absence de 1,5 million de délégués.



« **PRÈS DE 40 MILLIARDS DE DOLLARS CANADIENS EN MOINS DANS LES COFFRES DES ENTREPRISES DU PAYS** »

Les entreprises du Québec sont inquiètes

Selon Statistique Canada, le Québec comptait 27 % moins d'entreprises en activité dans le secteur de l'hébergement et de la restauration et dans celui des arts, du divertissement et des loisirs pour la période de janvier à juin 2020.

Au printemps dernier, à l'occasion du sondage sur les impacts de la COVID-19 sur l'industrie touristique québécoise*, 47 % des organisations sondées avaient vu leur situation financière se détériorer. Lors du coup de sonde suivant, réalisé à la fin du mois d'août, 45 % des entreprises interrogées jugeaient que leur sort s'était amélioré durant l'été. Néanmoins, les grands centres urbains ont été plus durement affectés par la crise. Plus de la moitié des répondants (57 %) situés dans les villes estimaient que malgré le déconfinement et les vacances

d'été, leur situation financière s'était détériorée. Les pertes financières accumulées depuis le début de la crise soulèvent l'inquiétude de 60 % de l'ensemble des répondants.

Selon les données de Statistique Canada, la période estivale a pourtant permis un rebond de l'économie québécoise. Le taux de chômage, qui s'élevait à 9,1 % pour l'ensemble du Québec au mois d'août, est toutefois demeuré plus élevé dans l'industrie touristique, à 16,4 %. Par ailleurs, le Conference Board du Canada précise qu'avec la recrudescence de la COVID-19, les progrès économiques enregistrés à l'été au Québec se sont atténués en octobre, marqués par des pertes d'emplois dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration.

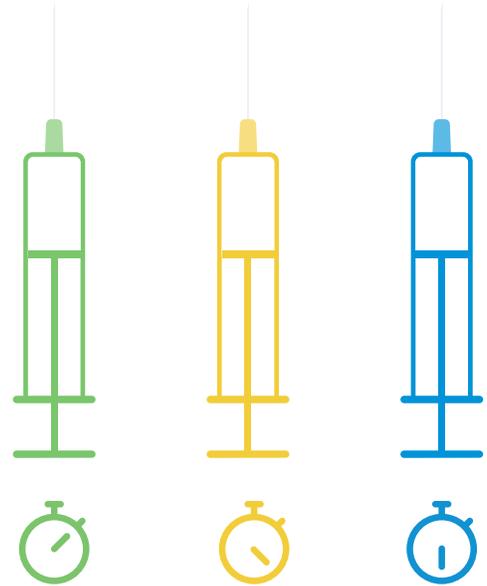
Retour à la « normale »

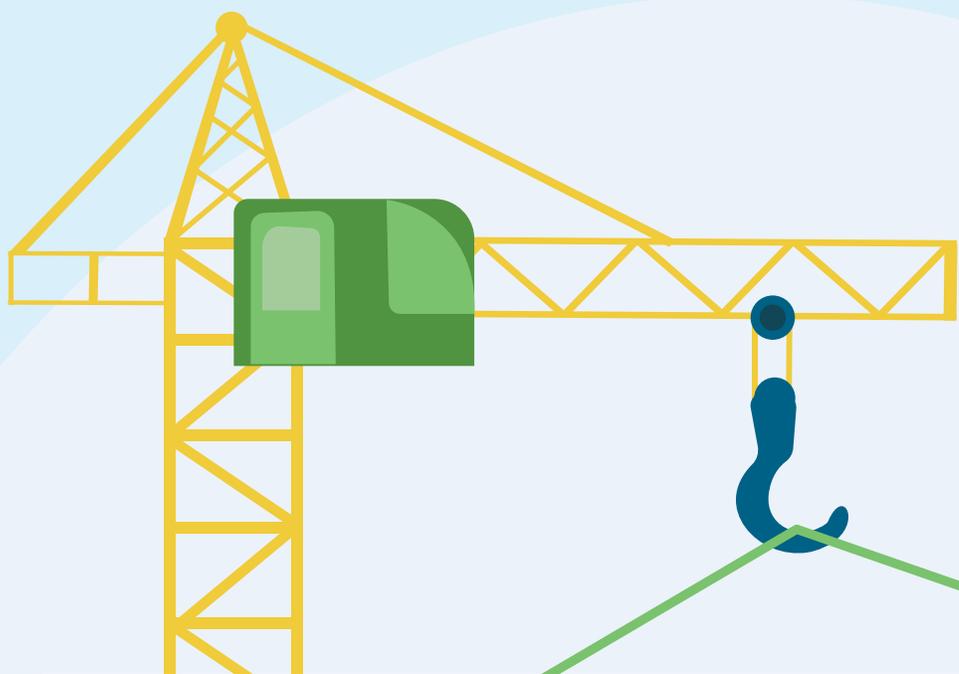
Le lancement du processus de vaccination massive donne de l'espoir aux organisations touristiques.

Il laisse entrevoir la levée graduelle des restrictions de voyage, des mesures de distanciation et des protocoles sanitaires exceptionnels. Mais dans combien de temps ?

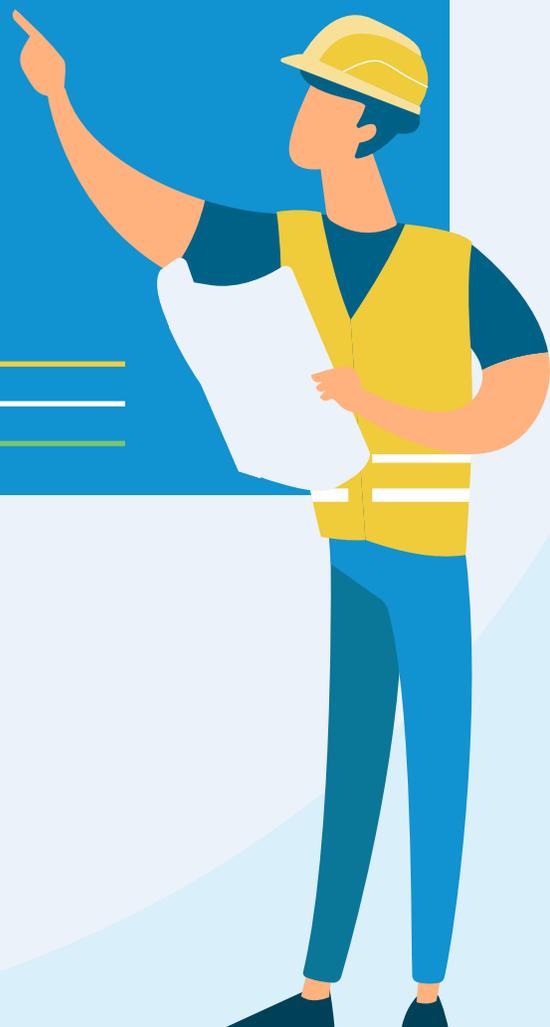
Destination Canada émet des scénarios de reprise. Selon l'organisme, une réouverture des frontières à l'ensemble des marchés en avril 2021 entraînerait un retour à la « normale » en 2025 alors qu'une réouverture en octobre 2021 repousserait à 2026 le rétablissement au niveau de 2019. Outre l'état des frontières et des restrictions de voyage, c'est surtout de la confiance des voyageurs dont dépendra la reprise.

**L'enquête portant sur les impacts de la COVID-19 sur l'industrie touristique québécoise est une étude menée en trois volets d'avril à septembre 2020 par la Chaire de tourisme Transat en partenariat avec le ministère du Tourisme, l'Alliance de l'industrie touristique du Québec et les associations touristiques régionales et sectorielles.*





LES FONDATIONS DU TOURISME EN 2021



PRISE EN COMPTE DES NOUVELLES PRATIQUES DE CONSOMMATION



TRANSFORMATION DES HABITUDES DE CONSOMMATION

La COVID-19 a changé la façon dont les gens communiquent, travaillent, se divertissent, magasinent, relaxent et envisagent les voyages. Comment évolueront ces comportements de consommation ?

Le « temps d'écran » explose !

Confiné à la maison, encouragé à ne pas sortir, le monde entier s'est tourné davantage vers les écrans. Durant le printemps 2020, Statistique Canada rapporte que le trafic Internet mondial aurait augmenté de 40 à 60 %. Les sites Web de journaux, les applications de communication vidéo, les jeux, le travail et les programmes d'apprentissage sont responsables de cette croissance. Le télétravail marque cette période pour un grand nombre de ménages (lire aussi : Les télétravailleurs, un segment à conserver dans nos radars).

La fermeture des commerces non essentiels lors des premiers mois de la pandémie a fait fleurir le magasinage en ligne. À titre d'exemple, les données colligées par Statista démontrent que les ventes en ligne d'électroménagers, d'appareils électroniques, de matériaux de construction et de matériel de bricolage ont connu une hausse spectaculaire de 587 % de la mi-mars à la mi-avril au Canada. Voilà une habitude qui pourrait bien se poursuivre et s'étendre à d'autres secteurs vu la convivialité du processus.

Les entreprises qui ont une forte présence en ligne et disposent d'un site transactionnel ont une importante

Le premier point de contact des visiteurs se fait généralement en ligne. A minima, les entreprises doivent y être présentes et idéalement offrir des possibilités transactionnelles. Cette vitrine sur le Web doit aussi être vue comme une façon de rejoindre un visiteur potentiel pour l'inspirer à venir, l'encourager à parler de l'entreprise autour de lui et le rassurer sur son choix.

Martin Lessard, directeur général du MT Lab



longueur d'avance. Dans cette optique, la Banque de développement du Canada (BDC) signale que les investissements des organisations dans le marketing de contenu, l'analyse des données, l'optimisation des moteurs de recherche et la gestion des médias sociaux doivent être maintenus et soutenus.

Des outils simples permettent de mettre des visages d'ici derrière la mention « Consommer Québécois ». Avec des codes QR, des puces NFC ou un lien URL, il est possible de raconter une histoire qui vient ancrer localement l'expérience (une courte vidéo de l'artisan, des habitants, des méthodes de fabrication).

Martin Lessard, directeur général du MT Lab

Les achats locaux

Un mouvement de solidarité envers les commerces locaux s'est organisé afin de leur permettre de sortir la tête de l'eau durant cette crise pendant laquelle ils ont été forcés de fermer temporairement. Un sondage de Léger auprès des Québécois révèle que le tiers des répondants disent acheter davantage de produits alimentaires locaux qu'avant la crise. Aussi, 18 % mentionnent qu'ils consomment plus de « culture québécoise ». Les entreprises agrotouristiques d'ici ont pu constater cet engouement à l'été 2020 (lire aussi : L'agrotourisme tire son épingle du jeu).

L'opération de séduction des produits québécois auprès des gens d'ici doit se poursuivre pour développer des réflexes chez les consommateurs, pour alimenter la fierté et former des ambassadeurs de ces produits auprès des touristes internationaux.

Les conférences en ligne

Les réunions en ligne sont devenues monnaie courante pour un grand nombre de travailleurs. Ces rencontres virtuelles, très prisées par les télétravailleurs, se sont aussi révélées profitables pour les échanges entre organisations. Comme la période pandémique se prolonge et nécessite que les entreprises s'adaptent aux communications à distance, cette pratique des rencontres virtuelles s'ancre dans les habitudes et risque de perdurer, du moins en partie. Les échanges véritables en personne seront néanmoins toujours nécessaires dans le but de développer des liens de confiance.

Aussi, les événements professionnels sur Internet gagnent la faveur des participants. Bien qu'ils reconnaissent l'intérêt des rencontres en face à face parce qu'elles sont essentielles pour maintenir des relations d'affaires de qualité, les utilisateurs apprécient les conférences en ligne pour obtenir les contenus partagés sans devoir se déplacer.

Organiser une conférence en ligne nécessite la création d'un espace numérique qui n'est pas juste un écran à regarder. La firme québécoise **Ipoin6**, installée au MT Lab, offre un environnement numérique qui propose non seulement de participer à la conférence, mais aussi de se « déplacer » et de rencontrer d'autres participants ou exposants en visio.

Martin Lessard, directeur général du MT Lab

Coupe forcée dans les loisirs

Une étude de Statistique Canada démontre à quel point le budget des Canadiens s'est transformé avec la crise. Elle révèle, entre autres, une baisse importante de la part des dépenses en transport ainsi que de celle attribuée aux loisirs. Cette dernière a chuté de plus de la moitié ; de 12 % en février 2020 elle a atteint 5 % trois mois plus tard. La fermeture des salles de spectacles, des commerces, des restaurants, des cinémas, des musées et autres lieux de divertissement explique en grande partie ce résultat. Rien n'indique que les gens choisiront de poursuivre dans cette voie, au contraire. Le stress lié à l'isolement social pèse sur la population, particulièrement durant cette 2e vague. Le retour à des activités de loisirs avec la famille et les amis est très attendu.

« LA RBC ESTIME QUE LA POPULATION DISPOSE DE LIQUIDITÉS ÉVALUÉES À 160 MILLIARDS DE DOLLARS »



En attendant la reprise des activités de loisirs, plusieurs personnes prennent part à diverses expériences culturelles en ligne et sur les réseaux sociaux. Les entreprises proposent des contenus qui stimulent les sens de l'auditoire. Par exemple, au son de la voix, il est possible de partager des histoires vibrantes comme le fait la **startup Magnéto** (podcast). L'expérience olfactive, un élément très puissant pour déclencher des souvenirs, peut aussi être offerte à distance, comme le fait **Stimulation Déjà Vu**.

Martin Lessard, directeur général du MT Lab

Indice de confiance des consommateurs

Sur le plan économique, les Québécois ont confiance en l'avenir. C'est dans la belle province que l'indice de confiance des consommateurs, élaboré par le Conference Board du Canada, est le plus élevé pour le mois de novembre 2020. Bien que les Québécois soient préoccupés par leurs finances, ils sont plus optimistes qu'ils ne l'étaient le mois précédent. Près du tiers des répondants québécois estiment que le moment est propice pour procéder à des achats importants. Il s'agit de la plus forte proportion au pays.

L'épargne des Canadiens

La crise sanitaire a engendré une hausse importante de l'épargne des Canadiens, selon une analyse de la RBC. La baisse des dépenses due au confinement et le report du remboursement de prêts, combinés au maintien des revenus pour de nombreux ménages et aux mesures de relance du gouvernement fédéral expliquent cette épargne. La RBC estime que la population dispose de liquidités évaluées à 160 milliards de dollars (!). Voilà une occasion en or de se positionner avantageusement dans le radar de ces Canadiens qui ne demandent qu'à voyager à nouveau.

RECOMMANDATIONS

Investir pour assurer une forte présence sur le Web et pour offrir une plateforme de réservation performante.

Continuer à inspirer la clientèle québécoise et canadienne sur les médias sociaux et préparer les campagnes marketing s'adressant à celle-ci.

Percevoir les événements d'affaires hybrides comme une occasion d'élargir l'audience et de faire rayonner les contenus. Développer un modèle d'affaires qui fera ressortir les nouvelles sources de revenus qui pourraient découler des conférences en ligne.

Valoriser les producteurs, les artisans et les artistes québécois en faisant rayonner leurs produits et services en ligne, mais également en facilitant la consolidation de partenariats stratégiques.

Tirer profit de l'épargne des Canadiens en les faisant rêver de séjours au Québec et en leur proposant des offres et des forfaits ciblés et innovants.



COMPORTEMENTS ET INTENTIONS DE VOYAGE DES QUÉBÉCOIS

Devant les restrictions sanitaires et la fermeture des frontières, les Québécois ont-ils plus voyagé chez eux qu'à l'habitude à l'été 2020? Ont-ils l'intention de découvrir davantage leur territoire en 2021? Voici un portrait touristique de la population québécoise.

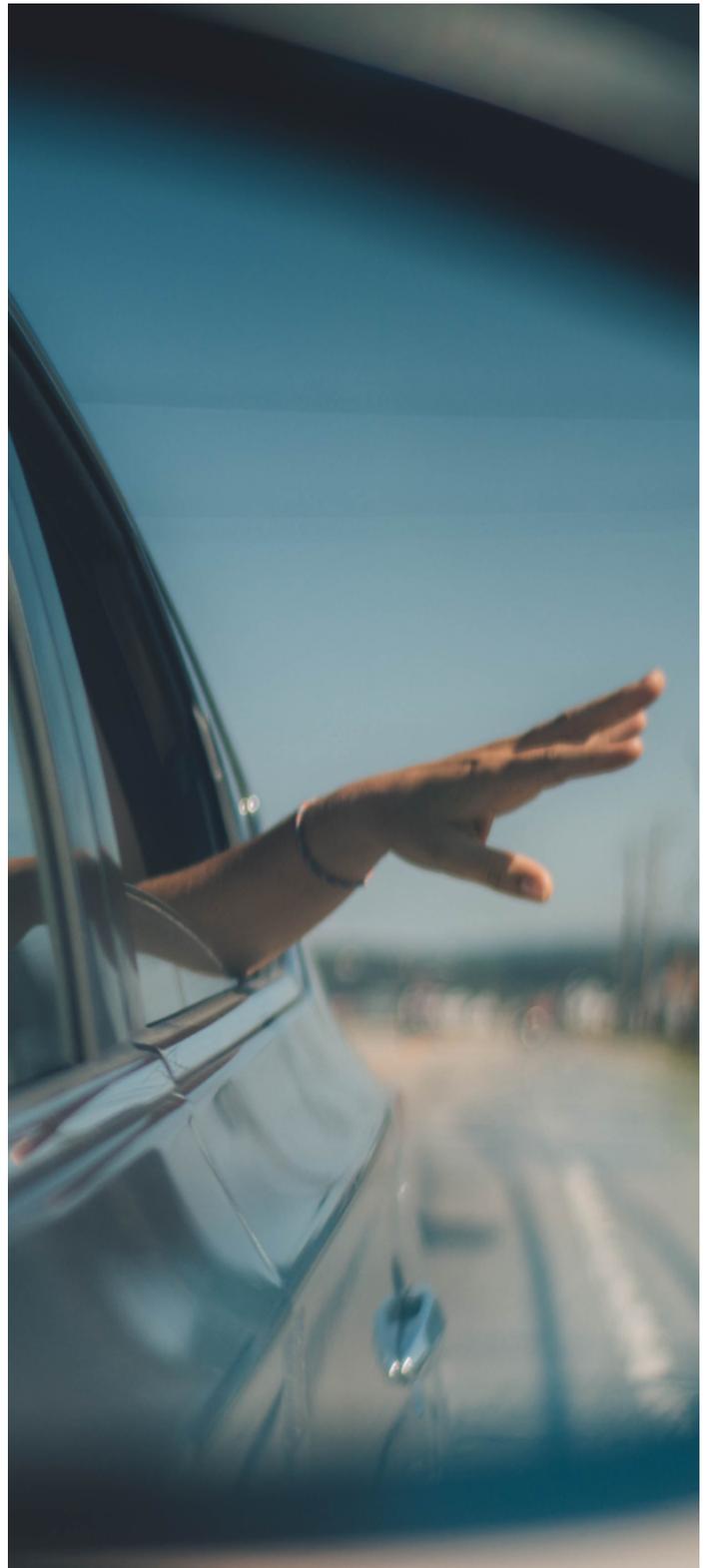
D'après un sondage omnibus réalisé par Léger en décembre 2020 auprès de 1000 Québécois, 41 % des répondants indiquent avoir fait au moins une excursion ou un séjour touristique d'une nuitée ou plus au Québec à l'été 2020. Les courts voyages se sont avérés les plus populaires: 28 % des sondés ont réalisé au moins une excursion et 26 % une escapade d'une à trois nuits. En ce qui concerne les longs départs, quelque 13 % des répondants déclarent avoir fait un séjour de 4 à 13 nuits et seulement 3 % affirment avoir étendu leur voyage à plus de deux semaines.

Fait intéressant, les répondants âgés de 25 à 34 ans et de 35 à 44 ans ont légèrement plus voyagé au Québec que les autres. Les plus jeunes (25-34 ans) sont d'ailleurs plus nombreux que les 55-74 ans à avoir effectué un séjour d'au moins une nuitée hors domicile. Les Québécois ayant déclaré un revenu annuel par foyer de 100 000 \$ et plus sont plus enclins à avoir voyagé que les autres répondants, pour chacun des types d'expérience.

Profil touristique de la saison estivale 2020

Pour mieux comprendre la nature des déplacements touristiques au Québec, la Chaire de tourisme Transat a réalisé, à l'automne 2020, une enquête en ligne auprès d'un panel de 1 172 voyageurs québécois*. Ce sondage visait à dresser, entre autres, le tableau touristique de l'été, les changements de comportements des Québécois ainsi que les intentions de voyage.

Parmi les sondés qui ont parcouru la province durant l'été 2020, 76 % affirment avoir envie de la découvrir davantage à la suite de leur expérience touristique. Ces derniers se disent d'abord motivés par le produit



québécois, notamment par la beauté des paysages. Les non-intéressés jugent quant à eux le contexte pandémique actuel peu propice à la découverte du Québec et considèrent déjà y voyager ou connaître suffisamment l'offre touristique du territoire. Les répondants n'ayant pas voyagé au Québec cet été évoquent principalement les restrictions de déplacement en vigueur pour l'expliquer.

Ce portrait demeure toutefois tavelé. La plupart des Québécois interrogés dans le cadre de l'enquête de la Chaire (82 %) ont confié qu'ils avaient moins voyagé qu'à l'habitude durant l'été 2020. Et même, un peu plus d'un répondant sur deux (57 %) a moins voyagé au Québec qu'à l'habitude. Pour une forte majorité (65 %), ce choix s'explique par le manque d'envie de voyager dans la situation actuelle. Le nombre de nuitées passées en hôtel était inférieur à l'habitude pour 56 % des sondés. Somme toute, parmi les répondants qui ont voyagé au Québec durant la saison estivale, trois sur cinq indiquent être satisfaits de leur été touristique dans la province. Un total de 42 % ont même confié que leur expérience a eu un impact positif sur leur perception du Québec en tant que destination touristique.

Comportements et intentions de voyage en 2021

La plupart des répondants (89 %) estiment qu'il est probable qu'ils voyageront au cours des deux prochaines années, peu importe la destination. À court terme (2021), une forte majorité estime plus envisageable de faire un séjour d'au moins une nuitée à l'été qu'à l'hiver ou au printemps, comme l'indique le tableau ci-dessous.

Par ailleurs, les répondants ayant voyagé au Québec à l'été 2020 s'affichent comme étant plus enclins que les autres à effectuer un séjour en 2021, peu importe la période.

Intentions de voyage en 2021

Séjour d'au moins une nuit hors domicile dans un hébergement commercial au Québec



Base : ensemble des répondants (n = 1172)
 Source : Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne menée du 18 au 24 novembre 2020 auprès de 1 172 voyageurs québécois.

À la lumière des résultats de l'enquête en ligne, il semble que la pandémie modulera à court et/ou moyen terme la manière dont les Québécois voyagent et planifient leurs vacances. Plus de deux répondants sur cinq envisagent de voyager plus localement.

Trois principaux impacts de la COVID-19 sur les voyages des Québécois



Base : ensemble des répondants (n = 1172)
 Source : Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne menée du 18 au 24 novembre 2020 auprès de 1 172 voyageurs québécois.

UN TOTAL DE 42 % ONT MÊME CONFIÉ QUE LEUR EXPÉRIENCE A EU UN IMPACT POSITIF SUR LEUR PERCEPTION DU QUÉBEC EN TANT QUE DESTINATION TOURISTIQUE

Concernant l'organisation des voyages, plus de la moitié des sondés affirment qu'ils accorderont plus d'importance aux mesures sanitaires à destination (55 %) et le tiers indiquent qu'ils planifieront leurs vacances plus en amont.

RECOMMANDATIONS

Tirer profit du plus grand intérêt des Québécois envers les séjours locaux (à proximité) et en nature par la proposition d'offres exclusives aux citoyens.

Promouvoir la destination du Québec auprès des Québécois tout au long de la période de vaccination de masse (hiver, printemps, été 2021).

Continuer de communiquer les mesures sanitaires en place, même lorsque la pandémie sera résorbée.



**L'enquête portant sur les impacts de la COVID-19 sur l'industrie touristique québécoise est une étude menée en trois volets, d'avril à septembre 2020, par la Chaire de tourisme Transat en partenariat avec le ministère du Tourisme, l'Alliance de l'industrie touristique du Québec et les associations touristiques régionales et sectorielles.*

LES TÉLÉTRAVAILLEURS, UN SEGMENT À CONSERVER DANS NOS RADARS

Un mode de travail en phase avec son temps, soutenu par un virage numérique et propulsé par la pandémie. Le télétravail n'est pas près de disparaître, du moins, pour certains travailleurs.

Les télétravailleurs canadiens

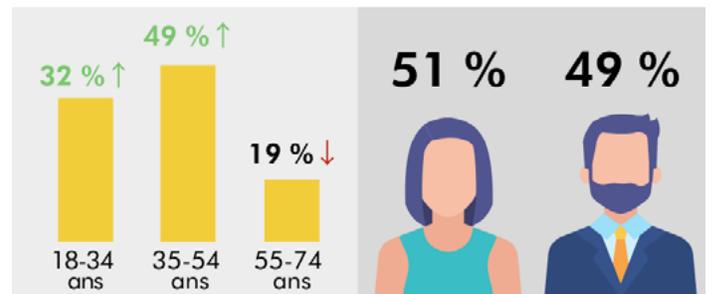
Les sondages hebdomadaires sur la pandémie de la COVID-19 de la firme Léger révèlent que la moitié des employés canadiens (et 43 % des employés québécois) étaient en télétravail au début de la pandémie (avril 2020) et que 79 % semblaient aimer l'expérience. Au début de l'automne 2020 (fin septembre), la proportion de télétravailleurs a baissé à 32 % (au CAN) et à 33 % (au QC). À ce moment, 89 % rapportaient une expérience positive. Une forte majorité affirme s'être habituée à cette nouvelle façon de travailler et environ le tiers serait même enclin à se chercher un nouvel emploi s'ils se voyaient forcés par leur supérieur de retourner au bureau.

Selon une analyse de la Banque Royale du Canada (RBC), les employeurs s'affichent moins enthousiastes à cette idée. Au Canada, 30 % des entreprises parmi lesquelles le télétravail est envisageable comptent probablement maintenir cette mesure après la pandémie. Cependant, pour demeurer attrayantes comme employeur, celles-ci devront proposer des conditions de travail plus flexibles. Est-ce que ces nouvelles réalités auront des répercussions sur le tourisme ?

Un segment de clientèle additionnel

Travailler de la maison n'est pas un phénomène nouveau. Quelques employeurs le permettaient déjà, mais surtout, les travailleurs autonomes le font depuis longtemps. Ce qui marque un tournant, c'est la quantité de nouvelles personnes qui font du télétravail durant la crise et l'influence que cela pourrait avoir sur leur mode de vie futur si cette pratique se poursuit après la pandémie.

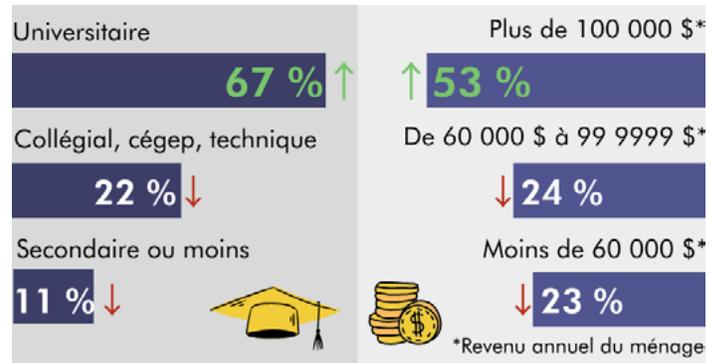
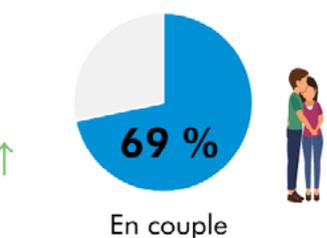
Parmi les voyageurs québécois, Qui a fait du télétravail à l'été 2020?



Présence d'enfants dans le foyer



Situation du ménage



Régions principales de résidence



Les données en vert ou rouge présentent les différences significatives observables entre les télétravailleurs et le reste de l'échantillon.

Base : répondants ayant fait du télétravail à l'été 2020 (n = 415)
Source : Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne menée du 18 au 24 novembre 2020 auprès de 1 172 voyageurs québécois.



Une enquête en ligne réalisée par la Chaire de tourisme Transat en novembre 2020 auprès de voyageurs québécois permet de dresser un portrait spécifique de ceux qui étaient en télétravail (ci-après nommés «télétravailleurs» ou «TT») à l'été 2020. Selon les données, un tiers des répondants ont affirmé avoir fait du télétravail durant cette période. De ceux-ci, 13 % l'ont également fait dans le cadre d'un séjour hors domicile et seulement 1 % ont loué une chambre d'hôtel spécifiquement à cet effet.

Les télétravailleurs ont davantage voyagé au Québec cet été que le reste de l'échantillon : ils sont un peu plus enclins à avoir fait une excursion dans la province (54 % des TT contre 42 % des non-TT) ou un court séjour (57 % contre 51 %).

Au cours de l'été 2020, les télétravailleurs ont été plus nombreux à avoir passé plus de nuits à l'hôtel qu'à l'habitude (14 % des TT contre 8 % du reste de l'échantillon). De plus, ils ont eu moins envie de retourner

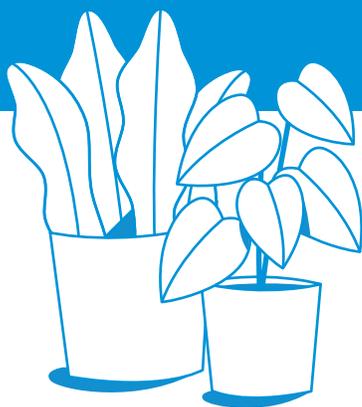
dans des destinations déjà visitées (8 % contre 15 %). Parmi les nouveaux adeptes de plein air ou d'un sport, ils ont plus fréquemment acheté de l'équipement (63 % contre 49 %).

Intentions de voyage

L'enquête auprès des voyageurs québécois indique qu'une très forte proportion de télétravailleurs (91 %) juge probable d'effectuer un voyage au cours des deux prochaines années. Lorsqu'ils sont interrogés à propos de leurs intentions à plus court terme (2021), 29 % considèrent un séjour en hébergement commercial au Québec à l'hiver, 38 % au printemps et 67 % durant l'été.

Envisagent-ils de s'adonner au télétravail dans un hébergement commercial? Ils sont plus nombreux à y songer au Québec (21 %) qu'à l'extérieur de la province (12 %).

« **CE QUI MARQUE UN TOURNANT,
C'EST LA QUANTITÉ DE NOUVELLES
PERSONNES QUI FONT DU
TÉLÉTRAVAIL DURANT LA CRISE ET
L'INFLUENCE QUE CELA POURRAIT
AVOIR SUR LEUR MODE DE VIE FUTUR
SI CETTE PRATIQUE SE POURSUIT
APRÈS LA PANDÉMIE** »



Un segment de clientèle à suivre

La tendance du télétravail touche de nombreuses organisations tant locales qu'internationales et laisse présager une vaste étendue d'occasions d'affaires à saisir. Selon la composition de leur foyer et la situation de ceux qui en font partie, les télétravailleurs se divisent en une multitude de sous-segments qui suscitent déjà l'attention de plusieurs analystes.

Les nomades numériques ne sont plus seuls sur la route des vacances/travail. Ils pourraient bien rencontrer des télétravailleurs qui s'adonnent au *workation* ou au *flexcation*! À suivre...

Pour les compagnies en informatique et les services numériques, il est commun de recruter du personnel à distance et de leur proposer de faire du télétravail. Un très bon débit Internet devient alors le critère numéro 1 pour s'installer dans un lieu ou un autre, que ce soit temporairement ou sur un plus long terme. Cet enjeu du haut débit ne relève pas que de l'établissement, mais souvent du niveau municipal ou régional.

Martin Lessard, directeur général du MT Lab

RECOMMANDATIONS

Proposer des offres qui cadrent avec les besoins des télétravailleurs et les adapter selon la composition de leur foyer (solo, couple, couple avec enfant, parent seul avec enfant).

Développer des partenariats avec des organismes de proximité (camps de jour, club de plein air, centres sportifs, garderies, etc.) pour offrir des forfaits longs-séjours aux familles durant les vacances d'été.

Identifier les organisations qui mettent en pratique le télétravail et leur proposer des espaces pour les accueillir lors de leur rencontre d'équipe ou de leur réunion.

Convertir des chambres d'hôtel en salon de travail et offrir des tarifs à la semaine (sans nuitée) afin que les télétravailleurs y aient accès en journée et puissent profiter des services complémentaires (repas, piscine, spa, salle de sports, etc.).

VIRAGE LOCAL



PLEIN AIR : RECONNAÎTRE LA VALEUR DE LA NATURE

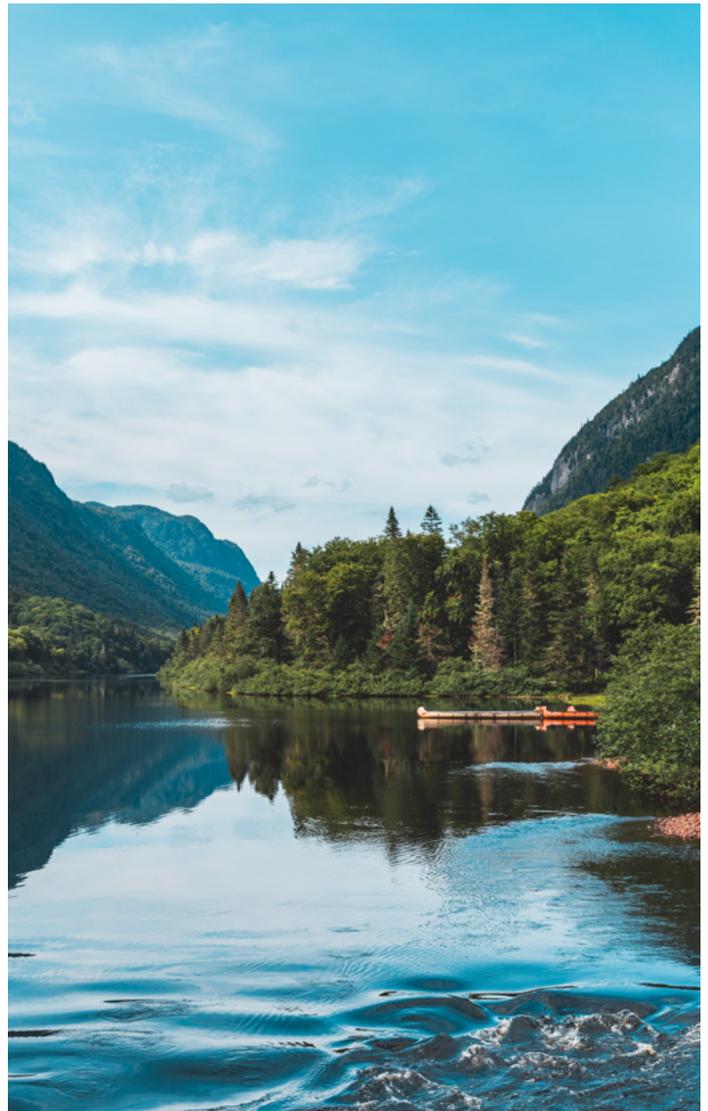
En 2020, beaucoup de Québécois ont découvert les activités de plein air ou intensifié leur pratique et plusieurs se sont équipés en conséquence. Qu'elle s'explique par la sujétion aux restrictions sanitaires ou par le besoin d'évasion, cette tendance met de l'avant l'importance des espaces naturels pour préserver la santé humaine.

Tourisme de nature et d'aventure : un secteur gagnant

D'après l'enquête du ministère du Tourisme sur les intentions de voyage à l'été 2020, le tiers des vacanciers québécois estimait privilégier les attraits en nature plutôt que les grandes villes dans leur planification de séjour entre mai et octobre 2020. Le bilan estival de l'enquête de la Chaire de tourisme Transat, concernant les impacts de la COVID-19 sur les organisations touristiques québécoises, confirme ces observations. Les Québécois se sont rués hors des villes durant la saison estivale. Quelque 50 % des entreprises répondantes issues du secteur de la nature et du plein air ont indiqué que leur situation financière s'est améliorée entre les mois de juin et d'août.

D'après une entrevue avec la porte-parole de la Sépaq Mélanie Pageau à Radio-Canada le 23 juin 2020, la Société rapportait déjà une vente totale de 140 000 laissez-passer annuels, dont 123 000 ont été achetés après la mise en ligne du rabais de 50 % le 22 juin. Elle enregistrait aussi une hausse de réservations de 11 % dans ses 7740 emplacements de camping par rapport à la même période l'an dernier (22 juin au 31 octobre). Dans une conférence à l'automne 2020, Parcs Canada affirmait avoir reçu un nombre de visiteurs plus élevé qu'à l'habitude dans les territoires situés à moins de 2 heures des centres urbains.

Le secteur a connu une hausse du nombre de pratiquants. D'après les résultats d'une enquête en ligne réalisée par la Chaire de tourisme Transat à l'automne 2020, un voyageur québécois sondé sur trois affirme avoir augmenté sa fréquence de pratique d'activité de plein air à l'été 2020*. Quelque 14 % des répondants ont même



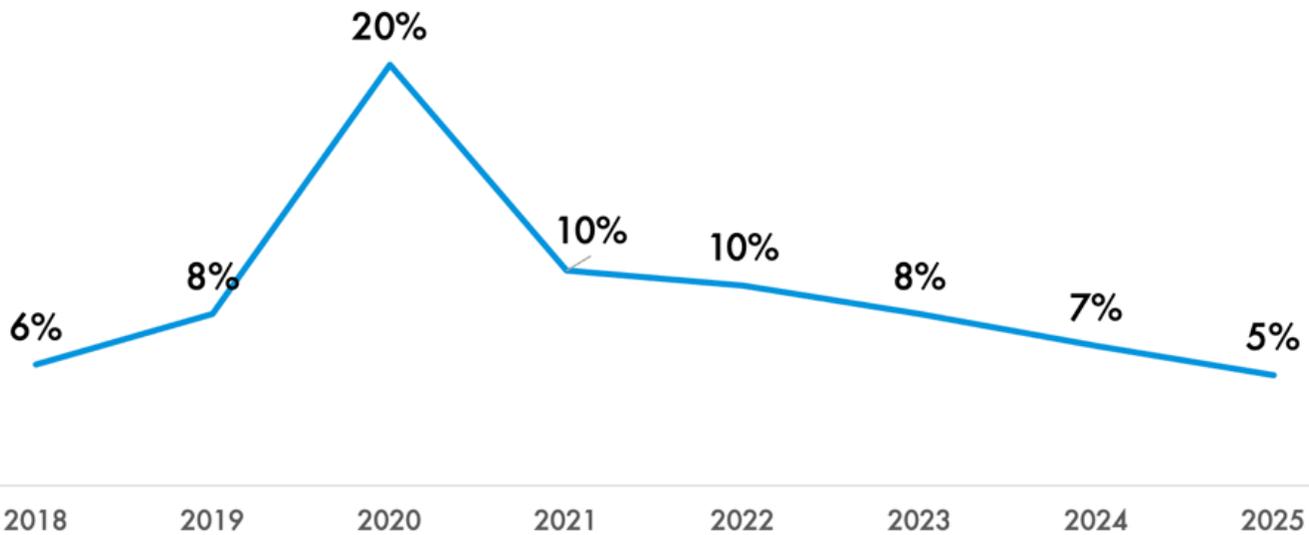
déclaré être de nouveaux adeptes d'un sport ou d'une activité de plein air cet été.

Tendances vers la pratique autonome

Tentes et embarcations nautiques non motorisées en rupture de stock, files d'attente devant les magasins, hausses des prix... En 2020, les Québécois se sont arraché les articles de sports et de loisirs extérieurs. Sans surprise, plus de la moitié (54%) des voyageurs québécois ayant intensifié la pratique d'un sport ou d'une activité en plein air à l'été 2020 ont affirmé s'être procuré de l'équipement à cet effet. Parmi ces acheteurs, quelque 37 % ont investi moins de 250 \$ en matériel alors que 63 % ont dépassé ce montant. Fait intéressant, 70 % d'entre eux ont indiqué que ces nouvelles acquisitions auront une influence sur les choix de destinations de leurs prochains séjours ou excursions touristiques. (lire aussi : Transformation des habitudes des consommateurs).

Cette tendance se confirme au sein de l'industrie du plein air canadienne. D'après la firme Statista, le revenu global associé à la vente de matériel de plein air en ligne a bondi de plus de 20 % au pays, une hausse spectaculaire par rapport aux années précédentes (voir graphique). Statista émet toutefois des projections régressives, pour un retour à une croissance annuelle d'environ 5 % en 2025, soit au même niveau qu'en 2018.

Croissance du revenu global (vente de matériel de plein air en ligne au Canada)



Source : Statista (Projections ajustées selon les impacts attendus de la COVID-19), novembre 2020

Cette tendance se remarque aussi du côté de la vente de véhicules récréatifs (VR). La plate-forme **RVshare**, aux États-Unis, constate une importante hausse de la location de VR entre particuliers. En 2020, son chiffre d'affaires a doublé par rapport aux sept années précédentes. Entre 2013 et 2019, un million de jours réservés étaient enregistrés, alors que l'entreprise a recensé deux millions de jours loués entre juillet 2019 et septembre 2020. La compagnie canadienne de location de VR **RVezy** a elle aussi vu le nombre de ses réservations augmenter de 800 % pour la période estivale 2020.

« **UN VOYAGEUR QUÉBÉCOIS SONDE SUR
TROIS AFFIRME AVOIR AUGMENTÉ
SA FRÉQUENCE DE PRATIQUE
D'ACTIVITÉ DE PLEIN AIR À L'ÉTÉ 2020*** »

Reconnaissance accrue des bienfaits de la nature

Ces modulations récentes de l'offre et de la demande dans l'industrie du plein air reflètent-elles seulement la sujétion des Canadiens aux restrictions sanitaires? Pourraient-elles témoigner d'une reconnaissance générale quant au rôle de la nature sur le bien-être? Un sondage produit par l'organisme les Amis des parcs en juin 2020 auprès de 1600 citoyens canadiens révèle que 70 % des répondants « déclarent que leur intérêt pour les parcs et les espaces verts a augmenté depuis le début des mesures de confinement ». Parcs Canada a également partagé les résultats d'une enquête réalisée en octobre 2020, dénotant que 80 % des Canadiens sondés ont indiqué que la réouverture des parcs nationaux était importante pour leur santé mentale.

Cette reconnaissance s'étend jusqu'à la réflexion concernant la relance. Le **Groupe de travail pour une reprise économique résiliente**, composé de 15 Canadiens issus du milieu des affaires et de la politique, recommande parmi les cinq actions prioritaires « d'investir dans la nature qui nous protège et pourvoit à nos besoins ». Il suggère notamment au gouvernement canadien d'investir deux milliards de dollars « dans les infrastructures naturelles » durant les cinq prochaines années.

RECOMMANDATIONS

Planifier un meilleur encadrement pour la pratique de plein air et l'utilisation des véhicules récréatifs dans le but de maximiser les retombées économiques pour les régions visitées, notamment par des mesures incitatives.

Offrir des forfaits en courts séjours qui combinent la réservation de terrains de camping pour VR ou de lieux aménagés à des rabais dans les restaurants locaux ainsi que des laissez-passer pour des parcs régionaux ou nationaux.

Rendre accessible l'information sur les lieux de pratique, particulièrement en périphérie des centres urbains. Alors que les récents initiés découvrent les sites naturels, les habitués et les propriétaires de matériel de plein air recherchent des terrains de jeu dans la province ou ailleurs. En plus du bouche-à-oreille, ils convoiteront les plates-formes de partage sur les lieux de pratique et les pages Web qui réunissent les « joyaux cachés » du Québec, entre autres, pour les endroits situés en périphérie des centres urbains.

**L'enquête portant sur les impacts de la COVID-19 sur l'industrie touristique québécoise est une étude menée en trois volets, d'avril à septembre 2020 par la Chaire de tourisme Transat en partenariat avec le ministère du Tourisme, l'Alliance de l'industrie touristique du Québec et les associations touristiques régionales et sectorielles.*

L'AGROTOUTISME TIRE SON ÉPINGLE DU JEU

L'engouement pour l'achat de produits locaux a favorisé l'agrotourisme. Que ce soit pour acheter un produit directement d'un agriculteur, pour participer à une activité d'interprétation ou de dégustation ou encore cueillir des fruits ou des légumes, plusieurs Québécois ont pris la route des champs cet été.

Au début de la pandémie, un sondage sur les impacts de la COVID-19 sur l'industrie touristique québécoise* réalisé du 9 au 27 avril auprès de 2977 organisations touristiques, dont 250 appartiennent au secteur agrotouristique, a révélé que malgré l'impact catastrophique de la crise ressenti par tous les secteurs, l'industrie agrotouristique a été touchée dans une moindre mesure. Les deux autres volets de l'étude effectués en juin et en août confirment ces résultats.

L'été 2020 s'est conclu sur une note positive alors que deux producteurs agrotouristiques, artisans transformateurs, restaurateurs ou propriétaires d'hébergement sur trois se disent assez et très satisfaits de leur saison; 63 % soulignent que l'achalandage a été supérieur ou égal à leurs attentes, selon un sondage réalisé en octobre par LJM Conseil pour l'Association de l'agrotourisme et du tourisme gourmand. En fait, six producteurs agrotouristiques sur dix mentionnent que la saison 2020 a été semblable ou meilleure que la précédente. Les vignerons et les microbrasseurs, entre autres, ont constaté un achalandage accru au cours de la saison estivale.

Des initiatives pour favoriser l'achat local

La mobilisation en faveur de l'achat local a permis de sensibiliser la population à la consommation de produits agroalimentaires régionaux, comme le montre l'exemple de la Montérégie. En effet, selon les résultats d'un sondage en ligne (14 au 23 mai 2020) mené par L. Martin Cloutier et Laurent Renard, professeurs au Département analytique, opérations et technologies de l'information de l'ESG UQAM, la proportion de répondants très et extrêmement sensibilisés à la consommation d'aliments



régionaux produits, transformés, distribués ou servis par des entreprises de la Montérégie est passée de 45 % avant la pandémie à 81 % depuis la pandémie.

Plusieurs initiatives, d'ici et d'ailleurs, visent à favoriser l'achat local tout en limitant les déplacements. Que ce soit les **cartes interactives**, les **plateformes Web** ou les **applications mobiles**, ces outils servent d'annuaires de producteurs, de points de vente et d'outils pour passer une commande et payer en ligne.

Les initiatives de cartes interactives ou de plateformes Web constituent un « marché virtuel » qui met en lien les clients et les produits/services. Mutualiser l'offre est le premier défi (il ne peut y avoir plusieurs services similaires sans créer de confusion auprès des touristes). Le second défi se trouve dans la promotion et la découvrabilité du service, c'est-à-dire la possibilité d'être trouvé en ligne. Un travail continu d'indexation (choix des mots-clés) et de promotion est essentiel, et un budget marketing conséquent doit être prévu.

Martin Lessard, directeur général du MT Lab

Les outils Web et les applications de livraison de nourriture sont devenus des incontournables. À ce propos, une étude de Vividata publiée en juillet dernier révèle qu'environ 4,8 millions d'adultes canadiens ont installé une telle application sur leur appareil mobile et leur fréquence d'utilisation ne cesse de croître. Certains vignerons québécois ont profité de cet engouement et se sont lancés dans la livraison de vins à domicile pour pallier une baisse de leurs revenus causée par la chute considérable des ventes aux restaurateurs ou lors d'événements.

L'autonomie alimentaire et les circuits courts

La notion de circuits alimentaires de proximité n'est pas nouvelle au Québec. On en parle depuis une quinzaine d'années déjà. Toutefois, dans un contexte où l'on évoque de plus en plus la nécessité de conforter notre souveraineté alimentaire, les circuits courts (vente directe ou avec un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur) et l'alimentation de proximité (distance raisonnable entre le lieu de production et celui de consommation) connaissent un nouveau souffle.

Grâce à l'achat local, les consommateurs cherchent à se rapprocher des producteurs et c'est justement ce que permettent les circuits de proximité. Ceux-ci peuvent prendre diverses formes : marchés publics ou virtuels, kiosques à la ferme, autocueillette, vente de paniers selon la formule de l'agriculture soutenue par la communauté, vente directe aux détaillants et aux hôtels, aux restaurants et aux institutions (HRI). Avec la fermeture des restaurants durant la pandémie, il va sans dire que la vente qui leur est destinée en a pris un coup.

La demande pour des produits du terroir, naturels, frais, de saison, cultivés ou fabriqués artisanalement n'a cessé de croître. La tendance du « fait maison » (cuisiner, jardiner, bricoler, coudre, etc.) s'est propagée dans les chaumières. Selon le Baromètre 2020 de la consommation responsable, édition spéciale Vigie COVID-19, publié par l'Observatoire de la consommation responsable, le « cuisiné maison » constitue, et de loin, la pratique « fait maison » la plus populaire auprès des 1050 répondants québécois interrogés du 22 septembre au 7 octobre 2020. En effet, près des trois quarts des répondants ont cuisiné davantage dans le dernier mois, soit une augmentation de 7,4 points par rapport à la fin du confinement. L'engouement est en fait davantage lié

« **SIX PRODUCTEURS AGROTOURISTIQUES SUR DIX MENTIONNENT QUE LA SAISON 2020 A ÉTÉ SEMBLABLE OU MEILLEURE QUE LA PRÉCÉDENTE** »

à une combinaison de motifs écologiques (réduction du gaspillage), économiques (faire des économies) et hédoniques (accomplissement et plaisir personnel).

Pour que l'agrotourisme s'opère, l'accès aux produits locaux est incontournable. Les circuits courts doivent intégrer de petits producteurs, qui, sur une plateforme, coopétitionnent. En échange, ces producteurs bénéficient d'un réseau de distribution plus organisé auprès des restaurateurs. Avec sa nouvelle plateforme, la *startup* Arrivage offre un lien direct avec les chefs qui peuvent à l'avance annoncer les quantités aux producteurs, afin que ceux-ci soient en mesure de planifier leur production.

Martin Lessard, directeur général du MT Lab



Une présence en ligne plus nécessaire que jamais!

Dans l'environnement actuel, le développement d'une présence en ligne pour les producteurs est passé de nécessité à une question de survie. Et il ne s'agit pas uniquement d'un impératif à court terme. Les consommateurs modifient leurs comportements et leurs habitudes; la distanciation sociale entraînera un changement dans les modes d'achat qui subsistera après la crise de la COVID-19, souligne le Conference Board du Canada. Pour réussir, les entreprises devront créer un site Web facile à utiliser, mettre en place des options d'expédition et de ramassage bon marché (ou gratuites) et en temps opportun, et instaurer de bonnes politiques de retour.

RECOMMANDATIONS

Être présents sur les différents outils numériques : cartes interactives, plateformes Web ou applications mobiles qui servent d'annuaires de producteurs, de points de vente et d'outils pour passer une commande et payer en ligne.

Disposer d'outils numériques adaptés à la vente en circuits courts ou de proximité tels qu'un site Web et une boutique en ligne.

Proposer de nouveaux types de produits agrotouristiques comme les dégustations virtuelles.

Réaliser des partenariats d'affaires avec des chefs, d'autres producteurs, des artisans, des entreprises issues d'autres secteurs d'activité (attraits, spa, etc.) afin de relancer le tourisme local.

**L'enquête portant sur les impacts de la COVID-19 sur l'industrie touristique québécoise est une étude menée en trois volets, d'avril à septembre 2020, par la Chaire de tourisme Transat en partenariat avec le ministère du Tourisme, l'Alliance de l'industrie touristique du Québec et les associations touristiques régionales et sectorielles.*

DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE: UNE APPROCHE INCLUSIVE AVEC SA COMMUNAUTÉ

Le rôle des destinations s'est redéfini au cours des derniers mois afin d'opter pour une gestion holistique qui place les citoyens et les membres au cœur du développement de l'offre.

L'année 2020 aura mis en lumière le rôle crucial des organisations de gestion de la destination (OGD) en tant que carrefour de l'information et agent de liaison : accompagnement des entreprises, partenariats multiples avec des talents et organismes locaux et promotion des savoir-faire régionaux. Ce repositionnement auprès de sa collectivité de proximité vient concrétiser le concept d'**attractivité** territoriale, centré d'une part, sur la satisfaction de l'ensemble des utilisateurs d'un territoire, qu'ils soient résidents, entrepreneurs ou touristes, et d'autre part, sur la place de l'OGD dans cet écosystème.

Passer du marketing à la création de valeur partagée

Certaines destinations mènent des réflexions depuis plusieurs années sur la valeur du tourisme, de ses acteurs et de ses bénéficiaires sur le territoire d'accueil. En Belgique, Visit Flanders adopte une vision holistique et mise sur les bénéfices mutuels de développement. L'OGD est passée de « Qu'est-ce que les clients veulent acheter ? » à « Qu'est-ce que la communauté offre et veut partager ? ». Ce changement de cap a incité l'organisation à modifier ses critères d'adhésion afin d'accueillir tout membre de la communauté qui désire créer de la valeur, mais qui ne se conformait pas aux exigences préétablies, telles qu'une période d'ouverture minimale durant l'année.

Encourager la création d'une identité et d'un sens des lieux en collaboration avec la communauté répond au besoin d'authenticité des touristes et à l'amélioration des espaces de vie pour les résidents. Voici quelques conditions de base pour dynamiser sa destination.



Prendre soin de sa communauté

La **vision 2030** des Pays-Bas intègre l'idée que chaque visite contribuera au bien-être et à la prospérité des résidents. Cette stratégie repose sur l'équilibre des impacts négatifs et positifs du tourisme, le suivi de la perception de la population et l'implication de la communauté dans le développement touristique. Ceci requiert une surveillance des données en continu (touristes, résidents) et la mise en place d'un dialogue ouvert avec la population, afin de créer des lieux attractifs pour l'ensemble des parties prenantes.

De son côté, la Mission des offices de tourisme de la Nouvelle-Aquitaine (**MONA**) a aidé ses adhérents à intégrer la population dans leur stratégie en élaborant des pistes d'action selon six grands objectifs, entre autres, informer les habitants du rôle de l'OGD et développer un sentiment d'appartenance au territoire. Les outils développés en 2017 sont déclinés selon cinq profils de **résidents** (offreur, consommateur, influenceur, accueillant, citoyen).

ENCOURAGER LA CRÉATION D'UNE IDENTITÉ ET D'UN SENS DES LIEUX EN COLLABORATION AVEC LA COMMUNAUTÉ RÉPOND AU BESOIN D'AUTHENTICITÉ DES TOURISTES ET À L'AMÉLIORATION DES ESPACES DE VIE POUR LES RÉSIDENTS

Impliquer ses citoyens

La fermeture des frontières a propulsé les citoyens au rang de premiers consommateurs de l'offre touristique. Certains se sont même avérés d'excellents ambassadeurs de leur région, ce qui justifie leur rôle clé dans le développement de l'offre et la promotion de la destination.

Dans le développement touristique

Au Québec, la population des Îles de la Madeleine accueille chaque année un peu plus de six fois (environ 85 000 personnes) le nombre de ses résidents (environ 12 500).

Un comité de travail composé d'acteurs socioéconomiques, des membres de l'office de tourisme et des citoyens a été mis en place afin d'identifier les incontournables d'un développement touristique en adéquation avec le caractère particulier des Îles et les attentes de la population. Des consultations publiques ont été menées entre mars et septembre 2020 afin de permettre aux insulaires d'exprimer leur opinion quant au développement touristique des prochaines années.

Dans le but d'attirer les touristes en basse saison, **Tourisme Îles de la Madeleine** a consulté l'industrie touristique par l'entremise de rencontres et d'activités de cocréation. Celles-ci ont permis d'identifier et de prioriser les services, les produits, ainsi que les expériences à valoriser. La stratégie sera rédigée à l'hiver 2021 et prendra en compte les avis évoqués afin d'offrir un tourisme favorable tant aux Madelinots qu'aux visiteurs.



Dans la promotion touristique

L'accueil des résidents témoigne du dynamisme de la destination. C'est pourquoi certaines d'entre elles ont décidé de les mettre de l'avant au sein de campagnes marketing.

Élu trois années d'affilée comme peuple le plus heureux au monde, qui de mieux que les Finlandais pour partager leur recette du bonheur? Grâce à la campagne **Rent a Finn**, élaborée par Visit Finland, il était possible d'avoir accès à un guide local virtuel afin d'en apprendre plus sur son quotidien et de connaître ses astuces. Une belle façon de renforcer l'image de marque du pays tout en s'affichant comme une destination authentique et accessible. Cette stratégie élaborée en 2019 a été reprise, faisant suite au succès rencontré.

Toujours dans l'optique de mettre de l'avant ses citoyens sympathiques, la Nouvelle-Zélande a mis sur pied la stratégie **Good Morning World**, une série de vidéos

filmées en direct où des résidents de différentes régions saluaient les touristes internationaux chaque matin dans un décor enchanteur. Elle a récolté le prix de campagne de l'année décerné par AdNews Agency.

Plusieurs offices de tourisme ont fait appel à leurs résidents durant la pandémie pour partager des images à l'aide de mots-clics tels que #WhenWeTravelAgain, #FenetreSurMontpellier ou encore #PourUnInstant, ici au Québec. De son côté, Visit Luxembourg a lancé un concours de photographie aux Luxembourgeois dans le but d'explorer leur région avec de nouveaux yeux.

Comme consommateur principal de l'offre touristique locale, le résident est un ambassadeur de choix. Développer un sentiment de fierté chez l'ensemble de la communauté devrait devenir, si ce n'est pas déjà le cas, l'un des objectifs des organisations de gestion de la destination.

RECOMMANDATIONS

Redéfinir les indicateurs de succès d'une destination en y incluant des mesures de satisfaction, de qualité de vie, de la perception et du bien-être des résidents.

Reconnaître et mettre en valeur les acteurs actifs sur le territoire (initiatives citoyennes) ainsi que le patrimoine immatériel de la destination (savoir-faire local).

Faire participer les citoyens aux activités de promotion de la destination et les inciter à exprimer le plaisir de voyager localement.

Créer des prototypes et expérimenter des idées avec la communauté.

Créer des passeports touristiques et culturels adaptés aux citoyens.

REPENSER SA STRATÉGIE MARKETING PENDANT ET APRÈS LA CRISE

Les organisations de gestion de la destination ont dû repenser leurs stratégies marketing, leurs publics cibles et leur offre afin de répondre aux besoins des entreprises locales tout en assurant une relance viable.

L'humain avant tout

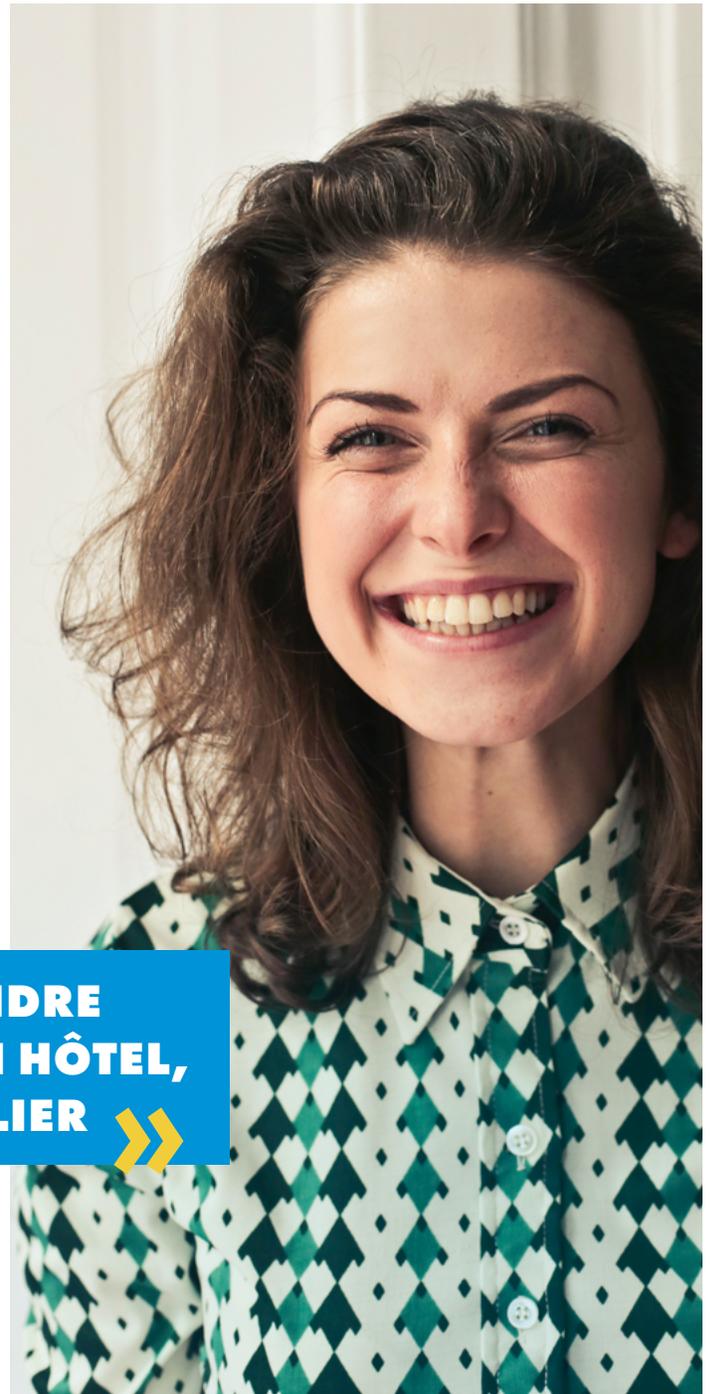
L'approche marketing des **dernières années** place davantage l'humain au cœur des stratégies, que ce soit les consommateurs ou les employés. En ces temps de crise, cette dimension prend encore plus d'importance. Comme l'a mentionné au début de la pandémie Olivier Coullerez, président et fondateur de l'agence **Espresso Communications**, «l'idée n'est pas de vendre les qualités d'un hôtel, mais de parler de l'hôtelier.»

« **L'IDÉE N'EST PAS DE VENDRE
LES QUALITÉS D'UN HÔTEL,
MAIS DE PARLER DE L'HÔTELIER** »

Pour souligner la résilience de l'industrie, la compagnie de création de contenu **GLP Films** a réalisé des capsules mettant en vedette des personnes jouant un rôle clé dans le développement touristique de leur région. Le mot-clic #TourismStrong sert à partager leurs histoires, comme celle d'Angie Grenade du Ziwa Rhino Sanctuary en Ouganda qui lutte pour la protection de la faune sauvage, par le biais d'activités touristiques.

Les stratégies pour faire rayonner le tourisme local

Durant la pandémie, les gestionnaires ont porté une attention particulière aux clientèles locales pour assurer la continuité de leurs activités et leur survie économique. Différents moyens ont été développés pour les aider.



Des plateformes en ligne pour faire briller les entreprises locales et leurs artisans

La promotion des savoir-faire locaux est encore plus importante qu'avant, c'est pourquoi un nombre fulgurant de plateformes en ligne se sont développées. Parmi celles-ci, certaines sont munies d'une carte interactive permettant d'encourager les activités et les entreprises de la région. C'est le cas de l'organisation **Culture Maps Central NSW**, située dans l'État du New South Whales, en Australie, qui vise à faire découvrir la culture et l'art. Il ne suffit que de cliquer sur la région désirée pour voir les diverses offres s'afficher.

Des incitatifs aux résidents pour encourager l'achat local

Plusieurs municipalités et quartiers ont mis des bons d'achat, sous forme de devises locales, entre autres, à disposition de la population. Ceux-ci permettent aux résidents d'économiser de l'argent dans les commerces locaux. Au Québec, la Ville de Sherbrooke, en collaboration avec Commerce Sherbrooke, les a tous vendus en moins de 14 heures dans le cadre de sa campagne **Opération locale**. Cela représente des retombées de 160 000 \$ pour les entreprises de la ville.

En Ontario, la **Culinary Tourism Alliance** a lancé la campagne Great Taste of Ontario regroupant un ensemble de passeports régionaux qui visent à faire découvrir la gastronomie de la province tout en soutenant 1000 entreprises. Chacun des passeports comprend 15 établissements, et une fois qu'il les a tous visités, le voyageur reçoit des récompenses des compagnies locales.

Des partenariats pour promouvoir la destination

C'est reconnu, l'union fait la force. C'est du moins ce que se sont dit bon nombre d'offices de tourisme durant la pandémie afin d'assurer leur visibilité et leur notoriété. En Haute-Savoie, en France, **les offices de tourisme Rumilly-Albanais, Haut-Rhône Tourisme** et **Alter'Alpa Tourisme** ont décidé de collaborer au sein d'une campagne commune nommée «Rendez-vous en terre (mé)connue», faisant référence à la célèbre émission française. Un **Pass' découverte** permettait aux acheteurs de (re)visiter des endroits cachés ou oubliés.

Les touristes internationaux

En plus de faire la promotion du tourisme local auprès des résidents et marchés de proximité, les gestionnaires des destinations devaient demeurer visibles auprès des voyageurs étrangers en vue de la relance. Plusieurs en ont profité pour reconsidérer leur stratégie.

Repenser son public cible

L'importance des données était un sujet omniprésent au cours des derniers mois. Elles permettent en effet de connaître le parcours des touristes et de mieux comprendre les retombées qu'ils génèrent.

Comment attirer des voyageurs à haute valeur ajoutée ? En identifiant ceux qui participent à l'économie locale parmi les vacanciers fidèles. C'est l'un des objectifs que s'est donnés Helsinki Marketing, en Finlande. Laura Aalto, directrice générale de l'OGD, va même plus loin en affirmant que les visiteurs rechercheront davantage des expériences en harmonie avec leurs valeurs. Dans le but de séduire les voyageurs détenant les mêmes que celles de la destination, il est important de les mettre de l'avant dans sa stratégie de communication.

Visit Florida a développé un partenariat avec **Outbound Collective**, un voyageur spécialisé en séjour d'aventure et dans la promotion de pratiques de plein air inclusives. Le but est d'attirer une clientèle formée de plusieurs groupes sous-représentés. Pour ce faire, des histoires racontées par 12 experts de plein air incarnant chacun des segments issus de ces minorités sont partagées sur les réseaux sociaux.



Repenser son offre touristique et la gestion des flux

Cette pause forcée a aussi permis de mieux gérer les flux touristiques. Répartir les voyageurs dans des régions moins fréquentées, les inciter à venir en basse saison, arrêter complètement le partage de contenu sur les lieux hautement prisés (démarketing) sont quelques moyens instaurés avant la pandémie qui attirent d'autant plus l'attention des gestionnaires durant la crise. L'OGD de Copenhague utilise déjà la méthode du démarketing pour le quartier de Nyhavn qui jouit déjà d'un fort taux d'achalandage. De plus, 75 % de son budget de promotion servira à mettre de l'avant la basse saison. Les longs séjours sont aussi privilégiés.

Certaines destinations, telles que **la Barbade** et **l'Estonie**, profitent même de la possibilité de travailler à distance pour proposer un visa spécifique au télétravail. Des agences de voyages ou des attractions suggèrent des forfaits qui s'adressent aux nomades numériques. C'est le cas du **Massif de Charlevoix**, au Québec. La plateforme Booking.com a quant à elle, ajouté de nouveaux filtres de recherche facilitant la réservation d'hébergement afin de répondre à cette demande.



Finalement, que doit-on retenir de ces stratégies de promotion ? Lesquelles perdureront après la pandémie ? Quelques-unes sont énumérées dans le tableau ci-bas.

RECOMMANDATIONS

Miser sur une expérience humaine, immersive et axée sur le respect des valeurs sociales et environnementales dans la promotion de l'offre touristique.

Inciter les résidents à voyager localement et réaliser des itinéraires de proximité, pour éventuellement fidéliser cette clientèle.

Promouvoir la basse saison et les zones moins fréquentées pour faciliter la gestion des flux touristiques.

Définir plus précisément le profil des marchés cibles.

Créer des forfaits pour favoriser le télétravail et les longs séjours.

Analyser des données sur les touristes et s'y appuyer pour élaborer la stratégie marketing.

Développer des partenariats locaux pour faciliter la visibilité et la notoriété d'une région.

RESSOURCES HUMAINES: NOUVEAUX ENJEUX



PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE : D'UNE CRISE À L'AUTRE

La crise sanitaire accentue les enjeux qui touchent les ressources humaines. Malgré les mesures de soutien gouvernemental, l'impact de la COVID-19 sur le monde du travail se fera sentir à plusieurs niveaux. Entre pénurie de main-d'œuvre et mises à pied temporaires ou définitives, les ressources humaines crient à l'aide !

Impact de la pandémie sur la main-d'œuvre

Selon le Conference Board du Canada, le tourisme au Québec aurait perdu plus de 100 000 de ses 400 000 emplois en 2020. Cela représente plus de 25 % des postes d'avant la crise sanitaire. Il est possible que les pertes d'emplois pour 2020 soient encore plus grandes, comme le souligne le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. D'après le Conference Board, il faudra probablement attendre jusqu'en 2023 avant de récupérer l'ensemble des emplois. Ces spéculations s'appuient sur des hypothèses comme l'ouverture des frontières en 2021. Précisons que ces analyses ont été produites avant l'annonce des nouvelles mesures de confinement de l'automne.

Les secteurs de la restauration et de l'hébergement sont particulièrement touchés. D'après les données publiées par Statistiques Canada, recueillies de la mi-septembre à la mi-octobre 2020, deux fois plus d'entreprises de ces secteurs ont licencié des employés que la moyenne nationale.

Les défis à venir

L'industrie touristique passe donc d'une situation où il n'y avait pas assez de travailleurs à une autre dans laquelle il n'y a plus assez d'emplois. Le problème de la pénurie de main-d'œuvre serait-il réglé ? Oui... mais non. Explications.



Les secteurs touchés auront probablement intérêt à s'inspirer de la culture des *startups* pour attirer et retenir les ressources nécessaires à la reprise économique. La portion de la culture des *startups* qui plaît aux plus jeunes tourne autour de l'usage des outils numériques. Par exemple, utiliser des applications et non des formulaires papier ou envoyer un texto au lieu de téléphoner. L'usage d'outils numériques comme Slack, Messenger ou Whatsapp offre un canal asynchrone pour bâtir et maintenir une culture d'entreprise.

Martin Lessard, directeur général du MT Lab

D'après Anne Bourhis, professeure titulaire au Département de gestion des ressources humaines à HEC Montréal, la pandémie ne règle pas le problème de fond de la pénurie de main-d'œuvre. Elle n'élimine pas non plus ce qui la causait, par exemple : « le vieillissement de la population active, qui réduit le bassin de travailleurs disponibles et accroît les besoins dans certains secteurs ».

À court et moyen terme : le difficile retour au travail

Selon le bilan estival de l'**enquête** de la Chaire de tourisme Transat, concernant les impacts de la COVID-19 sur les organisations touristiques québécoises *, les enjeux connus en temps normal par l'industrie touristique en matière de ressources humaines ont persisté, voire empiré, pendant la crise économique et sanitaire. Plus de la majorité des répondants détenant un bassin d'employés confient avoir été préoccupés par le recrutement de leur main-d'œuvre. La PCU, probablement jugée attractive par les travailleurs, semble avoir compliqué les opérations de nombreuses entreprises.

Selon RH Tourisme Canada, trois à six mois seront peut-être nécessaires pour que les entreprises redeviennent rentables et qu'elles puissent fournir un poste stable lorsqu'elles seront à nouveau autorisées à ouvrir leurs portes. L'organisme suggère de mettre sur pied un incitatif pour les travailleurs et les employeurs qui pourrait aider à faciliter le passage du soutien gouvernemental au retour à l'emploi.

Un autre enjeu pouvant affecter la disponibilité de la main-d'œuvre en tourisme est le changement de vocation de nombreux travailleurs. La situation des derniers mois a démontré la précarité de plusieurs emplois dans l'industrie du voyage. D'autres vagues sont-elles à prévoir ou de nouvelles crises semblables apparaîtront-elles? Il s'agit de questionnements qui peuvent contribuer à une réorientation de carrière. La perte de la main-d'œuvre qualifiée, c'est la disparition d'une expertise ou de la relève lorsqu'il sera temps de reprendre les activités.

Il sera également intéressant de surveiller l'impact possible du **nouveau** Programme d'aide à la relance par l'augmentation de la formation qui vise à fournir une aide financière aux travailleurs affectés par la crise pour se requalifier ou acquérir de nouvelles compétences.

La formation à distance, ou par module vidéo, n'est pas nouvelle. Ce qui change, c'est qu'avec la pandémie une partie de la réembauche se fera forcément à distance encore un certain temps. Les organisations qui maîtrisent l'art de recruter virtuellement auront un avantage sur les autres, car elles pourront mettre la main sur les meilleurs candidats et les embaucher plus rapidement.

Martin Lessard, directeur général du MT Lab



« **LA PERTE DE LA MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE, C'EST LA DISPARITION D'UNE EXPERTISE OU DE LA RELÈVE LORSQU'IL SERA TEMPS DE REPRENDRE LES ACTIVITÉS** »

À moyen et long terme : étudier en tourisme, est-ce toujours une bonne idée ?

La pandémie aura un effet sur la disponibilité de la main-d'œuvre qui sortira de l'école. Lorsque la crise sera derrière nous, l'industrie aura besoin d'une relève efficace, compétente et motivée à participer à la relance. Sera-t-elle au rendez-vous ?

L'enseignement virtuel et à distance a aussi une répercussion sur les étudiants actuels. À titre d'exemple, l'accès aux stages devient difficile. La présence physique est fortement limitée et contrôlée par les mesures sanitaires. De plus, beaucoup d'entreprises sont fermées temporairement et possiblement définitivement.

Miser sur la polyvalence et garder des liens forts avec ses partenaires s'avèrent des ingrédients de la réussite pour les établissements scolaires. Par exemple, l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec offre à ses étudiants une semaine de cours avec un enseignant d'une école étrangère et collabore avec des hôtels pour l'intégration de cas réels sur la gestion, l'approvisionnement et l'accueil en période de crise.

Comme le suggère RH Tourisme Canada, il sera pertinent dans les mois et les années à venir de faire la promotion multisectorielle du tourisme comme domaine d'avenir. Tous les acteurs du milieu devront faire un effort collectif pour attirer une future main-d'œuvre afin de poursuivre et d'enrichir ses activités et de favoriser la croissance de l'industrie.

RECOMMANDATIONS

Créer de nouvelles initiatives d'appropriation du secteur avec des visites virtuelles, visioconférences avec des professionnels afin de permettre aux étudiants de poser des questions directement à des intervenants en activité.

Collaborer avec les établissements scolaires (étudiant d'un jour, visioconférences en groupes, capsules sur les métiers du type « une journée dans la vie de... », capsule de témoignages inspirants facilement accessibles, etc.).

Établir des stratégies marketing pour promouvoir le tourisme comme domaine de travail.

**L'enquête portant sur les impacts de la COVID-19 sur l'industrie touristique québécoise est une étude menée en trois volets, d'avril à septembre 2020, par la Chaire de tourisme Transat en partenariat avec le ministère du Tourisme, l'Alliance de l'industrie touristique du Québec et les associations touristiques régionales et sectorielles.*

NOUVELLES RÉALITÉS, NOUVEAUX BESOINS

L'industrie touristique et sa main-d'œuvre sont durement touchées par la crise de la COVID-19. La reprise des activités in situ nécessite une adaptation sanitaire et organisationnelle qui doit favoriser la santé physique et mentale des employés.

Besoin de sécuriser les entreprises

La pandémie a forcé les entreprises à repenser leur fonctionnement. Pour plusieurs, le recours aux technologies numériques et au télétravail s'est accentué, amenant son lot de difficultés : sentiment d'isolement, perte de reconnaissance, réduction du sentiment d'appartenance, mais aussi difficultés de communication et enjeux de cybersécurité. En effet, hameçonnages, maliciels et vols de données se sont accrus avec la crise de la COVID-19. Les dirigeants doivent être proactifs en matière de cyberdéfense en donnant des exemples de bonnes pratiques et en offrant de la formation. Bien que plusieurs attaques touchent les grandes compagnies, les PME ne sont pas nécessairement à l'abri des risques de piratage. Le gouvernement du Canada offre un guide à l'intention des **PME**.

Besoin de sécurité pour les travailleurs sur le terrain

À la lumière des résultats d'un sondage réalisé par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) auprès de plus de 3 000 travailleurs de l'industrie touristique québécoise, entre le 1er janvier et le 31 août 2020, il reste beaucoup de pain sur la planche puisque la moitié des répondants considère que la COVID-19 augmente leur insécurité en matière de santé au travail. Les groupes de discussion soulignent également l'impact psychologique important du virus sur l'ambiance de travail et la santé psychologique des travailleurs.

Assurer la sécurité physique

Le **plan de sécurité sanitaire COVID-19** élaboré par le CQRHT, en collaboration avec l'Alliance de l'industrie



touristique du Québec, les associations touristiques sectorielles et régionales, l'ITHQ et le gouvernement du Québec fournit, entre autres, un plan de prévention de la santé et de la sécurité en milieu de travail. Les entreprises doivent informer les employés des nouvelles procédures avant leur retour. Cela permet d'expliquer la pertinence de ces mesures et de s'assurer de leur compréhension. Ainsi, les probabilités que l'équipe respecte les consignes et adhère au changement seront meilleures. RH Tourisme Canada propose aussi une série de **mesures de sécurité** pour garantir un environnement de travail sûr.

Assurer la santé mentale

Le retour au travail menace aussi la santé mentale en amenant son lot de questionnements et d'insécurité. Maux de ventre, impuissance, irritabilité et repli sur soi constituent des symptômes de stress et d'anxiété. Veiller à la santé psychologique de ses employés s'avère primordial en temps de crise. Les gestionnaires doivent se montrer compréhensifs envers les travailleurs touchés par la situation. L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec met à la disposition des employeurs les **meilleures pratiques** à instaurer pour aider leurs employés en situation de stress ou d'anxiété (voir l'infographie). Divers outils comme des programmes d'aide aux employés permettent également aux gestionnaires de détecter les besoins du personnel et d'y répondre.

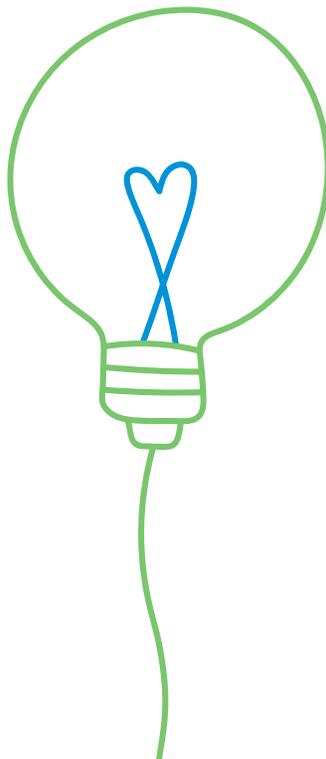
Favoriser la conciliation travail-famille

Une autre façon d'assurer la sécurité des travailleurs consiste à encourager la conciliation travail-famille. Selon l'étude du CQRHT, concilier travail-vie personnelle est devenu plus difficile pour près de la moitié des répondants (46 %) qui soulignent que la COVID-19 leur impose des contraintes familiales plus lourdes. De plus, un travailleur sur cinq estime que son horaire s'est détérioré au détriment de ses besoins depuis le début de la pandémie. Que peut-on mettre en place pour remédier à la situation? Le Secrétariat du travail du gouvernement du Québec propose plusieurs **mesures pour concilier travail-famille** au sein des milieux professionnels.

Besoins de formation pour renforcer ses compétences

Le monde du travail vit de grands bouleversements et la pandémie n'a fait qu'accélérer les changements. Les entreprises devront pouvoir compter sur une main-d'œuvre qualifiée, flexible et résiliente. Selon RH Tourisme Canada, il semble évident que l'amélioration des compétences s'avère essentielle pour aider à prévenir et à atténuer les répercussions de la crise. Des réflexions sur les compétences du futur sont en cours dans différents milieux tant au Québec qu'au Canada. RH Tourisme Canada travaille actuellement sur un projet de cadre de compétences futures afin de les harmoniser à l'échelle du pays.

« LA MOITIÉ DES RÉPONDANTS CONSIDÈRE QUE LA COVID-19 AUGMENTE LEUR INSÉCURITÉ EN MATIÈRE DE SANTÉ AU TRAVAIL »



Une nécessaire adaptation

La pandémie a brouillé les cartes à bien des égards. Quels seront les besoins organisationnels de demain ? Ceux des travailleurs ? Ce qui est sûr, c'est la nécessité de s'adapter à un monde incertain et changeant. Et quoi de mieux qu'une main-d'œuvre agile et polyvalente pour affronter les prochains imprévus, quels qu'ils soient ?

RECOMMANDATIONS

Intégrer le bien-être dans chaque aspect de la conception et de la réalisation du travail et en repenser les fondations en fonction des résultats plutôt que des activités. Cela permettra aux individus de vivre et de travailler au mieux de leurs capacités.

*Envisager la possibilité d'avoir un **responsable** du bien-être et de la santé mentale des employés pour subvenir aux besoins soulevés par la pandémie.*

Offrir aux travailleurs des possibilités de formation continue et les encourager à développer leur plein potentiel et leurs compétences.

QUI SERONT LES GESTIONNAIRES DE DEMAIN ?

Si les employés doivent s'adapter, les gestionnaires aussi. En plus de maintenir l'engagement de leur équipe, ils devront faire preuve d'authenticité, de résilience et montrer leur vulnérabilité pour passer à travers la crise. Le retour en arrière n'est pas souhaitable.

Les gestionnaires n'ont pas la tâche facile depuis plusieurs mois. Ils deviennent les capitaines d'un navire qui vogue sur des eaux troubles et parfois inconnues. La pandémie engendre des vagues d'incertitude, de la confusion, des changements, du chaos et des transformations. L'entreprise et ses employés se tournent vers un leader qui indiquera le chemin à suivre. Mais comment maintenir le cap dans un monde complexe et complètement bouleversé ?

Les « nouvelles » qualités des gestionnaires

Le statu quo organisationnel ne tient plus. Voici trois qualités sur lesquelles un leader peut miser pour traverser cette crise en gardant la confiance et l'engagement de son équipe.

L'authenticité

Selon Catherine Tétréault-Ayotte, conseillère en ressources humaines agréée, un leader authentique agit en intégrité avec ses motivations profondes, sa vision, ses paroles, ses gestes, ses valeurs et ses intentions. En plus de se tenir debout au service de son équipe et de sa communauté, il s'engage dans la bienveillance au quotidien. Avant d'exécuter ses plans, ce type de gestionnaire prend le temps d'en parler. Comme le rappelle Éric Brunelle, professeur titulaire au Département de management de HEC Montréal, ce leader : « crée un climat de confiance en montrant qu'il est transparent et qu'il agit toujours de manière cohérente avec ses propos. Le leader authentique développe ainsi des liens sincères avec les gens et construit avec eux des relations à long terme ». Pour surmonter une crise, c'est essentiel.

La vulnérabilité

Les auteurs Amy C. Edmonson, professeur de gestion du leadership à la Harvard Business School et Tomas Chamorro-Premuzic, professeur de psychologie des affaires à l'University College de Londres et à l'Université Columbia estiment que : « les leaders les plus aptes et adaptables sont ceux qui sont conscients de leurs limites, ont l'humilité nécessaire pour développer leur propre potentiel et celui des autres, et sont assez courageux et curieux pour créer des liens sincères et ouverts avec les autres ». En nommant ce qui se passe pour vous, vous laissez tomber le voile et permettez à vos équipes de vous voir plus humain, imparfait et réel, soulignent les auteurs. Cela conduit ensuite à une plus grande fidélité et une plus grande confiance au sein du personnel, nécessaire

La résilience

Il s'agit de la capacité à faire face aux problèmes et aux revers. Les gestionnaires résilients appréhendent les échecs et les épreuves comme un tremplin pour projeter l'entreprise vers l'avant et même la réinventer. Se remettre en question et changer de direction deviennent nécessaires en cette période mouvementée. Sans tomber dans un excès de positivisme qui risque de faire croire aux recettes miracles, il s'agit de porter un nouveau regard sur les épreuves et les chocs rencontrés. Selon l'experte en stratégie et en leadership Ama Marston, c'est une occasion d'acquérir de nouvelles ressources ou connaissances et même, au besoin, d'ajuster les pratiques et les stratégies de l'entreprise. Miser sur une culture de résilience aide assurément à passer à travers cette épreuve et permettra de survivre aux prochaines.

Maintenir l'engagement du personnel dans un contexte de changement

Le gestionnaire possède un rôle déterminant afin d'assurer la productivité de son organisation. Il doit reconnaître que la situation hors de l'ordinaire nécessite qu'il ajuste ses actions et ses attentes. Le personnel est la ressource la plus précieuse en entreprise. Pour se relever de la crise, il est plus qu'essentiel de maintenir son engagement et sa motivation à flot.



Aide-mémoire pour les gestionnaires

Établir des objectifs et des attentes clairs

- Éviter la microgestion
- Avoir une vision claire
- Faire un suivi régulier
- Être équitable

Améliorer les communications

- Animer les réunions d'équipe avec rigueur
- Instaurer des modes et canaux de communication réguliers et efficaces



Entretenir le pouvoir d'action

- Partager le leadership
- Responsabiliser les employés
- Déléguer
- Faire confiance

Maintenir le sentiment d'appartenance

- Privilégier les communications et les activités informelles
- Prévoir des rencontres individuelles
- Appliquer des gestes de reconnaissance au quotidien
- Apprendre à connaître ses employés personnellement
- Partager les bonnes nouvelles et célébrer les succès

Un retour en arrière est-il possible ?

La pandémie de COVID-19 a certainement accéléré des changements en matière de gestion. Plusieurs acquis ont été obtenus pendant cette période d'adaptation, comme le télétravail. Est-il possible et bénéfique pour les entreprises de les conserver? Les conseillères en

ressources humaines agréées Julie Guoin et Josiane Lévesque estiment que revenir totalement aux méthodes d'avant la crise risque d'affecter la confiance et de démobiliser le personnel pour la suite des choses. Elles proposent quelques pistes pour aider les gestionnaires.

« REVENIR TOTALEMENT AUX MÉTHODES D'AVANT LA CRISE RISQUE D'AFLECTER LA CONFIANCE ET DE DÉMOBILISER LE PERSONNEL POUR LA SUITE DES CHOSSES »

1. Établir un consensus avec les membres de l'équipe sur les besoins, les attentes et les conditions de réussite. N'hésitez pas à adapter les indicateurs de performance pour qu'ils soient le reflet de votre nouvelle réalité.

2. Faire le point sur votre cheminement personnel et professionnel. Faites un peu d'introspection : ma perception sur mon rôle a-t-elle changé ? Qu'ai-je appris sur moi et sur mon équipe, etc. ?

3. Aborder l'état de la relation de confiance. Pour favoriser la responsabilisation de chacun et éviter la mise en place de mesures de contrôle excessif, discuter ouvertement de confiance et d'intégrité.

Bien que la crise soit déstabilisante, il est plus qu'essentiel que les gestionnaires fassent preuve d'adaptation et d'anticipation. Comme des capitaines de navire, ils devront trouver des solutions pour garder leur entreprise et leur équipage à flot même si cela engendre des changements organisationnels. Voguer sur des eaux différentes n'est pas nécessairement négatif ; c'est une nouvelle façon de naviguer sous le soleil.

RECOMMANDATIONS

Renforcer le lien entre l'appartenance et la performance organisationnelle
Miser sur des projets développant la confiance, l'implication, la délégation, la reconnaissance, le respect et le partage entre les employés et les gestionnaires.

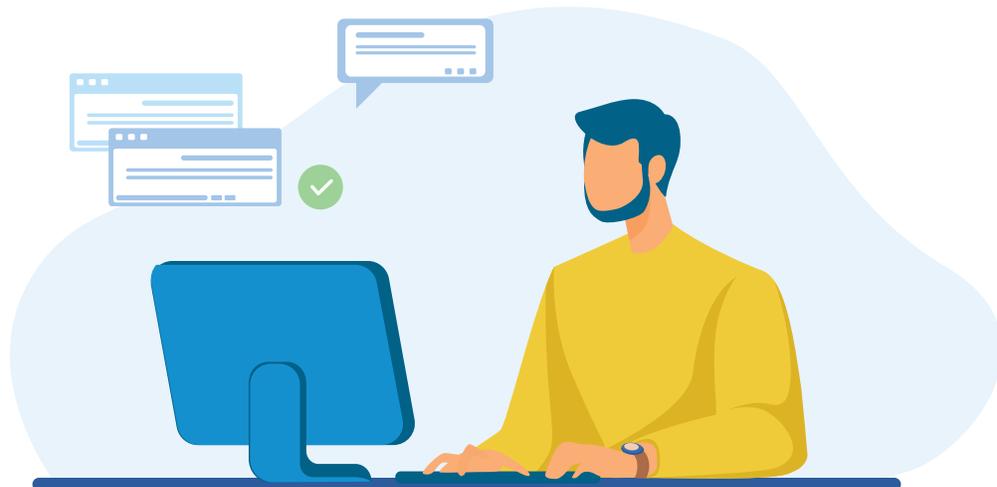
Instaurer une culture de résilience dans l'entreprise pour être apte à affronter les prochains défis.

Développer des compétences relationnelles, l'intelligence émotionnelle et la capacité d'adaptation.

Demander de l'aide : le leadership n'a pas à être une preuve d'héroïsme. En étant honnête sur vos besoins, l'engagement de l'équipe pour vous risque d'être beaucoup plus fort, puisqu'admettre vos limites en tant que gestionnaire devient un signe de courage.

Prendre du temps pour soi : pour prendre du recul, du repos. Cela sera bénéfique autant pour vous que pour votre entreprise.

ADAPTATION DE L'INDUSTRIE



L'AMÉLIORATION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT PAR LA TECHNOLOGIE

L'expérience est depuis longtemps au cœur du parcours client. Si, malgré la pandémie, le processus de ce dernier demeure inchangé, il sera teinté par une plus grande attention portée à l'hygiène et au sans contact. Les innovations technologiques augmentent même la confiance des voyageurs et transforment les mesures sanitaires en éléments ludiques et interactifs.

Selon une **étude** menée à la fin septembre 2020 pour Amadeus auprès de 6 000 voyageurs en France, en Allemagne, en Inde, à Singapour, au Royaume-Uni et aux États-Unis, quelque 84 % d'entre eux déclarent que la technologie leur redonnerait confiance aux voyages en répondant à leurs inquiétudes (peur d'attraper le virus, quarantaine imposée par le gouvernement, peur de rester bloqué à l'étranger). L'enquête révèle aussi les trois principaux avantages de la technologie recherchés par les touristes internationaux : réduire l'attente et l'afflux de gens dans les espaces publics (38 %), limiter les contacts (31 %), protéger les données financières et les informations personnelles (31 %). Pour plus de détails, veuillez consulter l'infographie **suyvante**.

La technologie ne s'insère pas nécessairement entre le client et l'organisme. C'est d'ordinaire un outil qui améliore les processus internes ou qui les automatise. Grâce aux technologies, les employés peuvent se libérer de certaines tâches ou les simplifier, et ainsi consacrer davantage de temps au service client.

Martin Lessard, directeur général du MT Lab

Des outils technologiques pour améliorer la confiance des voyageurs

Diffuser et communiquer l'information

La communication est essentielle afin d'informer les visiteurs des mesures sanitaires en vigueur ou encore de la modification ou de l'annulation d'une réservation. Certains outils technologiques interviennent comme facilitateurs communicationnels et permettent aux



entreprises de mieux gérer leurs demandes clients. C'est le cas de **LoungeUp**, dans le secteur de l'hébergement touristique, qui a amélioré son outil pour centraliser et personnaliser toutes les conversations et les requêtes clients. Cela a pour effet d'augmenter la réactivité du personnel hôtelier et d'agir ainsi sur la satisfaction et la fidélisation des invités.

Il est important, lors de la communication en ligne avec le public, d'utiliser des outils qui permettent de « formater le contenu pour les robots ». Cela signifie que ce ne sont pas seulement des clients qui lisent en ligne, mais aussi des programmes et des algorithmes qui collectent, trient et agrègent les contenus qu'ils repèrent. Par exemple, attacher l'information en PDF est un « cul-de-sac » pour un robot. En revanche, la même information formatée dans un blogue ou placée dans une base de données peut être réutilisée plusieurs fois.

Martin Lessard, directeur général du MT Lab

Planifier son voyage

Des outils technologiques comme **Hoppin'** ou **TravelworldVR** permettent aux visiteurs de se projeter dans la destination avant de s'y rendre, grâce à la réalité virtuelle. D'autres, tel le bracelet **Connect and Go** ou encore le système de files d'attente virtuelles **Filotomatix** au Parc Astérix, en France, contribuent à une meilleure planification des déplacements. Par ailleurs, plusieurs organisations ont instauré un système de réservation de plage horaire pour éviter que se forment des attroupements. Voilà une avancée qui répond aux exigences sanitaires tout en procurant une expérience améliorée, sans attente ni foule.

Dans une perspective de relance, ces outils sont d'autant plus intéressants : en plus de rassurer les vacanciers, ils bonifient l'expérience client. Un bracelet connecté centralise les transactions monétaires et les commandes, et de son côté, une plateforme de gestion des flux favorise une meilleure fluidité du parcours. Les files se font virtuellement et les visiteurs peuvent mettre à profit leur temps tout en évitant les foules.

DANS UNE PERSPECTIVE DE RELANCE, CES OUTILS SONT D'AUTANT PLUS INTÉRESSANTS : EN PLUS DE RASSURER LES VACANCIERS, ILS BONIFIENT L'EXPÉRIENCE CLIENT

L'expérience client sans contact : un pilier de la relance

De l'expérience physique à l'expérience virtuelle ou hybride

Selon un **sondage Léger** réalisé au début de l'été auprès des visiteurs du Quartier des spectacles, 54 % des répondants étaient enclins à participer à un festival une fois le confinement levé. Ce chiffre atteignait même 71 % si l'on s'intéressait aux visiteurs de moins de 34 ans. Du même souffle, les trois quarts ayant visionné des prestations en ligne n'avaient pas l'intention de privilégier ce mode d'écoute si le retour en salle était possible.

Cela dit, les expériences virtuelles et hybrides répondent à d'autres enjeux intéressants dans un contexte de relance :

Au-delà de l'expérience client

L'APRÈS-PANDÉMIE



Expériences virtuelles

PROMOTION

- Elles agissent en tant qu'outils marketing pour la destination.



Le Singapore Tourism Board (STB) et Airbnb Experiences s'allient pour développer des expériences virtuelles disponibles sur le site d'Airbnb, mettant en scène des acteurs locaux.

GESTION DES FLUX

- Elles sont intéressantes à long terme pour encadrer le tourisme de masse.



Live on Site offre des visites guidées virtuelles avec la possibilité de poser des questions aux guides touristiques. En plus de satisfaire les voyageurs, l'initiative s'inscrit dans une stratégie de tourisme à faible impact.

Sources :

« [Singapour et Airbnb nouent un partenariat](#) », TendenceHotellerie, 19 novembre 2020.
« [Thwarted Travellers Flock To Live On Site Virtual Visits Around The World](#) », Global Travel Media, 22 septembre 2020.



Expériences hybrides

ACCESSIBILITÉ

- Elles vont au-delà de l'événement en direct retransmis en ligne.
- Elles peuvent promettre une expérience à une clientèle n'ayant pas les moyens de voyager.



Une chocolaterie de San Francisco propose des dégustations de chocolat et confection de truffes en ligne, avec la livraison des ingrédients en amont, permettant un mélange d'éléments virtuels et réels.

GESTION DES FLUX

- En mélangeant virtuel et expérience physique, elles peuvent avoir lieu dans une destination tout en évitant les rassemblements massifs.



L'application Sherpa propose des tours guidés virtuels à destination. Celle-ci garantit la qualité du guide, et le système GPS permet aux usagers d'effectuer leur excursion en toute autonomie, en évitant les hordes de visiteurs.

Sources :

« [Online Experiences](#) », site Web de Dandelion Chocolate.
Glusac, Elaine. « [The Evolving Travel 'Experience': Virtual, Actual and In Between](#) », The New York Times, 12 novembre 2020.

Un parcours client revisité

La pandémie a eu pour effet de populariser à nouveau des outils technologiques laissés de côté, comme le code QR, ou encore de propulser l'intérêt pour des technologies numériques sans contact déjà bien utiles. D'après une **étude** menée en juillet 2020 par Blackbox Research auprès de plus de 10 000 personnes provenant de 17 pays, 76 % des répondants interrogés disent qu'ils préféreraient voyager dans une destination offrant des expériences sans contact.

Dans le secteur de l'hôtellerie, par exemple, un client peut se préenregistrer sur son cellulaire ou à l'aide d'un code QR en arrivant à l'hôtel et ouvrir la porte de sa chambre avec une clé virtuelle. Une fois installé, il bénéficie de services de conciergerie **virtuelle** utilisant l'intelligence artificielle, et se fait acheminer son repas par un robot. S'il sort au restaurant, il peut choisir ses mets sur un menu **holographique**. Lors de son déplacement en avion, le visiteur a la possibilité de recourir à une nouvelle plateforme sans contact d'identification **biométrique**. S'il a participé à un événement en ligne, il a donné son opinion instantanément sur la plateforme de visioconférence, ce qui permet une rétroaction post-événement plus riche et davantage d'engagement.

Utiliser le code QR est un moyen simple pour diffuser un contenu Internet à des visiteurs en déplacement. Ici, l'enjeu est de s'assurer que l'information peut facilement être mise à jour par le personnel. **MySmartJourney** développe depuis 2018 un outil de gestion rapide et simple : des contenus sont attachés à un lieu et sont directement gérés par les employés.

Déplacer les points de contact vers le Web est une façon de créer un « libre-service » qui allège en amont le travail d'informer ou de réaliser une transaction avec un client. Pour certains, particulièrement pour les plus jeunes, il est naturel de passer par le numérique pour accéder à une information ou à un service.

Martin Lessard, directeur général du MT Lab

Les installations sanitaires sont aussi une façon d'exprimer votre marque, votre culture, vos ambitions. L'odeur des produits protecteurs à l'entrée peut être une expérience en soi, comme ce que fait **Stimulation Déjà Vu** avec ses vaporisateurs et sa station sanitaire. Au sein de vos événements, votre fontaine à eau peut, en plus d'être fonctionnelle, s'avérer agréable à l'œil et respectueuse de l'environnement avec une empreinte carbone réduite, comme le propose la station de remplissage O'Land de **Green Stop**.

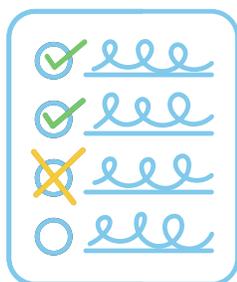
Martin Lessard, directeur général du MT Lab

Intégration des processus sanitaires dans le parcours client

La pandémie a vu apparaître des dispositifs pour encourager le respect des consignes. Certains outils viennent transformer les contraintes sanitaires en éléments ludiques, interactifs et sécuritaires. Par exemple, un collier de distanciation à la cathédrale de Florence s'illumine et vibre dès que deux personnes sont trop proches, un **logiciel** interactif de distanciation sociale permet de projeter un faisceau lumineux pour illustrer la distance entre les individus d'une file d'attente, des applications surveillent la capacité des **pubs** en Suède ou calculent la distance entre les visiteurs dans les **parcs** d'attractions.

L'intégration de la technologie peut intervenir à tout moment dans le parcours client. Dans un contexte incertain en matière de déplacements, elle peut agir comme outil de promotion et d'accessibilité dans une perspective durable. De plus, elle a comme effet d'augmenter la confiance et la fidélisation des visiteurs. Si elle est une clé certaine à différents niveaux pour tout gestionnaire d'entreprise touristique, il est essentiel d'avoir en tête que l'humain étant un animal social, il faut penser à garder le contact... sans contact.





RECOMMANDATIONS

Envisager la technologie comme une composante essentielle à la relance touristique, notamment en ce qui a trait à l'implantation de mesures sanitaires.

Déplacer les points de contact vers le Web.

Revoir ses bases technologiques (site Web, plateforme de réservation, etc.) : la présence en ligne est essentielle à la survie des entreprises dans un contexte à distance.

Utiliser des technologies comme la réalité virtuelle ou augmentée à d'autres fins que l'expérience en tant que telle, dans une perspective long terme : outil promotionnel, accessibilité, gestion des flux, etc.

Garder le contact avec ses visiteurs (y compris internationaux), malgré un passage d'expérience physique (tangibile et/ou collaborative) à une expérience intégrant le virtuel (plus individuelle).

REVOIR SON MODÈLE D'AFFAIRES POUR MIEUX S'ADAPTER

Un modèle d'affaires innovant favorise l'intérêt de nouvelles clientèles, la diversification des sources de revenus et l'augmentation du niveau de liquidité d'une entreprise. En période de crise, il permet de restreindre les pertes et de couvrir certains frais fixes.

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, les entreprises touristiques ont dû rapidement mettre en œuvre des plans d'action pour s'adapter aux exigences émises par la santé publique. Les mesures d'hygiène, de sécurité et de distanciation physique ont nécessité des ajustements importants pour de nombreux établissements et sites touristiques. L'absence de voyageurs internationaux et de la clientèle d'affaires a aussi sévèrement bouleversé les secteurs plus dépendants de ces visiteurs, notamment celui de l'hôtellerie et des réunions et congrès. Pour demeurer en activité et limiter leurs pertes, certains ont dû carrément revoir leur modèle d'affaires et accélérer des projets visant à mieux répondre aux besoins actuels tout en se conformant aux standards de demain.

Identifier et saisir des occasions d'affaires

Un consortium de chercheurs européens s'est penché sur l'utilisation de modèles d'affaires innovants pour passer à travers une crise comme celle de la pandémie de COVID-19 dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration. Ils ont noté que leur usage peut non seulement aider les entreprises à générer d'autres revenus pendant la crise, mais aussi contribuer à mieux les préparer pour l'avenir. Les occasions d'affaires identifiées durant cette période procurent de nouvelles perspectives et pourraient favoriser la réalisation de profits à long terme. L'étude met également en lumière l'importance des opportunités numériques, telle que la création de services supplémentaires. Dans un contexte où certains établissements subissent des fermetures temporaires, ils s'avéreraient une source de revenus transitoire.



Retour sur le concept de l'hybridation des lieux et des fonctions

La **tendance** repose sur une volonté de diversifier ses sources de revenus en allouant de nouveaux usages à des lieux. Le secteur de l'hôtellerie intègre cette stratégie depuis quelques années pour attirer de nouvelles clientèles, notamment les communautés locales. Ainsi, les activités et les expériences offertes profitent à la fois aux voyageurs et aux habitants du quartier. En l'absence d'un tourisme international en contexte de pandémie, cette notion d'hybridation s'avère intéressante en milieu urbain, même si certaines contraintes freinent l'étendue des possibilités du concept.

L'Association hôtellerie Québec a organisé en octobre 2020 un webinaire dans lequel plusieurs idées permettant de générer des revenus non traditionnels ont été partagées. Le conférencier invité, Guillaume Lavoie, expert en économie collaborative, proposait de faire de l'hôtelier un partenaire du quartier. Pour ce faire, il évoquait la possibilité de louer certains espaces tels que les stationnements, la cuisine, les chambres, le lobby, les salles de réunion auprès d'entreprises de proximité qui pourraient avoir des besoins sporadiques.

Cet automne, de nombreuses idées créatives pour générer des revenus supplémentaires en hôtellerie ont circulé dans les médias. Parmi celles observées se trouvent :

- Convertir des chambres en salon de travail pour accueillir des professionnels qui n'ont pas le luxe d'avoir un bureau à la maison ou encore en salon équipé spécifiquement pour les amateurs de jeux vidéo, de cinéma, de sport;
- Équiper les suites de cuisines et offrir des services adaptés à une clientèle de long séjour pour répondre entre autres aux besoins des *snowbirds*;
- Offrir un forfait dédié aux tournages ou à des séances de photos. Certains hôtels possèdent des attributs uniques méconnus des photographes, des producteurs vidéo et des influenceurs en quête de nouveaux lieux;
- Louer ses espaces de stationnement pour les propriétaires de véhicules récréatifs et d'embarcation ou aux entreprises ayant besoin de lieu d'entreposage additionnel.

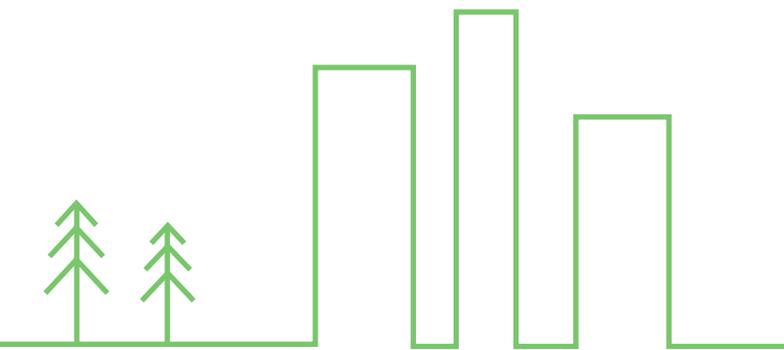
S'adapter aux besoins des clientèles

Même si le tourisme d'affaires a été en pause depuis la fermeture des frontières et le début des restrictions en matière de rassemblement, les entreprises ont poursuivi leurs activités à distance, multipliant les rencontres et les événements virtuels. Qu'ils plaisent ou non, le télétravail et les réunions à distance ont fait leurs preuves. Dans la mesure où des habitudes et des préférences ont été consolidées durant la pandémie, il est possible que certaines activités ne retrouvent jamais le niveau atteint avant la crise, même après la vaccination des populations.

En réponse à cette tendance, plusieurs centres de réunion et de congrès adaptent leurs installations en vue de satisfaire les attentes technologiques de leurs clients. Parallèlement, les organisateurs d'événements n'ont eu d'autre choix que de plonger dans l'univers virtuel pour survivre et ont développé des expertises en mode accéléré qui serviront d'assises à de nouveaux métiers.

La nécessité de se rencontrer en face à face n'est pas mise en doute. Toutefois, les derniers mois ont démontré les avantages qu'offrent les événements hybrides. Pour quelques établissements plus avant-gardistes, la réflexion quant à ce virage était présente même avant la crise. Pour d'autres, il est devenu une évidence.

Depuis le début de la pandémie, le **Palais des congrès de Montréal** se positionne sur l'offre hybride. Ses espaces permettent la tenue d'événement à la fois en présence et en virtuel grâce à ses studios équipés à la fine pointe de la technologie qui offrent une expérience de diffusion de type plateau de télévision.



« **LES MODÈLES D'AFFAIRES INNOVANTS PEUVENT NON SEULEMENT AIDER LES ENTREPRISES À GÉNÉRER D'AUTRES REVENUS PENDANT LA CRISE, MAIS AUSSI CONTRIBUER À MIEUX LES PRÉPARER POUR L'AVENIR** »

Qu'en pensent les clients ?

Le consortium de chercheurs européens nommés précédemment a soulevé un point important dans son étude : le rôle des clients. Il est question ici de ceux qui visitent fréquemment l'entreprise, les plus fidèles et les plus impliqués. Ces clients sont davantage enclins à réfléchir aux forces et aux faiblesses de l'organisation et communiquent ouvertement des idées potentielles d'innovation. Avez-vous pensé faire appel à eux ?

RECOMMANDATIONS

Développer un modèle d'affaires innovant et sonder les idées des clients les plus fidèles et impliqués.

Devenir un « partenaire du quartier » dans lequel se trouve l'établissement ou le site et développer des liens et des ententes avec d'autres entreprises.

S'assurer de diversifier ses revenus en développant de nouvelles clientèles.

Créer des événements hybrides dont la version virtuelle n'est pas un calque de celle en présence, mais bien une expérience scénarisée sur mesure.

LA PANDÉMIE POUSSE LA VILLE À SE REMETTRE EN QUESTION

Des villes plus humaines, plus vertes, mieux aménagées pour les piétons, plus favorables à la vitalité des rues principales... S'agit-il de vœux pieux ou d'un réel coup d'envoi pour un renouveau urbain et des expériences touristiques enrichies ?

Les autorités se mobilisent

D'abord, tout s'est arrêté. Du jour au lendemain, le cœur des villes a cessé de battre. En fait, beaucoup de centres urbains, encore à ce jour, sont maintenus en vie artificiellement. Les travailleurs, les visiteurs, les étudiants et même les résidents se font rares dans les centres-villes depuis maintenant trop longtemps. Les commerces, ceux qui peuvent encore accueillir la clientèle en fonction des mesures sanitaires, en souffrent sévèrement.

Très rapidement, les autorités municipales ont démontré leur capacité à adapter le territoire pour permettre des déplacements sécuritaires. Plusieurs **initiatives** ont vu le jour dans les grandes et moins grandes villes à travers le monde : piétonisation, nouvelles voies cyclables, zones de rencontre et terrasses sur les trottoirs et les places publiques. Dans un contexte normal, ce type de projets se bute à de la résistance, nécessite des compromis. Mais avec la crise, il a fallu faire vite, adapter pour sécuriser et faciliter la fréquentation des commerces locaux, maillon essentiel de la vitalité des rues principales. La ville est alors devenue un véritable laboratoire de projets pilotes en accéléré. Comme les habitudes de la plupart des gens ont été bouleversées, leur état d'esprit est probablement plus ouvert, plus disposé aux changements.

Tourisme : une haute saison difficile

Le déconfinement estival a soulagé bien des entreprises, dont de nombreux hôtels, restaurants et attraits touristiques en région. Mais la situation dans les centres urbains s'est avérée bien différente. Selon les estimations de Destination Canada, les taux d'occupation moyens dans les grandes villes canadiennes ont rarement dépassé 40 % à 50 % au plus fort de l'été.



Innover se fait mieux par itération et permet d'ajuster à la fois la solution et de préciser les besoins. Ainsi, progressivement, il est possible de proposer des expérimentations aux autorités municipale et de tester des initiatives avant de les mettre en œuvre. À ce niveau, les jeunes entreprises innovantes sont plus à même de peaufiner leur service ou leur produit en fonction des vrais besoins du terrain. Ainsi, « tirées par le marché » (market pull), elles sont mieux alignées sur les besoins des clients et cela occasionne une économie de temps et d'argent.

Martin Lessard, directeur général du MT Lab

Selon le bilan estival de l'enquête sur les impacts de la COVID-19 sur l'industrie touristique québécoise*, la majorité des entreprises situées dans les grands centres urbains du Québec ont vu leurs finances se détériorer davantage durant la haute saison. Les données de la firme STR indiquent un taux d'occupation moyen de 18 % dans les hôtels de Montréal à la fin juillet, du jamais vu.

À court terme : un hiver confiné à domicile... et dehors

Malgré tout, avec l'hiver et la deuxième vague de la pandémie, d'autres **initiatives ingénieuses** se déploient dans les villes qui doivent conjuguer avec le froid et la neige. Pour des raisons de santé mentale et physique, la population aura plus que jamais besoin de sortir. Cet hiver, la qualité de vie des citoyens passera, entre autres, par l'aménagement des sites extérieurs.

Des architectes, urbanistes et autres professionnels de l'aménagement ont documenté de bonnes pratiques afin d'accompagner les autorités locales dans l'élaboration de concepts adaptés à l'hiver dans un contexte pandémique. Par exemple, pour favoriser la fréquentation des rues commerciales, l'organisation Bench Consulting a mis sur pied le concours Winter Places. Celui-ci vise à multiplier les solutions d'aménagements extérieurs hivernaux à faible coût et à installation rapide. Un **guide téléchargeable** gratuitement rassemble les initiatives retenues.

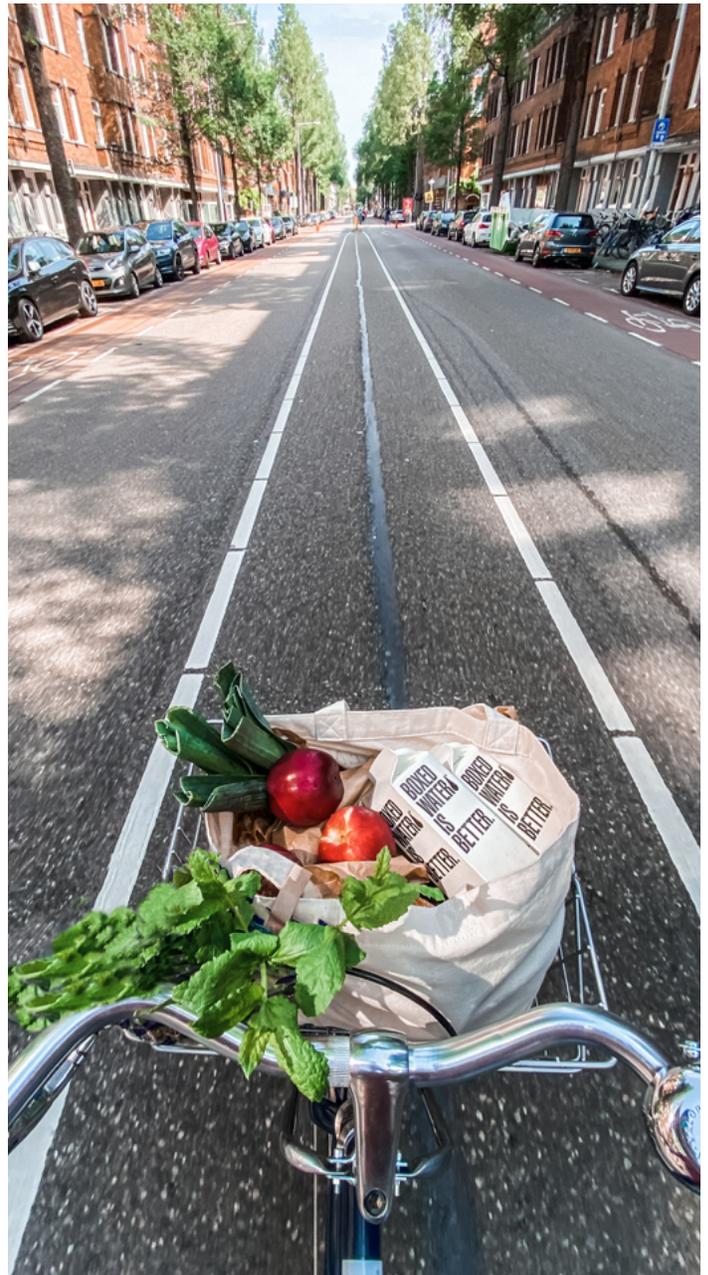
À moyen et long terme : pour des villes plus résilientes

De nombreux professionnels du développement urbain se sont prononcés sur l'avenir des villes compte tenu du contexte actuel. La crise favorisera certainement l'accélération de certaines tendances. Des constructions plus durables, davantage d'agriculture urbaine et d'espaces verts ainsi qu'une place grandissante pour le transport actif et à propulsion électrique constituent des cibles qui gagneront en importance.

Dans cette mouvance, une cinquantaine d'experts et de personnalités influentes au pays, sous l'impulsion de l'ex-urbaniste en chef de la Ville de Toronto, Jennifer Keesmaat, signent la **Déclaration 2020 pour la résilience des villes canadiennes**. Ce groupe multidisciplinaire propose de développer une économie verte, propre et sobre en carbone en changeant la façon de planifier et d'opérer les milieux urbains. Les signataires formulent ainsi 20 mesures à mettre en place comme point de départ à ce virage.

Celles-ci se regroupent sous trois thèmes :

- Assurer une occupation responsable du territoire ;
- Accélérer la « décarbonisation » de nos systèmes de transport ;
- Adhérer au développement durable dans nos environnements naturels et bâtis.



Des solutions concrètes à mettre en place dès maintenant

L'enjeu de la **dévitilisation des centres-villes** ne date pas de la pandémie. Le magasinage en ligne et les centres commerciaux des banlieues ont contribué à étier la fréquentation des rues principales. La crise a exacerbé cette dégradation et stimulé la mobilisation des acteurs de différents milieux pour créer des outils concrets de revitalisation. L'Institut urbain du Canada a publié un rapport intitulé : **In it Together: Bringing Back Canada's Main Street** qui rassemble des actions pour dynamiser le cœur des villes. Ces propositions sont organisées autour de cinq thématiques phares : les gens, les lieux, le soutien, les commerces et le *leadership*.

Au Québec, le Centre d'écologie urbaine de Montréal et la Chaire de recherche In.SITU de l'ESG UQAM ont lancé une plateforme Web rassemblant une **panoplie de ressources pour l'aménagement des villes**, dont six fascicules offrant la marche à suivre pour réaliser des projets de rues conviviales.

Et le tourisme ?

Les villes du Québec sont de véritables moteurs de l'économie touristique. Des centres urbains dynamiques, animés, où les scènes culturelles et gastronomiques sont vibrantes et identitaires, où il fait bon vivre et où les résidents sont fiers et heureux d'accueillir le visiteur, voilà des villes attractives, tant pour les touristes d'agrément que d'affaires. Veillons à ce que la pandémie de COVID-19 ait servi à propulser un virage essentiel pour l'avenir des villes, une sorte de legs qui profite aussi bien aux résidents, aux entreprises qu'aux clientèles touristiques.

**« CE GROUPE
MULTIDISCIPLINAIRE
PROPOSE DE DÉVELOPPER
UNE ÉCONOMIE VERTE,
PROPRE ET SOBRE EN
CARBONE EN CHANGEANT
LA FAÇON DE PLANIFIER ET
D'OPÉRER LES
MILIEUX URBAINS »**

RECOMMANDATIONS

Créer des offres qui s'adressent tout particulièrement aux résidents, qu'il s'agisse des hôtels, des attraits touristiques, des services de guide, afin de réduire la dépendance des entreprises envers le tourisme et pour favoriser la mixité des clientèles.

Intégrer davantage les transports actifs dans les moyens de déplacement mis à la disposition de la clientèle touristique.

Stimuler la fréquentation des restaurants par les résidents en multipliant les propositions marketing qui favorisent les découvertes gastronomiques pour en faire des ambassadeurs.

Donner une plus grande visibilité aux commerces indépendants identitaires des rues principales.

**L'enquête portant sur les impacts de la COVID-19 sur l'industrie touristique québécoise est une étude menée en trois volets, d'avril à septembre 2020, par la Chaire de tourisme Transat en partenariat avec le ministère du Tourisme, l'Alliance de l'industrie touristique du Québec et les associations touristiques régionales et sectorielles.*

EXEMPLES DE PARTENARIATS INSPIRANTS POUR LA RELANCE TOURISTIQUE

En contexte extraordinaire, la collaboration devient essentielle. Unir ses forces et ses compétences permet d'avoir plus d'impact, de mieux répondre aux nouveaux défis de l'industrie et de regagner la confiance des visiteurs.

Les partenariats présentés ci-après ont été créés avant ou pendant la crise. Ces collaborations reflètent les défis que les entreprises et les destinations devront relever pour assurer le tourisme de demain.

Développement durable : un pilier majeur du tourisme de demain

Bien que l'environnement ait été temporairement placé au second plan pendant la crise, les objectifs en matière de réduction d'émissions de CO2 et la transition écologique sont au cœur des plans d'action touristiques. Ainsi, la réduction des déchets et l'écomobilité sont des voies porteuses.

Vail Resorts place la barre plus haut en matière de durabilité. L'opérateur de stations de ski a en effet étendu sa collaboration avec PepsiCo à 18 autres stations d'Amérique du Nord. L'objectif d'un tel partenariat est de réduire les déchets et les emballages des boissons et des aliments, ainsi que les gobelets en papier ciré dans les stations, en les remplaçant par des produits PepsiCo compostables ou durables. De plus, le géant de l'agroalimentaire s'impliquera dans divers projets qui s'inscrivent dans le cadre du Commitment to Zero, l'engagement en développement durable de Vail Resorts afin de réduire l'empreinte carbone à zéro d'ici 2030.

En matière d'écomobilité, Impact Factory, appuyé par le centre d'innovation thecamp en France, porte le projet **Demoiselle** depuis 2017. Il s'intéresse aux zones non desservies par le transport en commun, et notamment au dernier kilomètre parcouru et au tissu urbain à densité faible. Prenant la forme d'une navette modulaire autonome à énergie propre, le projet envisage la mobilité comme un service et fédère de nombreux partenaires (Métropole Aix-Marseille Provence, SNCF, Pôle d'Activités Aix-en-Provence, RATP, etc.).



Le virage local

La pandémie a rendu évidente la nécessité pour les destinations de faire redécouvrir leur territoire à une clientèle locale. Qu'il s'agisse d'incitatifs ou de campagnes promotionnelles misant sur les attraits locaux, plusieurs partenariats s'intéressent à l'accès à la nature ou encore aux micro-excursions.

Marriott Bonvoy, le programme de fidélisation de Marriott International, mise sur un partenariat marketing avec la **National Park Foundation (NPF)**, le partenaire officiel à but non lucratif du service des parcs nationaux américains. L'initiative, qui prend la forme d'un site Internet de réservations et de conseils de voyage, permet aux membres du programme de fidélité de Marriott de profiter de rabais sur les propriétés situées à proximité des parcs nationaux, d'accumuler des points pour le programme de cartes annuelles de ces parcs et des espaces récréatifs fédéraux, ou encore de faire le don de la valeur de ses points de fidélisation à la NPF.

En ce qui a trait à la promotion des aventures de proximité, des organisations de gestion de la destination (OGD) incitent les communautés locales à redécouvrir leur territoire. VisitOslo, en partenariat avec The Trip Boutique, un outil numérique de planification de voyages propulsé par l'intelligence artificielle, propose par exemple des **itinéraires** personnalisés correspondant aux intérêts, styles et goûts des visiteurs. Dans un contexte post-pandémique, l'offre vise à faire vivre l'expérience de locaux aux visiteurs, en tirant parti des recommandations des résidents. D'un autre côté, la technologie utilisée permet à l'OGD de récolter des données afin de mieux connaître sa clientèle.

La sécurité avant tout

L'un des changements importants survenus au cours de l'année 2020 est l'importance de la sécurité des visiteurs en matière sanitaire. C'est même devenu un enjeu prioritaire dans le parcours client (lire aussi : L'amélioration de l'expérience client par la technologie).

Un partenariat comme celui entre United Airlines, Clorox et Cleveland Clinic, a permis la mise en place de **United CleanPlus**, un engagement de l'entreprise à mettre la santé et la sécurité au premier plan de l'expérience client, dans le but d'offrir un standard de propreté de pointe. S'entourer d'experts dans le domaine de la désinfection et de la santé, c'est assurer aux clients de voyager en toute confiance.

La capacité d'adaptation et d'optimisation des pratiques

Technologie

La présence en ligne des entreprises touristiques est devenue essentielle à leur survie durant la crise. Les outils technologiques permettent notamment de rassurer les visiteurs, de les fidéliser, de les aider à planifier leurs déplacements et de limiter les contacts.

Hitit, un fournisseur de services aériens et de voyage, et **Nella Airlines**, une *startup* brésilienne, ont uni leurs forces pour provoquer une transformation numérique et mettre en place un système compétitif de services aux passagers et de planification opérationnelle (réservation, billetterie, contrôle des départs, gestion de l'équipage, fidélisation, comptabilité, etc.). Le but est d'adapter les services aux passagers.

Les données massives

Collecter des données sur sa clientèle, c'est s'assurer de mieux la rejoindre en lui proposant du contenu pertinent et personnalisé. Qu'elle passe par l'intelligence artificielle ou la mutualisation de données, une exploitation collective des données aide à concevoir des prestations touristiques et des services adaptés. La donnée peut être vue comme un levier du développement du territoire.

L'OMT et Telefónica, une entreprise multinationale espagnole en télécommunications, travaillent ensemble pour promouvoir l'utilisation efficace du *big data* et de l'intelligence artificielle dans le secteur du tourisme. Le

but est d'aider les destinations à mieux comprendre le comportement des touristes, et de commercialiser leurs produits plus efficacement. Une bonne gestion des données aidera également les destinations à mieux gérer les flux touristiques en accord avec les nouveaux protocoles de santé et de sécurité. Cette collaboration tire avantage de la transformation numérique pour soutenir une reprise durable de l'industrie.

Des destinations qui misent sur les partenariats

Le Singapore Tourism Board (STB) soutient des partenariats diversifiés afin de sortir de la crise. Ceci implique de nombreuses collaborations avec, entre autres, des acteurs gouvernementaux ainsi que des associations et des entreprises touristiques. Le **STB** forme des alliances dans des domaines aussi variés que l'**hygiène**, l'aide aux entreprises (partage d'**information**, **plateforme** de données partagées, etc.), la croissance et l'innovation (**formation**), ou encore le tourisme local et l'image de marque (campagne marketing de relance **SingapoRediscover**).

Collaborer en s'appuyant sur les piliers de la relance du tourisme post-COVID, c'est s'assurer de bâtir des projets et des solutions basés sur de nouvelles habitudes de voyage afin de sortir plus fort de la crise. En effet, durabilité, tourisme local, santé et sécurité et adaptation technologique des pratiques, entre autres, sont à présent des incontournables.

Collecter des données sur sa clientèle, les formater et les traiter permet aux programmes d'intelligence artificielle d'en tirer de nouvelles informations ou des apprentissages. Dans les domaines qui utilisent couramment les données de façon structurée (les banques, l'aéronautique, etc.), c'est une aide utile pour planifier. En tourisme, celles-ci sont encore très disparates et éparpillées. La mutualisation demande que chacun offre son jeu de données. Au Québec, des efforts sont encore à faire en ce sens.

Martin Lessard, directeur général du MT Lab

CONCLUSION



S'ADAPTER AU TOURISME D'AUJOURD'HUI ET CRÉER CELUI DE DEMAIN

L'humain : au centre de tout

La vulnérabilité, la fragilité, mais aussi la force, la résilience et la solidarité que démontrent les individus durant cette crise illustrent d'autant plus l'importance de valoriser l'humain dans les communications, qu'elles soient à vocation sociale, professionnelle ou commerciale.

Si l'enjeu de pénurie de la main-d'œuvre s'évanouit momentanément, d'autres semblent poindre à l'horizon, tant pour le retour des employés actifs sur le marché du travail que pour la relève qui choisira le tourisme comme carrière. Pour les employés sur le terrain, la situation crée de nouveaux besoins. Cela exige des entreprises et des gestionnaires une adaptation sanitaire et organisationnelle pour favoriser une bonne santé physique et mentale du personnel.

C'est en ligne que ça se passe

Depuis mars 2020, les consommateurs ont aiguisé leurs compétences en ligne puisqu'une très grande part de leurs activités de communication, de recherche d'information, de divertissement et d'achat se sont déroulées sur le Web. Que ce soit par l'achat en ligne ou par la livraison à domicile, la façon de consommer a changé. La chaîne du service client devra être repensée afin de s'adapter aux nouveaux comportements.

Une proportion élevée de la population active a goûté au télétravail et elle espère bien pouvoir conserver, du moins en partie, les avantages que lui procure ce nouveau mode de travail à distance. Les expériences de *workation* ou de *flexcation* font déjà parties de l'offre de certaines entreprises touristiques d'ici qui souhaitent s'ouvrir à ce segment.

D'abord, le tourisme local

Les Québécois qui ont parcouru le Québec durant l'été 2020 y ont pris goût. Ils sont nombreux à envisager de réaliser au moins un séjour touristique au cours de la prochaine année dans la province, plus que ceux qui n'y ont pas voyagé durant la saison estivale marquée par la crise. Ils ont aussi découvert de nouvelles activités en plein air ou intensifié la pratique d'un sport.

À l'avenir, de nombreux voyageurs québécois envisagent de découvrir davantage les régions de proximité, de planifier plus de séjours en nature et d'adopter peu à peu les principes du tourisme lent (*slow travel*). D'ailleurs, la hausse des ventes d'équipements de plein air en 2020 devrait inciter l'industrie touristique à promouvoir les lieux de pratique et à déployer une offre à proximité des grandes villes.

La mobilisation en faveur de l'achat local a bien servi l'agrotourisme. L'année 2020 a vu l'accélération d'actions nécessaires pour rendre disponible l'offre régionale aux citoyens. La mise en valeur des initiatives citoyennes et du savoir-faire local contribue au dynamisme et à l'attractivité des communautés.

La nouvelle année se présente aussi sous la thématique « locale » et les organisations de gestion de la destination joueront un rôle central. La promotion des valeurs partagées par la communauté devient plus importante que jamais.

La technologie à la rescousse

Certains outils, comme des applications mobiles ou des processus en libre-service, peuvent accroître la confiance et la fidélisation des voyageurs envers l'entreprise et faciliter l'intégration des protocoles sanitaires dans le parcours client. D'autres technologies offrent de gérer efficacement les files d'attente, de réguler les flux de visiteurs et de limiter les contacts. L'expérience client proposée en ressort bonifiée.



Les réunions et autres rencontres d'affaires virtuelles ont fait leurs preuves. À l'avenir, les événements hybrides, qui rassemblent des participants sur place et en ligne, permettront de créer des expériences scénarisées enrichies et d'atteindre un public élargi.

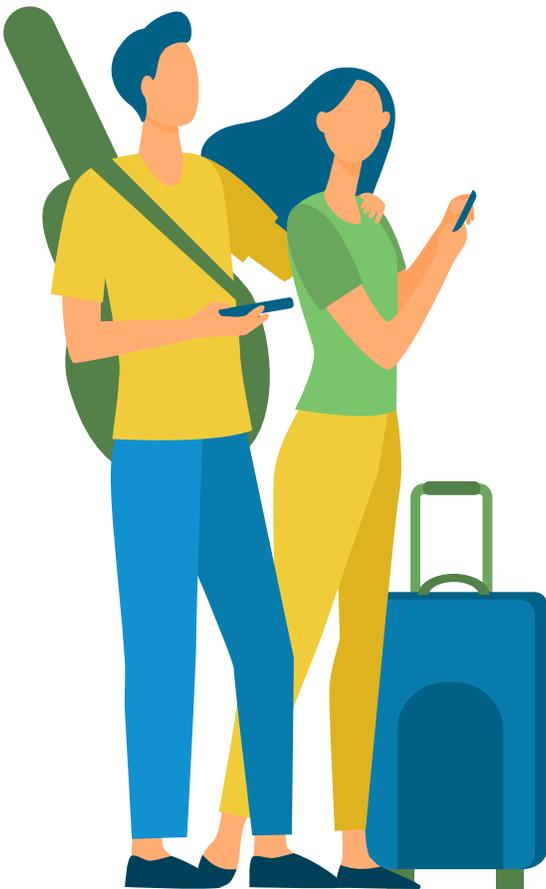
La ville se redessine

Les villes du Québec, où les activités ont été mises en pause depuis mars, constituent de véritables moteurs de l'économie touristique en temps normal. Les autorités municipales ont démontré leur capacité à adapter rapidement le territoire pour permettre des déplacements sécuritaires. Des initiatives d'animation urbaine très créatives et d'aménagement originales pour rendre possible l'ouverture sécuritaire des restaurants et autres commerces ont permis de rappeler à quel point les scènes culturelle et gastronomique constituent le cœur de l'attractivité des villes.

Ensemble, vers une industrie plus résiliente

Pour s'adapter et optimiser ses pratiques afin de répondre à de nouveaux défis, il est essentiel de collaborer. Rassembler ses forces et ses compétences grâce à des partenariats constitue plus que jamais un facteur de succès pour une destination de l'avenir. Cette unité contribuera aussi à assurer la transition écologique nécessaire de l'industrie.

Les organisations touristiques ont tout à gagner à réduire leur dépendance envers le tourisme international. Déployer une offre attractive pour les résidents et les visiteurs de proximité, prévoir d'autres usages à des installations qui sont sous-utilisées ou encore miser sur de nouveaux segments de clientèle pour diversifier les sources de revenus fait partie des pistes de solutions. Celles-ci pourraient renforcer les entreprises, les rendre plus résilientes. Elles contribueraient aussi à rendre l'industrie plus identitaire, encore plus ancrée dans son milieu, puisque consommée par les résidents, par les gens de la région qui deviennent eux-mêmes des ambassadeurs du tourisme québécois.



MÉTHODOLOGIE ET SOURCES



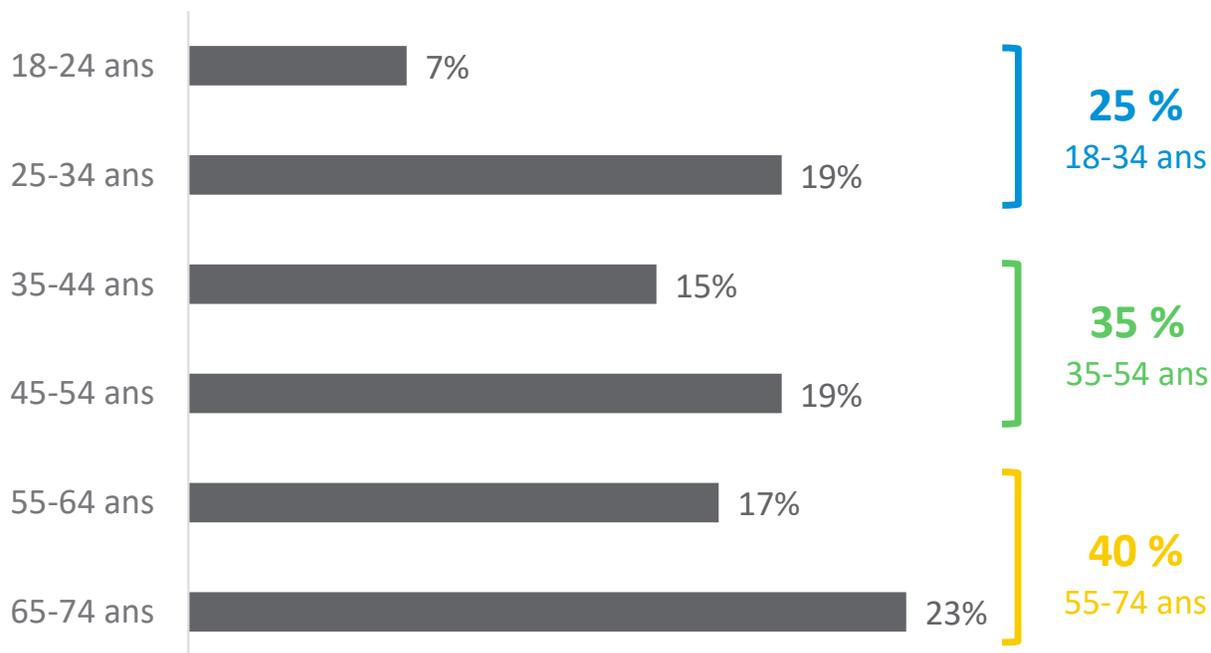
Méthodologie

 <p>Mode de collecte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête en ligne auprès d'un panel privé programmée par l'équipe de Léger Opinion, hébergée sur leur plateforme et diffusée auprès de leur panel. 	
 <p>Population de l'étude</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Québécois(e)s • S'exprimant en français • Âgés de 18 à 74 ans • Ayant fait au moins un séjour d'une nuitée à l'extérieur de leur domicile dans le cadre d'un voyage de loisirs ou d'agrément au cours des 2 dernières années. 	
 <p>Échantillonnage et quotas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • n = 1 172 • Minimum de 800 répondants ayant fait un séjour d'une nuit hors domicile au Québec cet été. 	
 <p>Questionnaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le questionnaire a été réalisé par l'équipe de la Chaire de tourisme Transat. Il a été élaboré à partir de réflexions internes à propos de thématiques qu'il convenait de documenter grâce à des données primaires. 	
 <p>Paramètres de l'étude</p>	Période de collecte	
	<ul style="list-style-type: none"> • Du 18 novembre au 24 novembre 2020 	
	Durée moyenne	Incidence totale
	<ul style="list-style-type: none"> • 20,4 minutes (médiane : 13,8 min.) 	<ul style="list-style-type: none"> • 55 %
 <p>Pondération</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les données ont été pondérées selon la représentativité des voyageurs québécois en termes de sexe, d'âge et de lieu de résidence. 	

Pour nourrir et supporter les réflexions de l'équipe de la Chaire de tourisme Transat, une enquête en ligne a été menée du 18 novembre au 24 novembre 2020 auprès de 1172 voyageurs québécois francophones âgés de 18 à 74 ans issus d'un panel privé. Un quota minimal de 800 répondants ayant effectué au moins un séjour d'une nuit hors domicile à l'été 2020 a été fixé. Les quotas en termes de sexe, d'âge et de lieu de résidence ont été définis à partir des caractéristiques de la population québécoise.

Profil des répondants

AGE À quel groupe d'âge appartenez-vous ?



SEX Êtes-vous de sexe... ?

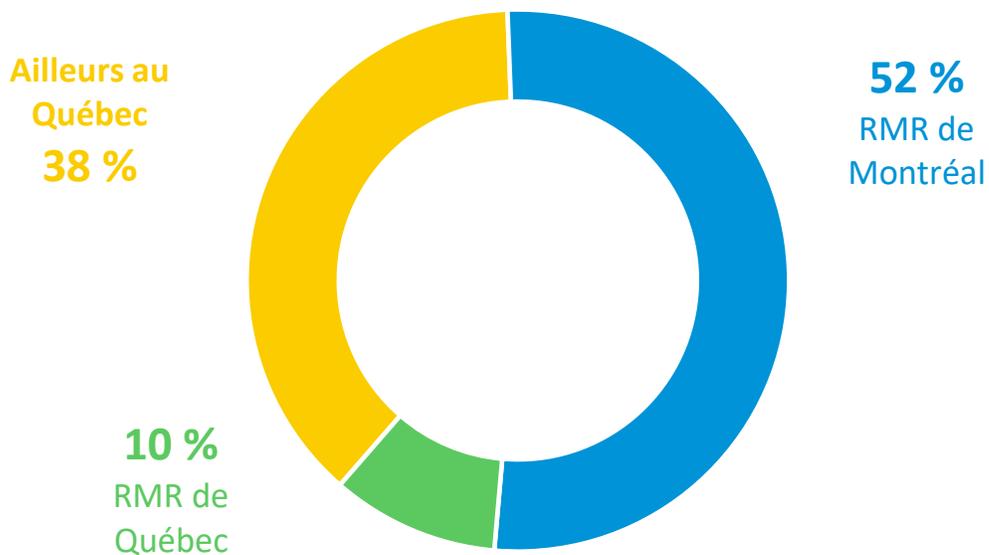


50 %
Masculin



50 %
Féminin

RES Région de résidence



SOURCES

Les grandes observations

Chaire de tourisme Transat. « Bilan estival — Faits saillants du troisième volet de l'enquête sur les impacts de la COVID-19 sur l'industrie touristique au Québec », septembre 2020.

Chaire de tourisme Transat. « Relance — Faits saillants du second volet de l'enquête sur les impacts de la COVID-19 sur l'industrie touristique au Québec », juin 2020.

Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne portant sur les comportements de voyage des Québécois, octobre 2020.

Circle Economy. « The Circularity Gap Report 2020 », consulté le 11 décembre 2020.

CQRHT. « Les travailleurs et travailleuses du tourisme en marge de la COVID-19 », novembre 2020.

Destination Canada. « État de l'industrie », octobre 2020.

Destination Canada. « Mise à jour des prévisions de la demande touristique », novembre 2020.

Global Sustainable Tourism Council

Gouvernement français. « France Relance », 3 septembre 2020.

La Banque Mondiale. « La pandémie de COVID-19 plonge l'économie planétaire dans sa pire récession depuis la Seconde Guerre mondiale », communiqué de presse, 8 juin 2020.

Normandin, Daniel et Emmanuel Raufflet. « Dossier économie circulaire : l'heure des choix — une transition nécessaire », Revue Gestion HEC Montréal, 4 décembre 2020.

OCDE. « Faire de l'espoir une réalité : Perspectives économiques de l'OCDE », décembre 2020.

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. « Un retour au travail sous le signe de la santé psychologique », 20 mai 2020.

Organisation de coopération et de développement économiques. « Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2020 », Éditions OCDE, Paris, 2020.

Organisation mondiale du tourisme

Organisation mondiale du tourisme. « Soutenir l'emploi et l'économie grâce aux voyages et au tourisme », appel à l'action pour atténuer l'impact socioéconomique de la COVID-19 et accélérer le redressement, 31 mars 2020.

TravelPulse. « L'arrivée d'un vaccin, une source d'espoir pour l'industrie du tourisme », 7 décembre 2020.

Université de Sherbrooke. « Santé psychologique au Québec : trouver des solutions collectivement », 1 décembre 2020.

UNWTO. « World Tourism Barometer », volume 18, no 6, octobre 2020.

Prise en compte des nouvelles pratiques de consommation

Booking. « Smarter, Kinder, Safer: Booking.com Reveals Nine Predictions For The Future of Travel », 20 octobre 2020.

Chaire de tourisme Transat. « Bilan estival — Faits saillants du troisième volet de l'enquête sur les impacts de la COVID-19 sur l'industrie touristique au Québec », septembre 2020.

Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne portant sur les comportements de voyage des Québécois, octobre 2020.

Colley, Rachel C. ; Bushnik, Tracey et Kellie Langlois. « L'exercice et le temps passé devant un écran pendant la pandémie de COVID-19 », Statistique Canada, 15 juillet 2020.

Économique RBC. « Se frayer un chemin vers 2021 : 21 graphiques pour illustrer l'année à venir », RBC, 8 décembre 2020.

Feng, Anna. « Index of Consumer Confidence — Consumer confidence stalled in November as the pandemic lingers », The Conference Board of Canada, 27 novembre 2020.

Guldimann, Colin. « COVID Consumer Spending Tracker », RBC, 20 novembre 2020.

Léger Web. Sondage omnibus mené du 18 au 20 décembre 2020 auprès d'un échantillon de 1000 québécois(e)s âgés de 18 ans et plus représentatif de la population du Québec.

Léger. « Sondage hebdomadaire de Léger — 20 octobre 2020 », La Presse canadienne, 19 octobre 2020.

Léger. « Sondage hebdomadaire sur la pandémie de la COVID-19 », leger360.com, 21 avril 2020.

Léger. « Sondage hebdomadaire sur la pandémie de la COVID-19 », leger360.com, 29 septembre 2020.

Martinez, Paloma. « La pandémie a encouragé l'achat local au Canada », Radio-Canada International, 24 septembre 2020.

Radio-Canada. « La pandémie a fortement transformé les dépenses des Canadiens », 13 juillet 2020.

RBC Services économiques. « Se frayer un chemin vers 2021 : 21 graphiques pour illustrer l'année à venir », 8 décembre 2020.

Senneville, Jean-Philippe. « Les consommateurs ne renonceront pas à la commodité du commerce électronique une fois la pandémie passée », BDC, consulté le 10 décembre 2020.

Sorensen, Jay. « The Journey Ahead: How the Pandemic and Technology Will Change Airline Business Travel », IdeaWorksCompany.com, décembre 2020.

Statista. « Year-on-year growth in online sales due to coronavirus in Canada in March to May 2020, by sector », consulté le 7 décembre 2020.

VRBO. « According to Vrbo data, taking a 'Flexcation' is the latest family travel trend », 2020.

Virage local

Ademe. « Alimentation — Les circuits courts de proximité », ademe.fr, page consultée le 3 décembre 2020.

Association de l'agrotourisme et du tourisme gourmand. « Sondage auprès des entreprises du secteur de l'agrotourisme et du tourisme gourmand », agrotourismeettourismegourmand.com, novembre 2020.

Booking.com, « Smarter, Kinder, Safer: Booking.com reveals nine predictions for the future of travel », 20 octobre 2020.

Bussièrès McNicoll, Fannie. « 2020, une année fructueuse pour les vignerons du Québec », ici.radio-canada.ca, 10 octobre 2020.

CAA Québec. « Des vacances sous le signe de la sagesse, confirme le sondage d'intentions de vacances de CAA-Québec », juin 2020.

Caron, Roxane. « L'importance de l'achat local pour les vigneron », lavoixdelest.ca, 30 mars 2020.

Chaire de tourisme Transat. « Bilan estival — Faits saillants du troisième volet de l'enquête sur les impacts de la COVID-19 sur l'industrie touristique au Québec », septembre 2020.

Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne portant sur les comportements de voyage des Québécois, octobre 2020.

Conference Board of Canada. « COVID-19 Will Drive a Paradigm Shift in Consumer Spending », conferenceboard.ca, 14 avril 2020.

Dens, Elke. « Regenerative Travel – Purpose from a Marketer's Perspective », présentation donnée au X. Festival 2020, Digital Tourism Think Thank, 1^{er} décembre 2020.

Dubé, Brigitte. « Faut-il réfléchir davantage aux touristes sur les îles ? », ICI Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, 24 août 2019.

Epsilon, « From destination marketing to destination management », 2020.

GLP Films, « GLP presents #TourismStrong video series », consulté le 2 décembre 2020.

Groupe de travail pour une reprise économique résiliente. « Un pont vers l'avenir : rapport final du groupe de travail pour une reprise économique résiliente », septembre 2020

Hartman, Stefan, Wielenga, Ben et Jasper Hessel Heslinga. « The Future of Tourism Destination Management: building productive coalitions of actors networks for complex destination development », Journal of Tourism Futures, 20 novembre 2019.

Jelski, Christiana. « RV rental sector booming, but it's a bumpy road for agents », Travel Weekly, septembre 2020

La Tribune, « Succès sur toute la ligne pour Sherbrooke — Opération Local », 16 novembre 2020.

Laura Aalto, directrice générale de Helsinki Marketing « Clarity in a time of crisis », Miles Partnership Marketing, 5 mai 2020

Le Dauphiné libéré, « Haute-Savoie Des territoires s'allient pour relancer pour l'activité touristique », 11 juin 2020.

Le Mouvement. « Covid-19 : L'office de tourisme lance le #FenetreSurMontpellier », 27 mars 2020.

Les Amis des parcs. « Les parcs face à la COVID — 19 : les faits saillants de nos enquêtes nationales », décembre 2020

Letarte, Martine, « Marketing : c'est le temps de revenir à l'humain », 23 novembre 2020.

Loctin, Valérie. « Alimentation : les circuits courts, une tendance sociétale de fond », entreprendre.fr, 25 mai 2020.

Manoukian, Julia. « 550+ Photos, two months : Visit Luxembourg's contest to market the country to locals », CrowRiff, 13 octobre 2020.

Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. « Les circuits courts, un levier important pour s'approvisionner en produits frais », agriculture.gouv.fr, 13 novembre 2020.

Ministère du Tourisme du Québec. « Intentions de voyage pour l'été 2020 dans un contexte de pandémie », juin 2020

Mundler Patrick et Sophie Laughrea, « Circuits alimentaires de proximité : Quels bénéfices pour le développement des territoires ?, Étude de cas dans trois territoires québécois », cirano.qc.ca, 2015.

Nadler Micheal (Parcs Canada). « Votre trousse d'outils de résilience 2020 — Tourisme axé sur la nature : une approche de la reprise à partir de l'extérieur », Congrès touristique de l'AITC, novembre 2020

Neault, Chantal. « La restauration et l'agrotourisme durant la crise », veilletourisme.ca, 28 avril 2020.

Neault, Chantal. « Vaste enquête auprès de l'industrie touristique : portrait de l'agrotourisme et de la restauration », veilletourisme.ca, 26 mai 2020.

Observatoire de la consommation responsable. « Baromètre 2020 de la consommation responsable : Édition spéciale Vigie Conso Covid-19 », ocreponsable.com, 25 novembre 2020.

Radio-Canada. « Les Québécois se tournent vers la Sépaq et le camping cet été », juin 2020

Renard, Laurent. « L'achat de produits alimentaires régionaux en Montérégie en temps de pandémie », veilletourisme.ca, 17 novembre 2020.

Atout France, « Réussir la transformation durable du tourisme : quelques bonnes pratiques en Europe (Danemark) et en France (Bretagne) et ADEME », consulté le 15 novembre 2020.

Réseau de veille en tourisme. « Entrevue avec Olivier Coullerez de Espresso Communications », réalisée le 24 avril 2020.

SG, « Our Singapore Stories », 7 septembre 2020.

Smith, Andrea. « The hashtag encouraging people to share their post-coronavirus travel dreams », Lonely Planet, 2 avril 2020.

Snews, « Visit Florida and Outbound Collective partner to reach underrepresented communities and get everyone outside », 21 octobre 2020.

Statista. « Sports and Outdoor Canada », novembre 2020

Stevenson, Jane. « Renting an RV is proving popular this summer in Canada », Toronto Sun, juin 2020

Stieghorst, Tom, « Visit Florida woos a more diverse clientele with a new marketing partnership », 12 novembre 2020.

Tourism New Zealand. « Campaign of the year goes to "Good morning world" », 8 septembre 2020.

Travel Trends Today, « Booking.com introduces long-stay rates », 7 octobre 2020.

Vividata. « Infographie sur les applications de livraison », vividata.ca, juillet 2020.

Ressources humaines : nouveaux enjeux

Boudreau, Dominique. « Le leadership authentique : diriger et inspirer en étant soi-même », revue Gestion, 31 octobre 2019.

C. Edmondson, Amy et Tomas Chamorro-Premuzic. « Today's leaders need vulnerability, not bravado », Harvard Business Review, 19 octobre 2020.

Chaire de tourisme Transat. « Bilan estival — Faits saillants du troisième volet de l'enquête sur les impacts de la COVID-19 sur l'industrie touristique au Québec », septembre 2020.

Chambre de Commerce du Canada. « Une période des fêtes sombre pour les travailleurs de la restauration et de l'hôtellerie : deux fois plus d'entreprises de ces secteurs ont licencié du personnel », 19 novembre 2020.

Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. « Impacts de la COVID-19 sur les emplois en tourisme. Des défis de main-d'œuvre à venir », octobre 2020.

Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. « Les travailleurs et travailleuses du tourisme en marge de la Covid-19 », CQRHT, novembre 2020.

Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. « Mesures temporaires de soutien aux travailleurs », Alliance touristique, novembre 2020.

Fimbry, Myriam. « Tourisme : la main-d'œuvre sera-t-elle au rendez-vous lors de la reprise ? », Ici Radio-Canada, 1^{er} novembre 2020.

Fisette, Stéphanie. « Positionner le tourisme comme secteur d'emploi de choix », Réseau de veille en tourisme, 7 janvier 2020.

Gale, Casey. « Why introverts make good leaders during a pandemic », PCMA, 24 septembre 2020.

Gouvernement du Québec. « Programme d'aide à la relance par l'augmentation de la formation », 29 novembre 2020.

Grill, Emmanuelle. « Recrutement : la pénurie de main-d'œuvre a-t-elle été effacée par la pandémie ? », Revue Gestion, 2 novembre 2020.

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec. « De quoi aura l'air la rentrée d'automne à l'ITHQ ? », 4 juillet 2020.

Labelle, Ghislaine. « Conjuguer stress, anxiété et enthousiasme lors de la rentrée ou du retour au travail », ordrechha.org, 15 septembre 2020.

Ménard, Caroline et Johanne Desjardins. « S'adapter, s'adapter et encore s'adapter », revue Gestion, 28 octobre 2020.

Mona Tourisme. « Bienvenue ici! entre micro-formation et jeu concours pour l'été 2020 », monatourisme.fr, page consultée le 30 novembre 2020.

Payeur, Julie. « Êtes-vous prêt à déléguer ? », Réseau de veille en tourisme, 6 octobre 2020.

Payeur, Julie. « La cybersécurité au temps du télétravail », Réseau de veille en tourisme, 7 avril 2020.

Payeur, Julie. « La gestion du stress et l'anxiété en période de télétravail », Réseau de veille en tourisme, 31 mars 2020.

Payeur, Julie. « La reconnaissance non monétaire, un enjeu de tous les instants », Réseau de veille en tourisme, 22 septembre 2020.

Payeur, Julie. « Retour au travail : l'employé au cœur de la démarche », Réseau de veille en tourisme, 9 juin 2020.

Payeur, Julie. « Télétravail : comment maintenir l'engagement des employés ? », Réseau de veille en tourisme, 21 avril 2020.

RH Tourisme Canada. « Retour au travail du tourisme : plan en 10 points », novembre 2020.

RH Tourisme Canada. « Sécurité sur le lieu de travail », tourismrecovery.ca, page consultée le 25 novembre 2020.

Secrétariat du travail. « Mesures concrètes de conciliation travail -famille », travail.gouv.qc.ca, 19 juillet 2018.

Tétreault-Ayotte, Catherine. « Le leader authentique : le leader dont l'humanité a besoin », Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 17 novembre 2020.

Trottier, Stéphanie. « Lancement de deux programmes en RH et en leadership pour outiller les entreprises touristiques en Outaouais », Tourisme Outaouais, 23 novembre 2020.

Université d'Ottawa. « Le leadership dans le contexte de la COVID-19 », 23 avril 2020.

Young, Huguette. « COVID-19 : rebondir devant l'adversité », revue Gestion, 4 mai 2020.

Adaptation de l'industrie

Agence France-Presse. « La visite de la cathédrale de Florence se fera avec un collier de distanciation », La Presse, 16 mai 2020

Breier, Matthias, Andreas Kallmuenzer, Thomas Clauss, Johanna Gast, Sascha Kraus et Victor Tiberius. « The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis », International Journal of Hospitality Management, volume 92, janvier 2021.

Broudehoux, Anne-Marie. « La ville post-pandémie : vers une reconquête des espaces publics ? », La Conversation, consulté le 10 décembre 2020.

Bussièrès McNicoll, Fannie. « L'hôtellerie québécoise se réinvente pour survivre », La Presse, 2 octobre 2020.

CENDYN. « 10 New Creative Room Types to Boost Revenue », Hospitalitynet.org, 9 octobre 2020.

Chaire de tourisme Transat. « Bilan estival — Faits saillants du troisième volet de l'enquête sur les impacts de la COVID-19 sur l'industrie touristique au Québec », septembre 2020.

Choi, Sooho. « How the coronavirus gave QR codes a major role in travel », PhocusWire, 28 octobre 2020.

Coffinet, Emma. « Why the hotel industry should use AI to provide an outstanding customer experience », eHotelier, 31 juillet 2020.

CVENT. Listen up! Exploring the importance of event feedback and its role in helping businesses improve event experience, exceed attendee expectations, and boost event ROI, cvent.com, 2020

Davies, Phil. « German airports trial touchless biometric passenger identity platform », Travolution, 18 novembre 2020.

Dehler, Nicki. « Reevaluating Your Hotel Technology in Preparation for a New Normal », Hotel Technology News, 23 avril 2020.

Demoiselle, site Web de thecamp.

Destination Canada. « État de l'industrie », octobre 2020.

Dubé, Laurette, et MRICS Ambika Gandhi. « Can Hotels Create Convergence Economies? », Hospitalitynet.org, 15 octobre 2020.

Gelles, David. « Coronavirus Shut Down the 'Experience Economy.' Can It Come Back? », The New York Times, 20 mai 2020.

Global Travel Media. « Thwarted Travellers Flock To Live On Site Virtual Visits Around The World », eglobaltravelmedia.com.au, 22 septembre 2020.

Glusac, Elaine. « The Evolving Travel 'Experience': Virtual, Actual and In Between », The New York Times, 12 novembre 2020.

Green Lodging News. « Marriott Bonvoy Launches Marketing Partnership with National Park Foundation », greenlodgingnews.com, 28 septembre 2020.

Green Lodging News. « Vail Resorts, PepsiCo Expand Partnership to Advance Sustainability Goals », greenlodgingnews.com, 6 octobre 2020.

Hughes, Johny. « Cities must reconnect with natural foundations to face climate, health and biodiversity crises », IUCN, 29 octobre 2020.

Karantzavelou, Vicky. « New partnership between Hitit and Nella Airlines », TravelDailyNews, 24 novembre 2020.

Khoury, Keely. « Holographic menus and pay points for safe, touchless food ordering », Springwise, 14 septembre 2020.

Le catalogue des solutions immédiates, site Web du MT Lab.

Liang-Pholsena, Xinyi « Asia's Hotels Warming Up to Automation Thanks to Growing Social Distancing Norms », Skift, 22 avril 2020.

Mauguin, Matthieu. « What hotels can learn from Airbnb's response to the COVID-19 crisis », EHL, automne 2020.

Mauricette, Nathaëlle. « Louer ses espaces pour d'autres vocations », LaPresse.ca, 20 octobre 2020.

Oliver, David. « If you stay at a hotel during the pandemic, a robot may deliver wine to your door or clean your room », USA Today, 27 juillet 2020

OMT. « UNTWO and Telefónica partner to help destinations use data and ai to drive tourism's sustainable recovery », untwo.org, 2 juillet 2020.

Pang, Lynette. « Partnership for Recovery: Driving Brand Equity, Building Demand and Catalysing Growth through Partnerships and Innovation », présentation donnée au X. Festival 2020, Digital Tourism Think Thank, 2 décembre 2020.

Parent, Carolyne. « Relancer le tourisme urbain, durablement », Le Devoir, 7 novembre 2020.

Pellegrin, Hugo. « Pour Amadeus, les agences devront combiner humain et technologie dans l'ère post Covid-19 », T.O.M, 29 juillet 2020.

Peters, Jens-Henning. « Guest blog : five hospitality trends for rebuilding consumer trust », WIT, 24 novembre 2020.

Poon, Linda. « What AI Fresco Dining May Look Like When It's Cold », Bloomberg CityLab, 20 octobre 2020.

Radio-Canada. « La revanche des codes QR », 16 octobre 2020.

Ravenscroft, Tom. « "Is Covid-19 going to change our cities? The answer is no" says Norman Foster », Dezeen, 13 octobre 2020.

Rokou, Tatiana. « Study reveals 76% of respondents would prefer to travel to countries offering contactless experiences », TravelDailyNews, 3 août 2020.

Rokou, Tatiana. « VisitOSLO collaborates with The Trip Boutique », TravelDailyNews, 29 octobre.

Romano, Andrea. « This Hotel Has a Robot Named Rosé That Will Deliver Wine to Your Room Without Human Contact », Travel + Leisure, 5 juillet 2020.

Rosen, Samantha. « You can stay at a hotel that uses virus-killing robots to clean its rooms », thepointsguy.com, 26 mars 2020.

Saba, Michel. « Des hôtels rivalisent d'imagination pour survivre », LaPresse.ca, 10 décembre 2020.

Scanova Blog. « Restaurant Menu QR Code : Keep Your Customers Safe », scanova.io, 2020

Sorrells, Mitra. « China urges adoption of QR code travel-tracking system to fight COVID », PhocusWire, 24 novembre 2020.

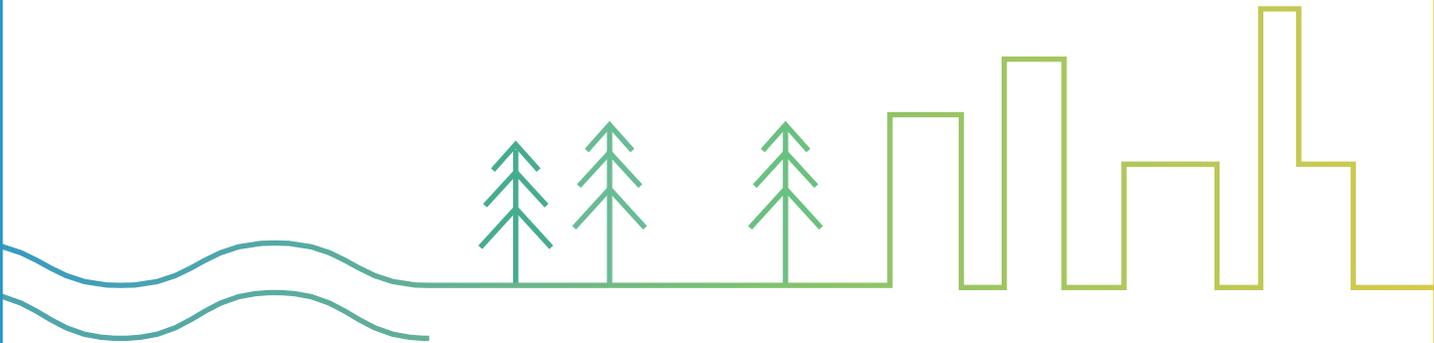
Sorrells, Mitra. « Touchless tech: How hotels are preparing for a post-COVID guest experience », PhocusWire, 28 juillet 2020.

STR. « STR: Canada hotel results for week ending 25 July », 30 juillet 2020.

TendanceHotellerie. « Singapour et Airbnb nouent un partenariat », tendancehotellerie.fr, 19 novembre 2020.

United Airlines. « United Launches United CleanPlus: A New Standard of Cleanliness and Safety in Partnership with Clorox and Cleveland Clinic », hub.united.com, 20 mai 2020.

Villefranque, Arnaud. « COVID19 : les perspectives offertes par la réalité virtuelle », Empatic, 8 mai 2020.



Pour nous joindre :
chaire.tourisme@uqam.ca

CHAIRE

**de tourisme
Transat**

ESG UQÀM