

LES IMPACTS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR L'EXPÉRIENCE VISITEUR

Pour les associations touristiques sectorielles
du Québec (ATS)

Septembre 2020



LJM CONSEIL

Développement touristique • Stratégie • Marketing

LES IMPACTS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR L'EXPÉRIENCE VISITEUR

SOMMAIRE EXÉCUTIF

L'ambition de ce rapport, basé sur une recherche approfondie au niveau international sur le tourisme et l'expérience client, est d'aider les entreprises touristiques à s'adapter efficacement et durablement aux effets de la pandémie de COVID-19.

Car, sous différentes formes, les conséquences multiples de la crise du coronavirus que subissent les entreprises dans leur offre, leur modèle d'affaires et leurs modes de gestion viennent ultimement modifier l'expérience qu'elles veulent et peuvent faire vivre à chacun de leur visiteur.

Le premier objectif de ce rapport est de faire prendre conscience de ces impacts profonds, qui concernent toutes les entreprises, associations et institutions constituant le secteur du tourisme et contribuant à sa performance et à sa pérennité.

La recherche a conduit à déterminer cinq grandes dimensions que les entreprises touristiques doivent prendre en compte rapidement dans leur stratégie de relance. Pour chacune de ces dimensions, sont présentées les raisons qui les justifient et surtout leurs impacts sur l'expérience du visiteur.

LA SÉCURITÉ SANITAIRE

C'est l'obligation de mettre en place et de faire respecter en tout temps et en tous lieux les mesures sanitaires visant à freiner la pandémie de COVID-19.

C'est aussi la capacité à adapter et pérenniser son modèle d'affaires et l'expérience des visiteurs en prenant en compte les impacts financiers, réglementaires et opérationnels résultant des consignes sanitaires propres à chaque type d'activité touristique.

C'est surtout l'importance de la contribution de chacun à l'effort collectif pour limiter la progression de la pandémie et le nombre de ses victimes.

Impacts sur l'expérience du visiteur

- **L'obligation de se tenir à jour sur les mesures sanitaires complexes et en constante évolution**
- **La difficulté de faire respecter les consignes en tout temps et en tous lieux**
- **La vulnérabilité financière de bon nombre d'entreprises et d'organismes touristiques**
- **La gestion du stress des dirigeants et du personnel**
- **La nécessité de revoir en profondeur son modèle d'affaires et la gestion de l'expérience visiteur**

LES IMPACTS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR L'EXPÉRIENCE VISITEUR

SOMMAIRE EXÉCUTIF

L'OFFRE EFICIENTE

C'est la nécessité de repenser l'offre et le parcours du visiteur de façon innovante et agile, pour s'adapter aux nouveaux besoins et comportements des visiteurs et à l'incontournable respect des mesures sanitaires.

C'est aussi une approche de gestion, basée sur l'écoute des clients et des employés, visant à réaménager les espaces, à gérer les ressources humaines et à réduire les dépenses, tout en limitant l'impact sur la qualité de l'expérience du visiteur.

Impacts sur l'expérience du visiteur

- Nécessité d'optimiser les espaces réaménagés
- Opportunité d'innover en repensant l'offre et le parcours du visiteur
- Réduction des dépenses à faible impact sur l'expérience visiteur
- Gestion des périodes d'ouverture pour équilibrer l'offre et la demande
- Développement des services pour faciliter une approche « one stop shopping »
- Agilité, réactivité et adaptation
- Outils pour prendre le pouls du client
- Écoute de la voix des employés

L'ACCUEIL BIENVEILLANT

C'est la réponse proactive au besoin accru d'information et de rassurance par rapport au risque créé par la pandémie, qui contribue à renforcer la confiance et le lien entre le visiteur et l'entreprise.

C'est aussi l'opportunité de faire ressentir par les visiteurs l'empathie, la bienveillance, l'humanité dont doivent faire preuve tous les membres du personnel de l'entreprise.

Impacts sur l'expérience du visiteur

- Renforcement de la rassurance pour établir une relation de confiance
- Lien plus étroit entre l'expérience des employés et l'expérience des visiteurs
- Proactivité dans l'information par un rôle de "conseiller de visite"
- Difficulté de faire rimer bienveillance avec surveillance
- Différentiation de l'entreprise par sa posture d'humanité et de générosité
- Opportunité de faire ressortir et ressentir « l'accueil chaleureux québécois »

LES IMPACTS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR L'EXPÉRIENCE VISITEUR

SOMMAIRE EXÉCUTIF

LA CONNECTIVITÉ TECHNOLOGIQUE

C'est la capacité à développer un réflexe d'innovation pour accélérer le virage numérique au sein de l'entreprise et adopter des outils technologiques pour faciliter et diversifier l'expérience du visiteur.

C'est aussi un levier pour renforcer la performance de l'entreprise en matière de marketing, tant pour conquérir de nouvelles clientèles, que pour fidéliser les visiteurs actuels et renforcer leur attachement à la marque.

Impacts sur l'expérience du visiteur

- Utilisation accrue des solutions « sans contact »
- Développement du réflexe d'innovation et de créativité
- Opportunité d'améliorer et de diversifier l'expérience
- Renforcement de la communication avec les employés
- Intérêt à écouter la voix du client
- Nécessité de fidéliser et de renforcer l'attachement à la marque
- Besoin de rejoindre de nouveaux segments de clientèle

LA CONSOMMATION RESPONSABLE

C'est la prise en compte des impacts de la crise sur la capacité à dépenser des ménages et sur leur développement de façons plus réfléchies et prudentes de consommer des produits et services non essentiels.

C'est aussi l'intérêt croissant de la société pour les principes du tourisme durable, renforcé par la crise de la COVID-19, qui résulte en des choix de consommation et des attentes des clients imposant aux entreprises de faire et mettre en valeur des gestes concrets sur leur responsabilité sociale et environnementale.

Impacts sur l'expérience du visiteur

- Croissance du segment de clientèle « visite de parents et amis »
- Intérêt pour les formules de forfaitisation
- Sensibilité aux tarifications incitatives
- Recherche du juste prix
- Assouplissement des politiques de paiement
- Attention portée à l'origine des produits
- Mise en valeur des gestes responsables
- Mise en avant des valeurs et de la responsabilité sociale
- Rôle d'ambassadeur du territoire et de la communauté

LES IMPACTS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR L'EXPÉRIENCE VISITEUR

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le second objectif de ce rapport est d'alimenter la réflexion des entreprises leur permettant de définir des bonnes pratiques concrètes et opérationnelles qu'elles pourraient adopter et appliquer rapidement, au bénéfice de leurs employés et de leurs clients, mais aussi de leur rentabilité et de leur pérennité.

La relance nécessaire, l'évolution incontournable, puis le retour à la croissance espérée pour l'industrie touristique, passent par la capacité de chaque entreprise à s'adapter, à se redéfinir et à innover, avec le support concret des associations touristiques et des acteurs clés de l'industrie.

La pandémie étant mondiale, la concurrence sera forte entre les destinations touristiques, nationales ou régionales. Et pour tirer le mieux possible son épingle du jeu, la carte de l'expérience visiteur peut être un atout pour aider une destination à se distinguer et à se positionner.

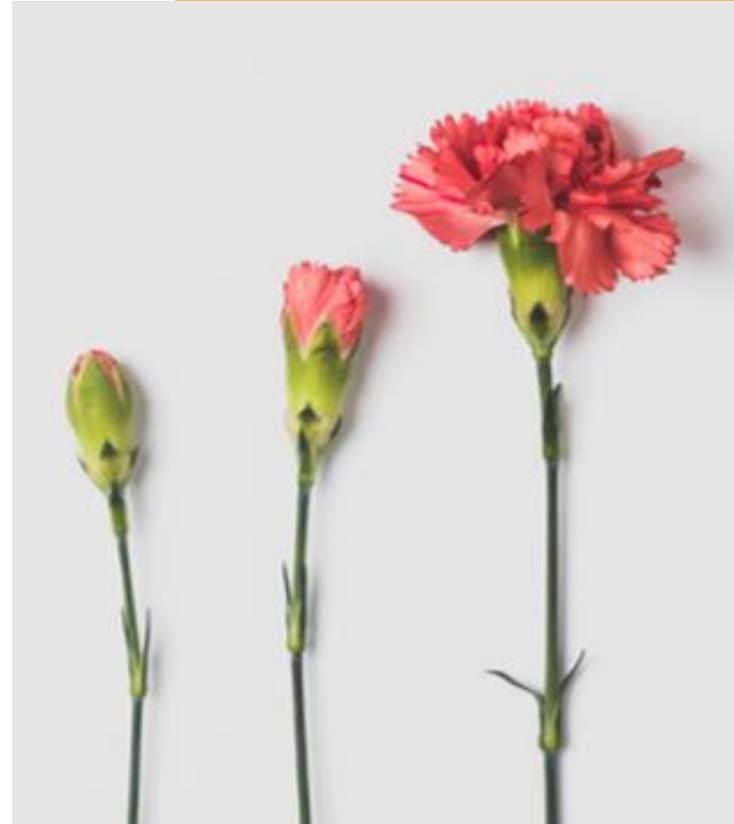


TABLE DES MATIÈRES

<u>Introduction</u>	6
<u>Les intentions du Réseau des Associations touristiques sectorielles envers l'expérience visiteur</u>	9
<u>Les impacts clés de la crise de la COVID-19 sur les entreprises touristiques</u>	11
<u>Les impacts sur l'expérience visiteur</u>	18
<u>La dimension « Sécurité sanitaire »</u>	23
<u>La dimension « Offre efficiente »</u>	32
<u>La dimension « Accueil bienveillant »</u>	43
<u>La dimension « Connectivité technologique »</u>	53
<u>La dimension « Consommation responsable »</u>	64
<u>Conclusion</u>	75
<u>L'équipe projet</u>	77
<u>Bibliographie</u>	78

Ce document est associé à une notice légale présentée en page 80.



LES IMPACTS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR L'EXPÉRIENCE VISITEUR

INTRODUCTION

À propos des effets de la pandémie de COVID-19 sur le tourisme, c'est un écrit de plus. Mais c'est un écrit du cœur !

Du cœur de ce que doit être la préoccupation principale de chaque entrepreneur de l'industrie touristique et de son équipe : l'expérience des visiteurs.

Du cœur qui doit battre au rythme de ses mains, pour chaque visiteur lorsqu'il ressent les émotions procurées par les découvertes. Le divertissement, le bien-être qui sont l'essence même d'une activité ou d'un séjour touristique.

Mais en cette période perturbée et perturbante, le cœur est durement meurtri !

Par les ravages disproportionnés d'un virus meurtrier, à l'échelle de la planète. Par le fragile équilibre brutalement rompu entre l'offre et la demande, dans toutes les sphères du large domaine du tourisme.

Par la diversité de l'offre et la multiplicité des activités, caractéristiques de l'industrie touristique qui se sont transformées en complexité et en vulnérabilité. Par le choc des émotions contrastées dans l'esprit du visiteur.



Comment concilier l'anxiété de la contagion avec le besoin de détente ?

Comment le sentiment de bien-être peut-il s'épanouir dans des lieux où les irritants liés aux contraintes et aux règles à suivre risquent d'être fréquents ?

LES IMPACTS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR L'EXPÉRIENCE VISITEUR

Les bouleversements de la COVID-19 sur les dimensions économiques et sociales de l'industrie touristique ont été largement documentés dans tous les médias depuis le début de la crise. Ces bouleversements se vivent quotidiennement, difficilement, mais aussi différemment au niveau de chaque entreprise touristique, quelle que soit sa taille, son secteur d'activité ou la destination qu'elle contribue à animer.

Sous différentes formes, les conséquences multiples de la crise du coronavirus que subissent les entreprises dans leur offre, leur modèle d'affaires et leurs modes de gestion viennent ultimement modifier l'expérience qu'elles veulent et peuvent faire vivre à chacun de leur visiteur. Si la mise en place et surtout le respect des incontournables mesures sanitaires sont la source omniprésente des préoccupations et des actions à court terme, elles ne doivent pas occulter la prise en compte, par les gestionnaires des entreprises touristiques, des autres impacts directs et indirects sur les attentes et les comportements des excursionnistes et des touristes.

Ce contexte impose donc, tout d'abord, de connaître et de mieux comprendre les dimensions de l'expérience visiteur, qui vont être transformées tout au long de son parcours de visite dans un attrait ou un service touristique.



LES IMPACTS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR L'EXPÉRIENCE VISITEUR

C'est l'ambition de ce rapport basé sur une recherche approfondie sur ce thème, au niveau international, dans les différents secteurs de l'activité touristique et dans le domaine de l'expérience client.

Cette recherche a été réalisée par LJM Conseil pour le compte des associations touristiques sectorielles (ATS) en partenariat avec l'Alliance de l'industrie touristique du Québec.

Ultimement, le rapport de recherche vise à aider les entreprises à s'adapter efficacement et durablement aux effets de la crise de la COVID-19.

Il doit alimenter la réflexion des associations et des entreprises leur permettant de définir des bonnes pratiques concrètes et opérationnelles que les entreprises, en fonction des spécificités de leur secteur d'activité, pourraient adopter et appliquer rapidement, au bénéfice de leurs employés et de leurs clients, mais aussi de leur rentabilité et de leur pérennité.

La relance nécessaire, l'évolution incontournable, puis le retour à la croissance espérée pour l'industrie touristique, passent par la capacité de chaque entreprise à s'adapter, à se redéfinir et à innover.

Tous ces efforts doivent contribuer à garantir que l'expérience de visite vécue par chaque client lui donnera envie de poursuivre ses découvertes du territoire québécois et de cumuler de multiples occasions de plaisir, d'accomplissement et d'apprentissage.

La somme de ces efforts individuels et collectifs devrait avoir un impact positif sur la compétitivité des différents secteurs d'activités et des destinations qui forment le secteur du tourisme.

Prenons à cœur la satisfaction des nouvelles attentes de nos visiteurs, seule garante de la pérennité et de la rentabilité des entreprises, et ultimement de l'avenir de notre industrie touristique !

**Pour les associations
touristiques sectorielles
du Québec**

Jean-Marc Lecouturier
Directeur général,
LJM Conseil



LES INTENTIONS DES ASSOCIATIONS TOURISTIQUES SECTORIELLES VIS-À-VIS DE L'EXPÉRIENCE VISITEUR

ASSOCIATIONS TOURISTIQUES SECTORIELLES DU QUÉBEC

Tout seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin !

À la fin du printemps dernier, alors que le Québec est en pause, tel était l'état d'esprit du réseau des Associations touristiques sectorielles (ATS).

Alors que l'enjeu d'adaptation sanitaire s'imposait comme enjeu immédiat afin de permettre une reprise progressive des activités touristiques, les ATS ont souhaité mener en parallèle une réflexion collective et cohérente, afin d'identifier les autres impacts les plus significatifs de la pandémie sur l'expérience du visiteur.

Cette identification des impacts visait à mieux cibler les défis prioritaires auxquels les secteurs et les entreprises devront rapidement trouver réponses afin d'adapter et faire évoluer l'expérience du visiteur dans la réalité post-COVID-19.

Avec cette réflexion collective, les ATS recherchaient une façon de contribuer, à terme, au positionnement global compétitif de la destination touristique québécoise, comme destination sécuritaire, performante et innovante dans le contexte de pandémie, qui accroît la concurrence entre les destinations, au niveau mondial.

[ARF-Québec](#)

[Association de l'agrotourisme et du tourisme gourmand](#)

[Association Hôtellerie Québec](#)

[Association québécoise des spas](#)

[Association des stations de ski du Québec](#)

[Aventure Écotourisme Québec](#)

[Camping Québec](#)

[Fédération des pourvoires du Québec](#)

[Événements Attractions Québec](#)

[Société des musées du Québec](#)

[Société du Réseau ÉCONOMUSÉE](#)

[Tourisme autochtone Québec](#)

LES INTENTIONS DES ASSOCIATIONS TOURISTIQUES SECTORIELLES VIS-À-VIS DE L'EXPÉRIENCE VISITEUR

Considérant leur mandat d'accompagnement des entreprises, les ATS visaient plus spécifiquement avec cette réflexion à documenter les pistes les plus prometteuses pour :

- Améliorer les connaissances stratégiques sur les impacts résultant de la crise de la COVID-19 selon différentes dimensions de l'expérience du visiteur, grâce à une démarche structurée basée sur une recherche au niveau international.
- Prioriser leurs initiatives et actions visant à outiller les entreprises des divers secteurs touristiques avec des pistes concrètes
- Valider le potentiel de développement d'un outil collectif d'accompagnement applicable rapidement par les entreprises touristiques, quelle que soit leur taille ou leur activité.
- À court terme, contribuer à la relance post-Covid-19, et à moyen terme susciter l'amélioration continue dans les entreprises.

Enfin, dans une approche ouverte et solidaire, les ATS souhaitent rendre disponible cette réflexion collective en permettant sa diffusion à l'ensemble de l'industrie touristique québécoise.





LES IMPACTS CLÉS DE LA
CRISE DE LA COVID-19 SUR
LES ENTREPRISES TOURISTIQUES

LES IMPACTS CLÉS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR LES ENTREPRISES TOURISTIQUES

La pandémie de COVID-19 affecte l'ensemble de la chaîne de valeur de l'industrie touristique et de chaque destination, que ce soit au niveau national, provincial, régional ou local. De la même façon, à l'échelle d'une entreprise touristique, le virus atteint souvent l'ensemble de son modèle d'affaires. Et les conséquences se répercutent directement ou indirectement sur l'expérience visiteur.

Le sens du tourisme

L'essence et le sens même du tourisme et du voyage, depuis que les humains se déplacent sur la Terre, peuvent se résumer en une quête qui tient en trois mots :

- Découverte
- Divertissement
- Bien-être

On peut bien sûr trouver beaucoup de synonymes et d'autres variantes (dépaysement, apprentissages, dépassement de soi, partage de connaissances rencontres, détente, plaisir,...). Mais ces trois notions sont fondamentalement à la base des voyages, séjours, vacances, excursions ou autres escapades et constituent la mission du secteur du tourisme.

Ces bienfaits recherchés sont là pour rester, car ils sont des composantes humaines naturelles, profondément ancrées dans nos civilisations.

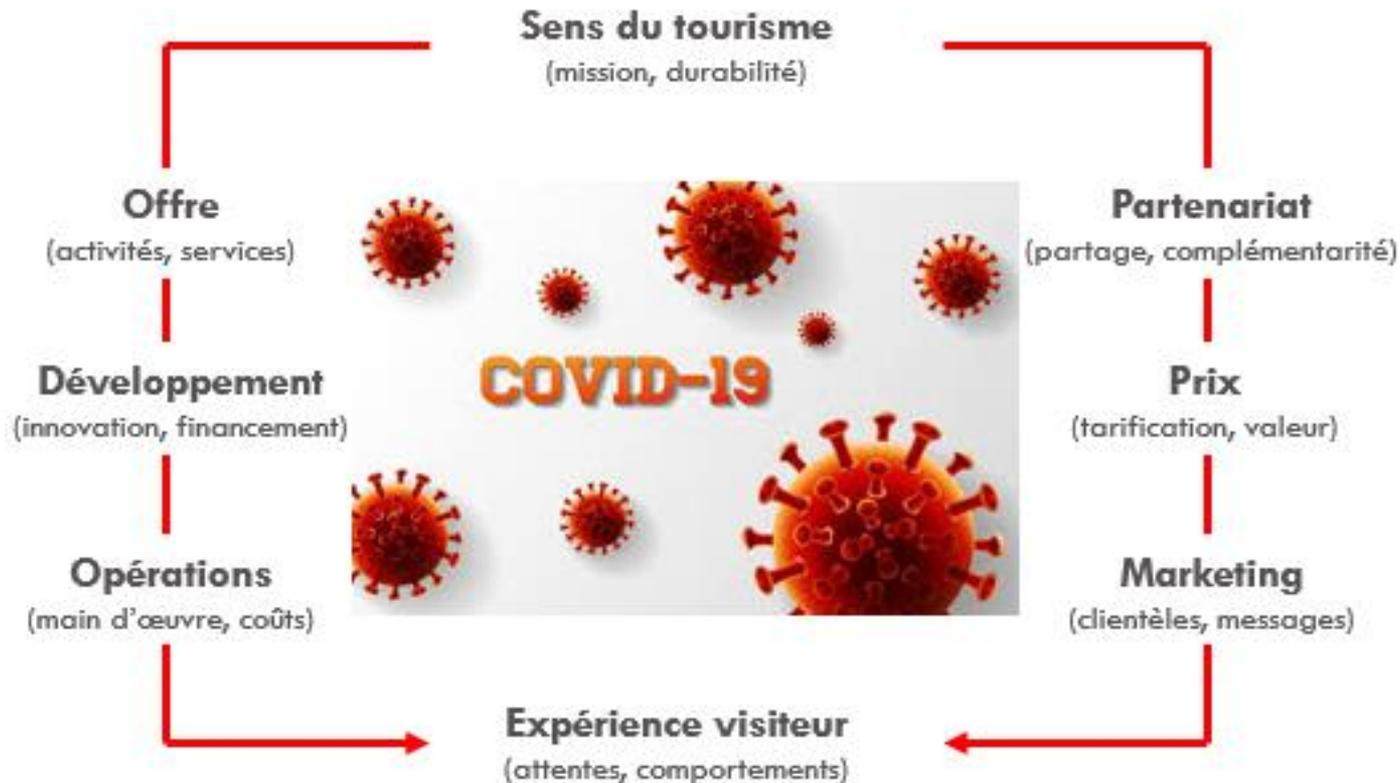
Beaucoup d'experts du tourisme anticipent que la crise de la COVID-19 renforcera la recherche de sens de la part des voyageurs. Ils seront plus centrés sur l'essentiel, feront des choix plus réfléchis en fonction de leurs besoins réels et profonds, seront parfois moins futiles dans leurs motivations et dans leurs déplacements. Les façons de voyager, mais aussi de consommer vont donc changer sous la pression des différents effets de la pandémie.

Si cette prise de conscience va concerner à court terme une faible proportion des personnes, elle s'inscrit dans un mouvement qui devrait s'amplifier et auquel les acteurs et entreprises du tourisme doivent réfléchir et se préparer.

Chaque entreprise touristique, selon son secteur et ses activités, intègre à des degrés divers ces notions à sa mission, à ses valeurs, à ses façons de faire. Tout comme elle prend en compte les aspects économiques, sociaux, environnementaux qui régissent une vision durable du tourisme et garantissent la pérennité de l'organisation.

LES IMPACTS CLÉS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR LES ENTREPRISES TOURISTIQUES

La relance durable des entreprises touristiques passe donc par leur capacité à se remettre rapidement en question et à se redéfinir en prenant en compte à court et moyen terme des impacts de la crise du Covid-19 ainsi que des évolutions des comportements des consommateurs sur plusieurs variables clés de leur modèle d'affaires et de leur performance.



LES IMPACTS CLÉS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR LES ENTREPRISES TOURISTIQUES

L'adaptation de l'offre

La révision de l'offre, qu'il s'agisse d'activités, de produits, de services s'avère actuellement un exercice indispensable pour déterminer ce qui reste possible par rapport aux contraintes sanitaires, règlementaires et techniques. Tout autant que pour se questionner sur ce qui demeure pertinent par rapport aux besoins et préoccupations des clients et au niveau d'achalandage anticipé.

Le paradoxe du développement

Cette réflexion sur l'offre et sur les façons de faire de l'organisation se traduit inmanquablement par des exigences de réaménagements, des projets de développement et des idées innovantes.

Mais tout cela nécessite des investissements et des dépenses supplémentaires, à l'heure où une majorité d'entreprises vont se retrouver dans une situation financière difficile. Comment adopter une démarche de développement, alors que les semaines ou mois d'arrêt de l'exploitation pour cause de confinement, les achalandages souvent en baisse résultent en une réduction significative des revenus ?

La pression sur les opérations

Le respect des normes sanitaires par les entreprises induit des dépenses supplémentaires. Ne serait-ce que pour l'achat de produits désinfectants, de masques, de visières, d'équipements permettant d'isoler et d'aménager les espaces.

L'application de ces normes alourdit les procédures et crée une surcharge de travail qui se traduit souvent par la nécessité d'avoir du personnel supplémentaire, notamment pour les tâches d'accueil et de surveillance. La gestion des ressources humaines se complexifie et entraîne souvent une augmentation des coûts.

Tout comme la gestion des clients, qui doivent évoluer dans un contexte nouveau et perturbant, ce qui requiert une attention particulière autant de la part des gestionnaires que ce celle des employés.

Pour toutes ces raisons, la crise de la COVID-19 exerce une forte pression sur les opérations quotidiennes au sein des entreprises touristiques, qui doivent réviser leurs façons de faire.

Mais c'est aussi au-delà du quotidien que la pression sur la gestion des ressources humaines va s'exercer. La problématique de la rareté de main d'œuvre en tourisme, après les premiers mois d'adaptation à la nouvelle réalité, va probablement revenir. L'attrait du secteur touristique, au niveau de la stabilité, du risque sanitaire, de la compétitivité salariale va éventuellement souffrir de la comparaison avec d'autres secteurs économiques.

La quête de sens, les choix et l'évolution des comportements va non seulement concerner les voyageurs, mais aussi les travailleurs de l'industrie touristique, sous d'autres formes.

LES IMPACTS CLÉS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR LES ENTREPRISES TOURISTIQUES

Les opportunités de partenariat

La nouvelle situation oblige les responsables des entreprises à trouver des réponses en dehors de leur propre organisation.

L'une des conséquences positives de cette crise, comme c'est souvent le cas en temps de crise de grande ampleur, devrait être le développement d'une certaine solidarité, pour trouver des solutions collectives à des problèmes communs.

Dans ce cadre, les entreprises seront amenées à rechercher des complémentarités et à initier des partenariats, avec d'autres entreprises de leur communauté et avec des organismes leur permettant de mieux faire face aux attentes nouvelles de leurs clients et à leurs défis de gestion :

- Des ententes avec des fournisseurs,
- Des partages d'équipements, de ressources, de pratiques avec des entreprises à proximité,
- Des partenariats commerciaux avec d'autres entreprises pour diversifier leur offre de services,
- Des initiatives de forfaitisation, de promotion croisée.
- Des ententes avec des fournisseurs,
- Des collaborations avec l'écosystème d'innovation,
- Des initiatives collectives en matière de main d'œuvre (échange de main d'œuvre, partenariats de formation,...).

L'enjeu de tarification

La tarification est l'un des piliers sur lesquels l'entreprise assoit sa rentabilité et donc sa pérennité. Les bouleversements créés par la pandémie de COVID-19 entraîneront dans de nombreux cas la révision des prix pour l'accès aux activités touristiques et la consommation des différents produits.

L'augmentation des frais fixes et autres coûts additionnels subis par l'entreprise se répercutera sur la facture à donner au client. Mais d'un autre côté, la crise économique qui ne manquera pas de toucher bon nombre de consommateurs va réduire la capacité de payer pour des produits et services qui ne sont pas considérés comme essentiels.

Ce fragile équilibre à trouver pour une juste valeur exigera une réflexion approfondie, faisant preuve de flexibilité et de créativité, pour effectuer des ajustements sur la grille tarifaire des entreprises touristiques.

LES IMPACTS CLÉS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR LES ENTREPRISES TOURISTIQUES

L'évolution du marketing

Les clientèles vont changer dans cette période COVID et post-COVID !

Les restrictions de déplacements pour la clientèle étrangère, impossibles à prévoir selon l'évolution de la pandémie, ainsi que la réticence à voyager pour une partie des populations concernées se traduit par une baisse significative de la clientèle internationale, et ce pour une durée indéterminée.

Le repli sur les marchés domestiques et de proximité est une conséquence immédiate, et probablement durable, à laquelle les professionnels du tourisme ont dû faire face dès de relance de l'activité touristique suivant le début de la pandémie.

Cette situation a obligé les entreprises à se retourner rapidement et à cibler les marchés locaux et régionaux, à se concentrer sur le marché québécois pour les entreprises habituées à accueillir des visiteurs hors Québec.

La meilleure compréhension des besoins et des changements de comportements des clients oblige également à repenser une segmentation plus fine de la clientèle québécoise, pour avoir une approche plus ciblée de créneaux comme les milléniaux ou la clientèle aisée, à titre d'exemples.



La stratégie marketing, les actions, les offres, les messages doivent être revus et évoluer pour toucher efficacement les touristes, mais aussi les excursionnistes des marchés prioritaires.

Le marketing numérique déjà en croissance marquée depuis quelques années, va devenir de plus en plus incontournable. La collecte de données, l'intelligence des données, que ce soit pour un secteur d'activité, une destination ou une entreprise, vont devenir de plus en plus des outils à maîtriser et des leviers de compétitivité.

LES IMPACTS CLÉS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR LES ENTREPRISES TOURISTIQUES

Les répercussions sur l'expérience visiteur

Ultimement, les différents impacts de la crise du coronavirus sur le modèle d'affaires et les modes de gestion des entreprises touristiques, présentés ci-avant, se répercutent sur l'expérience vécue par chaque visiteur lors de sa visite d'un attrait ou d'une activité touristique. Il faudra repenser en détail le parcours client !

Les adaptations réalisées par les entreprises concernant l'offre d'activités, les services, les aménagements, les procédures, les prix, les promesses du marketing viendront teinter le parcours du visiteur et sa perception de son expérience.

Mais l'impact de la pandémie sur l'expérience visiteur viendra bien évidemment en bonne partie des modifications profondes des attentes et des comportements des visiteurs, qui varient selon leur profil marketing, mais aussi socio-culturel et psychologique.

Pour toutes ces raisons, il est essentiel pour les entreprises touristiques, tout comme pour les institutions et les organismes qui les soutiennent au sein de l'industrie touristique, de comprendre en détail les grandes dimensions de l'expérience qui vont être modifiées ou générées par les conséquences de la crise de la COVID-19.

Ces dimensions renforcent ou complètent les dimensions qui doivent être livrées par les entreprises dans des conditions habituelles d'exploitation.



Pour toutes ces raisons, il est essentiel pour les entreprises touristiques, tout comme pour les institutions et les organismes qui les soutiennent au sein de l'industrie touristique, de comprendre en détail les grandes dimensions de l'expérience qui vont être modifiées ou générées par les conséquences de la crise de la COVID-19.

Ces dimensions renforcent ou complètent les dimensions qui doivent être livrées par les entreprises dans des conditions habituelles d'exploitation.



LES IMPACTS DE LA CRISE
DE LA COVID-19 SUR
L'EXPÉRIENCE VISITEUR

LES IMPACTS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR L'EXPÉRIENCE VISITEUR

Les dimensions de l'expérience visiteur

Les dimensions de l'expérience, définies par la direction générale ou le propriétaire d'une entreprise reflètent les principales attentes de la clientèle, en conformité avec la mission et les valeurs de l'entreprise.

Elles expriment la "qualité voulue" par l'entreprise, en définissant clairement la valeur ajoutée apportée au client. Elles définissent les priorités au niveau de ce que chaque visiteur doit ressentir tout au long des étapes de son parcours de visite.

Les dimensions de service se déclinent ensuite sous forme de normes ou standards de service à appliquer par l'ensemble du personnel.

LJM Conseil a participé au développement d'un modèle, utilisé dans nombre de ses mandats de consultation. Tout comme la pyramide de Maslow sur la hiérarchie des besoins, il est construit sur trois niveaux complémentaires et indissociables de dimensions de l'expérience.

Les dimensions de base

Incontournables, elles sont en lien avec les attentes de base de la plupart des clients. Il convient de maîtriser ces dimensions et de les livrer à un niveau irréprochable et de façon constante pour ne pas générer d'insatisfaction.

À titre d'exemples, on peut citer la sécurité, la propreté, la compétence, la fiabilité ou encore la courtoisie.

Généralement, ces dimensions sont assez peu remarquées par les visiteurs si elles ont livrées correctement et l'entreprise n'a pas un grand bénéfice à retirer en les mettant en valeur de façon particulière.

Mais ces dimensions occupent souvent la majorité du temps et des préoccupations du personnel de l'entreprise.

Exemple

LA FIABILITÉ

C'est l'assurance d'un fonctionnement sans problème et constant dans le temps, de l'ensemble des installations et équipements. C'est aussi l'assurance de disposer d'une information exacte. C'est enfin l'assurance de disposer d'un service identique d'un employé à l'autre, qui implique la compétence et le respect des procédures.

LES IMPACTS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR L'EXPÉRIENCE VISITEUR

Les dimensions à promouvoir

Les dimensions à promouvoir auprès de la clientèle ont un impact sur le choix de l'attrait et de la destination.

Ces dimensions, spécifiques selon le secteur de l'entreprise et l'activité vécue, sont essentielles et si possible distinctives vis-à-vis de la concurrence.

Elles contribuent souvent à la majorité de la "qualité perçue" par le client et conditionnent son niveau de satisfaction. Il faut donc les mettre en avant dans la stratégie marketing et les actions de communication, mais aussi de façon concrète tout au long du parcours de visite.

On peut citer la convivialité, la découverte, l'authenticité, l'ambiance, les sensations,...

Exemple

LES SENSATIONS

C'est ce qui procure au visiteur des émotions liées au plaisir de la découverte et à l'écoute de son corps, propices à participer activement à une expérience unique et dynamisante. Les sensations font référence aux cinq sens.

Les dimensions à valeur ajoutée

Ces dimensions constituent l'état d'esprit à la fin de la visite et correspondent au bénéfice recherché, plus ou moins consciemment par le visiteur.

Par exemple :

- le mieux-être pour un expérience dans un spa,
- la connexion avec la nature pour une visite dans un parc régional,
- le développement des connaissances pour la visite d'un écomusée,
- le dépassement de soi pour une sortie en kayak de mer,
- L'enchantement à la sortie d'un spectacle,
- ...

La dimension à valeur ajoutée a un impact essentiel sur la fidélisation, l'attachement à la marque. Là encore, la promesse faite par le marketing doit être tenue lorsque vient le temps de vivre l'expérience dans la réalité du parcours du visiteur.

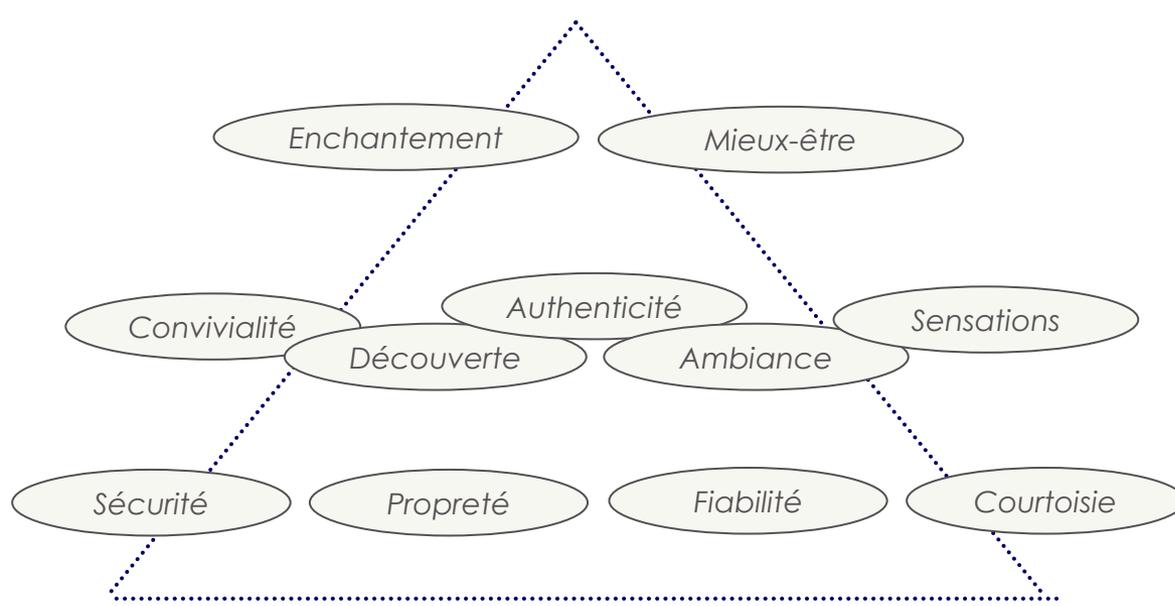
LE MODÈLE DE LA PYRAMIDE DES DIMENSIONS DE L'EXPÉRIENCE VISITEUR DANS LES ENTREPRISES TOURISTIQUES

La pyramide des dimensions de l'expérience exprime, de la base vers le sommet, ce que l'entreprise veut faire ressentir à ses clients tout au long du parcours du visiteur. Ces dimensions se déclinent dans les façons de faire, les normes et attitudes de service qui doivent être appliquées par l'ensemble du personnel.

**Dimensions à valeur ajoutée
pour le souvenir et la fidélisation**

**Dimensions à promouvoir
auprès de la clientèle
pour satisfaire et se distinguer**

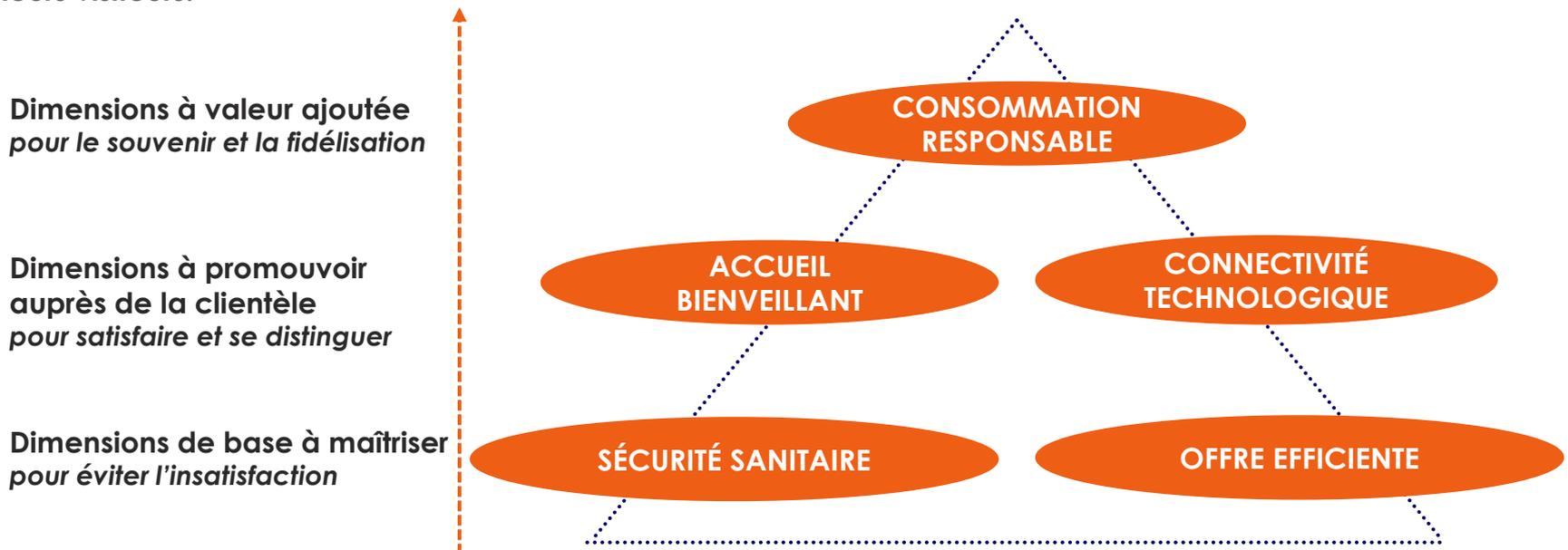
**Dimensions de base à maîtriser
pour éviter l'insatisfaction**



Note : La pyramide ci-dessus présente des exemples de dimensions. Les dimensions de l'expérience varient selon le secteur d'activité de l'entreprise, son positionnement et sa stratégie de service.

LES DIMENSIONS DE L'EXPÉRIENCE VISITEUR DANS LES ENTREPRISES TOURISTIQUES À PRIORISER DANS LE CONTEXTE DE LA CRISE DE LA COVID-19

La recherche approfondie au niveau international, sur les impacts de la crise de la COVID-19 dans les différents secteurs de l'activité touristique et dans le domaine de l'expérience client, a conduit à déterminer cinq grandes dimensions que les entreprises touristiques doivent prendre en compte rapidement dans leur stratégie de relance, et surtout dans la conception et la gestion de l'ensemble des dimensions qu'ils veulent faire vivre à leurs visiteurs.



Les raisons qui justifient chacune de ces dimensions de l'expérience, ainsi que leurs impacts sur l'expérience des visiteurs des entreprises touristiques sont détaillées dans les sections suivantes du présent rapport.



LA DIMENSION SÉCURITÉ SANITAIRE

DÉFINITION DE
LA DIMENSION
**SÉCURITÉ
SANITAIRE**

LA SÉCURITÉ SANITAIRE

C'est l'obligation de mettre en place et de faire respecter en tout temps et en tous lieux les mesures sanitaires visant à freiner la pandémie de COVID-19.

C'est aussi la capacité à adapter et pérenniser son modèle d'affaires et l'expérience des visiteurs en prenant en compte les impacts financiers, réglementaires et opérationnels résultant des consignes sanitaires propres à chaque type d'activité touristique.

C'est surtout l'importance de la contribution de chacun à l'effort collectif pour limiter la progression de la pandémie et le nombre de ses victimes.

LES RAISONS DE LA SÉCURITÉ SANITAIRE

La contribution individuelle à l'effort pour limiter le nombre de victimes de la pandémie

Il ne faut jamais perdre de vue que l'objectif ultime des contraintes et des mesures imposées par l'exigence de sécurité sanitaire est de sauver des vies humaines !

La crise sanitaire causée par la pandémie de coronavirus est un phénomène d'envergure planétaire et d'une ampleur jusqu'alors jamais vécue. D'une façon ou d'une autre, elle touche pratiquement chaque être humain, dans les sphères sociale, professionnelle, familiale et/ou économique.

Et c'est la somme des efforts individuels de tout un chacun qui permettra de freiner l'évolution de la pandémie et d'éviter d'alourdir le lourd bilan des vies humaines décimées par la COVID-19. Ce sont les efforts combinés des gouvernements partout à travers le monde qui conduiront à vaincre ce fléau.

À elle seule, cette raison profondément humaniste suffit à justifier l'attention particulière que tous les secteurs d'activité, y compris celui du tourisme, doivent accorder à la dimension Sécurité sanitaire et au respect des consignes qu'elle engendre.



LES RAISONS DE LA SÉCURITÉ SANITAIRE

L'obligation de respecter les mesures sanitaires définies par les gouvernements et les secteurs d'activités

En ce qui concerne le Québec, un travail aussi considérable que difficile a été effectué dans les mois suivant l'apparition de la COVID-19 par l'ensemble du gouvernement et notamment par la Direction de la santé publique pour définir des directives et des protocoles visant à combattre la progression de la maladie.

Au niveau de l'industrie touristique, une mobilisation et une solidarité sans précédent des associations et des organismes clés ont conduit à établir des guides sanitaires pour de très nombreux secteurs d'activité. La multitude de situations liées à la diversité des activités touristiques, l'arrivée imminente de la saison estivale et les incertitudes concernant la propagation du virus ont rendu ces travaux complexes et fortement générateurs de stress pour tous les acteurs de l'industrie, avec au premier rang les entreprises chargées d'accueillir les visiteurs et de devoir gérer les conditions nouvelles d'exploitation.

Là encore, l'obligation de respecter toutes ces mesures sanitaires est une raison suffisante pour mettre la dimension Sécurité sanitaire et ses impacts sur les autres dimensions à la base de la réflexion du travail des entreprises touristiques.

La responsabilité juridique des entreprises en matière de sécurité sanitaire

Toute obligation se traduit par des responsabilités. En plus des aspects humanistes et éthiques, le respect des mesures sanitaires est assorti d'un volet juridique.

Le manquement à ces obligations sanitaires engage la responsabilité juridique de l'entreprise et peut avoir des conséquences sur leur santé financière, voire sur la capacité d'un établissement à poursuivre ses activités.

Sans compter qu'une situation mal gérée dans une entreprise peut avoir des répercussions sur les autres entreprises du même secteur ou sur l'ensemble de l'activité touristique d'une destination.

Les premiers mois de la saison estivale 2020 ont fort heureusement permis de constater qu'à de rares exceptions près, les entreprises touristiques du Québec se sont généralement bien acquittées de ces responsabilités et ont évité des conséquences qui auraient pu être dramatiques pour toute l'industrie.

LES RAISONS DE LA SÉCURITÉ SANITAIRE

Le besoin de pédagogie et d'actions pour faire comprendre et respecter les mesures sanitaires

Parmi les raisons qui obligent les entreprises à mettre la dimension Sécurité sanitaire au premier rang de leurs préoccupations, il convient de citer la gestion de leur propre clientèle.

Les consignes sanitaires sont complexes, variables d'un type d'établissement à un autre et éventuellement variables dans le temps, selon l'évolution de la pandémie ou des connaissances scientifiques. Difficile d'exiger de chaque visiteur qu'il les connaisse, qu'il les comprenne et bien sûr qu'il les applique à la lettre.

Cela se traduit au quotidien, pour les entreprises et plus encore pour leurs employés, par le besoin d'informer, d'expliquer, de convaincre et parfois d'exiger le respect des consignes à appliquer.

La nécessité de renforcer le sentiment de sécurité pour satisfaire et fidéliser la clientèle

La sécurité a toujours été une dimension de base, qu'il convient de maîtriser pour tout établissement qui reçoit du public. Quand toute l'expérience se passe de façon sécuritaire, le visiteur ne s'en aperçoit même pas, tant cela semble la moindre des choses !

Mais quand sa sécurité est mise en jeu, quand un incident ou un accident survient, cela crée une forte insatisfaction, en plus des éventuelles conséquences sur la santé des personnes.

L'aspect sanitaire va désormais occuper une place prépondérante dans l'esprit de bon nombre de personnes en période de pandémie. Il va dicter en bonne partie l'appréciation de la capacité de l'entreprise à s'acquitter de sa responsabilité vis-à-vis de ses clients.

Et, au-delà de l'application technique des consignes sanitaires, c'est sur le sentiment de sécurité, plus impalpable, que les entreprises doivent faire porter leurs efforts. Ce ressenti de la part des visiteurs aura une influence sur leur satisfaction et sur leurs intentions de fréquentations futures de l'attrait ou de l'établissement.

LES IMPACTS DE LA SÉCURITÉ SANITAIRE SUR L'EXPÉRIENCE DU VISITEUR

L'obligation de se tenir à jour sur les mesures sanitaires complexes et en constante évolution

Au Québec, des guides sanitaires sont disponibles dans le Plan sanitaire COVID-19 de l'Industrie touristique. Les entreprises doivent s'y référer afin d'adapter leur environnement et leurs façons de faire dans le but d'assurer un cadre sain et sécuritaire à leur personnel, ainsi qu'à leur clientèle.

Ce plan comprend des « Mesures communes pour l'industrie touristique », qui s'appliquent à toutes les catégories d'entreprises touristiques. Et il est complété par des « Mesures par secteur d'activités », qui, en août 2020, couvrent 32 secteurs de l'industrie !

Comme ces documents de référence sont susceptibles d'évoluer, les entreprises doivent non seulement les consulter dès qu'il y a des mises à jour, mais aussi en tenir compte pour mettre en place sans tarder des conditions d'exploitation conformes.

La participation à des webinaires, la consultation et la diffusion auprès du personnel des Questions / Réponses mises à disposition des entreprises, ainsi que l'utilisation des Trousses à outils (guides, listes de vérifications quotidiennes, affiches,...) sont aussi des pratiques à intégrer par les entreprises pour se tenir à jour sur les mesures sanitaires et les faire appliquer tout au long du parcours des visiteurs.



LES IMPACTS DE LA SÉCURITÉ SANITAIRE

La difficulté de faire respecter les consignes en tout temps et en tous lieux

L'impact clé de la dimension Sécurité sanitaire se joue au quotidien, dans la capacité de chaque entreprise à faire respecter les mesures sanitaires par chaque membre du personnel et par chaque visiteur,

Cette attention de tous les instants, qui doit faire partie des nouvelles façons de gérer, est une contrainte opérationnelle importante.

C'est dans ce cadre que la gestion des différentes dimensions clés de l'expérience visiteur affectées par les conséquences de la COVID-19, directement ou indirectement reliées à la dimension Sécurité sanitaire, est une réponse globale et complète à la situation générée par la pandémie.

La formation, la sensibilisation et la mobilisation du personnel, alliées au leadership et au style de gestion des membres de la direction sont des réponses et des facteurs clés de succès pour les entreprises dans leur adaptation à la nouvelle réalité créée par la COVID-19.

La vulnérabilité financière de bon nombre d'entreprises et d'organismes touristiques

L'adaptation aux exigences des mesures sanitaires implique bien souvent des coûts supplémentaires pour les entreprises et organismes à but non lucratif qui constituent le tissu de l'industrie touristique.

Cela peut consister en des investissements pour réaliser des aménagements permettant de respecter la distanciation, en l'achat récurrent de produits (masques, visières, produits désinfectants,...) ou encore en l'ajout de personnel pour effectuer des tâches requises par les guides sanitaires.

L'impact financier est direct, et souvent lourd, sur les coûts d'exploitation des entreprises. Cela concourt à leur vulnérabilité financière, dans un contexte où, par ailleurs, des baisses de revenus significatives peuvent être enregistrées en raison d'une baisse d'achalandage et/ou de la dépense moyenne des visiteurs.

Les entreprises doivent donc s'attacher à minimiser l'impact financier des mesures sanitaires... tout en les respectant. L'équilibre est difficile à trouver, surtout sans trop nuire à la qualité de l'expérience des visiteurs !

LES IMPACTS DE LA SÉCURITÉ SANITAIRE

La gestion du stress des dirigeants et du personnel

On ne peut passer sous silence les répercussions psychologiques que toutes ces conséquences des mesures sanitaires entraînent sur les entrepreneurs et leurs équipes.

L'anxiété liée aux risques et à l'incertitude résultant de la pandémie, ainsi que le stress au quotidien pour gérer des situations inhabituelles mais aussi potentiellement dangereuses, créent des états psychologiques fragiles et très variables d'une personne à l'autre.

La gestion des ressources humaines prend donc une nouvelle dimension. Les relations avec les autres au sein d'une même équipe requièrent une empathie et une écoute qui ne sont pas toujours naturelles.

Cet aspect est d'autant plus important que les défis en matière de main d'œuvre sont grands dans le domaine du tourisme, tant pour le recrutement que pour la rétention du personnel.

Prendre soin de soi-même, mais aussi des autres doit devenir une préoccupation pour chacun et l'approche humaine devient un incontournable dans la gestion des entreprises touristiques.

La nécessité de revoir en profondeur son modèle d'affaires et la gestion de l'expérience visiteur

La dimension Sécurité sanitaire est donc en grande partie le déclencheur des différents types d'impacts de la crise de la COVID-19 sur les changements d'attentes et d'attitudes des visiteurs, et conséquemment sur les adaptations que doivent apporter les entreprises touristiques.

La relance rapide et durable des entreprises touristiques passe donc par leur capacité à se remettre rapidement en question et à se redéfinir en prenant en compte à court et moyen terme les impacts de la pandémie.

Et cela se fait sous des formes différentes selon les cas. Des secteurs d'activité, notamment ceux se déroulant majoritairement en plein air, voient leur achalandage augmenter, tandis que d'autres secteurs, par exemple l'hôtellerie, souffrent énormément. Des régions dites éloignées deviennent plus populaires, tandis que les centres urbains sont délaissés.

Les impacts de la crise sont donc à géométrie variable selon les entreprises, mais dans tous les cas ils sont significatifs. Ils imposent une révision des modèles d'affaires et une nouvelle approche de l'expérience visiteur, au profit de l'industrie et de ses clientèles.

SOMMAIRE DE LA DIMENSION SÉCURITÉ SANITAIRE

Raisons à l'origine de cette dimension

- La contribution individuelle à l'effort pour limiter le nombre de victimes de la pandémie
- L'obligation de respecter les mesures sanitaires définies par les gouvernements et le secteurs d'activités
- La responsabilité juridique des entreprises en matière de sécurité sanitaire
- Le besoin de pédagogie et d'actions pour faire comprendre et respecter les mesures sanitaires
- La nécessité de renforcer le sentiment de sécurité pour satisfaire et fidéliser la clientèle

Impacts sur l'expérience du visiteur

- L'obligation de se tenir à jour sur les mesures sanitaires complexes et en constante évolution
- La difficulté de faire respecter les consignes en tout temps et en tous lieux
- La vulnérabilité financière de bon nombre d'entreprises et d'organismes touristiques
- La gestion du stress des dirigeants et du personnel
- La nécessité de revoir en profondeur son modèle d'affaires et la gestion de l'expérience visiteur



LA DIMENSION
OFFRE EFFICIENTE

DÉFINITION DE
LA DIMENSION
OFFRE EFFICIENTE

L'OFFRE EFFICIENTE

C'est la nécessité de repenser l'offre et le parcours du visiteur de façon innovante et agile, pour s'adapter aux nouveaux besoins et comportements des visiteurs et à l'incontournable respect des mesures sanitaires.

C'est aussi une approche de gestion, basée sur l'écoute des clients et des employés, visant à réaménager les espaces, à gérer les ressources humaines et à réduire les dépenses, tout en limitant l'impact sur la qualité de l'expérience du visiteur.

LES RAISONS DE L'OFFRE EFFICIENTE

Les équilibres rompus entre l'offre et la demande

Au niveau macro-économique du tourisme, les scénarios publiés en mai 2020 par l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) indiquaient une baisse possible des arrivées de touristes internationaux de 58 % à 78 % pour l'année ! Quels que soient les chiffres, qui seront révisés sans cesse au gré des scénarios et de l'évolution de la pandémie, force est de constater que l'équilibre entre l'offre et la demande touristique est rompu pour une durée indéterminée.

Les voyages seront moins nombreux, moins fréquents. Le nombre de visiteurs va chuter considérablement, alors que le nombre de destinations touristiques restera à peu près stable. La concurrence va donc forcément s'intensifier.

Cet état de fait se répercute inévitablement au niveau micro-économique. Pour beaucoup d'entreprises touristiques, cela se traduira par des baisses d'achalandage, même si des clientèles locales et domestiques se substitueront en partie aux clientèles hors Québec.

Si le contrôle de l'entreprise est limité sur la demande, il doit donc s'exercer sur l'offre : Quelles activités ? Quels espaces ? Quels horaires ? Quels tarifs ?...



LES RAISONS DE L'OFFRE EFFICIENTE

La volonté de limiter le nombre de déplacements et le nombre de sites visités

Multiplier le nombre de sites visités lors d'une excursion ou d'un séjour touristique, c'est multiplier les risques d'être en contact avec le virus ! Les visiteurs vont mieux planifier et organiser leurs déplacements pour éviter de faire plusieurs arrêts dans des lieux différents.

Les visites pourraient être moins nombreuses, mais la durée de visite sur un lieu a de bonnes chances d'augmenter. Le concept du « one stop shopping » risque de s'appliquer de plus en plus aux entreprises touristiques. Au-delà des activités qui déclenchent le choix d'une entreprise par les visiteurs, ils s'attendent à avoir sur place une offre diversifiée et des services (restauration, location d'équipements, commodités,...) qui leur éviteront de fréquenter trop de commerces et attrait dans la même journée.

La nécessaire rationalisation des coûts d'exploitation

Avoir moins de clients, en raison de la baisse de la demande mais aussi des mesures sanitaires, c'est avoir moins de revenus. Pour espérer garder une certaine rentabilité, l'entreprise doit donc revoir son modèle d'affaires et couper sur certains coûts.

Le défi est alors d'améliorer l'efficacité opérationnelle sans réduire visiblement la prestation offerte au client. Faire des économies sans sacrifier l'expérience visiteur. Une approche à court terme en réduisant la qualité de l'offre, des activités, des équipements peut mener à l'insatisfaction du client, et avoir une influence sur ses intentions de visites futures et de recommandations à des parents ou amis.

Bien souvent, les dépenses liées au personnel représentent une part importante du budget dans les entreprises de service que sont les organisations touristiques. Mais les actions du personnel représentent aussi une part importante de l'appréciation de l'expérience vécue par le visiteur. Les choix difficiles que feront les gestionnaires seront révélateurs de la réelle orientation client de l'entreprise.

LES RAISONS DE L'OFFRE EFFICIENTE

La révision des activités et de l'affectation des espaces

L'application des mesures sanitaires, tant dans le nombre de personnes qui peuvent fréquenter un lieu que dans le respect de la distanciation physique, impose pour chaque entreprise de repenser les espaces.

Cela peut conduire à ce que certaines activités habituellement proposées ne soient plus accessibles, que certaines étapes du parcours du visiteur ne fassent plus partie de l'expérience. Les espaces intérieurs sont les plus touchés et doivent au minimum être réaménagés.

Mais réviser ne signifie pas uniquement réduire ! D'une part, les espaces extérieurs, quand ils existent, peuvent probablement être mieux exploités. Accueillir plus de monde, dans le débordement des espaces intérieurs. Mais aussi être des lieux propices à de nouvelles activités, pour diversifier l'offre et pour allonger la durée de visite.

L'impact de la crise sur les capacités d'investissement et de développement

La crise économique, conséquence inévitable de la crise sanitaire, a un impact direct sur la capacité des entreprises touristiques à améliorer, à rénover, à diversifier leur offre et leurs infrastructures. C'est toute la stratégie de croissance, les projets de développement, petits ou grands, qui sont à repenser.

Dans ce contexte, les investissements éventuels des entreprises doivent consister à rendre plus efficiente leur offre actuelle, à optimiser leurs infrastructures existantes. Investir dans l'expérience client, avant d'investir dans le produit en lui-même, est un état d'esprit qui aura avantage à se développer dans les mois et les années à venir au sein de l'industrie touristique.

LES IMPACTS DE L'OFFRE EFFICIENTE SUR L'EXPÉRIENCE DU VISITEUR

Opportunité d'innover en repensant l'offre et le parcours du visiteur

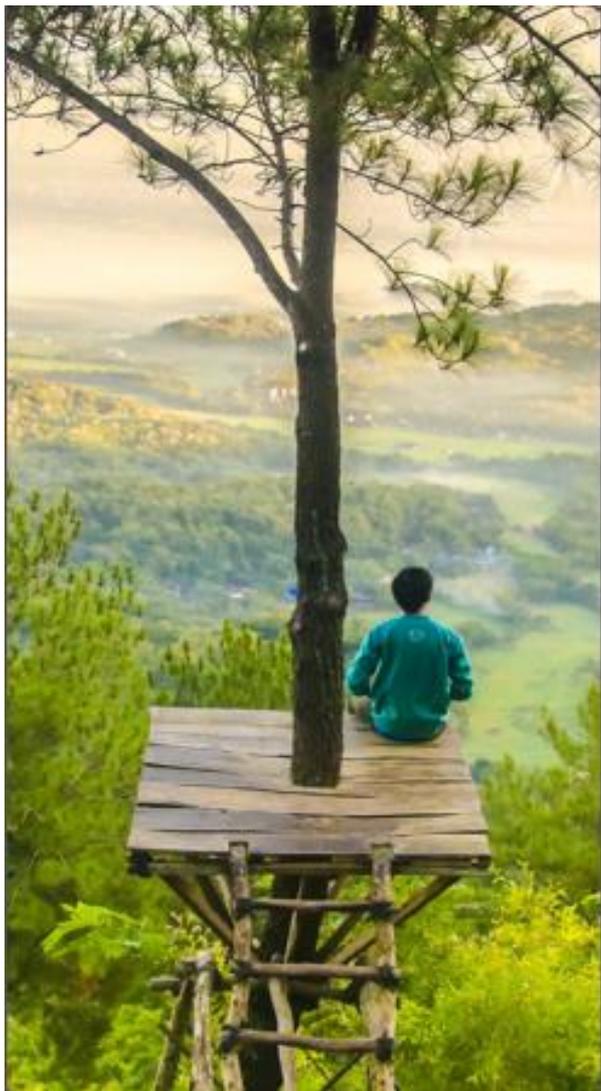
La réflexion sur le parcours du visiteur, au-delà de l'aspect concernant le réaménagement des espaces, doit être considérée comme une opportunité de remettre en question son offre de produits et de services. De repenser chaque étape du parcours du visiteur à la lumière des différents impacts de la COVID-19 sur l'expérience visiteur.

Cet exercice salutaire de "*design d'expérience*" s'avère particulièrement riche et important s'il est mené après les observations et les apprentissages parfois difficiles qu'ont dû vivre les entreprises touristiques dans les premiers mois d'exploitation ayant suivi le début de la pandémie. Le « design de service » est une méthode de conception qui s'appuie sur les étapes du « parcours du visiteur », par les yeux desquels l'entreprise analyse et visualise l'expérience vécue concrètement sur le terrain par chaque segment de visiteur (persona), de façon à améliorer l'offre et les services et, dans le cas présent, à s'adapter

Un groupe de travail au sein de l'entreprise, éventuellement avec l'aide d'experts, peut donc utiliser des techniques de « design de service », non seulement pour résoudre des problèmes et limiter des irritants, mais aussi pour bonifier, diversifier, faire évoluer l'expérience des visiteurs, en tenant compte des contraintes et des opportunités créées par la crise de la COVID-19.



LES IMPACTS DE L'OFFRE EFFICIENTE



Opportunité d'innover en repensant l'offre et le parcours du visiteur (suite)

Et la réflexion doit se faire en fonction de la segmentation de la clientèle des entreprises, avec par exemple une approche spécifique pour le « marché groupes », qui peut comprendre la clientèle provenant de tour opérateurs, de groupes scolaires ou encore de groupes corporatifs.

L'innovation doit être le maître mot de cette approche, pour trouver de nouvelles façons d'interagir avec les clients, de nouveaux moyens de générer des revenus, de nouvelles technologies pouvant résoudre des difficultés et créer des opportunités. Le fait de s'intéresser à la concurrence est également un réflexe à renforcer pour détecter de bonnes pratiques, mais aussi pour se distinguer d'autres entreprises de son secteur.

Nécessité d'optimiser les espaces réaménagés

Le réaménagement des espaces résulte en premier lieu de l'obligation de se conformer aux normes régies par les guides sanitaires propres à chaque type d'activité, tel qu'évoqué dans la section sur la dimension "Sécurité sanitaire".

Mais cette approche réactive peut être complétée par une approche proactive. Cela consiste à se demander de façon systématique, sur chaque espace intérieur ou extérieur, comment il peut être utilisé pour mieux répartir les visiteurs dans l'espace et améliorer leur confort et les inciter à prolonger leur visite. Comment il peut permettre de proposer une nouvelle activité, un service additionnel, une occasion de détente, une source de revenus supplémentaires.

LES IMPACTS DE L'OFFRE EFFICIENTE

Réduction des dépenses à faible impact sur l'expérience visiteur

La recherche d'efficience est indissociable du souci de rentabilité, prioritaire pour beaucoup de gestionnaires en cette période perturbée et incertaine. L'analyse détaillée des méthodes de travail et des modes de gestion de l'entreprise doit permettre d'identifier des économies sur des dépenses qui n'ont pas une réelle valeur ajoutée sur ce que voient et ce qui vivent les visiteurs.

Cela peut conduire l'entreprise à abandonner certaines tâches faites par habitude, certains services ne s'adressant qu'à une petite minorité de clients, certaines dépenses de « sur-qualité » ayant un impact très limité sur la qualité perçue par le client et sa satisfaction.

Gestion des périodes d'ouverture pour équilibrer l'offre et la demande

Pour la plupart des entreprises touristiques, l'un des principaux leviers de performance et de rentabilité est la capacité à ajuster les périodes d'ouverture, et les dépenses indissociables notamment les frais de personnel, au niveau d'achalandage de leur site.

Les fluctuations de fréquentation qui caractérisent le secteur du tourisme, selon les saisons, les jours de la semaine et les heures de la journée vont être modifiées par un achalandage global en baisse et par la sur-représentation des clientèles locales et domestiques.

Les entreprises, selon leur secteur d'activité et les habitudes de fréquentation de leurs visiteurs, peuvent donc souvent rationaliser les périodes, les jours et les horaires d'ouverture de leur site, en faisant des économies substantielles sur leurs dépenses d'exploitation et sans perdre un nombre significatif de visiteurs, car une bonne partie pourra déplacer sa visite à une période d'ouverture de l'activité.

LES IMPACTS DE L'OFFRE EFFICIENTE

Développement des services pour faciliter une approche « one stop shopping »

La tendance des visiteurs à réduire le nombre de sites fréquentés ou d'arrêts lors d'une excursion ou d'un séjour touristique doit inciter les entreprises à proposer sur place des services qui répondront à des attentes qu'ils ne cherchent habituellement pas à combler. Cette approche contribuera à augmenter les dépenses des clients et leur durée de visite.

Par exemple, le fait d'offrir sous une forme ou une autre des possibilités de restauration dans un attrait évitera aux visiteurs d'abrégier la visite pour aller se restaurer. Cela peut se faire par des produits en *take-out*, de la vente d'aliments emballés, de paniers pique-nique, d'amélioration de l'offre alimentaire habituelle. Ces services pouvant être développés en collaboration avec des commerçants ou des restaurateurs locaux.

Ces services à proposer sur place peuvent être aussi variés que des distributeurs bancaires, des couvre-visages, des produits anti-moustiques, de la location ou du prêt d'équipements, des recharges pour téléphones cellulaires,...

Agilité, réactivité et adaptation

Les changements peuvent arriver très rapidement, comme l'arrivée du coronavirus au printemps 2020 l'a démontré douloureusement. Et personne ne peut prédire si d'autres vagues de pandémies, des foyers d'écllosion locaux ou d'autres événements imprévisibles vont perturber les activités des entreprises, du secteur touristique comme d'autre secteurs.

Dans ce contexte incertain, les gestionnaires n'ont d'autre choix que d'adopter des réflexes d'agilité pour tenir compte de nouvelles situations, de réactivité pour faire face à des problématiques et d'adaptation aux changements des attentes ou des comportements de leurs clients actuels ou potentiels.

La capacité à se remettre en cause, à accepter l'approche « essais / erreurs », sans transiger sur la sécurité sanitaire, doit devenir une nouvelle forme de gestion et teinter les relations humaines au sein de l'organisation.

LES IMPACTS DE L'OFFRE EFFICIENTE

Écoute de la voix des employés

Les employés de première ligne sont les yeux et les oreilles des entreprises sur le terrain. C'est donc de leur bouche que l'on a le plus à apprendre. Ils peuvent donner des informations réelles sur ce que vivent et ce qu'expriment les visiteurs. Mais aussi faire part de leurs propres idées et suggestions pour améliorer concrètement telle ou telle interaction d'un client avec le produit ou le service.

L'organisation et la valorisation des retours et des partages d'expériences des employés sur les situations et les réactions des visiteurs sont des sources faciles et peu chères d'informations pouvant permettre à l'entreprise d'améliorer des procédures et d'adopter rapidement des changements opérationnels au bénéfice des clients et de l'entreprise.

Outils pour « prendre le pouls » du client

Dans le domaine de l'expérience du client, la « voix du client » désigne la démarche et les outils qui visent à recueillir les commentaires des clients pour éclairer les décisions et les actions dans une approche d'amélioration continue de leur satisfaction. Les sondages sur place ou en ligne, les feuilles de commentaires et les autres moyens donnant aux visiteurs l'occasion de s'exprimer seront plus utiles que jamais et sont des méthodes que les entreprises doivent donc mettre encore plus à profit pour s'adapter aux attentes des clients en cette période de pandémie

Mais pour les questionnaires, il faudra aller plus loin dans l'analyse du ressenti des clients et privilégier les outils et les techniques qualitatives qui permettent en direct de prendre le pouls des visiteurs. Des groupes de discussion, des entrevues en fin de visite, des façons d'entretenir la conversation avec les clients via les médias sociaux s'avèreront particulièrement utiles pour les entreprises.

SOMMAIRE DE LA DIMENSION OFFRE EFFICIENTE

Raisons à l'origine de cette dimension

- Les équilibres rompus entre l'offre et la demande
- La volonté de limiter le nombre de déplacements et le nombre de sites visités
- La nécessaire rationalisation des coûts d'exploitation
- La révision des activités et de l'affectation des espaces
- L'impact de la crise sur les capacités d'investissement et de développement

Impacts sur l'expérience du visiteur

- Nécessité d'optimiser les espaces réaménagés
- Opportunité d'innover en repensant l'offre et le parcours du visiteur
- Réduction des dépenses à faible impact sur l'expérience visiteur
- Gestion des périodes d'ouverture pour équilibrer l'offre et la demande
- Développement des services pour faciliter une approche « one stop shopping »
- Agilité, réactivité et adaptation
- Outils pour prendre le pouls du client
- Écoute de la voix des employés



LA DIMENSION ACCUEIL BIENVEILLANT

DÉFINITION DE
LA DIMENSION
ACCUEIL
BIENVEILLANT

L'ACCUEIL BIENVEILLANT

C'est la réponse proactive au besoin accru d'information et de rassurance par rapport au risque crée par la pandémie, qui contribue à renforcer la confiance et le lien entre le visiteur et l'entreprise.

C'est aussi l'opportunité de faire ressentir par les visiteurs l'empathie, la bienveillance, l'humanité dont doivent faire preuve tous les membres du personnel de l'entreprise.

LES RAISONS DE L'ACCUEIL BIENVEILLANT

L'accueil, élément indissociable du produit touristique et composante essentielle de l'expérience

De tous temps, l'accueil a été la marque de commerce de l'industrie touristique, une partie de sa raison d'être. L'accueil regroupe des comportements et des techniques pour faciliter l'approche du touriste et créer une relation humaine de qualité et un climat de rencontre et d'échange.

Trop souvent, on confond l'accueil avec le service à la clientèle. Le service est lié à la prestation, à l'accomplissement d'une tâche. Il est transactionnel. L'accueil est du domaine de la relation et de la personnalisation. Il implique un geste volontaire de l'hôte à l'égard de son invité. Il ne se limite pas à un "bonjour" et à un sourire, mais vise à aller au-delà des attentes exprimées par les visiteurs.

Mais les deux sont bien sûr intimement liés. Plus les notions d'accueil se mêlent aux actions de service et les complètent, plus l'expérience est riche et marquante pour le visiteur. Et plus l'expérience de l'employé à son contact est intéressante et valorisante, mais aussi exigeante.

En période post-COVID, cette vocation clé du tourisme sera cruciale et renforcera le rôle et la responsabilité des employés de première ligne.



LES RAISONS DE L'ACCUEIL BIENVEILLANT

Le besoin de rassurance sur la sécurité sanitaire

Le premier impact direct et incontournable de la dimension « Sécurité sanitaire » sur l'accueil est qu'elle impose de montrer que l'ensemble du personnel de l'entreprise comprend et tient compte des peurs liées à la sécurité sanitaire.

Mais il ne suffit pas de le montrer, il faut le démontrer ! Par des paroles, mais aussi des gestes et des actes pour répondre à ce besoin de base d'être rassuré et de se sentir en sécurité, qui sera non exprimé ou exprimé très clairement, selon la façon dont chaque visiteur gèrera son anxiété créée par l'omniprésence du coronavirus.

Rassurer et communiquer sera l'arme des organisations pour gagner l'indispensable confiance de leurs clients.

L'importance accrue d'une approche humaine bienveillante

La source de la bienveillance consiste à regarder chaque personne comme un être humain à part entière, plutôt que de la réduire à un rôle de visiteur ou une étiquette de client. C'est une disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui.

La bienveillance fait référence à de nombreuses notions, dont l'écoute, l'empathie, l'authenticité, la générosité, l'indulgence. Et ces besoins, exacerbés par l'impact psychologique de la pandémie, imposent une approche humaine particulière et exigeante pour tout le personnel de chaque entreprise touristique,

Cette approche comprend de la prévenance, une attitude protectrice et une volonté sincère de prendre soin des autres.

LES RAISONS DE L'ACCUEIL BIENVEILLANT

La nécessité de compenser la fixation sur la sécurité sanitaire

Dans l'accueil et le service que doivent donner les entreprises touristiques dans les mois voire les années à venir, le risque est grand que la sécurité sanitaire soit l'arbre qui cache la forêt ! Respecter et faire respecter les mesures sanitaires et tous les plans opérationnels est évidemment une priorité inévitable.

Mais réduire l'accueil à des consignes, des interdictions, des limitations est un piège dans lequel il ne faut pas tomber ! Il sera important de compenser ces aspects anxiogènes et contraignants, par une attention particulière donnée à la courtoisie, à la chaleur de l'accueil et le fait de créer des échanges agréables et des émotions positives.

La prise en compte de l'aspect relationnel de la tendance du « tourisme bienveillant »

Le « tourisme bienveillant » fait partie des sept tendances mises en avant lors de la conférence sur les tendances, organisée par la Chaire de tourisme Transat, en collaboration avec Tourisme Montréal, en janvier 2020. Il englobe au départ les notions de respect de l'environnement naturel, du bien-être des sociétés visées et du développement de l'économie locale.

Mais il doit se décliner aussi, concrètement, dans l'expérience du visiteur et dans la relation humaine d'échange et de rencontre, vécues lors de chaque consommation d'un produit ou d'un service touristique.

La gestion de visiteurs avec des comportements nouveaux et contrastés

La plupart des clients, plus ou moins consciemment et à des niveaux différents, seront préoccupés, stressés, anxieux ou angoissés tout au long de leur parcours de visite. Mais d'autres seront indifférents, inconscients, voire irrespectueux vis-à-vis des mesures sanitaires et des conditions de visite à respecter.

Cet état d'esprit, très personnel, induira des comportements fort variés, auxquels le personnel en contact avec les visiteurs devra faire face sur le champ, ce qui créera inmanquablement de nombreuses situations délicates à gérer. Il convient d'anticiper ces situations et de s'y préparer adéquatement.

Dans ce contexte, le moindre manquement de la part d'un membre du personnel risque d'être amplifié. À l'inverse, les « petites attentions » seront particulièrement remarquées et appréciées. Ces situations contribueront grandement à une expérience client réussie...ou non !

LES IMPACTS DE L'ACCUEIL BIENVEILLANT SUR L'EXPÉRIENCE DU VISITEUR

Renforcement de la rassurance pour établir une relation de confiance

Les entreprises qui feront preuve de bienveillance dans les situations d'accueil nourriront un capital de sympathie, qui contribuera à bâtir une relation de confiance auprès de leurs clients. Ou de la renforcer vis-à-vis de leurs clients réguliers, qui pourraient être de plus en plus nombreux compte tenu de l'augmentation de la clientèle de proximité en période post-COVID.

Cela repose donc sur la capacité donnée au personnel de première ligne de faire preuve d'écoute, d'empathie, d'authenticité et d'indulgence. D'adopter une attitude prévenante, protectrice et de pouvoir et vouloir aider les visiteurs.

Les entreprises devront donc faire des efforts de formation et de coaching sur le terrain pour renforcer les compétences de leurs employés et leur donner les informations nécessaires à cette adaptation. Mais ils devront aussi leur permettre de disposer du temps nécessaire pour ces interactions avec les visiteurs, qui prennent plus de temps et d'attention.



LES IMPACTS DE L'ACCUEIL BIENVEILLANT

Lien plus étroit entre l'expérience des employés et l'expérience des visiteurs

Les impacts liés à la qualité de l'accueil donnent une responsabilité accrue aux employés qui interagissent directement avec les visiteurs dans la réussite de l'expérience de ces derniers.

Tous les manuels de gestion de l'expérience client font le lien entre l'expérience des clients et celle des employés. « Pour avoir des clients heureux, il faut des employés heureux » ! Dans cette période complexe que la pandémie de COVID-19 nous oblige tous à vivre en tant qu'êtres humains, cela va être encore plus vrai et surtout plus exigeant.

Prendre soin des employés autant que des clients. Leur donner le support et les moyens pour faciliter leur travail et faire face à toutes les situations que la « nouvelle réalité » va générer devient une responsabilité prioritaire des entrepreneurs et des gestionnaires dans les entreprises touristiques.

Proactivité dans l'information par un rôle de “conseiller de visite”

Pour la dimension “Sécurité sanitaire” en particulier, mais aussi pour l'ensemble des dimensions clés renforcées par la crise de la COVID-19, un travail de pédagogie est à prévoir. Très souvent, les besoins et les souhaits des visiteurs ne seront pas exprimés directement, surtout pour recevoir des prestations qui correspondent à leurs nouvelles attentes encore peu précises.

Pour les entreprises, il y a donc lieu d'anticiper le plus concrètement possible les questions de leurs clients, et pas seulement les plus fréquentes. Puis d'identifier les informations qui vont permettre de répondre aux attentes et, si possible, d'aller au-delà. Enfin, il faut mettre à la disposition du personnel la bonne information à utiliser au bon moment, en fonction des étapes du parcours du visiteur.

Pour le personnel en contact avec les visiteurs, la notion de “conseiller de visite”, avec une approche personnalisée, est donc à privilégier et à développer concrètement en fonction des activités et des spécificités de chaque entreprise touristique.

LES IMPACTS DE L'ACCUEIL BIENVEILLANT

Difficulté de faire rimer bienveillance avec surveillance

Contenter le client et faire respecter les normes exigées par la Santé publique sera un défi de tous les instants pour les entreprises touristiques.

Le difficile équilibre entre courtoisie et fermeté pour gérer les visiteurs qui ne veulent pas respecter les consignes, ou qui les enfreignent directement, sera fréquemment au centre de l'expérience des visiteurs...mais aussi du personnel de première ligne.

L'attitude du personnel, les procédures mises en place, le soutien de la hiérarchie, la cohérence dans les informations données doivent faire partie des façons de faire de chaque entreprise pour que bienveillance rime avec surveillance.

Différentiation de l'entreprise par sa posture d'humanité et de générosité

Les organisations qui vont se démarquer par rapport à la concurrence sont celles qui vont toucher le cœur de leurs clients. Pas uniquement dans leur communication et leur marketing, mais aussi dans la réalité quotidienne et opérationnelle de l'expérience de leurs visiteurs.

Cette posture, exprimée surtout par les notions évoquées en lien avec la bienveillance, passe aussi par la transparence, l'humilité et la sincérité. Elle doit se refléter dans les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation et devenir une valeur partagée et mise en pratique concrètement et quotidiennement.

LES IMPACTS DE L'ACCUEIL BIENVEILLANT

Opportunité de faire ressortir et ressentir « l'accueil chaleureux québécois »

Chaque entreprise touristique est un maillon important de la grande chaîne que représente l'industrie touristique québécoise et contribue à son identité et à son rayonnement.

Dans le cadre de son plan de relance touristique, le ministère du Tourisme du Québec a lancé en juin 2020 sa nouvelle signature touristique, « Bonjour Québec ». Cette marque unifiée pour la promotion touristique, sur les marchés québécois et les marchés hors Québec, concrétise la volonté de distinguer la destination québécoise en mettant notamment l'accent sur l'accueil chaleureux qu'elle réserve à chaque visiteur. Cet axe de positionnement n'est pas nouveau et

caractérise le Québec, quel que soit la marque utilisée pour sa promotion touristique.

La dimension « Accueil bienveillant », nécessaire en cette période post-COVID qui risque de durer, s'inscrit parfaitement dans ce positionnement provincial.

La prise en compte de cette dimension et l'application des gestes concrets qui permettent de la décliner par un nombre important d'entreprises de tous les secteurs et de toutes les régions sont des facteurs clés de succès de la reconnaissance de cette caractéristique québécoise par les clientèles d'ici et d'ailleurs.

SOMMAIRE DE LA DIMENSION ACCUEIL BIENVEILLANT

Raisons à l'origine de cette dimension

- L'accueil, élément indissociable du produit touristique et composante essentielle de l'expérience
- Le besoin de rassurance sur la sécurité sanitaire
- L'importance accrue d'une approche humaine bienveillante
- La nécessité de compenser la fixation sur la sécurité sanitaire
- La gestion de visiteurs avec des comportements nouveaux et contrastés
- La prise en compte de l'aspect relationnel de la tendance du « tourisme bienveillant »

Impacts sur l'expérience du visiteur

- Renforcement de la rassurance pour établir une relation de confiance
- Lien plus étroit entre l'expérience des employés et l'expérience des visiteurs
- Proactivité dans l'information par un rôle de "conseiller de visite"
- Difficulté de faire rimer bienveillance avec surveillance
- Différentiation de l'entreprise par sa posture d'humanité et de générosité
- Opportunité de faire ressortir et ressentir « l'accueil chaleureux québécois »



LA DIMENSION
CONNECTIVITÉ
TECHNOLOGIQUE

DÉFINITION DE LA DIMENSION CONNECTIVITÉ TECHNOLOGIQUE

LA CONNECTIVITÉ TECHNOLOGIQUE

C'est la capacité à développer un réflexe d'innovation pour accélérer le virage numérique au sein de l'entreprise et adopter des outils technologiques pour faciliter et diversifier l'expérience du visiteur.

C'est aussi un levier pour renforcer la performance de l'entreprise en matière de marketing, tant pour conquérir de nouvelles clientèles, que pour fidéliser les visiteurs actuels et renforcer leur attachement à la marque.

LES RAISONS DE LA CONNECTIVITÉ TECHNOLOGIQUE

Un monde de plus en plus connecté

Selon la définition, la connectivité correspond à “une liaison entre deux choses ou deux personnes”. Et la technologie, sous de multiples formes, est devenue un vecteur indispensable pour faciliter cette connectivité.

Nul besoin d'élaborer longuement sur le fait que tout le monde, et pas seulement les milléniaux, est de plus en plus connecté par le biais de différents supports technologiques. En premier lieu l'ordinateur et le téléphone cellulaire, qui font partie de la vie de tous les jours pour la plupart des personnes et pour presque tous les voyageurs.

Cette connectivité permet de communiquer, de s'informer, d'acheter, de partager et parfois juste de se donner l'impression d'exister... Elle revêt une importance grandissante sur le plan individuel et a des conséquences aux niveaux économiques et sociaux.

Dans les périodes de confinement ou de restrictions des contacts entre les personnes imposées par la pandémie, ce besoin de connectivité prend une dimension particulière et le recours à la technologie devient un moyen incontournable pour permettre ces échanges.



LES RAISONS DE LA CONNECTIVITÉ TECHNOLOGIQUE

Le besoin de l'entreprise de connaître les besoins des clients

Les organisations vont devoir s'informer activement et continuellement sur ce que veulent et ce que vivent leurs clients. Pour comprendre leurs préoccupations, leurs besoins, leurs attentes, leurs nouvelles habitudes.

Ces informations proviennent des outils mis en place pour écouter « la voix du client » et des mesures de l'expérience client. Et les outils numériques pour collecter ce type d'information, essentiellement avant et après la visite, vont s'avérer très utiles.

Beaucoup de personnes auront envie de donner leur avis sur les produits et les marques qui leur tiennent à cœur. C'est donc le moment d'engager ce dialogue constructif !

Les réseaux sociaux et médias sociaux vecteurs de fidélisation

En plus de l'aspect informatif, ce dialogue par le biais du numérique doit surtout être l'occasion de renforcer l'attachement entre l'entreprise et ses clients. Suite à la crise, les visiteurs, notamment les clients réguliers, auront besoin d'avoir une vraie confiance envers les entreprises avec lesquelles ils entretiennent une relation.

La connectivité technologique est donc une façon de créer ou de développer ce lien permanent, dans une perspective de fidélisation de la clientèle. L'importance prépondérante des clientèles de proximité dans la période post-COVID renforce la nécessité de fidéliser la clientèle, de lui donner non seulement l'envie, mais aussi des occasions de revenir.

L'engagement envers la marque, l'empathie vis-à-vis de l'organisation seront des éléments à valoriser et imposent à l'entreprise de rester en contact étroit avec ses visiteurs sur différents médias sociaux.

LES RAISONS DE LA CONNECTIVITÉ TECHNOLOGIQUE

La nécessité de limiter les contacts des personnes avec des objets

Dans le contexte de l'expérience visiteur en temps de pandémie, on peut étendre la notion de connectivité à la liaison entre des personnes et des choses. Pendant la visite dans une entreprise touristique les mesures sanitaires obligent à éviter de rentrer en contact physique avec de trop d'objets.

De nombreuses solutions technologiques se développent ou apparaissent sur le marché pour tenir compte de cette nouvelle situation. Le paiement sans contact, les menus numériques ou projetés dans les restaurants, la digitalisation des informations, la réalité augmentée pour certaines activités ne sont que quelques exemples de l'innovation qui s'introduira progressivement dans l'expérience des visiteurs dans les mois à venir.

L'expertise numérique grandissante des consommateurs

La période de confinement, rendue obligatoire par la pandémie de COVID-19, a donné le temps et souvent obligé beaucoup de monde à améliorer ses compétences numériques. De plus en plus de gens ont pris l'habitude de faire de nombreuses choses à distance.

Utiliser des systèmes de visioconférence, faire ses courses de chez soi, commander en *click and collect*, multiplier les recherches d'information en ligne, faire des consultations en vidéo deviennent de nouvelles habitudes.

Beaucoup de personnes vont sortir du confinement plus experte sur l'utilisation du numérique. Elles vont donc devenir plus exigeantes vis-à-vis de l'expérience digitale et de la capacité des entreprises à leur fournir des informations et des services par ces moyens moderne.

Les entreprises touristiques doivent donc se préparer à enrichir leur « offre multicanale » et à répondre à ces nouvelles attentes, ce qui devenait déjà de plus en plus urgent sous la pression des milléniaux pour qui cette expertise numérique est acquise très rapidement.

LES RAISONS DE LA CONNECTIVITÉ TECHNOLOGIQUE

Le retard de nombreuses entreprises touristiques dans le virage numérique

Force est de constater que de nombreuses entreprises du secteur touristique, caractérisé par la prépondérance d'entreprises de très petite taille, accusent un certain retard dans le virage numérique qu'ont dû prendre les organisations de nombreux secteurs lors des dernières années.

Des programmes d'aide financière et des initiatives d'accompagnement de la part des associations touristiques sectorielles ou régionales se multiplient pour accompagner les entreprises dans ce domaine.

essentiellement sur les volets marketing et commercialisation de leur activité.

L'impact de la pandémie sur ce besoin de connectivité technologique renforce le défi d'accélérer le virage numérique et le développement des compétences et du recours aux nouvelles technologies, même pour des aspects opérationnels concernant l'expérience de visite sur place que doit faire vivre chaque entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité.

LES IMPACTS DE LA CONNECTIVITÉ TECHNOLOGIQUE SUR L'EXPÉRIENCE DU VISITEUR

Utilisation accrue des solutions « sans contact »

En lien direct avec le respect de la sécurité sanitaire, l'entreprise doit rassurer les visiteurs et démontrer ses efforts pour limiter le contact physique avec des objets, ce qui présente un risque potentiel de propagation du virus.

Des systèmes commencent à se généraliser pour permettre le paiement à la caisse sans contact, à la billetterie ou dans les boutiques des attractions. Les menus des restaurants peuvent être consultés sans avoir à toucher un support papier (projections sur les murs, écrans, ardoises, menu accessible sur le code QR ou site web ou par code QR via le téléphone cellulaire,...). Des applications sur le téléphone cellulaire donnent accès à des informations sur des produits sans avoir à les toucher ou à des activités sans feuilleter une brochure. Sans parler des robots et autres innovations technologiques qui font leur apparition pour limiter le contact avec le personnel...

Les entreprises doivent être à l'affût de ces systèmes et équipements susceptibles d'être intégrés à certaines étapes du parcours de visite. Mais elles ont également intérêt à aider leurs visiteurs dans l'utilisation de ces nouveaux outils, qui ne sont pas encore dans les habitudes de nombreux consommateurs. Combien de fois se questionne-t-on encore devant un nouveau terminal de paiement pour savoir où poser la carte ou comment ajouter le pourboire...?



LES IMPACTS DE LA CONNECTIVITÉ TECHNOLOGIQUE

Développement du réflexe d'innovation et de créativité

L'innovation est un maître mot dans le domaine du tourisme depuis plusieurs années. C'est aussi un vecteur devenu indispensable d'évolution et de compétitivité dans un secteur extrêmement concurrentiel, tant au niveau des destinations qu'à celui des entreprises.

Les entreprises ont donc tout intérêt à développer un réflexe d'innovation, à faire preuve de créativité. Et cela peut se traduire dans les façons de penser, dans l'ouverture au changement, dans les actions de veille, de recherche et de développement. Et bien sûr dans l'utilisation accrue des nouvelles technologies, qu'elles concernent la gestion, les produits ou l'expérience offerte aux visiteurs.

Opportunité d'améliorer et de diversifier l'expérience

Les nouvelles technologies procurent des occasions de renforcer l'interactivité lors de la visite d'un attrait touristique. Le multimédia, la réalité augmentée, les projections, les effets spéciaux, les concepts propres à l'univers du jeu (gamification) sont autant d'opportunités pour diversifier et enrichir l'expérience du visiteur.

Sans compter que cette approche offre souvent l'avantage d'allonger la durée de visite des clients sans créer de frais de personnel supplémentaires. Plus la durée de visite est longue, plus les dépenses touristiques peuvent augmenter et plus la perception du rapport qualité / prix de la visite est positive.

LES IMPACTS DE LA CONNECTIVITÉ TECHNOLOGIQUE

Renforcement de la communication avec les employés

La « Connectivité technologique » peut également s'appliquer à la communication entre la direction de l'entreprise et l'ensemble du personnel. Dans un contexte où la réactivité et l'agilité seront de plus en plus exigées de tous, la transmission d'informations rapides sur des directives sanitaires ou des situations opérationnelles délicates peut bénéficier de moyens de communication modernes et d'un recours fréquent aux nouvelles technologies. Cela peut aussi éviter les réunions et les contacts entre les personnes de l'équipe, qu'il sera probablement préférable de limiter pour une période indéterminée.

L'efficacité, avec les gains de temps et d'argent qui en résultent, est un autre aspect qui doit amener l'entreprise à trouver de nouvelles façons de faire et de communiquer au sein de l'équipe. Cette approche concerne le personnel en poste, mais aussi les anciens employés, les saisonniers et temps partiel avec qui il est important de garder le contact, que ce soit pour les fidéliser ou pour transmettre des informations sur les changements et l'évolution de l'entreprise.

Intérêt à écouter la voix du client

Il va falloir que les entreprises soient performantes sur le plan du numérique pour renforcer le dialogue avec leurs clients. Cette écoute est indispensable pour capter de façon précise les signaux sur les problématiques vécues par les visiteurs, les attentes spécifiques et les évolutions des comportements.

La « Voix du client » est un domaine de l'expérience client qui se développe et dans lequel les outils numériques se multiplient, avec le risque qu'il devient difficile de s'y retrouver.

L'identification et la mise en place des bonnes pratiques et des bons outils, ainsi que la bonne utilisation des médias sociaux pour écouter la voix du client de façon efficace et économique, selon sa taille et son type d'activité, sont des investissements rentables pour les entreprises qui veulent bonifier l'expérience de leurs différents segments de visiteurs.

LES IMPACTS DE LA CONNECTIVITÉ TECHNOLOGIQUE

Nécessité de fidéliser et de renforcer l'attachement à la marque

Le dialogue avec les visiteurs ne se limite pas à l'écoute de leurs problèmes et de leurs désirs. Il vise à plus long terme le développement le renforcement du lien du client avec l'entreprise et de son attachement à la marque. Ces éléments sont le ciment d'une fidélisation de la clientèle et du développement d'une relation de confiance.

On dit souvent en marketing qu'il est plus facile de faire revenir un client que de le faire venir la première fois. Mais cela ne se fait pas tout seul ! Dans les années à venir, les clientèles locale et régionale représenteront pour beaucoup d'entreprises une partie de leur achalandage plus importante qu'à l'accoutumée.

Il est donc plus facile et plus important de fidéliser cette clientèle de proximité, qui a plus de chances d'effectuer des visites récurrentes. La capacité de l'entreprise à utiliser les médias sociaux, à faire part des événements, promotions et offres spéciales, à transmettre les informations facilitant les futures visites, à maîtriser les techniques et outils de fidélisation pourra faire une différence sur le niveau d'achalandage et la saisonnalité de fréquentation de leurs activités.

Besoin de rejoindre de nouveaux segments de clientèle

La « Connectivité technologique » est une dimension à privilégier également en matière de conquête de nouveaux marchés et de segments de clientèle. Une approche marketing que beaucoup d'entreprises, dont la stratégie marketing se limite souvent à la publicité, ont intérêt à explorer et à développer.

Afin d'être moins attentistes et d'avoir des actions de promotion, de prospection et de commercialisation plus proactives, les entreprises, éventuellement avec le soutien d'experts, doivent se questionner pour améliorer et diversifier leurs actions en ce sens et mettre à profit les nouveaux médias et les nouvelles technologies.

SOMMAIRE DE LA DIMENSION CONNECTIVITÉ TECHNOLOGIQUE

Raisons à l'origine de cette dimension

- Un monde de plus en plus connecté
- Le besoin de l'entreprise de connaître les besoins des clients
- Les réseaux sociaux et médias sociaux vecteurs de fidélisation
- La nécessité de limiter les contacts des personnes avec des objets
- L'expertise numérique grandissante des consommateurs
- Le retard de nombreuses entreprises touristiques dans le virage numérique

Impacts sur l'expérience du visiteur

- Utilisation accrue des solutions « sans contact »
- Développement du réflexe d'innovation et de créativité
- Opportunité d'améliorer et de diversifier l'expérience
- Renforcement de la communication avec les employés
- Intérêt à écouter la voix du client
- Nécessité de fidéliser et de renforcer l'attachement à la marque
- Besoin de rejoindre de nouveaux segments de clientèle



LA DIMENSION
CONSOMMATION
RESPONSABLE

DÉFINITION DE LA DIMENSION CONSOMMATION RESPONSABLE

LA CONSOMMATION RESPONSABLE

C'est la prise en compte des impacts de la crise sur la capacité à dépenser des ménages et sur le développement de façons plus réfléchies et prudentes de consommer des produits et services non essentiels

C'est aussi l'intérêt croissant de la société pour les principes du tourisme durable, renforcé par la crise de la COVID-19, qui résulte en des choix de consommation et des attentes des clients imposant aux entreprises de faire et mettre en valeur des gestes concrets sur leur responsabilité sociale et environnementale.

LES RAISONS DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE

Des choix de consommation de plus en plus inspirés par les principes du tourisme durable

L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) définit le tourisme durable comme *"un tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil"*.

L'arrivée abrupte du coronavirus a renforcé la prise de conscience collective de l'importance de ces principes qui reprennent les piliers du développement durable. Le tourisme durable avait déjà été identifié début 2020 par la Chaire de tourisme Transat en collaboration avec Tourisme Montréal, comme l'une des *"sept tendances qui continueront de rythmer l'activité touristique dans les prochaines années"*.

Cette tendance va s'accélérer et devenir de plus en plus tangible, notamment au niveau de la responsabilité individuelle des voyageurs. Elle se ressent depuis quelque temps dans leurs choix de destinations, qui peuvent être influencés par la volonté de réduire l'empreinte carbone et d'éviter le transport aérien, ou d'éviter les villes suspectées du phénomène surmédialisé du surtourisme

Mais elle également va se ressentir dorénavant au niveau du choix des attraits, des services, des marques. Bref, dans les choix de consommation des visiteurs. Vis-à-vis des entreprises touristiques qu'ils vont visiter, cette prise en compte accrue des critères de durabilité sera parfois affirmée, mais souvent subconsciente. Elle va s'exprimer dans leurs attentes, leurs comportements, leurs actions, mais aussi dans leurs perceptions et leurs commentaires,



LES RAISONS DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE

L'achat local pour soutenir l'économie locale

La volonté grandissante des populations de favoriser l'achat local se traduira par des décisions éclairées et des efforts plus fréquents dans toutes les sphères de la consommation, incluant les excursions et séjours touristiques. Elle sera amplifiée par le fait que les restrictions de déplacement se traduiront, au moins à court et moyen terme, par une croissance du tourisme de proximité et du tourisme domestique.

Que ce soit au niveau des pays ou des régions, notamment au Québec, cette importance de « *consommer local* » sera relayée par les campagnes marketing des acteurs du tourisme nationaux ou régionaux. (Re)découvrir sa propre région, privilégier les restaurants, les commerçants, les producteurs, les entreprises des communautés où l'on habite ou que l'on visite seront des conséquences bénéfiques de la crise de la COVID-19. Souhaitons que ces comportements soient eux aussi durables !

Soutenir l'économie locale, donc les emplois, les revenus des entreprises et les taxes ayant des retombées directes sur les communautés, sera un acte citoyen réfléchi et valorisant.

L'attention portée à l'attitude responsable des entreprises

L'application claire des principes du tourisme durable par les entreprises et leurs pratiques en matière de « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) feront partie des attentes de nombre de visiteurs. En un mot, l'approche citoyenne qu'adopteront les entrepreneurs et les gestionnaires des organismes touristiques sera un critère d'appréciation important, auquel les jeunes générations en premier lieu apporteront une attention particulière.

L'entreprise devra prouver, par ses valeurs mais surtout par ses actes, qu'elle a des répercussions positives sur sa communauté environnante et plus généralement sur la société. Cela concerne déjà depuis quelques temps le volet environnemental (protection de l'environnement, gestion des déchets, ...), mais devra s'appliquer plus concrètement aux volets sociaux et économiques.

LES RAISONS DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE

Les impacts de la crise sur le budget des ménages

Bien avant de penser aux principes du tourisme durable, de nombreux ménages penseront à leur portefeuille ! La dimension « consommation responsable » se justifie donc aussi par la capacité à dépenser des visiteurs. Dans la situation de pandémie de COVID-19, de nombreuses personnes ont malheureusement perdu leur emploi, de façon temporaire ou permanente. La plupart des entreprises, à court ou moyen terme, ont connu une baisse significative de chiffre d'affaires, voire cessé leur activité, avec des conséquences sur les revenus de leurs propriétaires et de leurs employés.

Une période de récession économique s'annonce, avec une ampleur rarement vue dans les dernières décennies et une durée difficile à prévoir, tant l'incertitude est grande sur de possibles crises sanitaires qui pourraient réapparaître à tout moment. Une grande partie de ceux qui auront encore la possibilité de partir en voyage ou de s'offrir des escapades disposeront certainement d'un budget plus limité et chercheront à limiter leurs dépenses touristiques.

La plupart des ménages vont être obligés de consommer de manière plus responsable, de faire des choix basés sur ces contraintes financières et le secteur du tourisme devra tenir compte de cet état de fait pour en limiter les conséquences.

Le défi de la valorisation de l'offre touristique québécoise

Un phénomène souvent remarqué au Québec est la propension des québécois à comparer le prix de séjours ou d'escapades, aux mêmes types de voyages dans d'autres destinations. Combien de fois avons-nous entendu qu'un séjour avec avion et hôtel ou location de chalet dans une belle région éloignée du Québec coûtait beaucoup plus cher qu'une semaine dans un tout inclus dans le Sud ! Même si l'on sait que les conditions économiques, le coût de la main d'œuvre et des produits alimentaires, les marges des différents prestataires ne sont pas comparables, au moment de choisir et de payer son voyage la question se pose. Le réflexe de comparer aux nombreuses destinations structurellement plus chères dans des pays développés est moins fréquent...

La situation du tourisme en période post-COVID-19 est pleine d'incertitude. L'évolution à venir du coût du transport aérien, les équilibres rompus de l'offre et de la demande pour de nombreuses destinations et activités vont changer la donne. Dans ce nouveau cadre, il faudra convaincre que le rapport qualité / prix de séjours dans les différentes régions québécoises est justifié. Il faudra prouver que le Québec est une destination compétitive au niveau des prix, mais aussi qu'elle mérite parfois quelques efforts pour faire preuve de consommation responsable de la part des visiteurs québécois.

Surtout pour les mois et peut-être les années à venir où les clientèles domestiques seront en hausse, assurément en pourcentage par rapport aux clientèles hors-Québec, mais espérons-le aussi en valeur absolue, donc en nombre de clients !

LES RAISONS DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE

L'évolution vers des achats plus réfléchis

Dans ce contexte économique, il est attendu que les consommateurs, particulièrement pour des achats de produits non essentiels comme ceux du tourisme, effectuent des achats plus réfléchis et réduisent les achats d'impulsion, si fréquents habituellement dans un contexte de vacances ou de sorties. Ils chercheront à ce que leur expérience améliore leur qualité de vie plutôt que d'étaler leur train de vie.

Avant de programmer un voyage, une escapade, une sortie, beaucoup vont se demander : Est-ce essentiel ? Est-ce raisonnable ? Est-ce responsable ? Qu'est-ce-que ça m'apporte vraiment ?

La tendance, une fois sur place, est que les visiteurs aient la volonté de payer le juste prix. Si la situation due à la COVID-19 empêche l'accès à certaines activités, limite certaines prestations, réduit certains services habituellement offerts par l'entreprise ils pourraient ne pas vouloir payer le prix demandé en situation normale.

Les visiteurs vont être enclins à négocier, voire à demander des remboursements s'ils considèrent qu'ils n'en ont pas eu pour leur argent ou que l'entreprise profite de la situation.

Avant et pendant leur expérience de visite, en tant que consommateurs avisés et ayant des contraintes financières, les visiteurs évalueront le prix en fonction de la valeur ajoutée que l'expérience de visite va leur procurer. Ils voudront s'assurer que tous les éléments de la prestation vendue seront effectivement livrés, que la promesse véhiculée par la promotion sera tenue.

Certains visiteurs risquent donc de se montrer plus négociateurs, plus exigeants et moins insoucians, comme ils le sont habituellement dans une ambiance de vacances ou avec un état d'esprit de touristes.

LES IMPACTS DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE SUR L'EXPÉRIENCE DU VISITEUR

Croissance du segment de clientèle « visite de parents et amis »

Ce segment de clientèle va croître, en raison de l'intention de voyage qui consiste à voir ses proches après (ou avant...) des périodes de confinement ou de réduction des possibilités de voyage à l'étranger.

Mais aussi en raison d'un intérêt marqué pour la recherche d'hébergements non marchands permettant de faire des économies et de ménager le budget du ménage. L'hébergement chez des parents et amis a également des incidences sur d'autres catégories de dépenses touristiques (restauration, visite d'attrait, ...) et sur le montant moyen des dépenses.

Les entreprises doivent donc s'interroger sur les éventuelles caractéristiques de ces visiteurs au niveau de leurs modes de consommation et comportements. Le rôle de prescripteurs et parfois d'accompagnateurs des résidents qui accueillent ces visiteurs est aussi un aspect important de la réflexion, pour valoriser leur fonction d'ambassadeurs de leur communauté.

La promotion et la tarification sont, par exemple, des aspects sur lesquels l'entreprise peut jouer pour s'adapter aux spécificités de cette clientèle.



LES IMPACTS DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE

Intérêt pour les formules de forfaitisation

Les répercussions de la pandémie sur le budget de bin nombre de ménages se traduira par une recherche accrue de séjours ou d'excursions présentées sous forme de forfaits, permettant une réduction de la dépense globale

Cette approche de forfaitisation peut s'exercer au niveau d'une destination, en regroupant des attraits et services dans des circuits avec des réductions dans chaque lieu visité, ou des forfaits hébergements / activités. Les entreprises doivent donc être à l'affût des initiatives de joueurs clés de la promotion et de la distribution touristique québécoise, mais aussi des opportunités locales de structuration de l'offre.

Elle a avantage aussi à se retrouver dans l'offre et la tarification au niveau individuel des entreprises, pour faciliter l'achat et réduire la dépense de la part des visiteurs, mais surtout influencer positivement leur appréciation du coût de l'expérience et de son rapport qualité / prix.

Sensibilité aux tarifications incitatives

Pour tenir compte de cette sensibilité, l'entreprise touristique a intérêt à développer des offres spéciales, selon les saisons, les jours de la semaine, les heures, notamment pour la clientèle de proximité, qui a plus de flexibilité et de disponibilité pour fréquenter un attrait ou pratiquer une activité récréotouristique.

Il y a lieu également de réviser la grille tarifaire en privilégiant des réductions ou tarifs spéciaux pour certaines cibles de clientèle (résidents locaux, aînés, familles à faibles revenus, personnel de la santé, étudiants,...).

Recherche du juste prix

L'approche de paiement « à la carte », en fonction des prestations réellement disponibles, et le concept d'« utilisateur payeur », pour payer le juste prix, sont aussi des axes d'adaptation à valoriser dans cette période post-COVID.

Il y a, par ailleurs, nécessité pour les entreprises d'anticiper les éventuelles négociations de la part des clients cherchant à réduire le coût de leur visite. Cela concerne entre autre la clientèle québécoise, car les études démontrent que les visiteurs étrangers, dans tous les pays, ont tendance à être moins regardant sur la dépense que les visiteurs domestiques.

LES IMPACTS DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE

Assouplissement des politiques de paiement des prestations

La pression économique sur le budget de ménages risque d'inciter certains clients à demander des conditions de paiement (plusieurs versements, délais de paiement,...). Les entreprises touristiques ont tout intérêt à s'y préparer.

Cet impact entraîne aussi la nécessité pour les entreprises, notamment pour les services et les activités requérant des réservations, de préciser les conditions de remboursement et de faire preuve de flexibilité pour tenir compte des situations exceptionnelles sanitaires, réglementaires ou économiques susceptibles de remettre en cause un déplacement ou une visite.

Pour les types d'activités proposant des abonnements, les entreprises devront également tenir compte de cette approche d'assouplissement et de cette agilité selon les situations imprévisibles vécues par leurs clients réguliers.

Attention portée à l'origine des produits

La volonté des consommateurs de soutenir l'économie locale, se traduisant par un souci de connaître l'origine des produits et de favoriser les produits québécois, et plus spécifiquement de la région visitée, devra être pris en compte par les entreprises touristiques, en particulier dans les restaurants, les commerces et les boutiques des attractions.

L'entreprise aura aussi intérêt à mettre en valeur la politique d'approvisionnement, les producteurs et artisans de la communauté avec lesquels elle fait affaire. Cela contribuera à une perception positive de la part des clients.

Mise en valeur des gestes responsables

Dans le même ordre d'idée, l'entreprise a avantage à afficher ses actions concrètes reflétant les principes du développement durable : gestes écologiques, protection de la nature, réduction de l'empreinte carbone,...

Cette mise en valeur peut également concerner l'attention portée par l'entreprise aux saines habitudes de vie : activités incitant à bouger et être actif, offre de produits alimentaires santé,...

LES IMPACTS DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE

Mise en avant des valeurs et de la responsabilité sociale

L'entreprise, en mettant en avant ses valeurs, sa mission, sa vocation pour donner du sens à son activité, au-delà de sa fonction commerciale, a l'occasion de marquer des points dans le cœur de ses publics cibles et de répondre à cette quête de sens prend une importance particulière après une crise majeure.

De façon plus concrète, l'entreprise peut aussi informer les visiteurs et les membres de sa communauté sur son souci de responsabilité sociale, son impact sur l'économie locale et l'emploi, ou encore ses actions citoyennes.

Rôle d'ambassadeur du territoire et de la communauté

La solidarité locale démontrée par les entreprises qui mettront en avant de façon proactive l'offre touristique à proximité, les atouts de la région, les activités et services répondant aux attentes spécifiques des différents visiteurs sera particulièrement appréciée par la clientèle. Les entreprises qui joueront un rôle d'ambassadeur de leur territoire en recommandant ou référant d'autres entreprises locales, en plus de bonifier le séjour des visiteurs, bénéficieront d'une perception positive.

Cette approche passe essentiellement par le personnel en contact direct avec les visiteurs, pour qui ce rôle prendra une importance particulière dans la relation empathique d'accueil et de service. Les gestionnaires doivent donc encourager ce rôle d'ambassadeur et donner à leurs équipes les informations et outils pour le concrétiser.

SOMMAIRE DE LA DIMENSION CONSOMMATION RESPONSABLE

Raisons à l'origine de cette dimension

- Des choix de consommation de plus en plus inspirés par les principes du tourisme durable
- L'achat local pour soutenir l'économie locale
- L'attention portée à l'attitude responsable des entreprises
- Les impacts de la crise sur le budget des ménages
- L'évolution vers des achats plus réfléchis
- Le défi de la valorisation de l'offre touristique québécoise

Impacts sur l'expérience du visiteur

- Croissance du segment de clientèle « visite de parents et amis »
- Intérêt pour les formules de forfaitisation
- Sensibilité aux tarifications incitatives
- Recherche du juste prix
- Assouplissement des politiques de paiement des prestations
- Attention portée à l'origine des produits
- Mise en valeur des gestes responsables
- Mise en avant des valeurs et de la responsabilité sociale
- Rôle d'ambassadeur du territoire et de la communauté



CONCLUSION

LES IMPACTS DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR LES ENTREPRISES TOURISTIQUES

- Le premier objectif de ce rapport sur « *Les impacts de la crise de la COVID-19 sur l'expérience visiteur* » est de faire prendre conscience de ces impacts profonds, multiples, durables qui concernent toutes les entreprises, associations et institutions constituant le secteur du tourisme et contribuant à sa performance et à sa pérennité.
- L'analyse présentée suite à la phase de recherche au niveau international met également en évidence l'urgence d'agir, malgré l'incertitude et les réelles difficultés à court terme auxquelles font face tous les acteurs de l'écosystème touristique. La pandémie étant mondiale, la concurrence sera forte entre les destinations touristiques, nationales ou régionales, pour tirer le mieux possible son épingle du jeu et que la nécessaire relance se concrétise.
- L'initiative individuelle de chaque entrepreneur est un indispensable facteur clé de succès. Mais la solidarité des parties prenantes de l'industrie, la capacité à trouver des réponses collectives et à unir les efforts sont d'autres facteurs clés qui doivent s'organiser de façon rapide et efficace.
- Cette étude vise ultimement à aider les entreprises à se poser les bonnes questions sur les différents types d'impacts qui les concernent pour chacune des dimensions de l'expérience décrites dans ce rapport. Les inciter à faire preuve d'innovation, d'ouverture au changement, d'agilité pour s'adapter à ce nouveau contexte en mettant au cœur des réflexions, mais surtout des actions, l'expérience du visiteur, ainsi que la satisfaction et la fidélisation qu'elle doit engendrer.
- Les enseignements et les résultats de la recherche vont permettre aux associations touristiques sectorielles, ainsi qu'aux entreprises de leur secteur d'activité, de poursuivre des travaux concrets pour mettre en place des pratiques efficaces, qu'elles soient reconnues ou innovantes. Ces pratiques doivent notamment concerner les dimensions clés de l'expérience du visiteur présentées dans ce rapport, qui deviennent incontournables pour s'adapter aux changements des besoins et des comportements des visiteurs résultant de la crise de la COVID-19.

L'ÉQUIPE PROJET



Jean-Marc Lecouturier (Directeur général, LJM Conseil)

Expérience de 35 ans, en entreprise et comme consultant, en planification stratégique, développement touristique, conception et gestion de l'expérience client, en Europe et au Québec.

Pierre Daems (Président, Aube Conseil)

Expert et conférencier reconnu au niveau international sur la gestion de l'expérience client et de l'expérience citoyen, menant des mandats en France et au Québec dans des secteurs variés.



Maïthé Levasseur

20 ans d'expérience en veille, analyse stratégique, recherche et consultation en tourisme



Myriam Corbeil

Assistante de recherche et entrepreneure, conceptrice d'un produit touristique



LJM CONSEIL

Développement Touristique • Stratégie • Marketing
www.ljmconseil.com

BIBLIOGRAPHIE

Principales sources d'informations consultées pour la présentation du présent rapport parmi les sources utilisées lors de la recherche internationale sur les impacts et les bonnes pratiques en tourisme et en expérience client dans le contexte de la Covid-19. Pour certaines sources, plusieurs articles, documents, études et articles de blogs ont été consultés.

■ **Médias spécialisés en tourisme**

- Le quotidien du Tourisme
- TourismExpress, (bulletin d'information, Québec)
- L'écho touristique (magazine, France)
- Espaces
- Téoros, Revue de recherche en tourisme
- Future Travel Experience
- We Demain
- TourMaG
- Skift
- Etourisme.info, le quotidien du etourisme
- TOM. Travel, Le média du tourisme digital
- Travel Pulse
- Nouveau tourisme culturel (blog)
- Tourisme school (blog)
- Travel Weekly

■ **Organisations québécoises en tourisme**

- Alliance de l'industrie touristique du Québec
- Réseau de veille en tourisme (Chaire de tourisme Transat de l'ESG-UQAM)
- MT Lab
- Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)
- SÉPAQ

■ **Organismes internationaux en tourisme**

- Organisation Mondiale du Tourisme (OMT)
- Organisation de coopération et développement économiques (OCDE)
- World Travel & Tourism Council (WTTC)
- U.S Travel Association

BIBLIOGRAPHIE

■ **Experts en consultants en expérience client**

- Customer Experience Professionals Association
- McKinsey & Company
- Gartner
- LJM Conseil
- Aube Conseil
- Econsultancy
- Business.com
- Digital Tourism Think Tank
- Deloitte
- InMoment
- AB Tasty (Expérience client)

■ **Médias généraux et d'affaires**

- Radio Canada
- Les Affaires
- La Presse
- Fortune
- Forbes
- CNN
- Forrester
- Spring Wise (innovation)
- Strategy + Business (magazine de gestion)

■ **Médias et organismes touristiques sectoriels**

- Airports Council International
- Association restauration Québec
- Hospitality ON, Actualité hôtelière internationale
- American Alliance of Museums
- Museum Next, Defining the Future of Museum
- Hospitality net (journal)
- Tendances Hôtellerie (magazine)
- Hôtels, Restaurants, Institutions mag (magazine)
- Restaurants Canada, La voix des services alimentaires
- International Association of Amusement Parks and Attractions
- Adventure Travel, Trade association

■ **Guides et protocoles sanitaires**

- Ministère du Tourisme du Québec
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (Québec)
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation Québec (MAPAQ)
- ADN Tourisme, Fédération nationale des organismes institutionnels de tourisme (France)
- Ministère du Tourisme du Québec
- Destination British Columbia
- Ministère de l'économie et des finances (France)
- Atout France

NOTICE LÉGALE

DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Le présent document protégé par les lois relatives aux droits d'auteur applicables dans le monde. Tous les droits de marque, droits d'auteur, droits de base de données et autres droits de propriété intellectuelle sont protégés et appartiennent à LJM Conseil. Aucune cession de droits n'est octroyée sur ces droits de propriété intellectuelle.

Les illustrations, citations et marques mentionnées appartiennent à leurs ayant-droits respectifs.

Par conséquent, toute reproduction, modification, copie, distribution ou utilisation sous toute autre forme du contenu du présent document est soumise à l'accord écrit préalable de LJM Conseil ou de la partie concernée.

LICENCE DE DISTRIBUTION DE CE DOCUMENT

Une licence de distribution de ce document est octroyée aux organisations ayant commandé celui-ci pour une utilisation à des fins médiatiques et pour une distribution à leurs membres ainsi qu'à leurs partenaires d'affaires, sous réserve de conserver l'ensemble des droits d'auteur associés et autres mentions de propriété ainsi qu'aux conditions suivantes :

1. Aucun frais ne sera facturé pour la fourniture d'informations;
2. Le contenu du document doit être restitué en totalité et ne sera en aucun cas modifié ou altéré;
3. L'indication de la source doit être claire et manifeste;

Pour tout autre usage, veuillez contacter LJM Conseil afin d'obtenir une licence de distribution.

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

LJM Conseil n'offre aucune représentation ni garantie, expresse ou implicite, relativement au contenu, à l'exactitude, à la véracité ou à la fiabilité de toute information contenue dans ce document, que ce soit en tout ou en partie, y compris toute garantie de titre, de non-infraction au droit d'auteur ou à tout autre droit d'un tiers, de qualité marchande, ou d'aptitude ou de pertinence à n'importe quelle fin.



LJM CONSEIL

Développement Touristique · Stratégie · Marketing

WWW.LJMCONSEIL.COM

JMLECOUTURIER@LJMCONSEIL.COM

ASSOCIATIONS TOURISTIQUES SECTORIELLES DU QUÉBEC