

L'INTÉGRATION DES RISQUES CLIMATIQUES DANS UN MODÈLE D'AFFAIRES : des occasions à saisir !



Entrevue avec Ariane Bérubé, directrice des ventes, marketing et communications, Hôtels Accents, Les Îles-de-la-Madeleine

L'observation des blanchons, proposée par le Château Madelinot, des Hôtels Accents des Îles-de-la-Madeleine, est une activité hivernale unique au Canada, qui représente 15% de leur chiffre d'affaires. Toutefois, la variabilité des saisons rend difficile la mise à bas des phoques sur la banquise du golfe Saint-Laurent, et donc les excursions en hélicoptère pour y déposer la clientèle. Mais plutôt que de renoncer à son activité, l'entreprise a su réinventer le produit pour s'adapter aux changements climatiques.

Impacts des changements climatiques sur le début des observations

Pour la première fois durant les hivers 2010 et 2011, l'absence presque totale de glace liée à une température anormalement chaude a occasionné la mort de blanchons. L'entreprise a alors dû annuler les excursions, ce qui a entraîné une perte de revenus et une importante baisse du nombre de clients. Ce phénomène s'est reproduit en 2016 et en 2017.

Face à ces changements, les phoques ont commencé à s'adapter: la mise à bas débute maintenant environ deux semaines avant, dès qu'il y a de la glace (phénomène observé, non confirmé par des études). L'entreprise a alors entrepris de décaler sa saison d'exploitation pour adapter son produit.

Mise en place d'une stratégie d'anticipation

La décision de maintenir ou non l'activité est maintenant prise chaque année en janvier, à la suite de consultations avec la compagnie d'hélicoptères, pour pouvoir en informer les voyageurs et la clientèle individuelle. L'entreprise anticipe la formation de la banquise en analysant les cartes de glace émises en décembre par Environnement Canada, la Garde côtière canadienne et Transport Canada. Les gestionnaires s'appuient également sur les observations et l'expertise de certains résidents tels que les capitaines de bateaux et les pêcheurs, avec qui ils communiquent régulièrement. Si la saison s'annonce propice pour offrir l'activité, les conditions du couvert de glace sont évaluées chaque matin avant l'excursion pour déterminer si l'atterrissage sur la banquise sera sécuritaire pour la clientèle.

De la variabilité des saisons à des occasions d'affaires

Ariane Bérubé constate que les changements climatiques ont eu un effet positif puisqu'ils l'ont poussée à améliorer son produit, ce qu'elle n'aurait peut-être pas fait sans les annulations de réservation de la clientèle. Compte tenu des incertitudes, devaient-ils continuer à proposer l'activité d'observation des blanchons ou plutôt entamer une transformation de leur offre?

« Je considère les effets des changements climatiques comme une occasion de réinventer notre produit. »

L'entreprise est consciente qu'il est essentiel de se préparer dès maintenant aux phénomènes météorologiques extrêmes de plus en plus présents. Entamée en 2017, cette réflexion stratégique sera menée sur plusieurs années, ponctuées d'essais-erreurs, d'apprentissages sur le terrain et d'ajustements.



Un modèle d'affaires renouvelé qui intègre les changements climatiques

L'objectif est non seulement de pallier l'éventuelle annulation de l'activité d'observation des blanchons, mais aussi d'améliorer l'expérience de séjour des visiteurs.

« Avant d'entamer notre réflexion, nous n'avions pas entrevu le potentiel d'une diversification de notre offre. »

Lors des années sans glace, des clients étaient malgré tout au rendez-vous et pratiquaient d'autres activités. De manière progressive, l'entreprise a alors proposé davantage d'activités terrestres et engagé une équipe de guides spécialisés en plein air. Dans le cadre des forfaits, des activités complémentaires au produit d'appel sont maintenant proposées: visite guidée des îles à bord d'une navette, atelier découverte de la pêche, visite de musées, sortie guidée en raquettes, à pied, safari-photo, pêche sur la glace, en plus d'activités éducatives.



Depuis 2017, l'entreprise s'est fixé l'objectif de sensibiliser la clientèle aux impacts des changements climatiques sur le territoire et les activités, grâce notamment aux guides et à des conférenciers. Le volet éducatif prend une place de plus en plus importante et est intégré progressivement à l'ensemble de ses actions.

Cette sensibilisation permet aux clients de mieux comprendre et d'accepter les raisons de l'annulation possible de l'activité d'observation des blanchons. À cet égard, un des plus grands défis de l'entreprise est de prévenir la clientèle des risques d'annulation tout en ayant des réservations. Selon Ariane Bérubé, l'honnêteté et la transparence sont essentiels, tant sur leur [site Web](#) qu'avec la clientèle et les voyageurs.

« Nous informons davantage le client sur l'éventualité d'une annulation de l'activité que sur son déroulement. »

Un des défis importants : adapter la commercialisation du produit

La grande majorité des 150 clients qui viennent chaque année observer les blanchons est internationale, et la moitié réserve un forfait par l'intermédiaire de voyageurs. Après les premières années d'annulation de l'activité, l'hôtel a mis en place des mesures incitatives afin que ces partenaires continuent de vendre le produit. Ainsi, il n'y a plus de politique de dépôt et, si l'activité est annulée, le client bénéficie d'une réduction correspondant aux frais de modification des billets d'avion pour reporter sa réservation à l'année suivante.

Alors que certains voyageurs ont cessé de travailler avec l'hôtel, ce dernier a réussi à s'entourer de collaborateurs spécialisés dans les produits haut de gamme et de niche, prêts à prendre le risque de voir l'activité annulée. Néanmoins, la collaboration avec le réseau de distribution reste toujours un défi pour l'hôtel.

Messages à l'industrie touristique

Grâce à une **meilleure préparation des clients** à la possibilité pour eux d'annuler, ceux-ci se sentent plus privilégiés et satisfaits lorsque l'activité a lieu. L'éventualité de ne pas pouvoir descendre sur la banquise ne les décourage pas de venir. Quelles que soient les conditions climatiques au moment de leur séjour, ils repartent avec une plus grande **prise de conscience des impacts du climat sur le territoire**.

Ariane Bérubé encourage les entreprises touristiques à ne pas attendre de cumuler les impacts des changements climatiques, mais à **être proactives en renouvelant leurs stratégies voire leur modèle d'affaires**. Elle leur conseille d'y voir une **occasion d'innover**, et non la fin de leurs activités.

La continuité de l'activité d'observation des blanchons est une fierté pour elle et son équipe, alors que leur premier réflexe avait été d'envisager d'y mettre fin. Ainsi, **en faisant preuve d'adaptabilité et de flexibilité**, ils prouvent que les changements climatiques peuvent agir comme un **levier positif à long terme pour une entreprise**.

POUR PLUS D'INFORMATION : www.ouranos.ca
www.quebec.ca/gouv/ministere/tourisme/bleau.stephanie@ouranos.ca



En collaboration avec TouriScope