



MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES

gage de succès de l'industrie
touristique





MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES

gage de succès de l'industrie
touristique

FAIRE DU TOURISME UNE INDUSTRIE PERFORMANTE, INNOVANTE ET DURABLE

L'industrie touristique représente sans contredit l'un des principaux vecteurs de développement et de diversification économiques du Québec ainsi que de ses régions et de ses municipalités.

L'adoption de meilleures pratiques d'affaires par les entreprises touristiques contribue à stimuler leur croissance et à améliorer leur compétitivité.

L'intervention du ministère du Tourisme (MTO) en lien avec ces pratiques rejoint les orientations du Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020, du Plan d'action 2016-2020 et des stratégies sectorielles qui en découlent.

Elle permet de mieux accompagner les entrepreneurs par des mesures adaptées, notamment en matière :

- de soutien professionnel;
- de formation des gestionnaires;
- d'adoption de meilleures pratiques d'affaires.

Ces actions s'inscrivent dans l'essence même de l'approche qualité, en favorisant la promotion d'une culture de l'amélioration continue et de la performance auprès des entreprises touristiques québécoises.

LE TOURISME AU QUÉBEC

SELON LES DONNÉES RECUEILLIES PAR LE MTO,
LE TOURISME AU QUÉBEC REPRÉSENTAIT, EN 2017 :

15,1 G\$

de recettes touristiques

Près de

95 M

de visiteurs

LE TOURISME ÉTAIT AINSI RESPONSABLE DE 2,5 % DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE QUÉBÉCOISE. AU COURS DE L'ANNÉE 2016, L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE REPRÉSENTAIT UN PRODUIT INTÉRIEUR BRUT DE PRÈS DE 10 MILLIARDS DE DOLLARS.

LE TOURISME PROFITE À L'ESSOR DE L'ENTREPRENEURIAT AINSI QU'AU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL, ALORS QUE :

- plus de 32 000 entreprises de cette industrie génèrent quelque 396 400 emplois, ce qui représentait plus de 9 % des emplois au Québec en 2017;
- par ses retombées fiscales, ce secteur est responsable de 6 % à 7 % des revenus issus de la taxe de vente du Québec (TVQ);
- les retombées touristiques provenant du tourisme international s'élevaient, selon le MTO, à 3,6 milliards de dollars en 2017. Le tourisme figure d'ailleurs parmi les secteurs visés par la mise en œuvre des mesures de la Stratégie québécoise de l'exportation 2016-2020.

VALORISER L'EXCELLENCE DANS LES PRATIQUES DE GESTION DES ENTREPRISES TOURISTIQUES



Les meilleures pratiques d'affaires représentent un savoir-faire en gestion éprouvé ou en émergence, qui est considéré par les pairs comme étant plus performant. Les organisations peuvent s'inspirer de celui-ci, s'initier à de telles pratiques d'affaires ou les appliquer en vue de profiter d'avantages et de gains potentiels comparables.

Grâce à un partenariat entre le MTO et le Mouvement québécois de la qualité (MQQ), l'industrie touristique dispose, depuis 2011, d'une vitrine afin de promouvoir ses pratiques exemplaires en matière de gestion au Salon sur les meilleures pratiques d'affaires (MPA).



Organisé par le MQQ depuis plus de vingt-cinq ans, ce rendez-vous annuel constitue un lieu privilégié de discussion et de partage de connaissances qui permet aux entreprises :

- de découvrir de nouvelles stratégies visant l'accroissement de leur productivité et de leur compétitivité;
- d'échanger avec leurs pairs sur des méthodes gagnantes;
- de résoudre des problèmes et d'obtenir des réponses à leurs préoccupations;
- de promouvoir la vision de précurseurs.

Les fiches contenues dans cette pochette visent à démystifier les meilleures pratiques d'affaires, à présenter des démarches de soutien aux entreprises et à montrer des exemples de bonnes pratiques adoptées par des entreprises touristiques.

DES PARTENARIATS PRIVILÉGIÉS POUR APPUYER LES ENTREPRISES TOURISTIQUES DANS L'ADOPTION DE MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES

CONSCIENT QUE L'ENTREPRENEURIAT EST AU CŒUR DE LA CROISSANCE DE L'INDUSTRIE, LE MTO COLLABORE AVEC DIFFÉRENTS PARTENAIRES AFIN D'ACCROÎTRE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES, DE SOUTENIR LEUR DÉVELOPPEMENT ET D'AMÉLIORER LEUR ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES.

Le MQQ constitue l'un de ces partenaires. Il a pour mission d'aider les organisations à explorer, à partager et à implanter les meilleures pratiques de gestion afin d'augmenter leur performance dans leur secteur d'activité respectif.

Les associations touristiques sectorielles (ATS) sont reconnues comme des partenaires privilégiés du MTO en ce qui a trait au développement de leur produit ou de leur secteur respectif. Pour ce faire, elles sont appelées à exercer leur leadership et à jouer un rôle de concertation auprès des intervenants touristiques afin de favoriser la convergence des actions sectorielles et régionales et leur arrimage aux orientations du MTO.





UNE DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DESTINÉE À L'INDUSTRIE TOURISTIQUE A ÉTÉ MISE EN PLACE PAR LE MQQ AFIN DE PERFECTIONNER LES COMPÉTENCES EN GESTION DES PROPRIÉTAIRES ET DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES TOURISTIQUES. CETTE DÉMARCHE PERMET À UNE ORGANISATION :

- d'analyser tous les aspects gestionnels et de cerner rapidement les points forts et les éléments à améliorer;
- de définir des pistes d'action prioritaires et de choisir les outils appropriés pour les réaliser;
- d'être soutenue dans sa réflexion par des maîtres facilitateurs spécialisés dans le développement de la performance organisationnelle;
- d'établir un plan d'action solide et en adéquation avec un modèle de gestion de classe mondiale, soit le QUALImètre.



LES ATS PROPOSENT UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉ AUX ENTREPRISES TOURISTIQUES DE LEUR SECTEUR D'ACTIVITÉ ET FAVORISENT LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PROPICE À L'INVESTISSEMENT. AFIN D'ACCROÎTRE LA RENTABILITÉ ET LA COMPÉTITIVITÉ DE CES ENTREPRISES, ELLES ENCOURAGENT L'ADOPTION DE MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES ET L'INNOVATION, ENTRE AUTRES :

- en informant les dirigeants d'entreprises et les intervenants concernés;
- en diffusant les connaissances, les mesures, les ressources et les programmes existants;
- en orientant les entreprises vers les services, les ressources et les intervenants répondant à leurs besoins;
- en soutenant la compétitivité et la croissance de la performance des entreprises par un accompagnement et des outils adaptés.

Ces exemples de partenariats axés sur les meilleures pratiques d'affaires témoignent de la volonté du MTO de créer une industrie touristique innovante, performante et prospère.

**EXEMPLES INSPIRANTS
DE MEILLEURES PRATIQUES
D'AFFAIRES**

A large, solid dark blue shape that starts as a thin line on the left side of the page and expands diagonally upwards to the right, filling the bottom half of the page.



« Chaque capitaine et chaque naturaliste, à chaque sortie en mer, est un ambassadeur des entreprises d'observation de baleines, un gardien du milieu et de ces animaux fascinants. »

CONTEXTE

En 2010, un groupe de travail composé de capitaines, de naturalistes, de préposés à l'accueil, de propriétaires d'entreprises et d'employés s'est donné le mandat d'encourager une pratique responsable et de favoriser le développement durable de l'observation des baleines dans le parc marin du Saguenay Saint-Laurent.

La démarche visait à :

- sensibiliser le public à la conservation;
- limiter les impacts liés aux activités d'observation des baleines;
- assurer le suivi de la ressource et de l'efficacité des mesures de gestion;
- adopter des pratiques responsables des points de vue environnemental, social et économique;
- permettre le développement dans un esprit de concertation avec les acteurs des domaines du tourisme, de la recherche et de la conservation.

PROCESSUS D'AMÉLIORATION

- Création du Fonds Éco-Baleine pour la recherche et l'éducation dans le parc marin
- Adoption du plan de gestion des activités en mer élaboré par Parcs Canada et la Sépaq
- Conception d'un guide des pratiques écoresponsables destiné aux capitaines et aux naturalistes en mer
- Répertoire des meilleures pratiques d'observation des baleines à travers le monde : étude de cas et accords internationaux

RÉSULTATS

- Neuf chartes signées par les entreprises d'excursions membres de l'Alliance Éco-Baleine et affichées aux comptoirs d'accueil
- Conception de nouveaux outils pour les capitaines/naturalistes
- Publication de six Info-Alliance, le bulletin de communications pour les membres de l'Alliance Éco-Baleine
- Rencontres de lancement de saison regroupant les gens de la mer et les naturalistes des sites terrestres



VOILE MERCATOR DONNER À SON ÉQUIPE POUR OFFRIR MIEUX À SES CLIENTS



« Au-delà des compétences techniques et des qualifications nécessaires à l'enseignement de la voile, il était essentiel de former les instructeurs sur l'importance du client. »

« Notre force : notre capital humain! Nos instructeurs sont les meilleurs ambassadeurs de Voile Mercator auprès de vous. »

CONTEXTE

Créé en 1981, l'organisme Voile Mercator a été vendu en 2006 à une équipe de gestionnaires convaincus de la nécessité de former les instructeurs sur l'importance du client, et ce, en investissant dans les ressources humaines et dans la fidélisation de ses employés. Les objectifs de l'organisation ont été redéfinis ainsi :

- développer le créneau « tourisme d'apprentissage » en offrant des produits dynamiques de courte durée;
- ancrer le développement de nouveaux marchés sur la qualité du service à la clientèle;
- accroître le nombre de clients.

PROCESSUS D'AMÉLIORATION

- Création d'un programme de formation pour permettre aux instructeurs de développer leurs habiletés relationnelles
- Réalisation d'un sondage de satisfaction auprès de la clientèle et échanges constructifs avec les clients
- Accompagnement des employés dans le processus de certification « instructeur voile »
- Participation des employés dans le processus d'établissement des horaires
- Écoute active auprès des instructeurs afin de les outiller et de les accompagner dans la résolution de leurs problèmes

RÉSULTATS

- Chiffre d'affaires quadruplé en 8 ans
- Taux de satisfaction de la clientèle de 95 % en 2013
- Forte rétention des employés malgré la précarité du travail (emploi saisonnier)



« Ce modèle est maintenant reconnu tant au Québec qu'à l'international comme étant un exemple concret de tourisme durable. »

« Avec ce projet, nous avons innové en tourisme durable en nous souciant d'adopter de bonnes pratiques environnementales et de développement durable. »

CONTEXTE

La coopérative de solidarité a été créée en réponse à un besoin de la région de se doter d'une entité qui permettrait un développement harmonieux de l'écotourisme dans la Vallée Bras-du-Nord. Ce modèle organisationnel souple qui réunit des partenaires, des producteurs résidents et des travailleurs vise à :

- revitaliser l'industrie touristique de la région de Portneuf en respectant les intérêts de chacun des membres de la coopérative;
- créer des partenariats « gagnant-gagnant » avec les propriétaires, les entreprises et les travailleurs de la vallée;
- implanter les principes de tourisme durable;
- intégrer les jeunes en réinsertion dans le développement des sentiers.

PROCESSUS D'AMÉLIORATION

- Concertation entre les différents acteurs
- Création d'un fort sentiment d'appartenance doublé d'un pouvoir décisionnel (gagnant-gagnant)
- Intégration des jeunes en réinsertion dans le développement des sentiers par l'entremise des projets En marche
- Respect du paysage pour assurer le développement économique de la région

RÉSULTATS

- Aménagement d'un des plus grands réseaux de sentiers au Québec (plus de 150 km)
- Création d'une trentaine d'emplois locaux
- 75 % des jeunes vivant diverses problématiques et ayant participé au projet En marche ont réintégré le marché du travail ou ont fait un retour aux études
- Modèle en tourisme durable reconnu au Québec et à l'international
- Création d'un nouveau programme plein air-études



CASSIS MONNA & FILLES

« Depuis, les honneurs s'accroissent pour Cassis Monna & filles. L'entreprise familiale a remporté plusieurs prix prestigieux. »

CONTEXTE

En 2004, les sœurs Monna se préparent à prendre la relève de leur père. Elles se font accompagner dans une démarche d'analyse de la valeur de l'entreprise que celui-ci a fondée et dans l'élaboration d'un plan d'action visant plusieurs objectifs :

- augmenter la valeur de l'entreprise et en bonifier la notoriété;
- améliorer la capacité de production et élargir la gamme de produits dérivés;
- actualiser et rehausser l'expérience offerte aux visiteurs;
- ranimer la passion pour la « gadelle », rajeunir l'image de la crème de cassis et familiariser les visiteurs avec le métier traditionnel de liquoriste;
- concevoir une image de marque dynamique et originale.

PROCESSUS D'AMÉLIORATION

- Réflexion sur les valeurs et sur la mission de l'entreprise
- Analyse du marché actuel, du potentiel de l'île d'Orléans et des tendances en matière de tourisme et de consommation
- Démarches de positionnement et de promotion
- Participation à divers réseaux et à des concours prestigieux
- Amélioration de l'offre : refonte du menu, rénovation et agrandissement, nouvelle gamme de produits

RÉSULTATS

Sur une période de 10 ans, de 2004 à 2014 :

- Hausse de 350 % du chiffre d'affaires
- Augmentation du nombre de visiteurs de plus de 200 %
- Superficie cultivable passant de 4,5 à 15 hectares
- Production annuelle doublée

CASSIS MONNA & FILLES

DÉVELOPPER L'ENTREPRISE TOUT EN RESTANT AUTHENTIQUE ET FIDÈLE À SES VALEURS

ZOO DE GRANBY

LES ÉTUDIANTS, ARTISANS DE
LA QUALITÉ DES PRODUITS ET DES SERVICES



« Depuis, les visiteurs sont maintenant des aventuriers et les employés étudiants, des guides d'aventure! »

CONTEXTE

En 2004, le Zoo de Granby est entré dans une nouvelle ère avec son projet de modernisation entraînant une augmentation majeure du nombre d'employés en période estivale, lequel est passé de 420 à 630. En 2012, 450 étudiants assuraient le bon fonctionnement de l'institution. Afin d'améliorer le taux de rétention du personnel étudiant et de bonifier l'expérience globale du visiteur, l'organisation a implanté un programme de formation axé sur le service à la clientèle.

PROCESSUS D'AMÉLIORATION

- Présélection et sélection des nouveaux étudiants
- Formation des nouveaux et des anciens employés
- Élaboration des outils de gestion
- Programme de reconnaissance des employés

RÉSULTATS

- Hausse du taux de rétention des employés : de 8 étudiants en 2008 à 70 étudiants en 2012
- En 2012, sur les 450 étudiants responsables du bon fonctionnement du zoo, seulement 120 étaient nouveaux, et près de 80 comptaient 5 années ou plus d'ancienneté
- Augmentation de 5 % de la satisfaction des visiteurs depuis 2008

PARC DE LA GORGE-DE-COATICOOK

LE PHÉNOMÈNE FORESTA LUMINA - LE LEADERSHIP AU CŒUR DE L'INNOVATION



« Le leadership se veut au cœur de cette démarche lumineuse qu'est Foresta Lumina : la direction de l'organisation, les employés, la Ville et les clients ont tous été partie prenante dans le processus. »

CONTEXTE

Le parc de la Gorge-de-Coaticook est une société paramunicipale créée en 1975. Au cours de ses trente premières années d'existence, le parc fonctionnait sur la base des besoins exprimés par ses clients, sans planification stratégique. Bien que la société ait enregistré le Record Guinness du plus long pont suspendu, on constatait notamment :

- un essoufflement du produit ;
- un chiffre d'affaires permettant de fonctionner, mais non de développer l'offre.

PROCESSUS D'AMÉLIORATION

- Planification stratégique afin de doter la société d'une vision à long terme, d'objectifs et d'une mission commune :
 - > sondage mené auprès de plus de 10 000 personnes sur leurs attentes, leurs besoins et leurs préférences
- Réalisation de Foresta Lumina, un parcours nocturne multimédia de plus de 2 km sur sept zones jouant sur la scénographie, les éclairages, etc.
- Conclusion de partenariats avec les commerces de la région pour faciliter les déplacements et l'accès à des aires de stationnement
- Accueil des clients : approche renouvelée selon laquelle les visiteurs sont considérés comme des invités

RÉSULTATS

- En 2014 : 161 236 visiteurs annuels, dont 72 000 pour Foresta Lumina, soit une augmentation de 140 % comparativement à 2010
- En 2016 : 298 000 visiteurs annuels, dont 156 000 pour Foresta Lumina, soit une hausse de 344 % par rapport à 2010
- Le succès de Foresta Lumina a contribué à l'essor économique de plusieurs autres entreprises de la MRC

« Pour réussir un tel changement, il est essentiel de tenir compte des résistances des parties, de déterminer les bénéfices du nouveau mode de fonctionnement et de communiquer les résultats à la suite de son implantation. »

CONTEXTE

La Fédération des pourvoiries du Québec, créée en 1948, représente plus de 300 pourvoiries. Elle considère la conservation et la mise en valeur de la faune, de ses habitats et de l'environnement comme l'une de ses principales valeurs. La grande quantité de papier utilisée dans la gestion administrative de la Fédération entraine donc en contradiction avec ses valeurs de développement durable, tout en occasionnant des coûts élevés d'impression et d'envois postaux, la perte d'espaces de bureau en raison de l'espace occupé par les classeurs, et une perte de temps considérable. C'est pourquoi il convenait d'amorcer un changement.

PROCESSUS D'AMÉLIORATION

- Cartographie de la chaîne de valeurs (processus sans papier)
- Optimisation des processus (5 pourquoi)
- Sensibilisation du gestionnaire principal pour le convaincre d'implanter le projet « sans papier »
- Établissement d'objectifs concrets
- Minimisation des coûts par la sélection d'outils déjà en place et maîtrisés par les employés (réseau informatique, logiciels, etc.)
- Création de nouvelles bases de données (clients, fournisseurs et partenaires)
- Formation des employés sur les nouveaux procédés

RÉSULTATS

- Économie d'environ 35 heures par année pour le traitement des factures et des comptes fournisseurs
- Réduction considérable du temps de recherche pour répondre aux demandes des partenaires et des responsables de projets
- Économies d'environ 5 000 \$ en frais d'impression, de papier, etc.
- Diminution du risque de perte de documents



tourisme.gouv.qc.ca

