

# PERSPECTIVES TOURISTIQUES 2022

👤 Clientèle | 🏢 Organisations | 📍 Destinations

**CHAIRE**

**de tourisme  
Transat**

**ESG** UQÀM



## AVANT-PROPOS

La succession de confinements et de restrictions ne faisait pas partie des plans pour 2021, encore moins pour 2022. Le variant Omicron est apparu comme un nuage gris dans un ciel qui s'éclaircissait. L'écosystème touristique est une fois de plus ébranlé. Alors que de nombreuses entreprises doivent déjà conjuguer avec des enjeux de liquidités, de main-d'œuvre, de rupture dans la chaîne d'approvisionnement et de fluctuation des revenus en raison des restrictions sanitaires, un nouveau confinement s'est invité en début d'année.

Les voyageurs canadiens comme internationaux ne savent plus sur quel pied danser. Vaccinés adéquatement pour la majorité, certains sont même prêts à envisager des séjours à l'étranger. Toutefois, la recrudescence de la crise marquée par les différents variants apporte son lot d'obstacles et d'incertitudes. L'idée de vivre des moments extraordinaires en famille ou avec des amis devient une soupape. Et les finances ne semblent pas un frein, au contraire. La BDC estimait en décembre 2021 à près de 300 milliards de dollars l'épargne excédentaire des Canadiens accumulée depuis le début de la pandémie. La hausse des prix observée ces derniers mois pourrait toutefois affecter la confiance des consommateurs dans la première partie de 2022. Mais les Canadiens ne sont pas les seuls à avoir garni leur bas de laine. Nos marchés touristiques prioritaires, les Américains, les Français et les Britanniques battent aussi des records en matière d'épargne.

Notre industrie touristique doit se positionner avantageusement pour profiter de ces revenus discrétionnaires. Mais il faut d'abord remettre sur les rails les secteurs ayant le plus souffert. Selon Statistique Canada, 39 % des entreprises en hébergement et en restauration ainsi que le quart de celles du milieu des arts et du spectacle entrevoient des défis importants pour rembourser les aides accordées jusqu'ici. Néanmoins, l'absence de programmes de soutien pourrait mettre en péril la survie de la majorité des organisations de ces secteurs au cours des 12 prochains mois. L'industrie touristique est sous tension depuis presque deux ans, ces drapeaux rouges n'ont rien de surprenant. Des entreprises rattachées au tourisme d'affaires ainsi qu'aux transports ont aussi été mises à mal et nécessiteront du soutien.

Jusqu'ici, les organisations ont fait preuve d'une adaptation phénoménale. Des gestionnaires et entrepreneurs ont su transformer les défis en opportunités et créer des destinations sécuritaires et accueillantes, dans un contexte qui s'y prêtait difficilement. L'avenir laisse entrevoir de nombreux projets constructifs qui feront appel aux esprits novateurs, aux collaborations fructueuses et à la mobilisation des intervenants. Ensemble, nous devons travailler à trouver des solutions pour réduire les impacts de la pénurie de main-d'œuvre qui menace la qualité de l'expérience touristique. Les acteurs du tourisme doivent prendre le virage numérique qui est devenu essentiel sur plusieurs plans afin d'assurer notre compétitivité. Enfin, tous les maillons de la chaîne de l'industrie doivent s'inscrire dans une transition durable et responsable pour créer une destination forte, résiliente, porteuse d'avenir et fière.

À travers ce cahier, l'équipe de la Chaire de tourisme vous présente les grands courants qui devraient animer l'industrie touristique en 2022. Les analyses présentées sont appuyées de données exclusives et de cas concrets d'initiatives inspirantes. Cette année, l'équipe de la Chaire a collaboré avec le bédéiste Cyril Doisneau pour mettre en scène certaines tendances, en suivant le parcours de deux voyageurs qui, à la conquête du temps perdu, vont vivre une expérience extraordinaire au Québec.

Nous espérons que ce recueil contribuera à une meilleure compréhension des phénomènes qui influencent l'évolution de vos organisations et qu'il alimentera votre créativité.

Bonne lecture !

**Marc-Antoine Vachon**  
Titulaire de la Chaire de tourisme Transat

# LA CHAIRE DE TOURISME TRANSAT

Depuis 30 ans, la Chaire de tourisme Transat de l'ESG UQAM constitue une source privilégiée de connaissances grâce à sa présence dans le milieu touristique, à ses nombreuses publications et à la tenue d'activités de transfert de connaissances et d'évènements rassembleurs. Le titulaire de la Chaire, également professeur en marketing, s'adjoit d'une équipe de professionnels aguerris et d'étudiants universitaires pour mener des études porteuses pour l'industrie touristique québécoise. Un groupe de proximité formé d'une trentaine de chercheurs de l'École des sciences de la gestion s'ajoute à ce réseau et est interpellé par l'équipe selon les besoins.

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

La veille stratégique, pratiquée par l'équipe d'analystes, vise à déceler les signes annonciateurs d'opportunités ou de menaces afin de soutenir la compétitivité de l'industrie touristique québécoise et de favoriser une meilleure vision prospective chez ses dirigeants.



## EN RÉSUMÉ, COLLABORER AVEC LA CHAIRE, C'EST...

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

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

- Collecte et analyse quantitative
- Entrevues, groupes de discussion et communautés en ligne
- Approche méthodologique sur mesure
- Analyse de données secondaires

# CRÉDITS ET REMERCIEMENTS

## Partenaire principal:



Développement  
économique Canada  
pour les régions du Québec

Canada Economic  
Development  
for Quebec Regions

## Coordination générale:

Kate Germain

Amélie Racine

## Idéation, recherche et rédaction:

Claudine Barry

Marie-Christine Bruneau

Kate Germain

Lorea Goudour

Mathieu Labrosse

Stéphanie Massé

Audrey Rabillard

Amélie Racine

Maroussia Ramo-Ryffranck

Élisabeth Sirois

Alexandra St-Michel

## Sous la direction de:

Marc-Antoine Vachon

## Bande dessinée:

Cyril Doisneau

## Graphiste:

Stéphanie Chayer

## Révision linguistique:

Lorea Goudour

# TABLE DES MATIÈRES

## La clientèle

La conquête du temps perdu – Partie 1 .....	8
Des voyageurs québécois enthousiastes, mais prudents .....	11
La nouvelle réalité des voyageurs d'affaires .....	14
Les télétravailleurs, un segment à saisir.....	17

## Les organisations

La conquête du temps perdu – Partie 2 .....	22
Pénurie de main-d'œuvre et expérience client: les solutions 2.0 .....	25
Tourisme durable en 2022: l'industrie doit guider le chemin .....	29
Faites fleurir vos données.....	33

## Les destinations

La conquête du temps perdu – Partie 3 .....	38
Citoyens heureux, ville heureuse .....	41
Les destinations qui (re)construisent les bases de demain .....	45

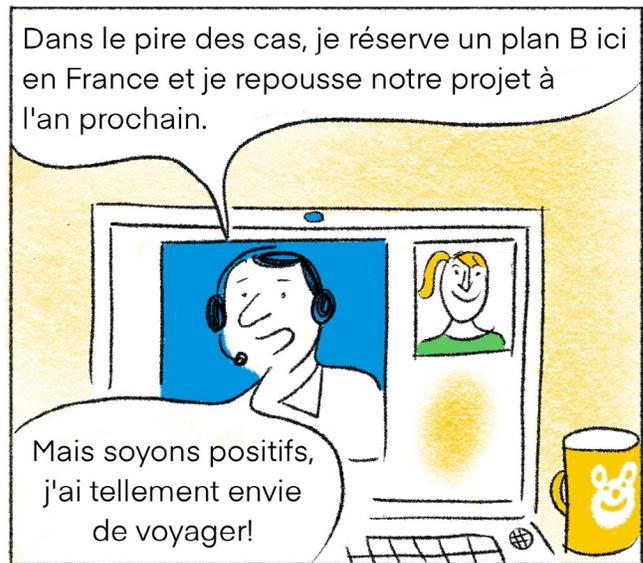
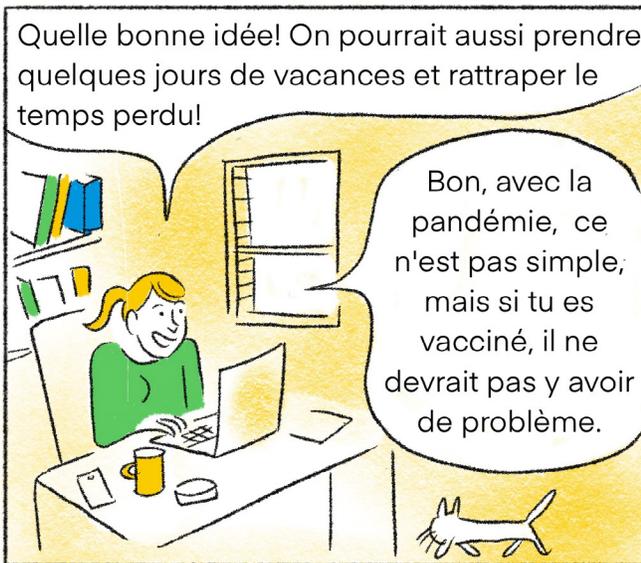
## Méthodologie et sources

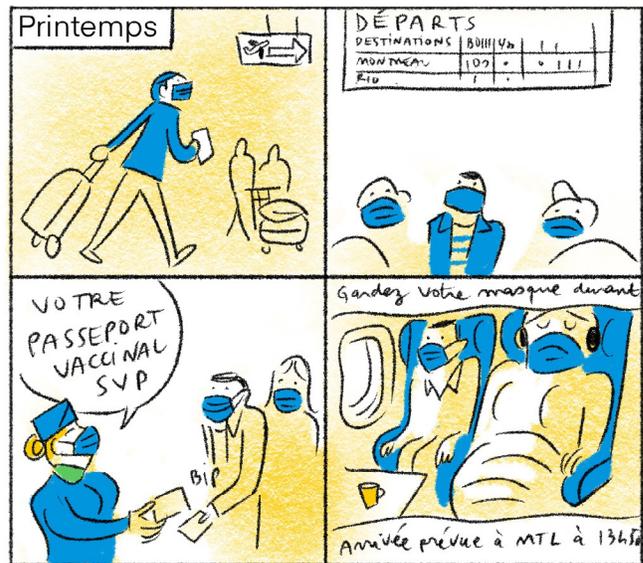
Méthodologie .....	49
Sources .....	50

The image features a vibrant background split into blue and yellow sections by a thick, white, wavy line that curves across the frame. The text 'LA CLIENTÈLE' is positioned in the lower-left area of the blue section.

LA CLIENTÈLE

# LES TENDANCES TOURISTIQUES RACONTÉES

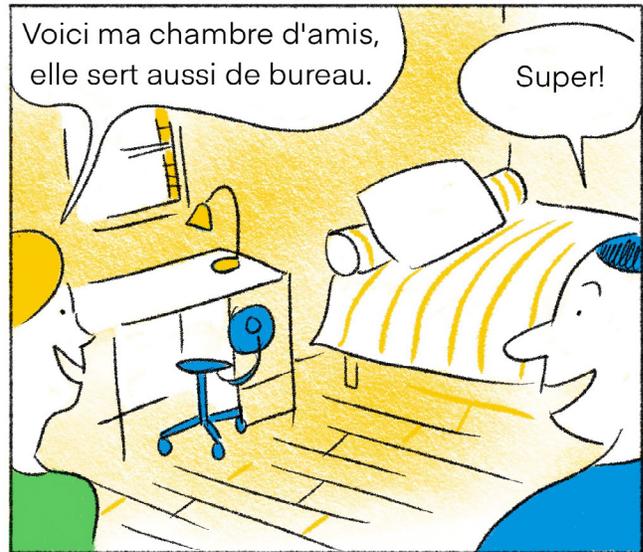






Pas trop dur l'hiver ici ?

Je me suis bien équipée depuis 10 ans, je profite des activités. Tu devrais revenir en hiver un jour!



Voici ma chambre d'amis, elle sert aussi de bureau.

Super!



Donc nous partirons 12 jours, 8 en vacances et 4 en télétravail.

Mmph, bonne idée.



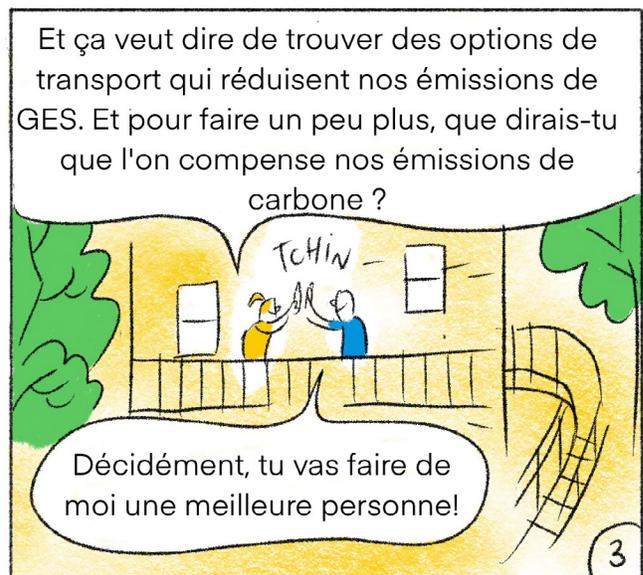
Je me suis arrangée pour qu'on voyage de façon responsable.

OK et concrètement qu'est-ce que ça veut dire ?



J'ai trouvé des activités et des hébergements qui prennent soin de l'environnement... et des gens!

Ah oui ? Ça m'a toujours semblé compliqué d'en trouver!



Et ça veut dire de trouver des options de transport qui réduisent nos émissions de GES. Et pour faire un peu plus, que dirais-tu que l'on compense nos émissions de carbone ?

Décidément, tu vas faire de moi une meilleure personne!

3

# DES VOYAGEURS QUÉBÉCOIS ENTHOUSIASTES, MAIS PRUDENTS

Par Amélie Racine, Marie-Christine Bruneau et Claudine Barry

## À retenir

- Près de la moitié des voyageurs québécois préfère voyager au Québec au cours des prochaines années, que les frontières soient rouvertes ou non.
- Plus du tiers (36 %) des Québécois croit pouvoir reprendre ses activités comme avant la pandémie vers juin 2022, 29% pensent plutôt les remettre à l'année 2023..
- Les voyageurs adaptent leur comportement au contexte changeant; certains vont jusqu'à réserver plus d'une option de voyage pour une même période de vacances.

*Les voyageurs québécois étaient plus nombreux à visiter la province en 2021 qu'en 2020. Qu'en sera-t-il pour 2022?*

## COMPORTEMENT DES VOYAGEURS QUÉBÉCOIS À L'ÉTÉ 2021

Une enquête longitudinale menée par la Chaire de tourisme Transat auprès de voyageurs québécois à la fin de l'année 2021 permet d'analyser les déplacements touristiques qu'ils ont effectués entre mai et octobre. En comparaison avec l'été 2020, ils ont été beaucoup plus nombreux à voyager au Québec (une variation de 22 pts de %), et plus particulièrement à y faire un séjour d'une à trois nuits (variation de 15 pts de %).

## Proportion des voyageurs québécois ayant effectué un séjour au Québec à l'été 2021 par rapport à 2020



	Été 2021 (n = 1 206)	Été 2020 (n = 1 172)
A fait au moins un séjour d'une nuit	86 %	64 %
A fait un court séjour (1 à 3 nuits)	68 %	53 %
A fait un moyen séjour (4 à 13 nuits)	35 %	24 %
A fait un long séjour (+ de 13 nuits)	7 %	6 %

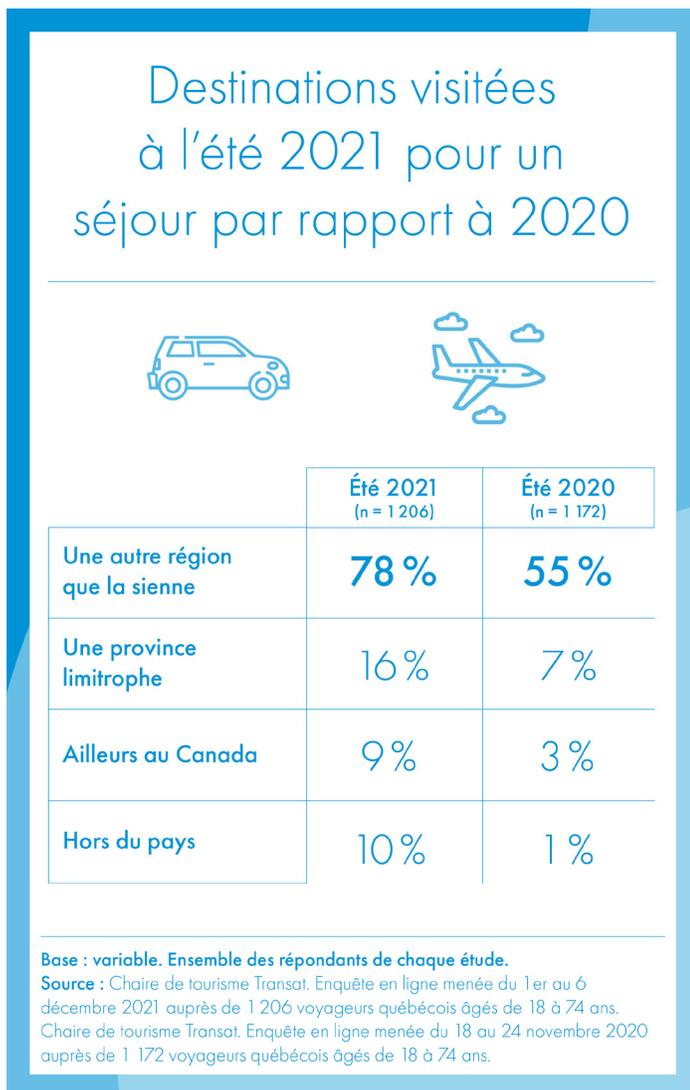
Base : variable. Ensemble des répondants de chaque étude.

Source : Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne menée du 1er au 6 décembre 2021 auprès de 1 206 voyageurs québécois âgés de 18 à 74 ans. Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne menée du 18 au 24 novembre 2020 auprès de 1 172 voyageurs québécois âgés de 18 à 74 ans.

« EN COMPARAISON AVEC L'ÉTÉ 2020, LES VOYAGEURS QUÉBÉCOIS SONDES ONT ÉTÉ BEAUCOUP PLUS NOMBREUX À VOYAGER AU QUÉBEC, ET PLUS PARTICULIÈREMENT À Y FAIRE UN SÉJOUR D'UNE À TROIS NUITS. »

Se rendre dans une autre région que celle du domicile principal fut également plus populaire en 2021 qu'en 2020 (variation de +23 pts de%). Les voyageurs québécois ont aussi été plus nombreux à séjourner à l'extérieur de la province et hors du pays.

Les Québécois semblent reprendre certaines habitudes quand les mesures s'assouplissent. Par exemple, le retrait de la quarantaine obligatoire pour les voyageurs canadiens entièrement vaccinés à l'été 2021 pourrait avoir contribué à la hausse des séjours à l'extérieur du Canada.



Le faible nombre de cas positifs à la COVID-19 durant la saison estivale, le taux élevé de personnes vaccinées, la mise en place du passeport vaccinal et l'application générale des mesures barrières pourraient expliquer la hausse du niveau de confiance des répondants face aux déplacements en général. On observe d'ailleurs que le

désir de voyager dans le contexte actuel est plus élevé en 2021, comparativement à 2020 (2021 : 39 % contre 2020 : 26 %, une variation de +13 points de%).

### ATTITUDE GÉNÉRALE FACE AU VOYAGE ET AU RICOCHET DU VARIANT OMICRON

L'enquête de la Chaire de tourisme Transat a aussi permis de jauger l'attitude des voyageurs québécois à l'égard du voyage dans un contexte pandémique. Près de la moitié des personnes sondées (48 %) a affirmé préférer voyager au Québec au cours des prochaines années, que les frontières soient rouvertes ou non. À l'inverse, plus du tiers (37 %) a apprécié découvrir la province durant la dernière année, mais privilégiera toutefois les voyages hors de celle-ci au cours de la prochaine.

La fluctuation des mesures restrictives mises en place pour maîtriser les vagues de la pandémie de COVID-19 continue d'avoir des répercussions sur le comportement des consommateurs. L'arrivée du variant Omicron en fin d'année 2021 a altéré les plans de nombreux Québécois lors de la période des Fêtes et influence aujourd'hui les intentions de voyage à court et moyen terme. L'incertitude plane.

En décembre 2021, un sondage mené par la firme Léger révèle que 88 % des Québécois n'ont pas l'intention de voyager à l'étranger pendant l'hiver. L'état d'esprit des citoyens fluctue au fil des semaines. Sondés à nouveau en février 2022 par Léger, 57 % (c. 21 % en janvier) des Québécois croient que le pire de la crise est derrière nous, 21 % (c. 45 % en janvier) que nous vivons le pire, et 12 % (c. 25 % en janvier) que le pire est à venir.

Le retour à la vie « normale » est plus que jamais incertain. L'Institut national de santé publique du Québec s'est intéressé aux perceptions des Québécois quant au moment où ils pensent pouvoir reprendre leurs activités (voyager, grands rassemblements, etc.) comme avant la pandémie. Selon les résultats du sondage mené en février, seuls 15 % affirment les avoir déjà reprises, 36 % indiquent que cela sera plutôt remis à juin 2022, 16 % vers la fin de l'année 2022, 29 % au cours de l'année 2023 et 5 %, jamais.

## IMPACTS DE LA COVID-19 SUR LES FAÇONS DE VOYAGER

Interrogés sur les répercussions de la pandémie sur leurs habitudes de planification au cours des prochaines années, les voyageurs québécois ont révélé à la Chaire de tourisme Transat en 2021 qu'ils seront nombreux à réserver des options offrant une politique d'annulation. Ils accorderont par ailleurs plus d'importance aux mesures sanitaires à destination, et croient qu'ils voyageront plus localement qu'avant. L'adhésion à ces deux paramètres, mesurée également lors de l'édition 2020 de l'étude, s'avère plutôt stable. On observe toutefois une légère tendance haussière concernant les voyages plus locaux (2021 : 50 % contre 2020 : 42 %; +8 pts de %).

Comparativement à l'année 2020, la proportion de voyageurs qui estiment faire plus souvent des séjours en nature s'est légèrement amenuisée (2021 : 20 %, contre 2020 : 30 %). Connaissant l'engouement des Québécois pour le plein air, cette baisse n'est pas à craindre. Mais elle pourrait suggérer une certaine stabilisation du phénomène.



### PRÉVOIR DES PLANS A, B ET C

Les entreprises touristiques ont assoupli leur politique de réservation et font preuve d'une grande flexibilité étant donné les circonstances changeantes. Les consommateurs en profitent bien : réserver un voyage à l'étranger comme plan A, mais planifier un séjour au pays si les frontières ferment à nouveau; louer un grand chalet avec des amis, mais prévoir un autre hébergement de plus petite taille comme plan B. Pour éviter de se retrouver le bec à l'eau, des voyageurs multiplient ainsi les réservations pour une même période et annulent l'option rejetée au dernier moment, ou selon les délais prescrits par la politique de l'entreprise. En anglais, on parle de *trip stacking*, un phénomène qui pourrait toutefois être éphémère et s'estomper lorsque la pandémie sera résorbée.

## Principaux impacts de la COVID-19 sur les façons de voyager

63% 

Réserver des options offrant  
une politique d'annulation

55% 

Accorder plus d'importance aux  
mesures sanitaires à destination

50% 

Voyager plus localement

36% 

Planifier plus à  
l'avance les voyages

30% 

Être plus flexible dans  
les dates de voyage

Base : totale (n = 1 206)

Source : Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne menée du 1er au 6 décembre 2021 auprès de 1 206 voyageurs québécois âgés de 18 à 74 ans.

Bien que l'année 2022 débute encore une fois dans l'incertitude, les consommateurs ont acquis deux années d'expérience et s'adaptent au contexte instable. Les voyageurs ont hâte de partir et même s'ils souhaitent vivre des expériences extraordinaires, composées, entre autres, de moments enrichissants et significatifs, ils demeurent hésitants pour l'instant.

# LA NOUVELLE RÉALITÉ DES VOYAGEURS D’AFFAIRES

Par Amélie Racine

## À retenir

- L’efficacité des outils technologiques et l’importance de réduire les émissions de carbone ainsi que les coûts associés aux déplacements auront de forts impacts sur le secteur affaires.
- Les voyageurs d’affaires retournent sur la route à des rythmes différents selon le motif de leur voyage et la proximité de leur déplacement (local ou international).
- Pour répondre aux besoins évolutifs des voyageurs d’affaires, le secteur devra continuer d’être innovant, enclin à prendre des risques et disposé à adapter son modèle d’affaires.

*La présence du variant Omicron brouille les prévisions de relance du secteur affaires en ce début de 2022.*

Les répercussions de la crise sanitaire sur le secteur pèsent très lourd sur les destinations. Partout à travers le monde, les acteurs du tourisme n’ont d’autre choix que de continuer de s’adapter aux mesures changeantes et faire preuve de flexibilité auprès de leurs clients. Pour se tourner vers l’avenir, ils doivent aussi analyser les changements engendrés par l’évolution des comportements, des valeurs et des besoins des voyageurs d’affaires et des organisations pour lesquelles ils œuvrent.

Voici trois tendances de fond qui teintent la reprise du secteur.

### 1. La réorganisation du monde du travail

Les entreprises de toutes tailles ont investi des sommes considérables pour intégrer des solutions technologiques qui permettent à leurs employés de travailler à distance. En plus d’être demeurées fonctionnelles, certaines sont désormais plus performantes. Pour plusieurs, ces gains se calculent en temps, en argent ainsi qu’en qualité de vie pour leurs effectifs. Plus les mois s’écoulent, plus les habitudes s’installent. De nombreux gestionnaires réalisent maintenant qu’il n’est plus envisageable de retourner en arrière.

Un fossé se creuse graduellement entre l’« avant » et l’« après » pandémie. Cette période contraint les dirigeants à entamer d’importantes réflexions, notamment sur leurs politiques organisationnelles internes. C’est pourquoi tant d’entreprises évaluent actuellement la place qui sera accordée au télétravail (total ou partiel), aux horaires flexibles et aux déplacements. Cette évolution du monde du travail, induite entre autres par des technologies de communication efficaces, a des répercussions sur le tourisme d’affaires.

D’après un sondage effectué par la firme [Morgan Stanley](#) auprès de 138 gestionnaires de voyage entre le 30 juin et le 12 juillet 2021, 27% des déplacements d’affaires prévoient être remplacés par des réunions virtuelles en 2022 et 19% en 2023. Avec les conditions actuelles changeantes, il est difficile d’anticiper de manière claire ce qui en sera réellement, mais ces chiffres donnent une idée de la direction vers laquelle se tournent les entreprises.

La performance des outils technologiques offre, certes, la possibilité aux employés et dirigeants de participer à des rencontres d’affaires sans se déplacer, mais ils leur permettent aussi de travailler efficacement à partir de n’importe quel endroit. Plusieurs experts s’attendent donc à une augmentation des voyages de type *bleisure* et *workation* au cours des prochains mois et années (lire aussi : Les télétravailleurs, un segment à saisir).

« **CETTE ÉVOLUTION DU  
MONDE DU TRAVAIL,  
INDUITE ENTRE AUTRES  
PAR DES TECHNOLOGIES  
DE COMMUNICATION  
EFFICACES, A DES  
RÉPERCUSSIONS SUR LE  
TOURISME D’AFFAIRES.** »

## 2. La responsabilité des entreprises face aux changements climatiques

L'impact des voyages professionnels sur le bilan carbone des organisations fait également réfléchir les gestionnaires. Ces derniers prennent notamment conscience de la part substantielle d'émissions de gaz à effet de serre que produisent ces déplacements pour l'entreprise.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'insère depuis quelques années dans les stratégies commerciales des petites et des grandes sociétés. Aujourd'hui, nombreuses s'entendent pour dire que la relance doit impérativement être durable si l'on souhaite affronter l'autre crise, soit celle associée aux changements climatiques. Selon une analyse de la firme d'intelligence d'affaires Skift, un grand nombre de multinationales visent l'objectif commun de réduire de 30% leurs émissions d'ici 2030 et de devenir neutre en carbone d'ici 2050. Pour respecter leur engagement, préserver leur marque employeur et instaurer la confiance, bon nombre de ces entreprises limiteront inévitablement leurs futurs voyages d'affaires.

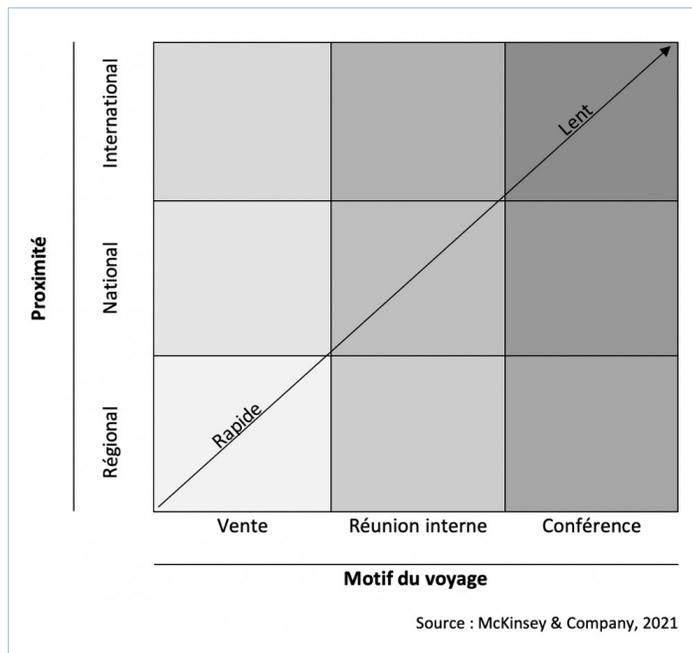
## 3. Les coûts versus les bénéfices

Tout déplacement professionnel ne s'équivaut pas. Les motifs sont scrutés par les dirigeants qui constatent les économies encaissées au cours des derniers mois. Ainsi, le poids d'une rencontre avec un client ou un prospect diffère de celui d'une réunion interne. La participation à une conférence éducative n'a pas non plus la même valeur que la présence à un congrès dédié au développement d'affaires.

Il y a certes un coût à se déplacer, mais aussi un coût à ne pas le faire. Manquer des occasions d'affaires peut engendrer d'importantes pertes pour les entreprises trop réticentes à retourner sur la route. Cependant, la décision de partir ne se prend plus les yeux fermés, car un certain retour sur l'investissement est attendu. C'est notamment le cas de l'entreprise pharmaceutique Pfizer qui prévoit réduire considérablement les va-et-vient de ses employés par rapport aux années pré-pandémiques. La nouvelle politique de voyage de la compagnie mise sur une meilleure compréhension des motifs qui justifient un déplacement. En d'autres termes, qu'est-ce qui serait accompli sur place qui ne pourrait pas l'être virtuellement?

## UNE REPRISE GRADUELLE

D'après le cabinet-conseil McKinsey & Company, la vitesse à laquelle le secteur reprend ses activités varie selon la distance et le motif du voyage. Ainsi, les déplacements régionaux s'inscrivent parmi les premiers à revoir le jour, suivis des transports à l'échelle nationale, puis internationale. Les rendez-vous associés aux ventes priment sur les réunions internes et les conférences à grand déploiement.



## QUELS VOYAGEURS D'AFFAIRES REPRENNENT LA ROUTE?

Les analystes du cabinet-conseil McKinsey & Company segmentent les voyageurs d'affaires en quatre profils à partir de trois indicateurs : le secteur d'activité des entreprises pour lequel ils travaillent, le motif du voyage et la proximité du déplacement (local ou international).

Voici ces segments :

- « Ceux qui n'ont jamais arrêté de voyager »

En 2019, le profil « never left » représentait environ 15% de toutes les dépenses du secteur affaires. Durant la pandémie, les déplacements de ces individus étaient jugés essentiels. Ils ont recommencé à voyager dès que les restrictions sanitaires se sont assouplies. Ce groupe comprend, entre autres, les dirigeants d'entreprises manufacturières qui gèrent de nombreuses usines et des travailleurs sur le terrain.

- **« Ceux qui ne reviendront jamais »**

En 2019, le profil « never returning » représentait environ 20% de toutes les dépenses du secteur affaires. Ce groupe de travailleurs a su maintenir des niveaux élevés d'efficacité durant les derniers mois, même en travaillant à distance. Ils ont tiré profit des outils technologiques pour améliorer leurs façons de faire. Certains pourraient réaliser des voyages d'affaires dans le futur, mais à un niveau beaucoup plus faible qu'auparavant.

- **« Ceux qui ont peur de passer à côté de quelque chose »**

En 2019, le profil « fear of missing out » représentait environ 60% de toutes les dépenses du secteur affaires. Ce segment se déplace principalement pour entretenir des relations avec des clients. La reprise devrait se produire plus rapidement chez les petites et moyennes entreprises (PME), car elles sont moins assujetties au processus d'approbation plus rigoureux des grandes sociétés. Les PME pourraient ainsi déclencher un certain effet domino qui catalysera le retour des voyages d'affaires des entreprises concurrentes.

- **« Ceux qui attendent de voir ce qui se passera »**

En 2019, le profil « wait and see » représentait environ 5% de toutes les dépenses du secteur affaires. Il se compose de travailleurs qui occupent des rôles dans des industries relativement non concurrentielles : secteur public, associations professionnelles, organisations à but non lucratif. Pendant la pandémie, ce segment a pu organiser des événements virtuels pour remplacer les conférences en personne et pourrait être plus réticent à reprendre la route.



## **UNE INDUSTRIE CONTRAINTÉ À S'ADAPTER**

Pour répondre aux besoins évolutifs des voyageurs d'affaires, l'écosystème du secteur devra continuer d'être innovant, enclin à prendre des risques et disposé à adapter son modèle d'affaires.

Le besoin de renouer en personne avec des clients, des fournisseurs, des partenaires et des collègues est bien réel. Toutefois, considérant les nouvelles orientations des entreprises, il est légitime de se demander à quels niveaux (distance, motif et fréquence de déplacement) les organisations laisseront désormais leurs talents voyager. Dans ce contexte, l'industrie devra faire preuve, encore une fois, d'une grande résilience.

# LES TÉLÉTRAVAILLEURS, UN SEGMENT À SAISIR

Par Amélie Racine et Marie-Christine Bruneau

## À retenir

- Les télétravailleurs développent de nouveaux modes de vie; plusieurs saisissent les avantages à travailler à l'extérieur de la maison.
- La grande région de Montréal constitue le principal marché de télétravailleurs du Québec.
- Le potentiel que représente la clientèle des télétravailleurs pourrait s'accroître lorsque la pandémie de COVID-19 arrivera à sa fin.

*Les télétravailleurs se trouvent dans une position fort attrayante pour les entreprises qui cherchent à courtiser de nouvelles clientèles.*

Pour saisir les occasions qui émergent de ce segment, il faut comprendre les multiples visages de ceux et celles qui le composent. Il serait judicieux d'identifier leurs besoins et envies ainsi que s'attarder aux périodes clés durant lesquelles ils jouissent d'une flexibilité, et donc d'une réorganisation de leur temps libre. Le potentiel que représente cette clientèle pourrait bien accroître une fois que le contexte pandémique sera terminé, car le télétravail est là pour de bon!

## LES VOYAGEURS QUÉBÉCOIS EN SITUATION DE TÉLÉTRAVAIL

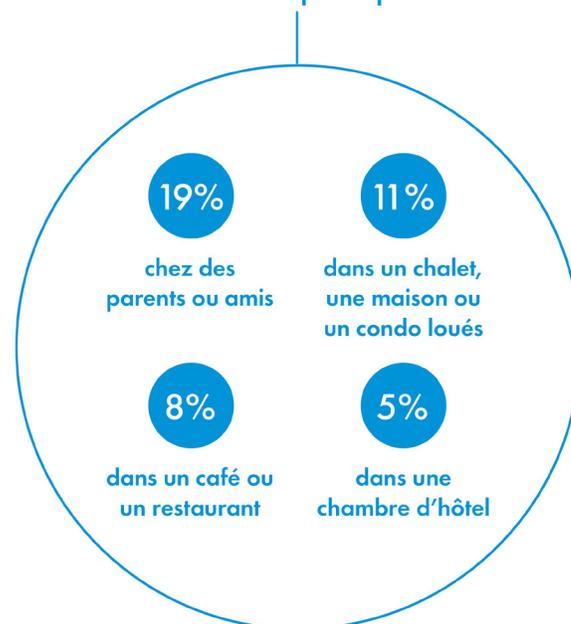
Selon une enquête en ligne réalisée par la Chaire de tourisme Transat en décembre 2021 auprès de 1 206 voyageurs québécois, 42% des répondants se trouvaient en situation de télétravail au cours de l'année 2021 (19% en totalité et 23% en partie). De ceux-ci, 38% affirment avoir travaillé hors de leur résidence principale. Ils l'ont principalement fait chez des parents ou amis, dans un chalet, une maison ou un condo loués, dans un café ou un restaurant et dans une chambre d'hôtel. Parallèlement, un peu plus de la moitié (55%) des propriétaires de résidences secondaires ont profité de leur chalet pour télétravailler.

## Explorer de nouveaux lieux pour télétravailler

Parmi les voyageurs québécois,

**42%** se trouvaient en situation de télétravail en 2021

(19% en totalité et 23% en partie)



Parallèlement,

**55%**

des propriétaires de résidences secondaires ont profité de leur chalet pour télétravailler



**Base 1:** totale (n = 1 206)

**Base 2:** ensemble des répondants ayant fait du télétravail en 2021 (n = 569)

**Base 3:** ensemble des répondants ayant fait du télétravail en 2021 qui possèdent une résidence secondaire (n = 106)

**Source:** Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne menée du 1<sup>er</sup> au 6 décembre 2021 auprès de 1 206 voyageurs québécois âgés de 18 à 74 ans.

L'enquête de la Chaire indique également que près d'un quart (24 %) des télétravailleurs sondés l'ont fait dans leur région, 14 % dans une autre région du Québec, 3 % ailleurs au Canada, 2 % hors du Canada, et seulement 1 % dans un tout-inclus.

## JOINDRE LE TRAVAIL À L'AGRÉMENT

La ligne qui sépare le travail et la vie personnelle s'estompe depuis l'intégration du télétravail et des horaires flexibles. Cette nouvelle réalité permet à un plus grand nombre de personnes de s'offrir des périodes de loisir à des moments inhabituels et de profiter d'une plus grande mobilité. Il n'est donc pas surprenant que plusieurs experts s'attendent à une recrudescence des voyages de type *workation* au cours des prochaines années.

Le *workation* est une contraction des mots anglais *work* (travail) et *vacation* (vacances) et se caractérise par des séjours en télétravail durant lesquels des périodes libres ou des journées de congé sont consacrées aux vacances. Les nomades numériques exploitent depuis plusieurs années ce mode de vie et depuis peu, certains télétravailleurs y prennent part eux aussi.

Selon le [Skift Research Travel Tracker](#) de septembre 2021, près d'un Américain sur quatre qui était en situation de télétravail déclarait avoir prolongé de plus de dix jours ses vacances grâce au travail à distance. Pour Brian Chesky, président-directeur général d'Airbnb, la nouvelle organisation du travail aura un impact direct sur le futur du tourisme. En se basant sur le comportement de réservation de ses clients, il croit même qu'une certaine révolution est en train de se produire — soit des déplacements plus longs qui imbriquent les dimensions vacances et travail. Entre juillet et septembre 2021, 20 % du chiffre d'affaires de l'organisation a été induit par de longs séjours (plus de 28 jours), représentant une augmentation de 68 % par rapport aux réservations de 2019.

Le secteur de l'hôtellerie observe également ce phénomène et tente de capitaliser sur le volume grandissant de télétravailleurs. Par exemple, c'est le cas du groupe [Hyatt](#) avec ces trois forfaits : « Office for the Day (1 journée), « Extended Stays » (+ de 5 nuitées) et « The Great Relocate » (+ de 29 nuitées). De son côté, [Marriott](#) propose aussi des séjours prolongés, mais se distingue par l'intégration d'une offre de villas et de maisons de vacances (depuis 2019), ce qui lui permet de faire directement concurrence à Airbnb et VRBO. [Hilton](#) courtise également les voyageurs aux longs séjours avec son concept Homewood Suites. Au centre-ville de Montréal, le groupe hôtelier loue 97 appartements équipés (cuisine, laveuse-sécheuse, espaces de rangement) et inclut des services tels que le petit déjeuner, la livraison d'épicerie et une offre de repas prêt-à-manger. Les animaux de compagnie sont également les bienvenus.

### Le phénomène du *workation* est-il adopté par les Québécois?

L'enquête menée par la Chaire de tourisme Transat a permis d'aborder la tendance du *workation* sous deux angles différents : ceux qui ont effectué un séjour spécifiquement pour faire du télétravail (16 % des télétravailleurs) et ceux qui prolongent un séjour d'agrément pour ensuite exercer leur profession à distance (13 % des télétravailleurs sondés). En 2021, 85 % des répondants qui ont fait un séjour de télétravail en ont fait un au Québec. Ils ont réalisé en moyenne 4,9 séjours, ce qui représente 12 nuitées attribuables au *workation* dans l'année.

**POUR BRIAN CHESKY,  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR  
GÉNÉRAL D'AIRBNB,  
LA NOUVELLE  
ORGANISATION DU  
TRAVAIL AURA UN  
IMPACT DIRECT SUR  
LE FUTUR DU TOURISME.**

# Chiffres clés du phénomène de *workation* au Québec en 2021

## TÉLÉTRAVAILLEURS EN VOYAGE...

**16%** ont fait au moins un séjour dédié principalement au télétravail

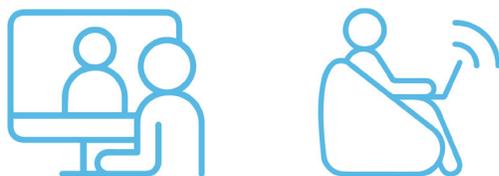
**85%** d'entre eux ont fait un tel séjour au Québec

Nb moyen de séjours au Québec: **4,9**

Nb moyen total de nuitées au Québec: **12,0**

**13%** ont prolongé la durée d'un séjour de vacances grâce au télétravail

Nb moyen total de nuitées prolongées: **5,4**



Base 1 : répondants ayant fait du télétravail en 2021 (n = 569)

Base 2 : répondants ayant fait un séjour dédié au télétravail en 2021 (n = 99)

Base 3 : répondants ayant fait un séjour dédié au télétravail au Québec en 2021 (n = 85)

Source : Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne menée du 1er au 6 décembre 2021 auprès de 1 206 voyageurs québécois âgés de 18 à 74 ans.

revenu annuel supérieur à 100 000 \$. Les habitants de la grande région de Montréal constituent le principal marché, particulièrement lorsqu'il s'agit de prolonger un séjour de vacances. Enfin, près du tiers de ceux qui pratiquent le *workation* ont des enfants, ce qui pourrait vouloir dire qu'ils sont contraints au calendrier scolaire, selon l'âge et l'autonomie de leur progéniture.

## Profil des voyageurs québécois qui pratiquent le *workation*



	A fait au moins un séjour de télétravail	A prolongé au moins un séjour de vacances
18-24 ans	11 %	14 %
25-34 ans	39 %	31 %
35-44 ans	16 %	29 %
45-54 ans	20 %	18 %
55-64 ans	9 %	5 %
65-74 ans	4 %	4 %
Femmes	45 %	49 %
Hommes	55 %	51 %
En couple	52 %	62 %
Avec enfants	31 %	32 %
Universitaire	67 %	71 %
Collégial, cégep, technique	24 %	22 %
Secondaire et moins	9 %	7 %
Moins de 60 000 \$	29 %	19 %
De 60 000 \$ à 100 000 \$	28 %	34 %
Plus de 100 000 \$	43 %	47 %
RMR de Montréal	63 %	80 %
RMR de Québec	11 %	11 %
Autres régions	26 %	9 %

Base 1 : répondants ayant fait un séjour dédié au télétravail en 2021 (n = 99)

Base 2 : répondants ayant prolongé un séjour de télétravail en 2021 (n = 87)

Source : Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne menée du 1er au 6 décembre 2021 auprès de 1 206 voyageurs québécois.

Les adultes âgés de 25 à 34 ans adhèrent davantage au phénomène du *workation*. Une forte proportion possède un diplôme universitaire et près de la moitié jouit d'un



Près d'un répondant sur trois (29%) estime qu'il sera en télétravail en 2022 (6% en totalité et 23% en partie). De ce nombre, 19% comptent faire un séjour pour travailler à distance et 14% prévoient prolonger un séjour d'agrément grâce au télétravail. Ces proportions pourraient s'avérer plus importantes puisque le sondage a été effectué juste avant que le gouvernement Legault n'impose le travail à distance en décembre 2021.

Dans un contexte encore incertain, identifier le plein potentiel de cette clientèle demeure complexe pour l'industrie touristique. Cependant, les organisations ont avantage à commencer (ou poursuivre) leur réflexion quant à la façon de saisir les opportunités qui découleront de ce segment.



The background features a large, abstract shape on the left side, colored in a vibrant yellow. This shape is separated from the rest of the page by a thick, light green curved border. The remaining area of the page is a solid, medium green color.

# LES ORGANISATIONS



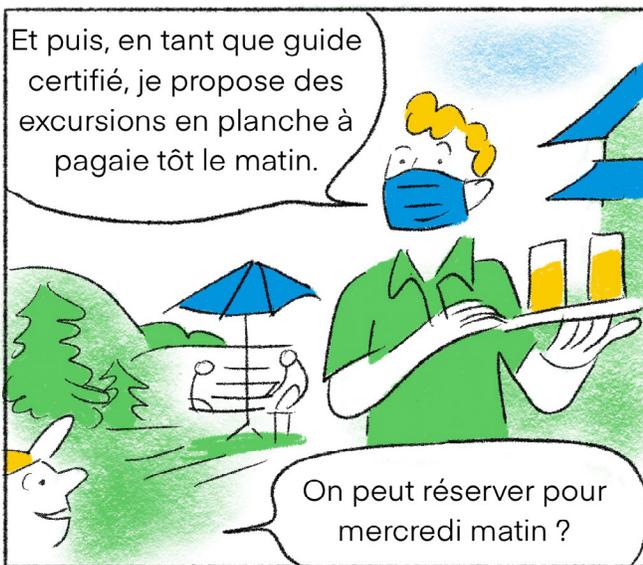


Tu as bien fait de réserver à l'avance, les autres restos sont tous fermés le lundi!



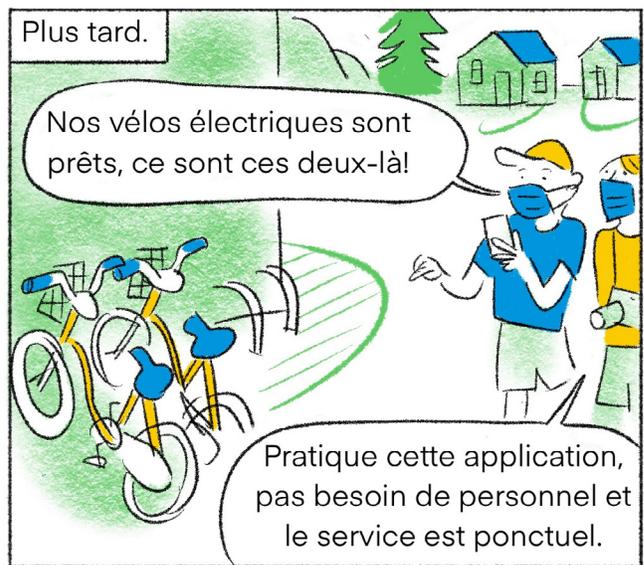
Vous êtes le jeune homme qui nous a accueillis à l'auberge ?

Oui, on manque de personnel ici, alors j'occupe deux jobs à temps partiel.



Et puis, en tant que guide certifié, je propose des excursions en planche à pagaie tôt le matin.

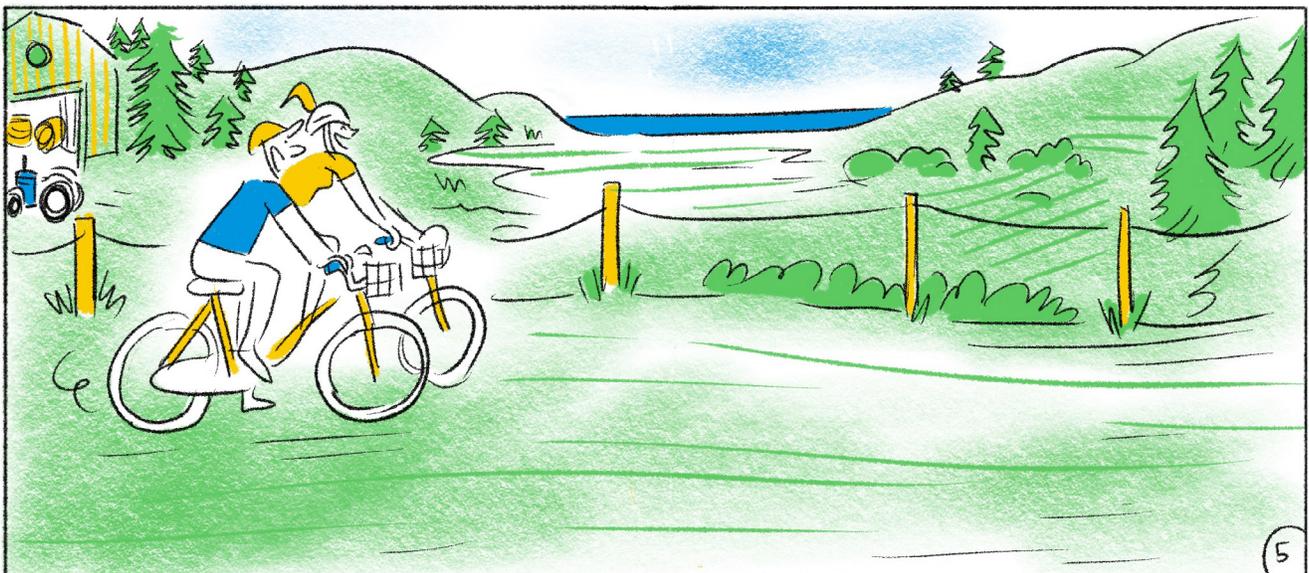
On peut réserver pour mercredi matin ?

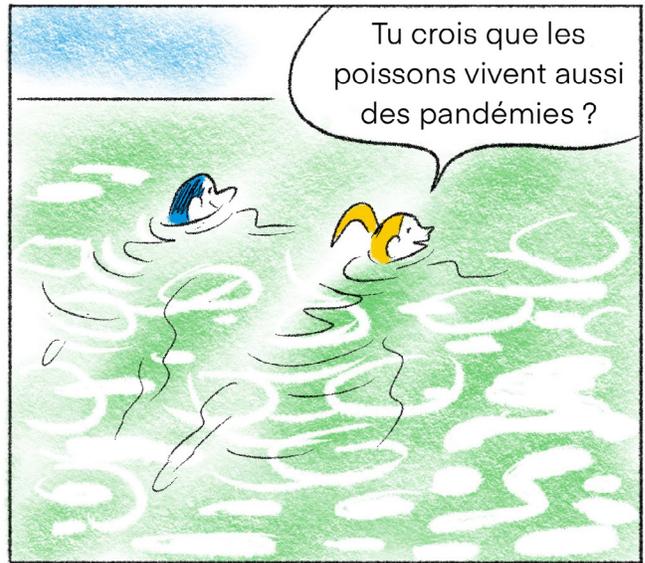
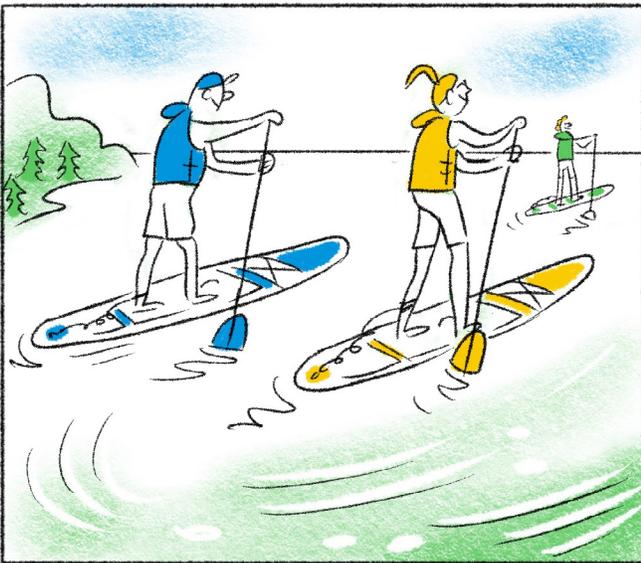


Plus tard.

Nos vélos électriques sont prêts, ce sont ces deux-là!

Pratique cette application, pas besoin de personnel et le service est ponctuel.





# PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE ET EXPÉRIENCE CLIENT : LES SOLUTIONS 2.0

Par Lorea Goudour et Élisabeth Sirois

## À retenir

- Devancer les difficultés de recrutement et de rétention de personnel par l'implantation de technologies qui soutiennent les travailleurs.
- S'équiper d'outils numériques peut s'avérer une solution en réponse aux irritants engendrés par le manque de main-d'œuvre.
- Profiter des opportunités offertes par les solutions numériques pour séduire les clientèles.



*L'utilisation des technologies et l'automatisation des processus apparaissent comme des solutions pour réduire les impacts liés au manque de personnel.*

La pandémie de COVID-19 a aggravé la situation de pénurie de main-d'œuvre qui perdure au pays depuis plusieurs années. D'après une [étude](#) de la Banque de développement du Canada (BDC), les difficultés d'embauche pourraient persister encore pendant dix ans. Quelque 55% des entrepreneurs canadiens peinent à recruter des employés pour pourvoir les postes vacants – plus de 25% d'entre eux ont du mal à retenir leur personnel actuel.

Plusieurs pays occidentaux vivent des enjeux similaires. Aux États-Unis en 2021, pour le seul mois de septembre, près de 4,4 millions de travailleurs ont quitté leur emploi. Un record historique, annonçait alors le US Bureau of Labor Statistics. En novembre 2021, 4,5 millions de départs ont été comptabilisés. Le secteur du tourisme n'est pas épargné. Le taux de démission en loisirs ainsi qu'en hébergement a atteint un sommet de 6,4%, ce qui représente plus du double du taux national qui se situe à 3%. Le phénomène, surnommé la Grande démission, est le résultat de nombreux facteurs, dont l'insatisfaction des travailleurs à l'égard de leurs conditions de travail et de leur salaire. Le Royaume-Uni, la France, l'Italie, le Portugal et l'Espagne sont également confrontés à ce problème. Le manque de main-d'œuvre constitue une difficulté majeure pour le secteur du tourisme et selon le World Travel & Tourism Council (WTTC), cette tendance devrait se poursuivre en 2022.

## POURQUOI SE DOTER D'OUTILS TECHNOLOGIQUES ?

Selon une enquête en ligne réalisée par la Chaire de tourisme Transat en décembre 2021 auprès de 1 206 voyageurs québécois, la moitié des répondants ayant voyagé au Québec à l'été 2021 ont vécu une situation problématique en lien avec la pénurie de main-d'œuvre. Les circonstances les plus fréquemment rencontrées sont la diminution ou le ralentissement des services offerts (40% d'entre eux) et la réduction des heures d'ouverture (39%). Quelque 75% des voyageurs sondés ayant subi des irritants jugent que le manque de personnel a affecté leur expérience touristique. De ceux-ci, environ un voyageur sur quatre (27%) affirme que ces situations vécues ont affecté négativement leur intention de revisiter l'endroit concerné. L'intégration des technologies et l'automatisation des processus représenteraient alors des solutions pour réduire les désagréments provoqués par la pénurie.

Le récent virage numérique entraîne inévitablement une reconfiguration du monde du travail. D'un côté, les salariés sont amenés à occuper des postes plus intéressants et complexes, laissant les technologies effectuer les tâches redondantes ou sans grande valeur ajoutée. D'un autre, ils doivent apprendre à travailler de concert avec ces outils qui appuient leurs fonctions.

Selon l'étude de la BDC, 61% des entreprises ayant adopté des technologies ou un processus d'automatisation sont d'avis qu'il est facile d'embaucher de nouveaux

employés. Parmi ces entreprises, 86 % œuvrent dans le secteur de l'hébergement et de la restauration.

Il serait donc judicieux d'utiliser efficacement cet élan numérique afin de conserver son personnel, attirer de nouveaux candidats et séduire les clientèles. Les résultats de l'enquête menée par la Chaire de tourisme Transat montrent que globalement, la proportion de répondants qui mentionnent être dérangés par les services ponctués de tâches automatisées ou robotisées (55%), les points de contact offerts en ligne seulement (41%) ou l'obligation de réserver en ligne (38%) est moins élevée que celle liée à la réduction des services offerts à la clientèle (voir infographie).

De manière générale, on observe que les femmes, les répondants retraités ou âgés de 55 ans et plus et ceux qui sont moins scolarisés sont plus sensibles que les autres personnes sondées aux solutions numériques, telles que les points de contact offerts en ligne ainsi que les services ponctués de tâches automatisées ou robotisées. Les télétravailleurs, probablement plus à l'aise avec la technologie, se disent, pour leur part, moins contrariés par une intensification du numérique.

Les entreprises touristiques devraient ainsi se pencher prioritairement sur ces enjeux, afin d'offrir des solutions innovantes centrées sur l'expérience client.



## Les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre pour le secteur touristique

### Situations ayant le plus affecté la qualité des expériences touristiques à l'été 2021

- 40% des répondants ont été affectés par la diminution du service offert
- 40% ralentissement du service offert
- 39% réduction des heures d'ouverture d'un établissement
- 34% diminution de la qualité du service offert
- 31% fermeture d'un établissement (finale)
- 27% stress chez les employés
- 18% ambiance de travail tendue entre employés



### Niveau d'irritation envers des solutions visant à pallier le manque de main-d'œuvre

- 79% des répondants seraient dérangés par une qualité du service moins élevée qu'à l'habitude
- 70% heures d'ouverture réduites
- 59% diminution de fréquence de nettoyage d'hébergement
- 55% service ponctués de tâches automatisées ou robotisées
- 41% points de contact offerts en ligne seulement
- 38% obligation de réserver l'ensemble d'un séjour en ligne seulement

**Base 1 :** totale (n = 1 206)

**Base 2 :** répondants ayant vécu à l'été 2021 des irritants en lien avec la pénurie de main-d'œuvre (n = 516)

**Source :** Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne menée du 1<sup>er</sup> au 6 décembre 2021 auprès de 1 206 voyageurs québécois.

## EN MODE SOLUTIONS

Plusieurs outils numériques s'adressant au client ou à l'employé seraient en mesure de résoudre certaines des situations décrites comme irritantes.

### Privilégier une formation mieux adaptée aux enjeux

Assurer une formation adéquate lorsque le roulement des employés est considérable, ou lorsque les conditions d'emploi (temps plein ou partiel) ne sont pas stables peut s'avérer une tâche ardue. Les conséquences d'un apprentissage non uniforme peuvent affecter la qualité de l'accueil ou du service. L'entreprise québécoise **Happy Hotels** se spécialise dans la formation des ressources en réalité augmentée et virtuelle. À l'aide de modules clé en main, elle offre un programme répondant aux standards de l'entreprise et uniformisé pour tous les travailleurs, le tout à distance et de manière autonome. En plus de faciliter le processus de formation dans le contexte de rareté de main-d'œuvre, la réalité virtuelle contribue à une meilleure rétention de l'information pour les employés et garantit des économies de coût.

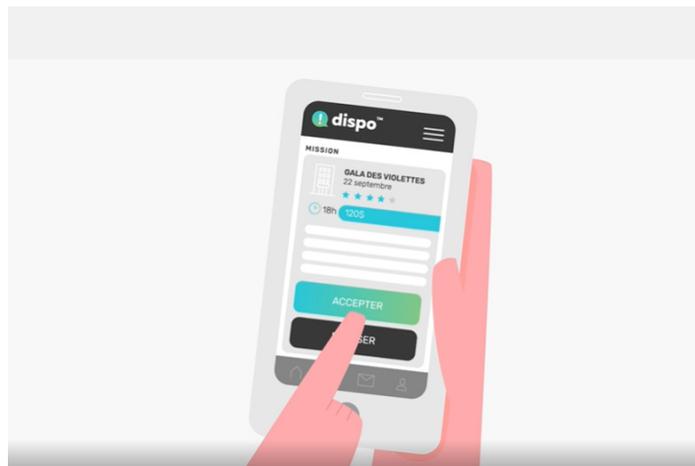
### Soigner l'accueil de la clientèle

Le manque de ressources humaines peut contraindre les gestionnaires d'entreprises touristiques à réduire leurs heures d'opération ou peut simplement affecter l'expérience client. Plusieurs outils technologiques peuvent entrer en action pour pallier cet irritant. Entre autres, l'accueil des clientèles à leur hébergement peut être effectué par préenregistrement en ligne ou par borne autonome (**Hotello**), et la communication assurée par un agent conversationnel comme **Automat** ou **HeyDay**. Sur place, les robots de l'hôtel Monville, par exemple, sont en mesure d'accomplir certaines tâches comme le service aux chambres. Le service de conciergerie peut être opéré par un assistant concierge virtuel comme **NuGuest**. Ces solutions libèrent des ressources qui se concentrent davantage sur d'autres tâches.

Par ailleurs, se munir d'un outil permettant la réservation de plages horaires obligatoires et la gestion des files constitue une stratégie intéressante. Le client se déplace selon un horaire prévu, ne perd pas de temps à attendre inutilement et n'a pas de mauvaise surprise à l'arrivée. Somme toute, bien communiquer ses nouvelles directives s'avère essentiel en 2022.

### Faire preuve d'agilité avec la main-d'œuvre

Se munir d'outils numériques peut favoriser une optimisation des processus internes et d'embauche. Augmenter sa capacité d'agilité et repenser sa méthode de recrutement permet de mieux faire face aux imprévus. L'application **Dispo** se spécialise dans l'affectation temporaire de main-d'œuvre pour les domaines de la restauration, de l'hôtellerie et du commerce en ligne. Pour les employeurs, Dispo présélectionne un bassin de travailleurs qualifiés et traite toutes les procédures administratives. Les gestionnaires peuvent ainsi rapidement combler leurs besoins en ressources humaines et, par exemple, soulager des équipes de travail fatiguées ou assurer un meilleur service client comme les opérations de nettoyage. De leur côté, les candidats peuvent accepter ou refuser les propositions d'emploi selon leurs propres critères (durée du contrat, temps plein ou partiel, etc.). Ce fonctionnement leur permet d'adopter un horaire flexible sans engagement, d'obtenir un revenu d'appoint ou tout simplement de découvrir un nouveau métier. Pourquoi ne pas valoriser le développement de certaines compétences dans un nouveau secteur d'activité ? Dispo touche une panoplie de profils de travailleurs, allant de l'étudiant souhaitant travailler pendant sa session en passant par le retraité disponible quelques heures par semaine seulement.



Source: **Dispo**

De son côté, [Merinio](#) propose à des entreprises comme des parcs d'attractions, des stations de ski, des hôtels ou encore des agences de sécurité, de repenser la gestion et la communication interne et d'améliorer la transparence entre gestionnaires et employés. Accessible sous la forme d'une application ou d'une plateforme en ligne, l'outil centralise toutes les communications internes, qu'il s'agisse de tâches administratives (recrutement, congés, absences, etc.), de besoins urgents de personnel ou de gestion d'emploi du temps. Le gestionnaire crée numériquement sa demande d'horaire qui est transmise aux employés selon leurs disponibilités. En cas de fort ensoleillement, par exemple, un parc d'attractions peut très rapidement se munir des ressources nécessaires pour faire face à un achalandage accru. Ces processus centralisés et automatisés permettent une plus grande efficacité et un gain de temps considérable pour les responsables qui peuvent se concentrer sur l'essentiel de leur mission : la gestion de l'humain. Pour les travailleurs, la solution numérique et automatisée assure une expérience employé sans irritant.

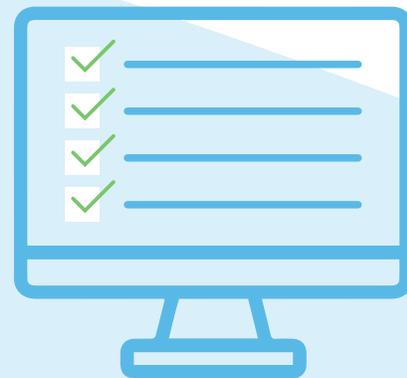
Selon Stéphanie Fissette, enseignante et conseillère en ressources humaines, spécialisée dans le domaine touristique, une expérience client optimale va de pair avec une expérience employé sans faille. Les conditions de travail ont un impact sur la rétention, la mobilisation et la fidélisation du personnel. Elle permet, entre autres, de limiter le roulement des équipes qui pose des problèmes de formation, et de réduire le désengagement ou la démotivation qui ont une incidence sur l'expérience des visiteurs.

Être à l'avant-garde des technologies et trouver des solutions innovantes en réponse aux enjeux présents, n'est-ce pas la clé du succès d'une entreprise ?

## LE RÉCENT VIRAGE NUMÉRIQUE ENTRAÎNE INÉVITABLEMENT UNE RECONFIGURATION DU MONDE DU TRAVAIL.

The screenshot shows a mobile application interface with a green header. The header contains a home icon, a dropdown menu with 'Moi', and two utility icons. The main content area is titled 'Créer une requête de disponibilité' and includes a descriptive text: 'Cette page vous permet de partager vos disponibilités à votre gestionnaire pour approbation.' Below this, there is a 'Date de début\*' field with the value '2021-03-12'. A section for 'dimanche' shows two options: 'Disponible' (highlighted in dark grey) and 'Non disponible'.

Source: [Merinio](#)



# TOURISME DURABLE EN 2022 : L'INDUSTRIE DOIT GUIDER LE CHEMIN

Par Stéphanie Massé

## À retenir

- Les deux tiers des secteurs économiques mondiaux se sont engagés dans une démarche de carboneutralité d'ici 2050, l'industrie touristique y compris.
- Les voyageurs québécois valorisent le tourisme durable, principalement les retombées locales, mais ont besoin d'être guidés dans leurs choix.
- Mesurer ses émissions de carbone et communiquer ses pratiques responsables demeurent des impératifs en 2022 pour mener le bal.



*Les planètes s'alignent vers la carboneutralité, mais une grande part des voyageurs est encore en orbite. Voici quelques tendances qui inspireront vos prochaines orientations vers un tourisme durable.*

## DES ENTREPRISES EXEMPLAIRES PAR CENTAINES

Les Nations Unies (ONU) l'ont confirmé à Glasgow en 2021 : pour éviter un réchauffement climatique de 2 degrés, le monde entier doit atteindre le « net zero » (la carboneutralité) d'ici 2050.

Atteindre globalement la carboneutralité signifie que les forces vives de toutes industries devraient travailler à mesurer leurs émissions de gaz à effet de serre (GES), à les réduire et à compenser celles qui n'ont pu l'être. L'ONU encourage aussi à mettre en œuvre des méthodes d'absorption du dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) déjà présent dans l'atmosphère (carbopositif).

Selon un rapport de l'Université d'Oxford, les deux tiers des secteurs économiques mondiaux se sont engagés dans un objectif de carboneutralité d'ici 2050. Le tourisme en fait partie, comme le suggère le [guide A Net Zero Roadmap for Travel and Tourism](#) du World Travel and Tourism Council, publié en novembre 2021.

L'initiative [Tourism Declares Climate Emergency](#) représente un bon exemple de cette récente mobilisation de l'industrie touristique. Il s'agit d'une coalition d'organisations du secteur qui promettent de publier leurs cibles de réduction au plus tard 12 mois après avoir rejoint le groupe. Ce dernier a été créé le 14 janvier 2020 et compte deux ans plus tard quelque 230 membres à travers le monde.

En 2021, de grands joueurs comme Booking.com et Bidroom ont, entre autres, incorporé des icônes sur leurs plateformes respectives, indiquant quelles entreprises réduisent et compensent leurs émissions.



Source : Booking.com

Au Québec, des entreprises comme l'agence de voyages *Passion Terre*, *Contact Nature* et le *Palais des congrès de Montréal* pavent la voie avec des objectifs de réduction d'envergure et des retombées locales mesurables. Ces organisations pionnières en pratiques durables vont mener le bal de la concurrence d'ici 2025, principalement en ce qui concerne l'obtention de financement.

Déjà, dans la province, la *stratégie* pour un tourisme responsable et durable 2020-2025 du ministère du Tourisme prévoit « des incitatifs afin que les forfaitistes et les agences de voyages proposent une offre touristique à faible empreinte carbone ».

Ces signaux indiquent qu'en 2022, le nombre d'entreprises touristiques qui calculeront et réduiront leurs émissions de GES devrait continuer de grimper.

### DES CLIENTÈLES AUX INTENTIONS DURABLES, MAIS RÉFRACIAIRES AU CHANGEMENT

D'après une enquête en ligne réalisée par la Chaire de tourisme Transat en décembre 2021 auprès de 1 206 voyageurs québécois, deux répondants sur trois disent souhaiter voyager de façon plus responsable et un répondant sur deux affirme être prêt à modifier ses habitudes de voyage, si cela peut aider à réduire son empreinte carbone. Par contre, seul le quart se sent prêt à payer des frais additionnels pour compenser ses émissions de GES, une proportion non négligeable, mais encore faible.

Les entreprises touristiques qui génèrent des retombées locales, ou qui ont des politiques d'approvisionnement local, se voient accorder par les voyageurs un certain avantage concurrentiel. Selon les données colligées par la Chaire, pour un même prix et pour une prestation de service touristique similaire, près d'un répondant sur deux privilégierait les entreprises qui s'affichent comme telles. Celles qui réduisent leurs déchets ou qui sont impliquées dans la protection et la préservation de la faune et de la flore se distinguent également positivement, les voyageurs accordant aussi à ces pratiques une importance certaine.

Axes durables privilégiés des voyageurs pour une entreprise touristique offrant un même prix et une même prestation de service



#### % de voyageurs québécois qui privilégieraient l'entreprise qui...

Génère des retombées économiques locales directes et des emplois locaux	49 %
A une politique d'approvisionnement local	45 %
Réduit ses déchets/gaspillage alimentaires	37 %
Est impliquée dans la protection/préservation de la faune et de la flore	34 %
S'implique dans sa communauté locale	27 %
Pratique l'égalité, l'inclusion et la diversité dans sa politique d'emploi	18 %
Réduit sa consommation d'énergie au maximum	17 %
Réduit et compense ses émissions de carbone	16 %
A une certification/label vert	12 %
Aucune d'entre elles	5 %

Base : totale (n = 1 206)

Source : Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne menée du 1<sup>er</sup> au 6 décembre 2021 auprès de 1 206 voyageurs québécois.

## La sensibilisation influence les actions

La popularité limitée de la compensation carbone (voir infographie précédente) se justifie fort probablement par un manque de compréhension de cette notion. En effet, en réponse à une autre question du sondage qui présente une liste de cinq concepts reliés au tourisme durable, la compensation carbone demeure celui que les répondants connaissent le moins, avec seulement 25% d'entre eux qui se disent assez à l'aise et 8%, tout à fait à l'aise de l'expliquer. Cela dit, ces derniers sont significativement plus enclins à payer des frais additionnels pour compenser les émissions liées à leur voyage, comparativement à ceux qui n'y sont pas familiers (40% c. 17%). Sans surprise, ils sont aussi plus nombreux à avoir déjà compensé leurs émissions (17% c. 7%).

Malgré tout, plusieurs perceptions freinent l'adhésion à des pratiques de voyage durables et responsables. L'impression que les coûts sont plus élevés représente de loin la plus forte résistance aux choix écoresponsables, et ce, pour les deux tiers des répondants. La perception d'une offre lacunaire en matière d'options durables, ainsi qu'un manque de connaissance des principes de base, sont des préoccupations de second ordre, mais qui demeurent toutefois répandues (chez 41% des répondants).

Fait intéressant, les répondants qui ne se considèrent pas freinés par des coûts plus élevés sont aussi d'avis qu'il y a un manque d'offre. Ainsi, même les voyageurs québécois qui seraient prêts à payer pour des options durables conservent pour certains l'impression que la sélection demeure limitée.

### Les principaux freins à voyager davantage de façon durable et responsable



% des voyageurs québécois qui se sentent freinés à voyager davantage de façon responsable à cause...

Des coûts plus élevés	66%
Un manque de connaissance de ces principes	41%
Un manque d'offre	41%
Ça semble trop compliqué	25%
Un manque d'intérêt général	22%
Peu ou pas assez d'agences qui proposent ce type de voyage	20%
Ne visite habituellement pas des endroits qui se prêtent à ce type de voyage	16%
Un manque d'intérêt de la part des gens avec qui je voyage	13%

Base : 1206 répondants

Source : Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne menée du 1<sup>er</sup> au 6 décembre 2021 auprès de 1 206 voyageurs québécois.

**LES ENTREPRISES QUI SE DÉMARQUERONT EN 2022 SERONT CELLES QUI CALCULERONT ET RÉDUIRONT LEURS ÉMISSIONS DE GES, QUI MISERONT SUR LES RETOMBÉES LOCALES ET QUI COMMUNIQUERONT LEURS PRATIQUES.**

## TRANSPARENCE ET INFORMATIONS CLAIRES

Les voyageurs québécois accordent de l'importance aux retombées locales, mais en connaissent peu sur la compensation carbone et sur l'offre réelle en tourisme durable. Ces obstacles rappellent l'importance de communiquer ses pratiques et leurs impacts potentiels dans un langage clair, voire pédagogique. Par exemple, Google Flights a commencé l'an dernier à informer sa clientèle sur les émissions de GES des vols en une seule étiquette, juxtaposée au prix du billet. Cliquer sur le libellé fait apparaître une comparaison toute simple avec les GES produits en moyenne pour un trajet semblable. Les estimations d'émissions tiennent compte de l'origine et de la destination du vol, du type d'appareil et du nombre de sièges dans chaque classe.

Meilleurs vols aller					
Les prix comprennent les taxes et frais obligatoires pour 1 adulte. Des frais facultatifs et des frais de bagages peuvent s'appliquer.					
Trier par :					
	16:15 – 19:55 Air Transat	3 h 40 min YUL-MIA	Sans escale	277 kg CO <sub>2</sub> -13 % d'émissions	243 \$CA aller-retour
	10:20 – 13:40 Flair Airlines	3 h 20 min YUL-FLL	Sans escale	213 kg CO <sub>2</sub> -32 % d'émissions	332 \$CA aller-retour
	17:55 – 21:39 Air Canada - Vol opéré par Air Canada Rouge	3 h 44 min YUL-MIA	Sans escale	281 kg CO <sub>2</sub> -11 % d'émissions	346 \$CA aller-retour

Source: Google Flights

## COMPENSER PEUT FAVORISER DES RETOMBÉES LOCALES POSITIVES

Comme le premier domino d'une rangée, inclure le montant de la compensation des émissions directement dans le prix, tel que le fait l'agence québécoise [Karavanier](#) depuis 2008, peut générer des retombées locales positives. Par exemple, le [Fonds Plein air 1 % pour la planète](#) a redonné 45 000 \$ à des organismes québécois de protection de la faune et des écosystèmes. Les entreprises membres d'Aventure Écotourisme Québec (dont Karavanier) y participent en reversant 1 % de leur chiffre d'affaires. Ce programme compte 19 inscrits depuis sa création en 2020. D'autres exemples de la sorte s'observaient à l'international en 2021, comme la nouvelle initiative de compensation de Key Travel et Expedia.

Ainsi, suivant les objectifs de développement durable des Nations Unies, les tendances des grands joueurs et les attentes des voyageurs québécois, les entreprises qui se démarqueront en 2022 seront celles qui calculeront et réduiront leurs émissions de GES, qui miseront sur les retombées locales et qui communiqueront leurs pratiques dans le but de faciliter la recherche d'options durables pour la clientèle.

Les informations clés comme la quantité de carbone émis par l'organisation et par les visiteurs, les retombées sociales et environnementales des activités et les actions prioritaires pour les générer seront convoitées par les voyageurs québécois.

Saurez-vous leur montrer le chemin?



# FAITES FLEURIR VOS DONNÉES

Par Claudine Barry, Lorea Goudour, Élisabeth Sirois

## À retenir

- S'appuyer sur les données pour prendre des décisions stratégiques devient un incontournable pour plusieurs secteurs, dont le tourisme.
- Mettre en place une culture de la donnée outil de l'entreprise pour une gestion efficace des opérations.
- Mutualiser les données entre organisations permet pour chacune d'y trouver son compte et de nourrir l'intelligence collective.



*Une bonne utilisation des données en entreprise permet d'y voir plus clair, d'améliorer ses pratiques et, en bout de ligne, d'augmenter ses revenus.*

L'industrie touristique, composée d'une forte majorité de petites et de très petites entreprises, accuse un certain retard en matière de collecte et d'analyse de données. Pourtant, les organisations qui reposent leurs décisions stratégiques sur des chiffres et des profils solides deviennent plus compétitives puisqu'elles sont en mesure de :

- personnaliser l'offre en fonction des types de clientèle;
- améliorer le produit et en développer de nouveaux;
- réduire les irritants pour offrir une expérience sans friction (*seamless*);
- obtenir des informations très utiles pour prendre des décisions rapidement;
- miser sur les bons segments de clientèle, au bon moment;
- créer des campagnes marketing ciblées et efficaces, en haute comme en basse saison;

- augmenter sa performance et ses revenus.

Pour illustrer les résultats d'une telle approche, voici l'exemple d'une entreprise qui favorise une utilisation optimale de certaines données du milieu hôtelier.

## LE CAS DE L'ENTREPRISE SENSORFLOW

Fondée en 2016 à Singapour, SensorFlow combine l'utilisation de solutions IoT (Internet des objets) sans fil et l'intelligence artificielle pour améliorer la productivité et l'efficacité énergétique des établissements hôteliers.

Selon des données recueillies dans de nombreuses propriétés installées en Asie, l'entreprise a constaté que la majorité (>50%) des clients laissent la climatisation en marche pendant leur absence, et ce, même si la clé de la chambre actionne le système. De plus, environ 1 client sur 3 règle la température en dessous de 21 °C et une proportion non négligeable (12 à 33%) ajuste la climatisation à des températures inférieures à 19 °C même lorsqu'ils s'absentent.

De ces constats est née l'idée de permettre aux gestionnaires de visualiser les données en temps réel sur la consommation d'énergie, les tendances d'occupation et les comportements des clientèles, ainsi que sur la gestion du chauffage, de la ventilation et de la climatisation. La solution SmartREM (Smart Room Energy Management) peut aider les hôtels à économiser jusqu'à 30% de leur énergie totale et jusqu'à 40% de leurs coûts de maintenance.

### Fonctionnement et application

Selon Oracle, une entreprise de gestion de bases de données, une solution IoT qui permet de « connecter des objets (appareils électroménagers, voitures, thermostats, interphones bébés) à Internet par l'intermédiaire de terminaux intégrés » doit d'abord être mise en place. Ce processus implique l'installation d'une série de capteurs sans fil qui communiquent et interagissent entre eux.

De manière concrète, les capteurs d'occupation et les thermostats intelligents décèlent le moment où des clients quittent la chambre et qu'un appareil consommant de l'énergie — la climatisation par exemple — fonctionne toujours. L'intelligence artificielle éteint ou ajuste le système en marche à

un réglage plus efficace sur le plan énergétique. Les capteurs détectent ensuite le retour des clients; le système se remet alors automatiquement en marche à la température précédemment programmée. Cette procédure permet d'économiser de l'énergie et ne nécessite pas l'intervention du personnel hôtelier.

L'IoT collecte également des données en continu sur la quantité d'énergie utilisée dans chaque pièce. Un tableau de bord disponible en ligne regroupe toutes ces données et fournit des tendances qui aident les hôteliers à offrir un service personnalisé et une expérience client améliorée. Les données de fréquentation des chambres leur permettent, par exemple, d'optimiser l'itinéraire du personnel d'entretien ménager. Le principe d'automatisation informe également les gestionnaires des équipements défectueux, ce qui aide notamment à anticiper les pannes et à éviter les plaintes de clients ou prévenir la condensation ou l'apparition de moisissures dans les chambres.

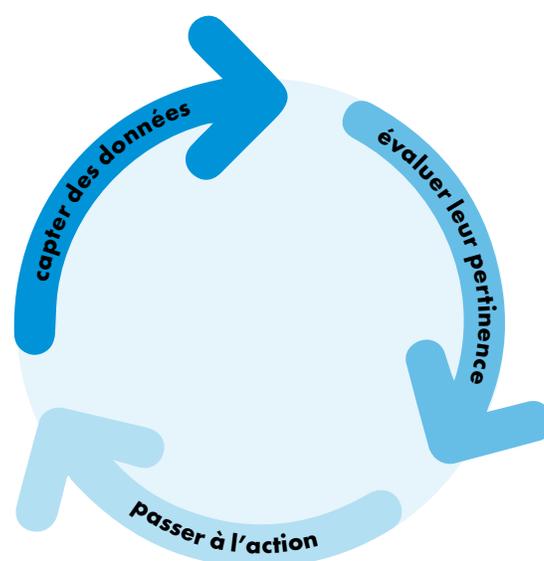


Source : SensorFlow

En réponse aux taux d'occupation instables dans les hôtels pendant la pandémie de COVID-19, SensorFlow a développé le système SmartAlloc (Smart Room Allocation), une plateforme qui identifie les chambres les moins performantes sur le plan énergétique et qui s'assure qu'elles ne sont pas utilisées en période de faible occupation.

## UNE CULTURE DE LA DONNÉE

L'exemple de SensorFlow démontre comment les données mènent à une optimisation des ressources. Une entreprise dont l'ensemble des décisions stratégiques sont guidées par les données implique le développement d'une culture de la donnée à travers les équipes de travail. Cette approche doit ainsi se refléter dans la culture de l'entreprise. Tel que le souligne Max Pagel, co-fondateur et directeur des technologies pour SensorFlow : « Pour implanter une culture de données, il faut commencer par s'intéresser aux gens. Éduquez-les sur la façon dont les données peuvent être utiles et comment passer d'un bout à l'autre du cycle (voir ci-dessous) pour instaurer un processus d'amélioration continue ».



Bien sûr, les composantes de cette culture de données doivent avoir un sens pour les employés — améliorer les opérations, faciliter ou rendre plus agréables certaines fonctions, former le personnel à colliger les informations nécessaires, accroître la satisfaction des employés comme de la clientèle, etc. Cela se traduit, entre autres, par l'identification d'objectifs mesurables qui seront partagés à l'ensemble du personnel.

## UN PAS DE PLUS : MUTUALISER SES DONNÉES

Le recours à des technologies de collecte, d'analyse et de diffusion peut s'avérer onéreux, surtout pour des petites et de très petites organisations. Bien que la concurrence reste un enjeu sans équivoque dans le partage de données, tenter une collaboration mutuellement bénéfique constitue la meilleure approche dans ce cas. Une telle démarche peut créer des occasions d'affaires, un gain d'efficacité dans sa gestion des opérations et générer des perspectives d'innovation dans son organisation.

Malgré ces avantages, il existe encore un manque de compréhension sur le potentiel de la mutualisation. Selon une étude menée par la Commission européenne en 2018, les principaux freins au partage de données entre PME sont :

- les aspects techniques et les coûts associés;
- les zones d'ombre juridiques, notamment sur la propriété des données, leur utilisation et les engagements y étant liés;
- le manque de connaissances et de compétences concernant l'utilisation des données et la capacité à en tirer pleinement profit;
- les difficultés à leur donner de la valeur et un prix.

Les entreprises sondées ayant mis en commun leurs données identifient les facteurs de succès suivants à la réussite de la mutualisation :

- bâtir un environnement de confiance entre les parties prenantes (garanties de sécurité, bonne communication, collaboration étroite entre les utilisateurs pour s'assurer du gagnant-gagnant);
- favoriser une compréhension claire des besoins en donnant des exemples d'utilisation des données;
- créer des partenariats avec une organisation tierce qui possède des compétences en matière de mutualisation de données;
- mettre en place des mécanismes simples et faciles à utiliser;
- instaurer un cadre légal transparent en matière de protection des données personnelles et de propriété intellectuelle.

La réalité des entreprises du secteur touristique rend difficile la question du partage des données. En effet, la multiplicité des PME engageant des acteurs variés et ayant des champs d'expertise et intérêts différents complexifie certainement la tâche. S'inspirer d'un secteur d'activité connexe qui comporte des enjeux similaires et qui a développé une expertise en matière de mutualisation peut s'avérer judicieux.

S'inspirer du secteur des arts et de la culture au Québec  
Au cours des dernières années, divers organismes culturels québécois ont engagé des projets numériques visant à recueillir et à analyser des données du secteur, afin d'augmenter la connaissance de leurs publics, entre autres. Plusieurs ministères fédéraux et provinciaux encouragent ces initiatives par l'entremise de programmes de subvention. Par exemple, le ministère de

la Culture et des Communications (MCCQ) a déployé un plan d'action axé sur les données des publics du secteur culturel. Dans ce contexte, l'organisme [Synapse C](#) a été créé pour accompagner les organisations culturelles dans leur transition vers une culture de la donnée, le tout dans une perspective d'intelligence d'affaires. Les entreprises et associations québécoises de ce secteur sont ainsi de plus en plus sensibilisées aux enjeux et aux retombées de la collecte, de l'exploitation et de la mutualisation des données.

À titre d'exemple, le Conseil québécois de la musique (CQM) a entrepris en 2018 un projet visant à améliorer sa gestion et ses contacts avec son public sur le long terme. Quel jour et à quelle heure doit-on les solliciter? Quel est notre positionnement dans l'offre globale?



Ainsi, 14 entreprises du secteur musical se sont prêtées au jeu de la mutualisation, pour augmenter l'intelligence collective et prendre de meilleures décisions stratégiques. Suite à la préparation des données (nettoyage, standardisation, analyse et anonymisation) réalisée par Synapse C, les participants ont été dotés d'un tableau de bord comportant des indicateurs visuels permettant d'obtenir une plus vaste connaissance des publics québécois et de recueillir des indices sur leur concurrence: situation géographique des clientèles grâce aux codes postaux, heure à laquelle les gens achètent les billets, pourcentage de visiteurs qui ne viennent qu'une fois dans la saison (stratégie de fidélisation), etc. Pour en savoir plus, veuillez visionner cette [vidéo](#) explicative du projet.

## REGARDER PASSER LE TRAIN ?

Le recours grandissant aux données crée une pression sur les entreprises qui opèrent encore uniquement à l'instinct. Bien que ce dernier soit toujours un allier de l'entrepreneur qui a du flair, les données viennent confirmer, mieux orienter ou infirmer la décision de mise en œuvre d'une idée ou d'un projet. Il peut s'agir d'un exercice complexe pour des entreprises de petite taille. À cet égard, se regrouper et mutualiser ses données peut s'avérer une approche gagnante, surtout dans une optique de coopération. Et vous, êtes-vous prêts à partager les vôtres ?



Source: Youtube / Conseil québécois de la musique

« **POUR IMPLANTER UNE CULTURE DE DONNÉES, IL FAUT COMMENCER PAR S'INTÉRESSER AUX GENS. ÉDUQUEZ-LES SUR LA FAÇON DONT LES DONNÉES PEUVENT (LEUR) ÊTRE UTILES.** »

Max Pagel, co-fondateur et directeur des technologies pour SensorFlow.



LES DESTINATIONS

Quelques kilomètres plus loin.



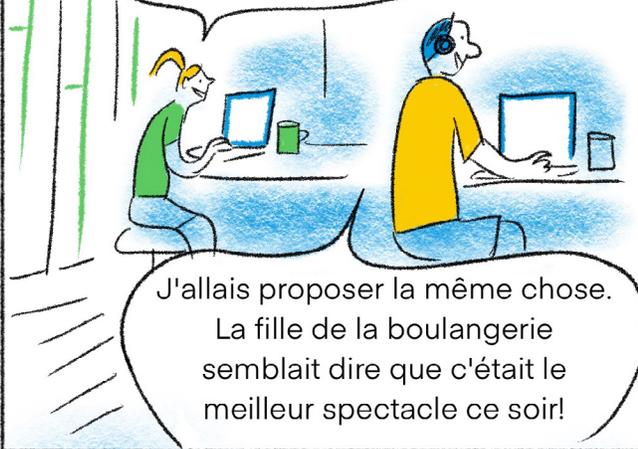
L'hôtel a vraiment bien aménagé son espace de coworking!



Je me sens encore en vacances!

Jour

Ça te dirait d'aller au festival ce soir ?



J'allais proposer la même chose. La fille de la boulangerie semblait dire que c'était le meilleur spectacle ce soir!

Soir



J'ai envie de magasiner, on prend une pause ?



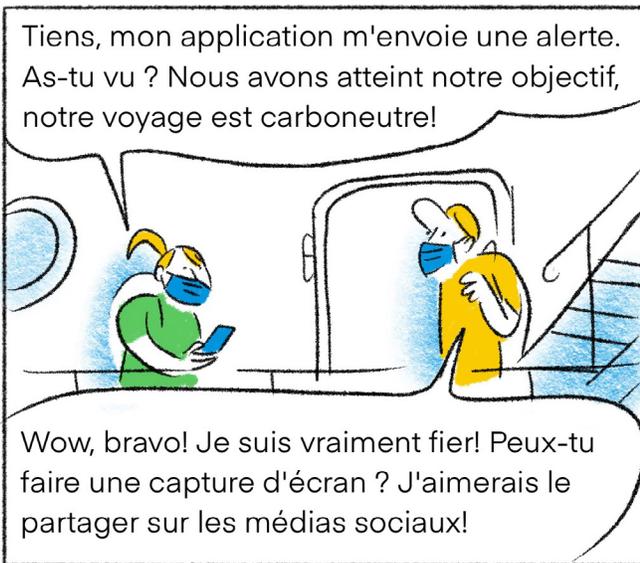
Oui, de toute façon je n'étais pas productif et j'aimerais bien rapporter quelques souvenirs. Je ne peux pas croire que demain c'est déjà la fin de notre périple!





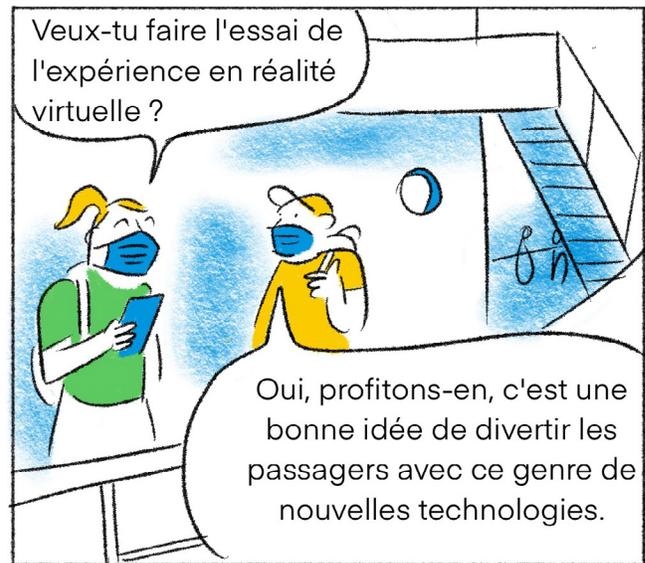
Ça passe toujours trop vite les vacances. Chaque fois que je viens au Québec, j'ai envie de rester plus longtemps.

Tu reviendras!



Tiens, mon application m'envoie une alerte. As-tu vu ? Nous avons atteint notre objectif, notre voyage est carboneutre!

Wow, bravo! Je suis vraiment fier! Peux-tu faire une capture d'écran ? J'aimerais le partager sur les médias sociaux!



Veux-tu faire l'essai de l'expérience en réalité virtuelle ?

Oui, profitons-en, c'est une bonne idée de divertir les passagers avec ce genre de nouvelles technologies.



Waoou, plus de virus dans le métavers. Et on peut voyager dans des lieux parallèles! Voyons voir, quelle expérience aimerais-tu essayer?



Je t'invite à souper! Je te parie qu'avec un tel potager, le chef ne manque pas d'inspiration!

8



CYRIL DOISNEAU 2022

# CITOYENS HEUREUX, VILLE HEUREUSE

Par Claudine Barry

## À retenir

- Développer la ville pour le bien-être de la communauté, d'abord.
- Adopter des projets qui s'inscrivent dans le développement durable et dans l'adaptation aux changements climatiques.
- Miser sur la mobilité douce pour les résidents, mais aussi pour les visiteurs.



*Visiter une ville qui fait la fierté de ses résidents, n'est-ce pas là l'avenir du tourisme urbain?*

La ville est un écosystème complexe qui fut l'objet de nombreuses conversations durant la pandémie. Le bien-être et la santé de la communauté sont au cœur des discussions. La mobilité durable, le verdissement et les solutions fondées sur la nature pour s'adapter aux changements climatiques, la planification de la ville « 15 minutes », la densification et la dynamisation des rues principales pour créer des milieux de vie de qualité, voilà quelques approches envisagées par des urbanistes et autres experts en regard de la ville de demain.

Voici des exemples d'initiatives proposées ou déjà en place qui s'inscrivent dans la mouvance des cœurs de collectivités résilients et durables.

## VALORISER LES LIEUX PAR DES COMMERCES IDENTITAIRES

Mettre en valeur les commerces indépendants et attrayants constitue l'une des pistes de solutions pour favoriser la vitalité des cœurs de collectivités. La Ville de Lisbonne emprunte cette voie depuis quelques années déjà en choisissant de préserver les entreprises qui contribuent à l'ADN du lieu. L'initiative **Lojas Com História** (Commerces avec Histoire) vise à protéger les organisations qui participent au dynamisme de la ville par leur valeur historique, commerciale et identitaire. En 2016, des magasins, bars, restaurants, pâtisseries et boulangeries ont été sélectionnés selon une liste de critères préétablis par un comité multidisciplinaire. Ces commerces bénéficient d'une vitrine grâce à une plateforme Web et d'un fonds pour couvrir certaines dépenses.



Source : [Lojas Com História](#)

La Ville d'Amsterdam, très investie dans une meilleure gestion du tourisme et des flux touristiques, est aussi préoccupée par l'évolution commerciale de ses quartiers centraux. Pour mieux servir les résidents et les voir revenir s'installer au centre, elle aspire à réduire le nombre de boutiques de souvenirs et de commerces d'aliments pour emporter destinés aux touristes (ex. comptoirs à gaufres). À cette fin, les instances municipales ont annoncé en décembre 2021 qu'elles aideraient financièrement les OBNL qui souhaitent acheter ces propriétés pour en faire des commerces à saveur locale qui profiteront aux habitants comme aux visiteurs.



## ROUVRIRE DES CAFÉS POUR DYNAMISER DES VILLAGES

En France, le programme **1000 cafés** vise à redynamiser des villages de moins de 3500 habitants en offrant des occasions de rencontre qui favorisent les liens sociaux. L'initiative comprend ainsi la création, la réouverture ou la transformation d'un café pour en faire un lieu multiservice où les citoyens peuvent se retrouver tout en se procurant des produits du quotidien. Dans plusieurs des cas, la municipalité joue le rôle de propriétaire du commerce. Dans d'autres cas, elle identifie un propriétaire déjà en place. La Ville agit aussi comme mobilisateur en s'assurant de l'engagement des citoyens dans le projet. L'organisme **Groupe SOS** investit et accompagne la mairie et la personne qui gèrera le commerce dans la mise en place de l'initiative. Le fonds de commerce de chaque établissement appartient au mouvement 1000 cafés. Mis sur pied en 2019, ce réseau compte à ce jour plus d'une centaine de cafés. L'objectif du programme consiste à créer 1000 cafés dans 1000 villages français.



Source: Facebook/1000 cafés

## VERDIR, « RÉENSAUVAGER »

Selon un sondage réalisé pour l'organisme canadien Amis des parcs auprès de 3500 Canadiens, les 2/3 ont déclaré avoir passé plus de temps dans les parcs qu'avant la pandémie et 82% de ceux-ci souhaitent maintenir ce rythme, voire visiter davantage ces lieux après la crise. De plus en plus de villes s'engagent d'ailleurs à créer des espaces verts. Les approches sont

diverses et innovantes : aménagement d'une microforêt dans un ancien stationnement, transformation d'un centre commercial en zone humide et en prairie de fleurs, etc. Ramener la nature en ville constitue une tendance lourde en développement urbain. Plusieurs projets de microforêts sont aussi en cours à Montréal, dont celui du concept **Le Jardin d'Emiliano** dans le Quartier des spectacles.

Quelque 31 maires de grandes villes — dont ceux de Montréal, de Toronto et de Vancouver — ont d'ailleurs signé la **C40's Urban Nature Declaration** en juillet 2021, démontrant leur engagement à investir massivement dans des projets de verdissement. Ces derniers ont pour but de protéger les environnements urbains des impacts des changements climatiques — comme de créer des milieux permettant d'absorber les précipitations abondantes ou encore de réduire l'effet des îlots de chaleur —, mais aussi d'assurer l'accès à des espaces verts pour tous.

## CONCEVOIR DES PARCS D'ENVERGURE

Et les projets de parcs urbains ne manquent pas. Certains sont spectaculaires et pourraient bien devenir des icônes. À Paris, la mairie a approuvé les plans de transformation des Champs Élysées en un vaste espace public de 1,9 km combinant verdure, tunnels d'arbres et zones piétonnes tout en réduisant la circulation automobile de moitié. Manhattan aura prochainement sa première « plage ». Le **Gansevoort Peninsula** consistera en un grand parc donnant accès au fleuve Hudson pour les amateurs de sports de pagaie. Ce développement s'ajoute à de nombreuses autres initiatives le long de ce fleuve. C'est le cas de Little Island, un projet inauguré en mai 2021 et unique en son genre, reconnaissable par sa structure sur piliers érigée sur l'eau.



Source : Hudson River Park

## DÉPLOYER UNE OFFRE EN MOBILITÉ DOUCE

Parcs et mobilité douce vont de pair. Les pistes cyclables en milieu urbain se sont multipliées depuis le début de la pandémie. Celles-ci sont fréquentées par les cyclistes traditionnels, mais de plus en plus par les adeptes de vélo à assistance électrique. Ces appareils ont raison des côtes, du vent, des longues distances et des obstacles qui freinent souvent l'adoption de la petite reine comme moyen de déplacement. Plusieurs villes, dont Montréal et Québec, proposent maintenant une flotte de vélos électriques en libre-service.

Selon la North American Bikeshare Association, 44% des systèmes de vélo-partage en Amérique du Nord détenaient des vélos électriques en 2020 comparativement à 28% l'année d'avant. Le nombre de déplacements avec ces appareils durant l'année 2020 a crû de 7 millions à près de 10 millions alors que l'utilisation des autres modes de transport actifs en libre-service et collectifs a diminué pendant cette même période en raison notamment des confinements. Le fort engouement pour les vélos électriques a incité certaines villes à changer leur flotte de vélo-partage pour n'offrir que ceux à assistance électrique. C'est le cas de [Charlotte](#), en Caroline du Nord et de [Madison](#), au Wisconsin.

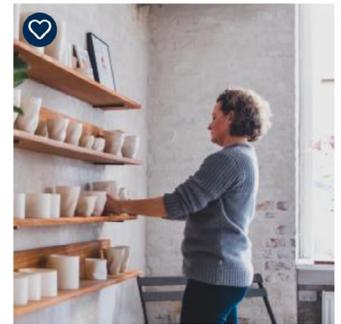
## PROMOUVOIR LA VILLE DIFFÉREMMENT

### Options durables et responsables

La mobilité durable constitue une composante majeure du virage vers un tourisme plus responsable, mais elle n'est pas la seule. Pour inciter les voyageurs à adopter des comportements qui permettront de réduire les émissions de GES du secteur touristique, l'industrie doit leur proposer des options attractives (Lire aussi : [Tourisme durable en 2022 : l'industrie doit guider le chemin](#)). À cet égard, l'organisation de gestion de la destination (OGD) de Copenhague met à disposition son Sustainability Guide. L'OGD invite les visiteurs à se déplacer à vélo et en transport en commun, mais aussi à choisir des restaurants qui collaborent avec des producteurs locaux, à dormir dans des établissements d'hébergement certifiés écoresponsables, à utiliser les fontaines d'eau publiques plutôt que des bouteilles à usage unique, etc. Le [guide en ligne](#) donne des suggestions de comportements responsables à adopter ainsi qu'une liste d'organisations dont l'approche est en phase avec ces principes.



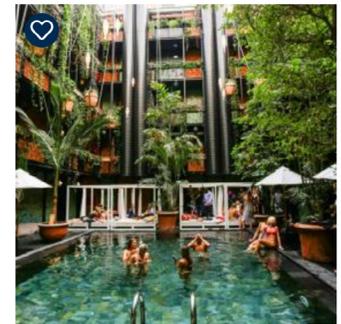
10 ways to act sustainably



Sustainable shopping in Copenhagen



What to see and do on your bike trip in Copenhagen



Eco certified hotels in Copenhagen

Source : [VisitCopenhagen](#)

« **RAMENER LA NATURE EN VILLE CONSTITUE UNE TENDANCE LOURDE EN DÉVELOPPEMENT URBAIN.** »

## Sécurité sanitaire

La sécurité sanitaire de tous figure parmi les priorités des gestionnaires de destination. La [capitale de l'Afrique du Sud](#) s'est équipée de l'appellation [SafeTravels](#) du World Tourism and Travel Council (WTTC), qui indique que la destination applique des protocoles sanitaires répondant à des standards mis en place par un comité multidisciplinaire du WTTC. La vidéo promotionnelle de Cape Town illustre bien cette considération de sécurité tout en mettant de l'avant une expérience fluide et très agréable :



Source: Youtube

## AMÉNAGER LA VILLE AVEC LA PARTICIPATION DES CITOYENS

Des villes misent sur le concept de «ville 15 minutes», soit une planification urbaine où les habitants peuvent travailler, magasiner, accéder aux services de santé, d'éducation et de loisirs dans un rayon de 15 minutes de marche ou de vélo. La capitale de la Suède mise plutôt sur la «ville une minute». Le projet-pilote, qui s'intitule [Street Moves](#), invite les résidents de Stockholm à décider de l'utilisation de leur rue. L'idée consiste à prioriser la mobilité douce et à créer des lieux de rencontre. Les citoyens déterminent la quantité d'espace dédié au stationnement, à la circulation automobile, etc. Le but de cette approche est de repenser toutes les rues de la Suède pour en faire des lieux en santé, durables et vibrants pour 2030.

## LA VILLE DES RÉSIDENTS, D'ABORD

Qu'advient-il des tours de bureaux et des commerces avoisinants si la tendance au télétravail se poursuit? Le tourisme d'affaires reprendra-t-il comme avant? Le contexte actuel ne permet pas d'obtenir des réponses claires à ces enjeux.

Mais dans une optique de développement durable et responsable, l'attractivité touristique des milieux urbains

nécessite d'abord l'appropriation de ceux-ci par leurs résidents. Une ville où il fait bon vivre, attirera des entreprises, des voyageurs d'affaires, des congrès et des touristes d'agrément. Qu'il s'agisse de noyaux villageois ou de grands centres, la gestion de cet équilibre s'avère essentielle à la création de milieux résilients.



# LES DESTINATIONS QUI (RE) CONSTRUISSENT LES BASES DE DEMAIN

Par Kate Germain

## À retenir

- Agir pour une transition durable des activités touristiques.
- Mesurer la performance des destinations de manière inclusive.
- Viser un tourisme régénératif qui s'appuie sur l'intelligence collective afin de transformer positivement les lieux d'accueil, les voyageurs et l'environnement.



*Des destinations regardent vers l'avant et privilégient un développement harmonieux, sécuritaire et inclusif de l'économie touristique.*

## L'URGENCE CLIMATIQUE PAVE LA VOIE

La course à la décarbonisation des industries est enclenchée; les pays doivent atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. Le tourisme n'y fait pas exception. En 2021, plus de 40 engagements ont été pris par des compagnies aériennes, et une feuille de route pour guider l'industrie touristique vers l'objectif zéro émission a été publiée par le World Travel & Tourism Council.

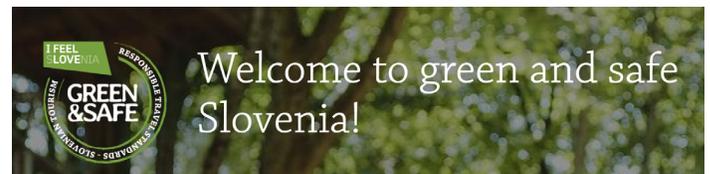
À l'échelle des destinations, force est d'admettre que peu d'entre elles comptabilisent les émissions de gaz à effet de serre (GES) de leurs activités. Néanmoins, la France a présenté son premier bilan GES du tourisme en 2021. En Espagne, Valence est devenu la première ville à calculer et à certifier l'empreinte carbone et

hydrique de ses activités touristiques grâce à l'utilisation de mégadonnées. Cette dernière a un plan ambitieux d'atteindre la carboneutralité d'ici 2025.

Pour une destination, la réduction de son empreinte carbone s'accompagne d'une transition durable des activités. Au cours des deux dernières années, plusieurs destinations ont joint des réseaux internationaux comme le Conseil mondial du tourisme durable afin d'obtenir un meilleur encadrement, une accréditation reconnue ou pour comparer sa performance par un système de benchmark. Les villes de Québec et de Montréal ont notamment adhéré au [Global Destination Sustainability Movement](#).

## Destination responsable : s'inspirer d'un petit qui voit grand

Le redressement de l'économie touristique passera inévitablement par l'élaboration de modèles touristiques soutenables et résilients. En Europe, la Slovénie a fait le virage vers une gestion holistique de sa destination depuis de nombreuses années. Son image de « destination verte » repose sur un programme de certification à l'intention des destinations locales et des entreprises, de même que la conservation des espaces naturels. Depuis la pandémie, elle vise également à proposer les plus hauts standards de santé et d'hygiène à ses visiteurs. Sa démarche est parfaitement intégrée au marketing de la destination et dans ses stratégies de relance. Le pays figure au top 10 des destinations selon l'indice de voyage durable développé par Euromonitor.



Source: Slovenia.info

## LA COMMUNAUTÉ AU CENTRE DES DISCUSSIONS

Bien avant la pandémie, les voyageurs voulaient vivre des expériences authentiques et adopter temporairement le mode de vie des locaux. Plusieurs organisations de gestion de la destination (OGD) plaçaient déjà la communauté au premier plan de leurs interventions. D'autres ont profité du contexte extraordinaire de la crise pour adapter l'offre et la promotion touristique à la clientèle locale et de proximité (lire aussi : Citoyens heureux, ville heureuse).

Selon Destination International, une promotion basée

sur les valeurs partagées par la communauté sera un avantage concurrentiel pour les prochaines années. En plus de leur fonction marketing, les responsables de destination doivent créer les conditions à la mise en place de lieux d'accueil florissants pour les résidents, les entreprises et les visiteurs.

Aux États-Unis, la vision de Travel Oregon est d'offrir une vie meilleure à tous les Orégonais grâce à des communautés locales, durables et fortes qui accueillent une diversité de voyageurs en exploration. Pour y arriver, l'OGD propose des programmes d'accompagnement participatif à l'intention des collectivités et travaille actuellement à y intégrer des notions de diversité, d'inclusion et de changements climatiques (voir encadré 1).

### ENCADRÉ 1

#### Programmes d'accompagnement de Travel Oregon

##### Oregon Tourism Studios

Trois types d'accompagnement misent sur la synergie et l'intelligence collective pour créer des réseaux régionaux résilients :

- Alignement des différentes visions et identification du potentiel touristique en milieu rural
- Gestion des destinations à fort achalandage avec des enjeux de congestion, transport, etc.
- Développement d'expériences touristiques de niche à l'échelle d'un territoire

##### Destination Ready Program

- Diagnostic et identification des expériences clés des régions touristiques dans un contexte de reprise des activités en 2022.

Dans le cercle arctique, les Îles Féroé considèrent la proportion des résidents ayant une perception positive du tourisme comme l'un des trois marqueurs de succès de leur stratégie touristique 2025. Des sondages auprès de ces derniers permettront de suivre l'atteinte de leur objectif. Cela illustre bien la place qu'occupent les citoyens dans la performance des destinations.

## LE TOURISME RÉGÉNÉRATIF : LE NOUVEAU DURABLE

En 2022, les destinations doivent viser la régénération, la prochaine vague du tourisme durable. Le tourisme régénératif n'est pas un *buzzword* mais un terme qui prend racine dans le développement et le design. Il s'agit d'une extension du tourisme durable avec une approche qui intervient à l'échelle des systèmes (dialogue, expérimentation, co-création, inclusion, etc.) et du potentiel (et non des problèmes!) des communautés.

Par exemple, en Nouvelle-Zélande, le gouvernement travaille sur des plans de transformation à l'échelle des secteurs, dont le tourisme. Ces plans s'appuieront sur un engagement élevé des acteurs pour élaborer une vision sur 20 à 30 ans avec des actions à court, moyen et à long terme. L'objectif premier est de basculer vers un système touristique régénératif qui laisse la communauté et l'environnement dans un meilleur état qu'auparavant. Considérant l'impact de la pandémie sur le secteur, la première phase se concentrera sur les défis de la main-d'œuvre afin d'apporter des solutions à long terme.

À l'échelle régionale, Dolomiti Paganella, une région alpine italienne à succès a remis en question les fondations de la destination en vue de transformer sa communauté pour le mieux. Comme résultat, une charte des valeurs partagées a été signée par les parties prenantes. Aussi, des projets seront expérimentés afin de bâtir une destination intelligente, harmonieuse et innovante grâce à la jeune génération (encadré 2).

Il n'y a pas de recette magique pour se rendre à bon port ni de point fixe d'arrivée. Dans un contexte où la seule constante est le changement, une réflexion sur son modèle de collaboration permet de demeurer agile et résilient. Et vous, comment comptez-vous insuffler un mouvement positif et transformateur dans vos réseaux?

« **EN 2022, LES DESTINATIONS DOIVENT  
VISER LA RÉGÉNÉRATION, LA PROCHAINE  
VAGUE DU TOURISME DURABLE.** »

## ENCADRÉ 2

### Dolomiti Paganella : le pouvoir d'une vision partagée

#### Pourquoi?

En 2019, la communauté de 5 000 habitants recevait 2 millions de visites touristiques. Elle faisait alors l'objet de plusieurs études de cas pour son développement de produits touristiques porteurs. Victime de son succès, le territoire faisait face à de nombreux défis causés par un fort achalandage à certaines périodes de l'année. L'OGD avait le désir d'impliquer plus de personnes dans la conversation afin d'imaginer un futur dans lequel le territoire resterait attractif et soutenable pour les visiteurs, les résidents et la communauté. Ainsi est né le Dolomiti Paganella Future Lab.

#### Comment?

Quatre questions fondamentales sont au cœur de la démarche déclinée selon quatre piliers :

- Quel est l'**ADN** actuel de la destination et comment évoluera-t-il?
- Comment impliquer la **nouvelle génération** dans la construction du tourisme de demain?
- Quelles sont les opportunités considérant les impacts des **changements climatiques**?
- Comment trouver l'**équilibre** entre la population, les visiteurs et la protection de la nature?



Une série d'ateliers, de sondages [touristes et résidents] et d'événements ont été réalisés afin de se pencher sur ces questions. Par exemple, les jeunes de 18 à 35 ans de la région ont été invités à prendre part à une journée de réflexion pour trouver des solutions aux quatre grands piliers.

#### Résultats de la démarche

- **Charte des 10 valeurs**

Cette charte servira de guide au développement touristique de la région. Elle a été signée par les membres de la communauté lors d'un événement organisé à l'automne 2021. Des entreprises l'affichent maintenant dans leur organisation comme manifeste des valeurs partagées par la communauté aux visiteurs.

- **Catalogue de projet**

Ce catalogue est évolutif. Il inclut des projets d'économie circulaire, de mobilité, d'innovation qui inclut la jeune génération, de storytelling, etc. Les premiers projets seront déployés au cours de la prochaine année. L'OGD agira comme facilitateur de la démarche.

Sources :

[Dolomiti Paganella Future Lab](#)

D'Angelo, Luca. « Dolomiti Paganella Future Lab », présentation effectuée dans le cadre du X. Festival 2021, 30 novembre 2021.



### CHARTER OF VALUES

- 1 Prioritize quality above quantity**  
In recent years our resorts have experienced constant growth in tourists, but this is not an objective in itself that can be pursued forever. As a result we are committed to maintaining resort in terms of value - we will no longer focus on volume numbers of visitors and nights, instead giving precedence to the quality of the experience of tourists and the benefits for the local community.
- 2 Consider the long term first**  
We suggest always maintaining a perspective oriented towards the future, without yielding to the temptation of immediate short-term gains. Decisions that affect the entire resort must always be justified from the perspective of the local community's long-term well-being.
- 3 Aspire to be season-free**  
Everybody knows that in the future mountain tourism will no longer be able to depend mainly on the winter. Instead we must aspire towards being "season-free": limiting our activity of our local territory 365 days a year and not just during specific seasonal peaks, creating a holiday resort capable of expressing its full potential throughout the entire year.
- 4 Tourism should benefit the entire community**  
We believe that tourism must be in harmony with the local area and people, providing opportunities for a further and more prosperous life for the entire society. Our local community must always have the final word on how to build and develop our future projects.
- 5 Become a tourism-powered destination**  
Precisely because we acknowledge the enormous value of tourism for our local community, we do not want to be totally dependent on it. Our ambition is to be a holiday destination that continuously re-imagines the tourist phenomenon, making use of the emerging sectors and benefits to promote growth and success in other sectors of the local economy.
- 6 Pursue a value-based relationship between visitors, territory, and residents**  
Tourism cannot be reduced to a simple financial transaction between visitors and local operators. Visitors and organizations must share values, ethics, and experiences for a tourism that evolves and grows in harmony with the environment and local community, helping improve quality of life in our holiday resort.
- 7 Future generations will need to be our pioneers and innovators**  
We believe in the importance of reducing the generational gap and encouraging contacts for the new generations trying to establish themselves locally. Rather than seeing young people merely as "the tour" we have to consider them as future leaders, motivators, and entrepreneurs, creating conditions that facilitate their development.
- 8 Aim to become a climate-neutral destination**  
We are aware of our responsibilities and the need to play a part in countering climate change by ensuring that our tourism remains sustainable. This implies not just reducing locally, but also providing an example for others by promoting a sustainable development model.
- 9 Protect our heritage and strengthen our sense of belonging**  
We believe that Dolomiti Paganella is something more than just a holiday resort or a collection of various local councils. We are a community whose lives are shaped by the mountains: our identity is moulded by this even more than by tourism and this transforms into a feeling in which adaptability, innovation, and tradition are values that unite past, present, and future.
- 10 Always consider people as our most important resource**  
We know that everything starts from people, which includes locals who have always lived here, visitors who briefly share our home, and new arrivals who come here to open a new chapter in their lives. We think our tourist development as being closely correlated with the creation of a place that is attractive for residents, visitors, and new talents coming from other regions or even outside Italy, who understand the implicit culture of the community and want to build their future here.

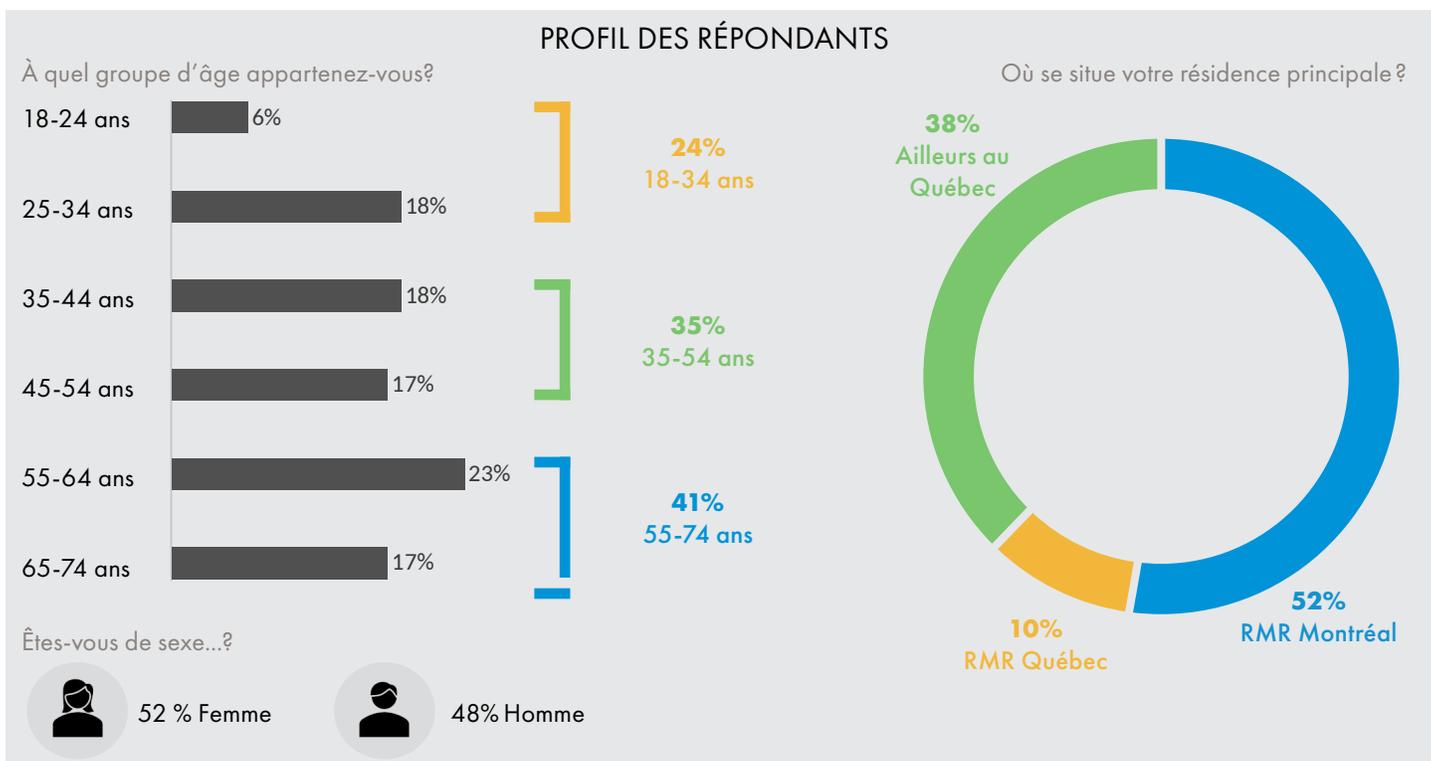
The background features a large green area in the upper left, separated from a blue area in the lower right by a curved, light blue border. The text is positioned in the bottom left corner of the blue area.

# MÉTHODOLOGIE ET SOURCES

# MÉTHODOLOGIE

Mode de collecte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête en ligne auprès d'un panel privé ;</li> <li>• Programmée par la Chaire de tourisme Transat, hébergée sur la plateforme LimeSurvey et diffusée par la plateforme de Léger Web.</li> </ul>
Population à l'étude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résidents du Québec;</li> <li>• S'exprimant en français</li> <li>• Âgés de 18 à 74 ans;</li> <li>• Ayant séjourné au moins une nuitée à l'extérieur de leur domicile dans le cadre d'un voyage de loisirs ou d'agrément au cours des deux dernières années.</li> </ul>
Échantillonnage et quotas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n = 1 206;</li> <li>• Minimum de 800 répondants ayant fait un séjour d'une nuit hors domicile au Québec à l'été 2021.</li> </ul>
Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le questionnaire a été réalisé par l'équipe de la Chaire de tourisme Transat. Il a été élaboré à partir du questionnaire du livre blanc « Tourisme 2021 : entre défis et occasions d'affaires » et à partir de réflexions internes à propos de thématiques qu'il convenait de documenter grâce à des données primaires.</li> </ul>
Paramètres de l'étude	Période de collecte
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Du 1er au 6 décembre 2021</li> </ul>
	Durée moyenne
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 19,4 minutes (médiane : 13,9 minutes)</li> </ul>
Pondération	Les données ont été pondérées selon la représentativité des voyageurs québécois en termes de sexe, d'âge et de lieu de résidence.

Pour nourrir et supporter les réflexions de l'équipe de la Chaire de tourisme Transat, une enquête en ligne a été menée du 1er au 6 décembre 2021 auprès de 1 206 voyageurs québécois francophones âgés de 18 à 74 ans issus d'un panel privé. Un quota minimal de 800 répondants ayant effectué au moins un séjour d'une nuit hors domicile à l'été 2021 a été fixé. Les quotas en termes de sexe, d'âge et de lieu de résidence ont été définis à partir des caractéristiques de la population québécoise.



# SOURCES

## DES VOYAGEURS QUÉBÉCOIS ENTHOUSIASTES, MAIS PRUDENTS

Buchanan Pitrelli, Monica. « [People used to book one vacation at a time. Now they've started 'trip stacking'](#) », CNBC, 3 septembre 2021.

Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne portant sur les comportements de voyage des Québécois, décembre 2021.

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

Diotte, Simon. « [Tous fous du ski de fond](#) », L'actualité, 3 novembre 2021.

Expedia. « [Des voyages extraordinaires : Expedia révèle les grandes tendances voyages pour 2022](#) », tourismexpress.com, 30 novembre 2021.

Institut national de santé publique du Québec. « [COVID-19 — Sondages sur les attitudes et comportements des adultes québécois](#) », [inspq.qc.ca](http://inspq.qc.ca), 8 février 2022.

Léger. « [Tracker nord-américain](#) », [leger360.com](http://leger360.com), 11 janvier 2022.

Rowan Kelleher, Suzanne. « [How 'Trip Stacking' Became Fall's Big Travel Trend—And Why It's Not For The Faint Of Heart](#) », Forbes, 13 octobre 2021.

Thiruvengadam, Meena. « [Everything You Need to Know About 'Trip Stacking'—and How It Can Help Save Your Vacation](#) », Travel and Leisure, 10 janvier 2022.”

## LA NOUVELLE RÉALITÉ DES VOYAGEURS D'AFFAIRES

Aloisi, Silvia et Thomasson, Emma. « [How business travel may never be the same again](#) », Financial Post, 9 septembre 2021.

Benefield, Jenna; Krishnan, Vik ; Ramirez, Esteban et Straus, Matthew R. « [The comeback of corporate travel: How should companies be planning?](#) », McKinsey & Company, 7 juillet 2021.

Caputo, Peter; Jackson, Anthony J.; Murali, Ramya et Rauch, Maggie. « [Return to a world transformed](#) », Deloitte Insights, 2 août 2021.

Curley, Andrew ; Garber, Rachel ; Krishnan, Vik et Tellez, Jillian. « [For corporate travel, a long recovery ahead](#) », McKinsey & Company, 13 août 2020.

De Monicault, Vincent. « [Masterclass GBTA : la RSE au cœur des PVE!](#) », Déplacements Pros, 21 septembre 2021.

Friedrichsen, Eric. « [Business travel won't be more sustainable post-COVID unless companies take action](#) », World Economic Forum, 1er septembre 2021.

Habtemariam, Dawit. « [Survey: Virtual to Replace One-Quarter of 2022 Travel Volume, on Average](#) », Business Travel News, 26 juillet 2021.

Molnar, Phillip. « [Will business travel return to pre-pandemic levels?](#) », The San Diego Union-Tribune, 10 septembre 2021”

Nations Unies. « [Le développement durable doit être au cœur de la relance post-COVID](#) », 6 juillet 2021.

Parsons, Matthew. « [Why Vaccine Maker Pfizer Is Curbing Work Travel This Year](#) », Skift, 27 juillet 2021.

Parsons, Matthew. « [Expect Climate Change to Finally Drive More Corp Travel Decisions Post- Pandemic](#) », Skift, 14 juin 2021.

Parsons, Matthew. « [The New Strategies Around One-Day Business’ Trips](#) », Sift, 25 mai 2021.

Pearson, Alexander Michael; Patel, Tara; Wilkes, William. « [“Forever Changed” : CEOs Are Dooming Business Travel – Maybe for Good](#) », Bloomberg, 31 août 2021.

PwC. « [It’s time to reimagine where and how work will get done](#) », PwC’s US Remote Work Survey, 12 janvier 2021.

Sampson, Hannah. « [Will business travel ever be the same?](#) », The Washington Post, 4 août 2021. Science Based Targets initiative, site Web.

Smith, Tristan. « [ESG goals must be at heart of 2021 travel programmes](#) », Business Travel News Europe, 18 janvier 2021.

Whitmore, Geoff. « [When Will Business Travel Bounce Back?](#) », Forbes, 10 octobre 2021.

Zucker, Rebecca. « [Breaking Free from a « 9 to 5 » Culture](#) », Harvard Business Review, 27 juillet 2021.

## **LES TÉLÉTRAVAILLEURS, UN SEGMENT À SAISIR**

American Express. « [Global Travel Trends Report 2021](#) », americanexpress.com, janvier 2021.

Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne portant sur les comportements de voyage des Québécois, décembre 2021.

Denoncourt, Jean-Philippe. « [Statistique Canada dresse un portrait du télétravail](#) », LaPresse.ca, 4 août 2021.

Patel, Nilay. « [Why the future of work is the future of travel, with Airbnb CEO Brian Chesky](#) », The Verge, 16 novembre 2021.

Stillman, Jessica. « [This is What the Future of Travel Will Look Like, According to Airbnb](#) », Inc., 11 juin 2021.

Tobin, Michael. « [Airbnb Adds New Tools in Bet Remote Work Is Here to Stay](#) », Bloomberg, 9 novembre 2021.

Wang, Haixia. « [1 out of 4 of U.S. Remote Workers Took Extended Trips: New Skift Research Travel Tracker](#) », Skift, 19 octobre 2021.

WTTC et Trip.com Group. « Trending in travel: emerging consumer trends in Travel & Tourism in 2021 and beyond », wtcc.org, novembre 2021. »

## **PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE ET EXPÉRIENCE CLIENT<sup>52</sup>: LES SOLUTIONS 2.0**

Baratti, Laurie. « Travel Sector's Labor Shortage Likely To Continue in 2022 », Travel Pulse, 17 décembre 2021.

Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne menée du 1<sup>er</sup> au 6 décembre 2021 auprès de 1 206 voyageurs québécois âgés de 18 à 74 ans.

Entretien avec Arthur de Vaublanc, responsable des ventes, et Morgane Cloarec, agente aux communications chez Merinio, 12 janvier 2022.

Entretien avec Mathieu Laveau, président-directeur général de Dispo, 12 janvier 2022.

Événements Attractions Québec. « Répertoire de solutions numériques », dans le cadre de l'atelier « Est-ce que le numérique peut diminuer la pression sur vos ressources humaines? », congrès Événements Attractions Québec 2021.

Hoff, Madison. « Leisure and hospitality workers are quitting their jobs at more than twice the record national average », Insider, 12 novembre 2021.

McKinsey & Company. « The top trends in tech », mckinsey.com, 11 juin 2021.

Stéphanie Fissette. « Quand expérience client et expérience employé se rencontrent », CQRHT, consulté le 18 janvier 2022.

Tourismexpress. « L'Hôtel Monville est le premier au pays à utiliser un robot pour le service aux chambres », tourismexpress.com, 3 avril 2018.

Tremblay, Anne-Marie. « Des solutions pour favoriser la rétention de personnel », Les Affaires, 16 juin 2021.

Wiseman, Paul. « A record 4.5 million Americans quit their jobs in November », ABC News, 4 janvier 2022.

## **TOURISME DURABLE EN 2022: L'INDUSTRIE DOIT GUIDER LE CHEMIN**

Booking.com. « How we built Travel Sustainable », booking.com, novembre 2021.

Chaire de tourisme Transat. Enquête en ligne menée du 1<sup>er</sup> au 6 décembre 2021 auprès de 1 206 voyageurs québécois âgés de 18 à 74 ans.

City Nation Place. « The year is 2025. How has place branding evolved? », citynationplace.com, 9 décembre 2021.

Dyson, Molly. « Key Travel and Expedia to offer hotel carbon offsetting », Business Travel News, 19 novembre 2021.

EY Parthenon. « Global accommodation sector : the road to net zero emission », décembre 2021. Greenview. « Net Zero Methodology for hotels », greenview.sg, décembre 2021.

Ketcherside, Avery. « [Bidroom introduces eco-certified label for hotels in its marketplace](#) », Travolution, 1er décembre 2021.

Léveillé, Jean-Thomas. « [Les émissions de GES du Québec augmentent encore](#) », LaPresse, décembre 2021.”

Ministère du Tourisme du Québec. « [Plan d’action pour tourisme responsable et durable 2020- 2025](#) », Gouvernement du Québec, consulté le 18 janvier 2022.

Nations Unies. « [Coalition Net Zero](#) », un.org, consulté le 11 janvier 2022.

Union des municipalités de Québec. « [Le Québec carboneutre : une contribution essentielle pour le futur](#) », umq.qc.ca, 5 janvier 2022.

Université Laval. « [Baromètre de l’action climatique 2021](#) », Unpointcinq.ca, octobre 2021.

Université d’Oxford. « [Net Zero : 4 Signs We’re on the Verge of a Systems Change](#) », ox.ac.uk, décembre 2021.

Wilderness Group. « [Carbon Footprint](#) », wildernessgroup.co.uk, consulté le 13 janvier 2022.

World Travel and Tourism Council. « [WTTC launches groundbreaking Net Zero Roadmap for Travel & Tourism](#) », wttc.org, 9 novembre 2021.”

## **FAITES FLEURIR VOS DONNÉES**

Conseil québécois de la musique. « [“Mutualisation de données” pour le milieu de la musique de concert](#) », cqm.qc.ca, 2019.

Bowcott, Harry. « [Powered by data, driven by people : The travel sector’s future](#) », McKinsey & Company, 3 novembre 2017.

Commission européenne. « [Study on data sharing between companies in Europe](#) », op.europa.eu, 2018.

Dykes, Brent. « [10 Reasons Why Your Organization Still Isn’t Data-Driven](#) », Forbes, 1er juin 2021.

Entretien avec Max Pagel, co-fondateur et directeur des technologies pour SensorFlow, 12 janvier 2022.

Hood, Laurie. « [3 Data-Driven Travel Industry Marketing Strategies](#) », Mobilewalla, 26 octobre 2021.

Hospitalitynet. « [SensorFlow Launches the First Data-Driven Smart Room Allocation Software For Hotels](#) », hospitalitynet.org, 22 novembre 2021.

Institut national de la recherche scientifique. « [La gouvernance des données d’usage — Enjeux éthiques et perceptions des publics dans les bibliothèques et archives](#) », 2021.

Oracle. « [Qu’est-ce que l’IoT?](#) », oracle.com, 2021. SensorFlow. « [Corporate Profile](#) », sensorflow.co, juillet 2021.

SensorFlow. « [Improve Sustainability in the Hotel Industry with SmartAlloc](#) », sensorflow.co, 17 novembre 2021.

Villa, Nicola. « [Have data, will travel: Why the tourism industry needs data analytics for a recovery](#) », Mastercard

Newsroom, 26 janvier 2021.

WNS et Skift. « [3 Digital Transformation Strategies for Travel's Recovery](#) », skift.com, 23 novembre 2021."

## **CITOYENS HEUREUX, VILLE HEUREUSE**

Carey, Christopher. « [Paris to transform iconic Champs-Élysées into 'extraordinary garden'](#) », Cities Today, 27 janvier 2021.

Design Montréal. « [Aménagement du terrain no066 et de ses abords — Concours d'architecture de paysage pluridisciplinaire](#) », Ville de Montréal, 12 mai 2021.

Englefield, Jane. « [Gansevoort Peninsula by James Corner Field Operations will featuree Manhattan's first beach](#) », Dezeen, 26 mai 2021.

Hudspeth, Mark. « [New York's newest island, a man-made gift to the city](#) », CBS News, 25 juillet 2021.

NABSA. « [2020 Shared Micromobility State of the Industry Report](#) », nabsa.net, 2021.

Orange, Richard. « [How Sweden is taking back parking spaces to improve urban living](#) », The Guardian, 8 février 2021.

O'Sullivan, Feargus. « [Tourist-Wearied Amsterdam's Plea: No More Clog or Waffle Shops](#) », Bloomberg CityLab, 9 décembre 2021.

Tilley, Sarah. « [Greening the city : Cities are being redesigned around nature](#) », Wunderman Thompson, 26 avril 2021.

## **LES DESTINATIONS QUI (RE)CONSTRUISENT LES BASES DE DEMAIN**

Agence de la transition écologique. « [Le tourisme durable en France : un levier de relance écologique](#) », ademe.fr, 8 juin 2021.

Bellato, Loretta. « [Is 'regenerative tourism' just a rebranding of 'sustainable tourism'?](#) », The «Good Tourism» Blog, 20 mai 2021.

Bricker, Scott. « [Developing Authentic Experiences](#) », présentation de Travel Oregon effectuée dans le cadre du X. Festival organisé par Digital Tourism Think Tank, 2 décembre 2021.

Build it Green. « [Introduction to Regenerative Development & Design](#) », YouTube, 21 novembre 2020.

D'Angelo, Luca. « [Dolomiti Paganella Future Lab](#) », présentation effectuée dans le cadre du X. Festival organisé par Digital Tourism Think Tank, 30 novembre 2021.

Destinations International et MMGY NextFactor. « [DestinationNEXT 2021 Futures Study](#) », destinationsinternational.org, 2021.

[Dolomiti Paganella Future Lab](#), site Web.

Euromonitor International. « [Top Countries for Sustainable Tourism – Embracing a Green Transformation for Travel Recovery](#) », mars 2021.

Gibbons, Leah V. « [Regenerative—The New Sustainable?](#) », Sustainability, vol. 12, n. 13, 7 juillet 2020.

ICAO. « [Aviation net zero initiatives and commitments](#) », Environment, consulté le 12 janvier 2021.”

Ministry of Business, Innovation and Employment. « [Initial Scope for the Tourism Industry Transformation Plan](#) », New Zealand Government, octobre 2021.

Ministry of Business, Innovation and Employment. « [Tourism Industry Transformation Plan](#) », New Zealand Government, consulté le 12 janvier 2021.

Slovenian Tourist Board. « [Green&Safe – Commitment to responsible, green and safe tourism](#) », slovenia.info, consulté le 11 janvier 2022.

Visit Faroe Islands. « [A Sustainable Tourism Development Strategy towards 2025](#) », the Faroe Islands, mars 2019.

Oregon Tourism Commission. « [Oregon Tourism Studios](#) », Travel Oregon, consulté le 10 janvier 2022.

Visit València. « [València becomes the first city in the world to verify and certify the carbon footprint of its tourist activity](#) », visitvalencia.com, 7 octobre 2020.

Visit València. « [València becomes the first city in the world to measure the water footprint of tourist activity](#) », visitvalencia.com, 29 juillet 2021.

World Travel & Tourism Council. « [Driving Climate Action: A Net Zero Roadmap for Travel & Tourism](#) », wtcc.org, novembre 2021.

Pour nous joindre :  
[chaire.tourisme@uqam.ca](mailto:chaire.tourisme@uqam.ca)



**CHAIRE**

**de tourisme  
Transat**

**ESG** UQÀM