

CATALOGUE DE SOLUTIONS

RÉFLEXIONS ENTOURANT LES EFFETS
ET LES SOLUTIONS AUX DÉFIS LIÉS
À LA COVID-19 POUR **LES ENTREPRISES
DU SECTEUR RÉCRÉOTOURISTIQUE
GASPÉSIEN**



MISE EN CONTEXTE

La pandémie de la COVID-19 a grandement affecté les acteurs du secteur récréotouristique gaspésien. L'introduction des mesures sanitaires a notamment modifié l'expérience visiteur et confronté les entreprises à un ensemble de défis au cours des saisons touristiques 2020 et 2021.

Or, en 2020, le Regroupement des MRC de la Gaspésie a souhaité tirer des apprentissages de la première saison touristique estivale vécue en contexte pandémique et a mandaté le CIRADD pour qu'il réalise un projet de recherche sur les effets et les solutions aux défis liés à la COVID-19 sur le secteur récréotouristique gaspésien.

Parmi les principaux livrables du projet se trouve la mise en place de trois groupes d'innovation. Le premier groupe d'innovation a été réalisé en 2021 en collaboration avec plusieurs acteurs institutionnels du territoire et a porté sur la thématique du camping nomade¹.

Le présent catalogue a pour objectif de rendre compte des discussions et des réflexions menées dans le cadre du deuxième groupe d'innovation, lequel a porté sur les enjeux engendrés par la pandémie de la COVID-19 et vécus par les entreprises touristiques au cours des saisons estivales 2020 et 2021. Le catalogue est divisé en quatre grandes sections. La première section présente les considérations méthodologiques ayant encadré le déroulement des deux ateliers de travail de ce deuxième groupe d'innovation. La deuxième section présente les problématiques vécues par les entreprises récréotouristiques ayant été causées par la pandémie de la COVID-19 durant les saisons estivales 2020 et 2021. La troisième section, quant à elle, présente un ensemble de solutions pour répondre aux problématiques vécues. Finalement, la quatrième section se concentre sur l'une de ces solutions pour la détailler en solution prototype.

1. Couderc-Grau Marie, Bourque Geneviève, Boissonneault Manuelle-Ann, Gagnon Pierre-Luc. (2021). *Catalogue de solutions. Encadrement et régulation des nouvelles pratiques de camping nomade en Gaspésie*. CIRADD

MÉTHODE DE TRAVAIL

Le deuxième groupe d'innovation a adopté une méthode de travail par ateliers de discussion. Deux ateliers ont été réalisés avec la participation de six représentants d'entreprises récréotouristiques :

- Le premier atelier, tenu le 19 octobre 2021, a permis d'identifier différentes problématiques vécues par les entreprises récréotouristiques gaspésiennes au cours des saisons estivales 2020 et 2021 et de les synthétiser en problématiques prioritaires.
- Le deuxième atelier, tenu le 2 novembre 2021, a permis de cibler le besoin principal des entreprises pour la prochaine saison et de prototyper une solution afin d'en dégager les moyens de mise en œuvre.

Le type d'animation utilisé durant les ateliers s'est inspiré du *design thinking*. Ce type d'animation offre aux participants une démarche centrée sur l'humain afin d'incorporer une approche d'empathie dans la résolution de problème. Cette méthode a été utilisée en continuité et adaptée aux participants de la cohorte, c'est-à-dire des entreprises du secteur récréotouristique gaspésien.

QU'EST-CE QU'UN GROUPE D'INNOVATION ?

Le groupe d'innovation est un espace de rencontre animé qui permet à des acteurs (organismes, entreprises, municipalités) vivant une même problématique de coconstruire des solutions en réponse à celle-ci.



Acteurs ayant des enjeux communs



Mise en commun des bons coups et des obstacles rencontrés



Partage des risques liés à l'innovation



Émergence d'idées et de solutions nouvelles

PROBLÉMATIQUES LIÉES À L'ACTIVITÉ TOURISTIQUE



PROBLÉMATIQUES IDENTIFIÉES

Les participants ont identifié les six problématiques ci-dessous liées à l'activité touristique :

1

Difficulté de recrutement de la main-d'œuvre : prospection des candidats différente en contexte de pandémie, mesures complexifiées de recrutement de la main-d'œuvre hors Québec et hors Canada, emplois axés sur le respect des mesures sanitaires (nettoyage, distanciation, etc.) moins attrayants, etc.

2

Attractivité record de la destination touristique : évolution du profil des visiteurs et de leurs attentes, manque d'anticipation de la part des voyageurs par crainte de changements des mesures sanitaires, insatisfaction des voyageurs due au manque de services disponibles, etc.

3

Impact sur l'organisation de l'entreprise : manque d'information et d'accompagnement des entreprises face aux changements demandés, difficulté d'approvisionnement de certaines fournitures, adaptation de la gouvernance (utilisation de technologies de communication et d'organisation, multiplication de l'information sur les changements à opérer entraînant des retards et des erreurs de réalisation, etc.), augmentation généralisée des prix et apparition de frais imprévus répercutés sur le budget global des entreprises, etc.

4

Besoin d'adaptation dans la gestion des ressources humaines : difficulté d'anticipation des besoins opérationnels due à l'évolution incertaine de contrainte des activités, accompagnement interne des employés dans la gestion des mesures sanitaires (incompréhension, anxiété, fatigue émotionnelle, etc.), évolution des attentes des employés (recherche de communication et de transparence, souhait d'intégration plus forte à leur équipe de travail, recherche d'un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle...), etc.

5

Difficulté à appliquer les mesures sanitaires gouvernementales : capacité d'accueil réduite, réduction des activités touristiques (contrainte sur l'organisation d'événements ou de promotion de l'artisanat local, peu ou pas de rassemblements autorisés, etc.), délai allongé pour le visiteur (augmentation des étapes et du temps de nettoyage notamment), etc.

6

Manque d'hébergement pour les employés et la clientèle : capacité d'accueil réduite et insuffisante dans les établissements d'hébergement due au record d'attractivité du territoire, difficulté d'accès à des solutions d'hébergement saisonnier à moindre coût pour la main-d'œuvre, etc.

PROBLÉMATIQUES PRIORISÉES

Afin de continuer le travail de concertation, les trois problématiques ci-dessous ont été priorisées par les participants :

- **Recrutement et gestion de la main-d'œuvre ;**
- **Adaptation de l'expérience touristique en réponse aux mesures sanitaires ;**
- **Adaptation de l'organisation interne de l'entreprise en réponse aux mesures sanitaires.**

IMPACTS POTENTIELS DES PROBLÉMATIQUES SOULEVÉES SUR LES ACTIVITÉS

Plusieurs impacts ont été identifiés face aux problématiques soulevées.

RECRUTEMENT ET GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

- Augmentation de la charge liée au recrutement et à l'accompagnement de la main-d'œuvre ;
- Possibilités de tensions et conflits internes ;
- Manque d'attractivité face à l'évolution des postes et tâches proposés.



ADAPTATION DE L'EXPÉRIENCE TOURISTIQUE EN RÉPONSE AUX MESURES SANITAIRES

- Évolution des profils de visiteur et de leurs attentes;
- Réduction de la capacité d'accueil des entreprises comme frein à la spontanéité des visiteurs sur le déroulement de leur séjour;
- Apparition de nouvelles sources d'insatisfaction de la clientèle.

ADAPTATION DE L'ORGANISATION INTERNE DE L'ENTREPRISE EN RÉPONSE AUX MESURES SANITAIRES

- Investissements imprévus pour remanier la structure organisationnelle (continuité de l'activité, gestion de la clientèle, gestion logistique, etc.);
- Survenance de ruptures de service due à l'impossibilité d'opérer (notamment par la contrainte de certaines activités);
- Difficultés de projection et de planification à court, moyen et long termes pour les entreprises.

IDENTIFICATION DE PISTES DE SOLUTION



Pour amorcer le travail de réflexion sur des solutions, les participants ont, au préalable, échangé sur les solutions qu'ils avaient mises en place au sein de leurs entreprises au cours des saisons estivales 2020 et 2021 en réponse aux problématiques mentionnées plus haut. Parmi celles-ci, on retrouve notamment des solutions telles que :

- Déplacement d'une offre dans un point de service avec un plus grand achalandage ;
- Réaménagement de l'espace de vente ;
- Réorganisation des opérations au sein de l'entreprise ;
- Organisation d'un lac-à-l'épaule pour le futur de l'organisation ;
- Organisation d'un calendrier de réservation pour les espaces communs d'un site d'hébergement (avec nettoyage en vertu des mesures sanitaires) ;
- Simplification de l'offre de restauration, incluant la création d'un partenariat avec une boulangerie ;
- Polyvalence de tâches au sein d'un même poste pour le rendre plus valorisant et attractif pour les employés (accueil et nettoyage par exemple) ;
- Établissement de liens avec la clientèle grâce à une communication transparente ;
- Individualisation de certaines activités extérieures par bulle pour modérer les rassemblements.

Après avoir discuté des solutions déjà mises en place par les entreprises, les participants ont réfléchi à leurs besoins réels en lien avec les problématiques identifiées plus haut. Ainsi, différentes solutions ont été proposées pour y faire face. Les solutions devront répondre aux critères suivants :

- Être facilement réalisables (flexibilité) ;
- Être applicables partout en Gaspésie ;
- Favoriser l'expérience positive des visiteurs ;
- Améliorer les conditions d'opération pour le secteur récréotouristique gaspésien.

RECRUTEMENT ET GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

- Proposer des emplois à horaire flexible et possiblement à temps partiel pour favoriser l'expérience et la découverte de la région;
- Proposer des postes polyvalents afin de limiter la répétitivité des tâches et mieux utiliser ses ressources internes;
- Développer un recrutement local et spécifique selon les activités récréotouristiques afin de favoriser la rétention du personnel sur plusieurs saisons;
- Valoriser une culture d'entreprise visant à une gestion participative et consensuelle (ex.: création d'un comité participatif au sein de l'entreprise);
- Faciliter la communication interne par la standardisation des moyens de communication et des fréquences (choix d'un canal de communication unique, identification de l'horaire et de la fréquence des rencontres d'équipe, etc.);
- Adapter les horaires de travail en fonction des besoins personnels des employés et du niveau d'autonomie souhaité (ex.: définition de la charge et de l'horaire de travail par l'employé à partir d'une autoévaluation des tâches à réaliser).



ADAPTATION DE L'EXPÉRIENCE TOURISTIQUE EN RÉPONSE AUX MESURES SANITAIRES

- Oser développer de nouveaux produits et services en réponse à l'évolution des profils de visiteurs et de leurs attentes, mais aussi des contraintes régissant les activités;
- Offrir une gamme de produits accessibles sur place et accentuer la valorisation des produits locaux;
- Communiquer fréquemment sur les activités de l'entreprise et sur leur évolution au cours de la saison, au moyen de canaux de communication pertinents, afin de sécuriser le visiteur dans la planification de son séjour.

ADAPTATION DE L'ORGANISATION INTERNE DE L'ENTREPRISE EN RÉPONSE AUX MESURES SANITAIRES

- Transformer l'espace de travail pour l'adapter au type d'activités et le rendre flexible à l'évolution des mesures sanitaires;
- Repenser l'offre de services et d'activités en corrélation avec les besoins de main-d'œuvre et les risques de restrictions liées aux mesures sanitaires (ex. : moins d'heures de présentiel et développement d'une plateforme numérique pour les visiteurs, généralisation de postes polyvalents pour faciliter la disponibilité du personnel, accentuation d'offres de services et de produits locaux, etc.);
- Favoriser la recherche d'innovation dans les méthodes et les structures organisationnelles, notamment par la prospection de bonnes pratiques au sein d'autres entreprises pour tirer profit des solutions déjà existantes (ex. : développement de communautés de pratique à l'échelle gaspésienne ou québécoise, veille informationnelle et soutien par des organismes dédiés, etc.).

PRÉSENTATION DE LA SOLUTION PROTOTYPE

À partir des pistes de solution identifiées, le deuxième atelier de travail a permis de cibler le besoin principal des entreprises pour la prochaine saison et, ainsi, de prototyper une solution afin d'en dégager les moyens de mise en œuvre.



La solution retenue consiste en la création d'une stratégie de recrutement commune pour les entreprises volontaires du secteur récréotouristique gaspésien. Elle a été réfléchiée en équipe de travail, afin de la décrire, de suggérer les facteurs de mise en œuvre ainsi que d'identifier les obstacles et les bénéfices potentiels pour le territoire et le secteur récréotouristique gaspésien.

CRÉATION D'UNE STRATÉGIE DE RECRUTEMENT COMMUNE AU SECTEUR RÉCRÉOTOURISTIQUE GASPÉSIEN

OBJECTIFS

L'objectif général est la création d'une stratégie de recrutement homogène et structurante pour le secteur récréotouristique gaspésien et intégrant toutes les entreprises souhaitant y participer.

La solution désignée vise à remplir différents objectifs spécifiques :

- Accorder une priorité au recrutement local de postes permanents pour les organisations ayant de tels besoins de main-d'œuvre ;
- Fournir des propositions d'emplois flexibles dans les possibilités de tâches et d'horaires, axées sur l'expérience vécue davantage que sur l'emploi et ses attentes ;
- Développer un modèle de gouvernance participative et inclusive.

MISE EN ŒUVRE DE LA SOLUTION

L'idéation et le déploiement d'une telle solution demandent une collaboration de différents acteurs du territoire et leur implication tout au long de la démarche.

Les étapes nécessaires à la mise en œuvre de la solution sont :

- Constitution d'un comité multiacteurs pour définir le cadre de la stratégie et les critères auxquels doivent répondre les offres d'emploi proposées (ex. : calendrier de recrutement en fonction des postes à pourvoir, modèle de rétention souhaité et moyen à mettre en place pour l'atteindre, etc.);
- Idéation et rédaction de la stratégie de communication;
- Idéation et création de l'outil de transmission des offres et de réception des candidatures;
- Création et suivi d'un bassin d'entreprises participantes à la démarche;
- Déploiement et suivi de la stratégie et de l'outil;
- Soutien aux entreprises et aux candidats tout au long de la démarche;
- Évaluation de la stratégie et de l'outil.

Initiative

Mise en place d'un projet pilote d'offre d'emploi collective (2021)

L'Association des gens d'affaires de Baie-Saint-Paul a récemment mis en place un programme pilote de recrutement attractif à saveur exclusivement locale. Celui-ci vise à recruter des travailleurs saisonniers à Baie-Saint-Paul à l'aide de différents incitatifs, par exemple : accès à un logement, prêt d'un vélo, proposition d'activités et de formations professionnelles, etc. Ce projet visait à attirer des travailleurs de différents domaines, et ce, durant toute l'année 2021.

Ce projet pilote a été rendu possible grâce à la collaboration de la Société d'aide au développement de la collectivité (SADC) de la MRC de Charlevoix et d'Emploi-Québec. Le financement est également assuré par l'investissement des employeurs d'une partie de la masse salariale des travailleurs embauchés par le programme.

ici.radio-canada.ca/nouvelle/1811048/operation-charme-travailleurs-penurie-charlevoix-gens-affaires

OBSTACLES POSSIBLES À LA MISE EN ŒUVRE DE LA SOLUTION

- Possible désintérêt de certaines entreprises face à ce recrutement participatif;
- Enjeu de manque de main-d'œuvre locale et disponible en raison de la distance et de la densité de la population en Gaspésie;
- Manque d'hébergements disponibles et accessibles sur le territoire en saison estivale;
- Offre de services en transport limitée en matière de fréquence de passage et du territoire couvert;
- Formations et compétences restreintes au sein de la population locale.

POUR EN SAVOIR PLUS

Stratégie touristique 21-26 des Îles-de-la-Madeleine (2021)

L'organisation Tourisme Îles de la Madeleine vient de lancer sa stratégie touristique durable 2021-2026. Cette stratégie cible 5 priorités pour le futur touristique du territoire des Îles-de-la-Madeleine : l'aménagement du territoire, le patrimoine humain et la qualité de vie des résidents, la protection de l'environnement, l'intelligence numérique et le tourisme 4 saisons. Parmi les recommandations issues de la stratégie se trouve une proposition ayant trait à l'étude de faisabilité à la mise en place des hébergements pour les travailleurs saisonniers.

tourismeilesdelamadeleine.com/fichiersUpload/documents/2021102515291520211025152857-strae-gie-tourisme-durable-21-26-i-les-de-la-madeleine-mail.pdf

BÉNÉFICES ATTENDUS

- Rétention de la main-d'œuvre sur plusieurs saisons ;
- Sentiment d'appartenance et d'inclusion au sein de l'entreprise et du territoire ;
- Attractivité accrue des postes à pourvoir pour les candidats ;
- Possibilité d'avoir des ambassadeurs des entreprises et de leur image auprès de potentiels candidats ;
- Diminution des coûts de formation interne autant sur l'aspect humain que sur l'aspect financier.

POUR ALLER PLUS LOIN

Les membres du groupe d'innovation ont également discuté de la création d'une communauté de pratique à l'échelle régionale, voire provinciale. Cette communauté de pratique aurait pour objectif de partager les bonnes pratiques mises en place au sein des entreprises récréotouristiques afin de répondre aux problématiques posées par la pandémie de la COVID-19.

Cette solution présenterait de nombreux bénéfices pour les entreprises, notamment par le peu de moyens à engager et le peu d'obstacles pressentis. En revanche, les membres du groupe d'innovation ont exprimé un besoin d'accompagnement pour les aider à mettre en place une telle communauté de pratique.

Initiative

Tournée régionale visant à favoriser l'embauche de travailleurs immigrants (novembre 2021)

Le créneau Accord Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine vient de compléter une tournée régionale visant à consulter les employeurs touristiques sur la mise en place d'un projet coopératif de mutualisation de services professionnels pour l'embauche de travailleurs étrangers.

creneau-recreotourisme-gaspesie.com/projets-en-cours.html

CONCLUSION

Les objectifs de ce catalogue étaient de présenter la démarche générale de ce deuxième groupe d'innovation, d'identifier les problématiques vécues au cours des saisons touristiques estivales 2020 et 2021 en Gaspésie, de mettre en lumière les solutions déjà mises en place au sein des entreprises, et de prototyper une solution qui pourrait répondre à l'un des enjeux communs identifiés par les entreprises du secteur récréotouristique.

De plus, le catalogue liste différentes initiatives et mesures mises en place pour répondre aux impacts de la pandémie de la COVID-19 sur le secteur récréotouristique. L'industrie récréotouristique gaspésienne pourrait s'en inspirer et trouver là des solutions ou des partenaires potentiels.

Un dernier catalogue de solutions, issu du troisième groupe d'innovation réalisé à l'hiver 2022, aura pour objectif de présenter le contenu développé lors des ateliers, dont les enjeux communs aux différents acteurs du secteur récréotouristique ainsi que les initiatives et les solutions discutées en réponse à ces derniers.

Un grand merci aux représentants d'entreprise récréotouristique gaspésienne pour leur disponibilité et leur investissement au cours des deux ateliers de ce deuxième groupe d'innovation. Un grand merci également aux acteurs interrogés sur les initiatives citées, ainsi qu'aux visiteurs et entreprises sondés au cours de la saison estivale 2021, qui ont permis d'enrichir ce contenu.

Pour citer ce document et son contenu :

Couderc-Grau Marie, Bourque Geneviève, Gagnon Pierre-Luc. (2021). Catalogue de solutions. Réflexions entourant les effets et les solutions aux défis liés à la COVID-19 pour les entreprises du secteur récréotouristique gaspésien. CIRADD.