

**INNOVER**

**PERFORMER**

**PROSPÉRER**

**MEILLEURES  
PRATIQUES  
D'AFFAIRES :**  
GAGE DU SUCCÈS  
DE L'INDUSTRIE  
TOURISTIQUE  
DES EXEMPLES INSPIRANTS

**ENSEMBLE** >   
*on fait avancer le Québec*

**Québec**    
 

Ministère du Tourisme

Dépôt légal - Novembre 2016

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-77053-4 (imprimé)

ISBN : 978-2-550-77341-2 (pdf)

© Gouvernement du Québec

Imprimé sur papier Rolland Opaque contenant 30 % de fibres postconsommation.

Certifié FSC® et ÉcoLogo. Fabriqué à partir d'énergie renouvelable, le biogaz

**INNOVER**

**PERFORMER**

**PROSPÉRER**

# **MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES :** GAGE DU SUCCÈS DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE DES EXEMPLES INSPIRANTS

L'industrie touristique est sans contredit l'un des principaux vecteurs de développement et une source reconnue de diversification économique pour le Québec, ses régions et ses municipalités.

Conscient que l'entrepreneuriat est au cœur de l'essor de ce secteur, le ministère du Tourisme (MTO) collabore avec différents partenaires dans le but d'accroître la performance des entreprises. Ainsi, il soutient leur croissance et contribue à l'amélioration de leur environnement d'affaires.

Depuis 2011, grâce à un partenariat entre le MTO et le Mouvement québécois de la qualité, l'industrie touristique dispose d'une vitrine particulière au sein d'un îlot lui étant consacré à l'occasion du Salon sur les meilleures pratiques d'affaires.

Voici cinq exemples de bonnes pratiques adoptées par des entreprises touristiques qui ont antérieurement participé à ce salon axé sur l'innovation, l'amélioration et la mobilisation.

Laissez-vous inspirer!



# Croisières AML

## Alliance Éco-Baleine : développer un réflexe écoresponsable

### Contexte

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

- Sensibiliser le public à la conservation
- Limiter les impacts liés aux activités d'observation des baleines
- Assurer le suivi de la ressource et de l'efficacité des mesures de gestion
- Adopter des pratiques responsables des points de vue environnemental, social et économique
- Permettre le développement, dans un esprit de concertation, avec les acteurs des domaines du tourisme, de la recherche et de la conservation



« CHAQUE CAPITAINE ET CHAQUE  
NATURALISTE, À CHAQUE SORTIE  
EN MER, EST UN AMBASSADEUR DES  
ENTREPRISES D'OBSERVATION DE  
BALEINES, UN GARDIEN DU MILIEU ET  
DE CES ANIMAUX FASCINANTS. »

## Processus d'amélioration

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

## Résultats

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



Projet d'amélioration présenté dans le cadre du Salon 2012.

Pour consulter la fiche intégrale :

<https://www.qualite.qc.ca/salon-mpa/les-projets-presentes/2012/ilot-tourisme/croisieres-aml-alliance-eco-baleine-developper-un-reflexe-ecoresponsable/>



## Voile Mercator

Donner à son équipe pour offrir mieux à ses clients

### Contexte

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

- Développer le créneau « tourisme d'apprentissage » en offrant des produits dynamiques de courte durée
- Ancrer le développement de nouveaux marchés sur la qualité du service à la clientèle
- Accroître le nombre de clients



« AU-DELÀ DES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET DES QUALIFICATIONS NÉCESSAIRES À L'ENSEIGNEMENT DE LA VOILE, IL ÉTAIT ESSENTIEL DE FORMER LES INSTRUCTEURS SUR L'IMPORTANCE DU CLIENT. »

« NOTRE FORCE : NOTRE CAPITAL HUMAIN! NOS INSTRUCTEURS SONT LES MEILLEURS AMBASSADEURS DE VOILE MERCATOR AUPRÈS DE VOUS. »

## Processus d'amélioration

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

## Résultats

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



Projet d'amélioration présenté dans le cadre du Salon 2014.

Pour consulter la fiche intégrale :

<https://www.qualite.qc.ca/salon-mpa/les-projets-presentes/2014/tourisme/Ecole-de-formation-voile-mercator-donner-a-son-equipe-pour-offrir-mieux-a-ses-clients/>



## Vallée Bras-du-Nord

### Les défis de concertation d'une coopérative en tourisme

#### Contexte

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

- Revitaliser l'industrie touristique de la région de Portneuf en respectant les intérêts de chacun des membres de la coopérative
- Créer des partenariats « gagnant-gagnant » avec les propriétaires, les entreprises et les travailleurs de la vallée
- Implanter les principes de tourisme durable
- Intégrer les jeunes en réinsertion dans le développement des sentiers



« AVEC CE PROJET, NOUS AVONS INNOVÉ EN TOURISME DURABLE EN NOUS SOUCIANT D'ADOPTER DE BONNES PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE. »

« CE MODÈLE EST MAINTENANT RECONNU TANT AU QUÉBEC QU'À L'INTERNATIONAL COMME ÉTANT UN EXEMPLE CONCRET DE TOURISME DURABLE. »



## Processus d'amélioration

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



Projet d'amélioration présenté dans le cadre du Salon 2011.

Pour consulter la fiche intégrale :

<https://www.qualite.qc.ca/salon-mpa/les-projets-presentes?company=Vall%C3%A9e+Bras-du-Nord%2C+Coop+de+solidarit%C3%A9>

## Résultats

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

CASSIS  
MONNA  
& FILLES

## Cassis Monna & filles

Développer l'entreprise tout en restant authentique et fidèle à ses valeurs

### Contexte

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

- Augmenter la valeur de l'entreprise et en bonifier la notoriété
- Améliorer la capacité de production et élargir la gamme de produits dérivés
- Actualiser et rehausser l'expérience offerte aux visiteurs
- Ranimer la passion pour la « gabelle », rajeunir l'image de la crème de cassis et familiariser les visiteurs avec le métier traditionnel de liquoriste
- Concevoir une image de marque dynamique et originale



« DEPUIS, LES HONNEURS S'ACCUMULENT POUR CASSIS MONNA & FILLES. L'ENTREPRISE FAMILIALE A REMPORTÉ PLUSIEURS PRIX PRESTIGIEUX. »

## Processus d'amélioration

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

## Résultats

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

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



Projet d'amélioration présenté dans le cadre du Salon 2014.

Pour consulter la fiche intégrale :

<https://www.qualite.qc.ca/salon-mpa/les-projets-presentes/2014/tourisme/cassis-monna-et-filles-developper-son-entreprise-tout-en-demeurant-authentique-et-fidele-a-ses-valeurs/>



## Zoo de Granby

Les étudiants, artisans de la qualité des produits et des services

### Contexte

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



« DEPUIS, LES VISITEURS SONT MAINTENANT DES AVENTURIERS ET LES EMPLOYÉS ÉTUDIANTS, DES GUIDES D'AVENTURE! »

## Processus d'amélioration

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



## Résultats

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

Projet d'amélioration présenté dans le cadre du Salon 2013.

Pour consulter la fiche intégrale :

<https://www.qualite.qc.ca/salon-mpa/les-projets-presentes/2013/tourisme/zoo-de-granby-les-etudiants-artisans-de-la-qualite-des-produits-et-des-services-au-zoo-de-granby/>

# Valoriser l'excellence dans les pratiques de gestion des entreprises touristiques

Le Salon sur les meilleures pratiques d'affaires a permis à 23 entreprises et organisations touristiques de faire valoir leurs réussites ces dernières années.

2016	
Golf Château-Bromont	Être bon ne suffit pas... il faut être les meilleurs!
Golf Le Sélect	Darwin avait raison : il faut s'adapter aux changements pour survivre
Groupe GenCaM	Pour une gestion optimale, une équipe de savoir et d'expertise au service des hôtels!
Musée de l'ingéniosité J. Armand Bombardier	L'ingéniosité, c'est dans notre ADN... et dans le vôtre
Village québécois d'antan	Comment augmenter l'achalandage d'un attrait touristique majeur sans investir des millions de dollars?
2015	
Association des professionnels de congrès du Québec	Revoir sa vision pour mieux se propulser!
OrganisAction	L'intégration horizontale : une stratégie gagnante pour fidéliser les clients, les employés et les fournisseurs
2014	
Au Diable Vert	Innover pour mieux se distinguer
Cassis Monna et Filles	Développer son entreprise tout en demeurant authentique et fidèle à ses valeurs
École Voile Mercator (gagnante d'un des coups de cœur du jury lors du Salon)	Donner à son équipe pour offrir mieux à ses clients
Musée du Fjord	Innover et se repositionner pour enchanter sa clientèle!
Zoofari	Analyser, innover et s'adapter au marché!
2013	
Maïkan Aventure	Développer une approche globale du plein air
Zoo de Granby	Appuyer les étudiants pour qu'ils deviennent des artisans de la qualité des produits et des services

« AU COURS DES ANNÉES, LE SALON SUR LES MEILLEURES PRATIQUES D’AFFAIRES A PERMIS À DES CENTAINES D’ENTREPRISES DU QUÉBEC D’AMÉLIORER LEUR PERFORMANCE ET D’ACCROÎTRE AINSI LE NIVEAU DE COMPÉTITIVITÉ DE LEUR ORGANISATION EN APPLIQUANT DES MÉTHODES ET DES APPROCHES PRÉSENTÉES AU SALON. »

*Johanne Maletto, directrice générale*

Mouvement québécois de la qualité

[www.qualite.qc.ca](http://www.qualite.qc.ca)

## 2012

Croisières AML	Encourager une pratique responsable et le développement durable de l’observation des baleines dans le parc marin du Saguenay–Saint-Laurent
Musée de la nature et des sciences de Sherbrooke	Implantation d’une philosophie de gestion participative afin d’améliorer la gestion de l’organisation
Zoo de Granby	Développer de nouveaux produits et services pour attirer la clientèle d’affaires durant toute l’année
Hôtel des Seigneurs de Saint-Hyacinthe	Mettre en place des moyens concrets afin d’assurer la gestion responsable d’événements
Auberge Le Baluchon	Améliorer les compétences des gestionnaires par l’implantation d’un programme d’enrichissement instrumental (PEI)

## 2011

Auberge Le Baluchon	Développement d’un moyen original et durable de reconnaissance des employés selon la philosophie « FISH »
Centre d’aventure Mattawin	Implanter une démarche qualité et améliorer la sécurité des visiteurs, le service à la clientèle et le rendement des employés
Vallée-Bras-du-Nord (gagnante d’un des coups de cœur du jury lors du Salon)	Créer un modèle organisationnel souple qui réunit partenaires, producteurs, résidents et travailleurs

## 2009

Glissades des Pays d’en Haut	Développer son savoir-faire en gestion des ressources humaines pour mieux retenir et mobiliser ses troupes
------------------------------	--

**Québec**

Téléphone : 418 643-5959

Sans frais : 1 800 482-2433 (du Canada et des États-Unis)

**Montréal**

Téléphone : 514 873-7977

Sans frais : 1 888 883-8801 (du Canada et des États-Unis)

**Tourisme**

**Québec** 

[tourisme.gouv.qc.ca](http://tourisme.gouv.qc.ca)