



# Transformation numérique

Rapport d'analyse de besoins de formation

# Remerciements

Ce document est le fruit de la mobilisation des acteurs et partenaires du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT). La démarche a été réalisée avec la collaboration d'un comité d'orientation composé de:

**Michèle Lord**

Chargée de projets majeurs  
Événements Attractions Québec (ÉAQ)

**Dominic Gallant**

Directeur général  
Auberge des Gallant

**Dominique Tremblay**

Directrice, Affaires publiques et gouvernementales  
Association Restauration Québec (ARQ)

**Maïthé Levasseur**

Gestionnaire, Connaissance et stratégie  
Tourisme Laval

Merci aux experts consultés dans le cadre de l'analyse.

**Martin Lessard**

Directeur général, MT Lab

**Sabrina Fortin**

Coordonnatrice administration et main-d'oeuvre,  
Tourisme Charlevoix

**Karine Blondin**

Directrice de la formation aux adultes,  
aux entreprises et aux organisations,  
Collège de Maisonneuve.

**Marie-Lou Faucher-Brugère**

Directrice talent et culture,  
Palais des congrès

**Nadine St-Amant**

Présidente, Super Aqua Club

**Frédéric Gonzalo**

Consultant en marketing numérique

**Nicholas Poirier**

Consultant et conseiller stratégique

**Majlinda Zhegu**

Professeure, management et innovation, UQAM

**Carl Boucher**

Ingénieur en génie industriel

**Myrienne Parent**

Directrice générale et fondatrice,  
Les Pages vertes

**Simon Racicot-Daignault**

Ingénieur et consultant,  
spécialisé énergie renouvelable

Merci à la Chaire de tourisme Transat pour la veille d'information, les données traitées ainsi que son aide à la réalisation du questionnaire de sondage en ligne.

Merci au conseil d'administration pour leur soutien tout au long de l'avancement de ce rapport d'analyse.

Nous souhaitons remercier le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour son soutien financier permettant la réalisation de ce rapport d'analyse.

# Table des matières

## 04

Faits saillants

---

## 11

Introduction

## 12

Aperçu de la situation

## 13

Circonstances à l'origine de la production de ce rapport

Description du problème ou de l'occasion

---

## 14

Les niveaux de performance escomptés selon les champs d'expertise retenus

## 18

Niveau de la performance actuelle par champ d'expertise

## 21

Écarts de compétences perçus selon les experts consultés

---

## 23

Analyse des écarts de performance

## 24

Méthodologie utilisée pendant l'analyse préalable

## 26

Découvertes et conclusions

---

## 29

Recommandations

## 30

Bibliographie

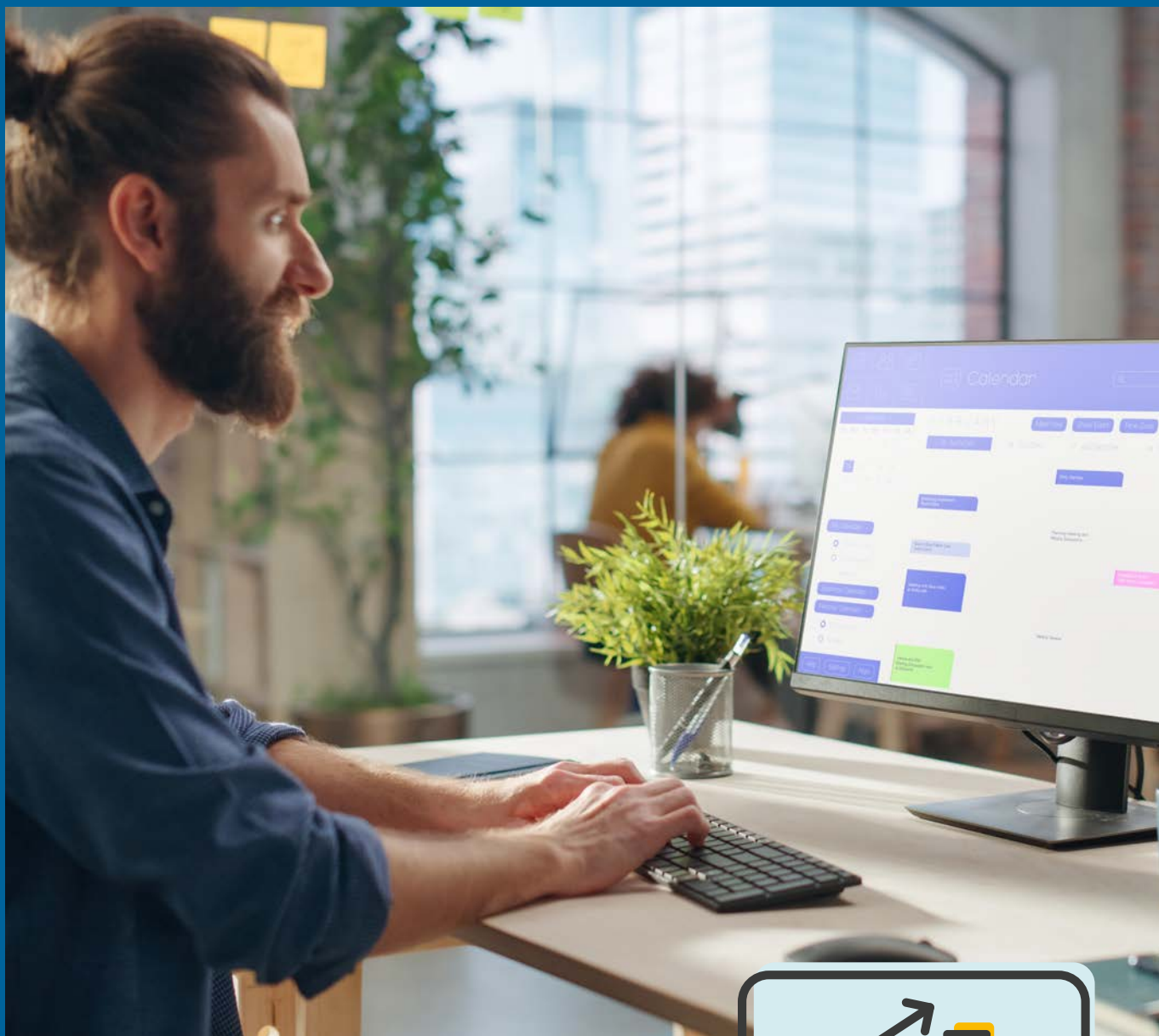
## 30

Annexes



## Faits saillants

Le secteur touristique québécois est confronté à des défis importants en matière de compétences numériques. Les données recueillies notamment par les experts consultés soulignent l'urgence pour les entreprises touristiques de développer leurs compétences numériques afin de demeurer compétitives dans un marché en constante évolution. Les pistes d'action proposées visent à outiller les entreprises du secteur touristique pour leur permettre d'atteindre un plus haut niveau de performance en matière de compétences numériques. Voici, ci-dessous, les faits saillants du rapport sur les compétences numériques.



## 01 Problèmes de performance

→ Les entreprises touristiques connaissent un écart important en matière de compétences numériques par rapport à d'autres secteurs de l'économie dans les champs d'expertise suivants : marketing Web, présence en ligne, bureautique et commerce en ligne, gestion des ressources humaines (en recourant à des outils/stratégies numériques) et intelligence d'affaires.

Les entreprises touristiques ont du mal à attirer et à retenir des travailleurs qualifiés au niveau des compétences numériques.

→ La pandémie de COVID-19 a exacerbé les défis auxquels l'industrie était confrontée en matière de compétences numériques en accentuant la nécessité de la présence en ligne, du commerce électronique et de l'utilisation des données.

## 02 Acquis sur le plan des compétences

Les entreprises touristiques ont acquis des compétences de base en matière de présence en ligne et de réseaux sociaux, mais elles ont besoin de se perfectionner en matière d'analyse de données, de marketing en ligne, d'outils numériques utilisés pour la gestion des ressources humaines et de sécurité informatique.

→ Les entreprises touristiques œuvrant principalement en hébergement ont commencé à utiliser des outils numériques pour la gestion des réservations, la communication avec les clients; néanmoins, il reste un potentiel d'automatisation et d'optimisation à exploiter.



## 03 Opinion des personnes consultées

- Les personnes interrogées ont reconnu le manque de compétences numériques comme l'un des principaux défis auxquels l'industrie touristique est confrontée et elles ont souligné l'importance de la prospection technologique, allant de pair avec la formation continue.
- Les personnes interrogées ont exprimé la nécessité d'un changement de culture afin de pouvoir s'ouvrir aux opportunités offertes par les technologies numériques sur le plan stratégique, plutôt que de rester à un niveau opérationnel.
- Les personnes interrogées ont souligné la tendance, pour un grand nombre d'entreprises touristiques, à privilégier la réactivité et la gestion opérationnelle au détriment d'une gestion stratégique.
- Les personnes interrogées ont recommandé d'ajouter la cybersécurité au nombre des champs de compétences à développer.

## 04 Causes possibles des problèmes de performance

- Les compétences de base des gestionnaires en ce qui a trait aux technologies sont insuffisantes, ainsi que leurs connaissances en la matière.
- L'absence, dans la plupart des entreprises, de prospective technologique. De plus, il n'y a pas de réflexe de veille pour l'exploration des nouvelles technologies.
- La méconnaissance des programmes de subvention freine les entreprises au niveau financier, ce qui fait en sorte qu'elles ne sont pas en mesure de saisir des opportunités sur le marché.
- Le manque de temps ne permet pas de rechercher et d'implanter des solutions numériques et à cela s'ajoute la rareté de la main d'œuvre possédant une expertise en la matière.



## 05 Propositions de pistes d'actions

Pour combler l'écart important en matière de compétences numériques, plusieurs pistes d'action sont proposées dans le rapport.

- Il s'avère que les outils pour créer un site Web sont nombreux et peu coûteux (certains permettant même la vente en ligne).

De nombreuses formations existent au niveau de plusieurs champs d'expertise et auraient avantage à être connues et utilisées.

- Il est de plus en plus important de tenir compte des compétences numériques dans les pratiques de recrutement.
- Tenir compte de l'importance du développement de l'écosystème numérique pour les entreprises touristiques, leur permettant de travailler sur l'intelligence d'affaires et de devenir propriétaires de leurs propres données.
- Tenir compte du changement de paradigme qui doit s'opérer. Le numérique étant synonyme d'innovation, il faut encourager un changement de culture organisationnelle. Au lieu de simplement aborder les technologies au niveau opérationnel, il est nécessaire de les considérer au niveau stratégique.
- Prendre les mesures nécessaires pour assurer la cybersécurité.



## 06 Conclusion et recommandations

- Poursuivre les travaux d'analyse de besoins pour mieux cibler les prochaines actions stratégiques et les formations à développer.
- Envisager la pertinence de désigner des projets-types d'implantations technologiques pour y réaliser la collecte et l'analyse de données ainsi que la détermination des compétences numériques. La méthode ASIS/TO BE permettrait d'avoir une vision stratégique utile pour déterminer les compétences numériques.
- Valider les hypothèses de travail en s'appuyant sur des données quantitatives et qualitatives plus précises et plus approfondies.
- Mieux comprendre les défis spécifiques auxquels sont confrontées les entreprises touristiques et repérer les lacunes précises en termes de compétences numériques.

Élaborer les stratégies de formation en lien direct avec les besoins spécifiques des entreprises touristiques, en fonction de leur taille, de leur secteur d'activité et de leur niveau de maturité numérique.





## ANNEXE 1 – Liste des compétences numériques à valider lors d'une phase II du rapport d'analyse

- Utilisation d'outils de gestion de contenu (CMS)
- Utilisation de logiciels d'analyse de données (par exemple Google Analytics)
- Capacité à utiliser les outils de réservation en ligne (par exemple Booking.com, Expedia)
- Capacité à utiliser les outils de paiement en ligne (par exemple PayPal)
- Utilisation d'outils de marketing numérique (par exemple Google AdWords, Facebook Ads)
- Connaissance des principes de référencement naturel (SEO)
- Stratégie de marketing numérique et interdépendances des champs d'expertise suivants : marketing numérique, commerce en ligne et intelligence d'affaires
- Personnalisation de l'expérience client (outils\* de gestion de la relation client CRM et chatbot)
- Maîtrise de la création de contenu visuel (par exemple Photoshop, Canva)
- Maîtrise des réseaux sociaux (par exemple Facebook, Instagram, X)
- Utilisation du numérique pour le recrutement
- Connaissance des principes de la sécurité des données numériques (cybersécurité)
- Digitalisation de la gestion de la paie, des horaires, etc.
- Connaissance pour réaliser une bonne veille technologique et choix des technologies à implanter

*Il convient de souligner que cette liste est susceptible d'être révisée ou ajustée en fonction des conclusions tirées de la phase II de l'analyse. Cette seconde étape du diagnostic pourrait contribuer à la détermination de compétences supplémentaires à ajouter à cette liste.*

*\* Les outils mentionnés ci-dessous peuvent aider les entreprises à mieux comprendre les besoins et les préférences de leurs clients, à personnaliser leur expérience et à renforcer leur fidélité à la marque :*

- *Les systèmes de gestion de la relation client (CRM) : ils permettent de stocker les données des clients et de suivre leur comportement pour offrir des expériences plus personnalisées.*
- *Les chatbots : ils permettent de fournir des réponses automatisées aux clients, ce qui peut aider à personnaliser leur expérience en fonction de leurs besoins et préférences.*
- *Les plateformes de recommandation : elles utilisent des algorithmes pour recommander des produits ou services en fonction des préférences et du comportement de chaque client.*
- *Les enquêtes et sondages en ligne : ils permettent de recueillir des informations sur les clients pour mieux comprendre leurs besoins et préférences, et ainsi personnaliser leur expérience.*
- *Les applications mobiles : elles peuvent collecter des données sur les clients pour leur offrir des offres et promotions personnalisées en temps réel.*

## ANNEXE 2 – Exemples de problèmes de performance et solutions pour y remédier

### Exemples de problèmes de performance (lacunes)

- **Utilisation des outils de marketing numérique** pour atteindre les clients potentiels : les entreprises ont tendance à avoir une compréhension limitée des stratégies de marketing numérique et des outils disponibles pour atteindre leur public cible.
- **Utilisation des plateformes de réservation et d'achats en ligne** : les entreprises rencontrent peut-être des difficultés afin d'utiliser efficacement les plateformes de réservation en ligne, ce qui peut entraîner une perte de revenus.
- **Analyse de données** : les entreprises ne sont pas en mesure d'analyser efficacement les données liées à leur activité, ce qui les empêche de prendre des décisions éclairées et de maximiser leur rentabilité.
- **Gestion de la cybersécurité** : les entreprises ont tendance à avoir une compréhension limitée de la cybersécurité et ne sont pas en mesure de protéger efficacement leurs données et leur infrastructure contre les menaces en ligne.

### Solutions pour améliorer la performance de l'écosystème numérique des entreprises

- **Le développement de compétences en marketing numérique** : les entreprises touristiques doivent être en mesure de promouvoir efficacement leurs produits et services en ligne pour atteindre leur public cible. Cela nécessite des compétences en marketing numérique, y compris en référencement naturel, en publicité en ligne et en gestion des réseaux sociaux.
- **La mise en place d'une stratégie de gestion des données** : les entreprises touristiques doivent gérer un grand volume de données, y compris les données clients, les données de réservation et les données financières. Une stratégie de gestion des données efficace est nécessaire pour assurer la précision, la sécurité et la conformité réglementaire.
- **L'amélioration de l'expérience utilisateur** : les entreprises touristiques doivent offrir une expérience utilisateur optimale à leurs clients en ligne. Cela nécessite des compétences en conception de sites Web conviviaux, en développement d'applications mobiles et en optimisation de la vitesse de chargement.

En se concentrant sur ces pistes de solutions, les entreprises touristiques peuvent améliorer leur performance en ligne et rester compétitives sur le marché mondial.



# Transformation numérique

## Rapport d'analyse de besoins de formation

Le présent rapport contient les résultats de l'analyse préalable relatifs aux changements du marché du travail, en ce qui a trait aux transformations numériques pour les entreprises de l'industrie touristique. Ce rapport traite plus spécifiquement des compétences à développer et des besoins en formation de la main-d'œuvre pour permettre à l'industrie d'accélérer son virage numérique. Il porte sur la provenance de la demande initiale, la situation problématique, la méthodologie d'analyse, les résultats obtenus, ainsi que sur les recommandations pour résoudre les problèmes soulevés.

## Aperçu de la situation

**En 2022-23, les avancées technologiques ont définitivement pris place dans le monde du travail, et ce, tous secteurs confondus.**

Dans le cas de l'industrie touristique, celle-ci a été mise à mal par la pandémie ayant sévi à partir de mars 2020, alors qu'à la fin de 2022, le niveau d'emploi n'était toujours pas revenu à celui de 2019, soit 428 000 emplois répartis dans ses cinq sous-secteurs : hébergement, restauration, loisirs et divertissement, services de voyage, transport de personnes. Le problème de rareté de main-d'œuvre existait déjà avant la pandémie, mais il s'est fortement accentué par la suite. Le secteur n'a donc eu d'autre choix que de s'adapter rapidement en faisant appel à des outils numériques. Notons que même avant la situation exceptionnelle de la pandémie, de nombreuses options numériques étaient déjà disponibles et avaient commencé à être implantées dans certaines entreprises. Cependant, il semble y avoir un fossé entre celles qui sortent du lot à titre de leaders et celles pour qui il semble plus difficile de s'engager dans ce virage.

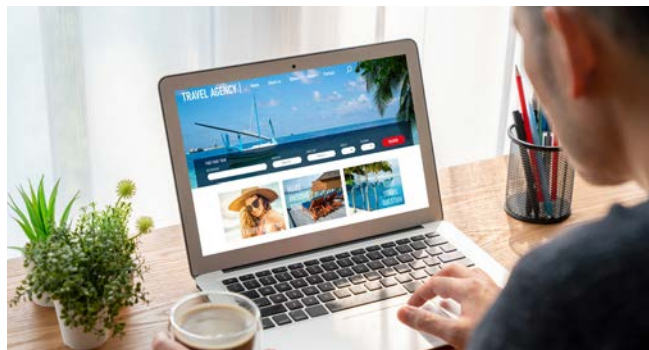
Comme les technologies se développent à un rythme effréné, les gestionnaires des entreprises touristiques des cinq sous-secteurs peinent pour la plupart à suivre la cadence.

Aujourd'hui, les gestionnaires et les employés de tout l'écosystème touristique québécois, contraints par la situation actuelle du marché d'utiliser les technologies dans presque toutes les sphères de leur travail, sont loin d'être des experts en la matière. En fait, il leur est actuellement quasi impossible de développer cette expertise, alors qu'une proportion importante des entreprises du secteur affiche un retard important relativement à l'implantation technologique et à la numérisation, comparativement à d'autres secteurs industriels dans la province ou à d'autres destinations touristiques, qui sont à l'avant du peloton. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette situation et c'est ce que nous avons tenté d'explorer lors de notre analyse.

# 428 000\*

EMPLOIS RÉPARTIS DANS CES CINQ SOUS-SECTEURS : HÉBERGEMENT, RESTAURATION, LOISIRS ET DIVERTISSEMENT, SERVICES DE VOYAGE, TRANSPORT DE PERSONNES.

\*Septembre 2023



## Circonstances à l'origine de la production de ce rapport

Notre projet a été élaboré en réponse à un appel de projets lancé par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) en vertu de son programme **Ambition-Compétences**.

L'appel de projet intitulé *Économie verte et transformation numérique* s'inscrit dans la réalité d'aujourd'hui, alors que le marché du travail se retrouve transformé, et ne cessera de l'être, par les avancées technologiques. Qu'il s'agisse de normalisation du télétravail ou d'augmentation du commerce en ligne, la pandémie de Covid-19 est venue accentuer certaines réalités, d'où l'intérêt de la CPMT pour le sujet.

Le programme **Ambition-Compétences** contient un volet de développement de formations, mais la demande à l'origine du présent rapport s'en est tenue à une analyse préliminaire des besoins.

C'est donc avec l'objectif de débroussailler l'offre actuelle de formation, la réalité des entreprises touristiques ainsi que le niveau que celles-ci peuvent ou doivent viser en termes de performance que le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) a déposé sa demande en 2022. La démarche devait tenir compte de l'ensemble de la main-d'œuvre de l'industrie, des gestionnaires aux employés, et ce, dans les cinq sous-secteurs. Ce sont donc les 428 000 travailleurs qui composent l'industrie touristique québécoise qui représentaient le public cible.



## Description du problème ou de l'occasion

**La problématique du numérique touche certes au domaine de la formation et du développement des compétences.**

Cependant, elle a une portée beaucoup plus large, puisqu'elle concerne le développement organisationnel au sens large. Plus qu'une stricte question de compétences et d'aptitudes pour les personnes en emploi, un rôle est à jouer par les gestionnaires des entreprises touristiques afin de se mettre à jour. Que l'on parle de planification de la main-d'œuvre, de stratégie marketing, de réflexe de veille ou de tout autre élément qui relève de la gestion d'une organisation, il y a du travail à faire pour pouvoir utiliser le numérique efficacement et bénéficier de son plein potentiel.

Évidemment, cela ne change rien au fait que peu d'employés ont la maîtrise totale des compétences numériques. Une grande proportion d'entreprises engage de la main-d'œuvre plus jeune lors des hautes saisons. L'avantage de la jeune génération est en général une meilleure connaissance du numérique, sans toutefois impliquer une maîtrise des applications professionnelles. Un rapport de Salesforce, qui a sondé plus de 23 000 travailleurs à l'international, rapportait que seulement 17 % des baby-boomers se sentent bien outillés pour un emploi qui met le numérique à l'avant-plan<sup>1</sup>.

**La prépondérance des jeunes sur le marché du travail de l'industrie touristique dans les entreprises saisonnières, notamment l'été en raison du congé scolaire, fait d'eux un atout qui n'est pas toujours suffisamment exploité.**

Pour les générations précédentes déjà en emploi, une grande part des connaissances et aptitudes numériques se situent au niveau de la bureautique, puisque c'est à ce niveau que la plupart des postes se sont modifiés dans les dernières décennies.

# 17 %

DES BABY-BOOMERS  
SE SENTENT BIEN OUTILLÉS POUR  
UN EMPLOI QUI MET LE NUMÉRIQUE  
À L'AVANT-PLAN

1. Salesforce. 27 janvier 2022. « Salesforce Launches Global Digital Skills Index : In-Depth Insights from 23,000 Workers ». Salesforce. <https://www.salesforce.com/news/stories/salesforce-digital-skills-index-details-major-gaps-across-19-countries/#main-content>.



## Les niveaux de performance escomptés selon les champs d'expertise retenus

**Afin de demeurer compétitives, mais surtout d'assurer leur place sur le marché de demain, les entreprises touristiques n'ont d'autre choix que d'atteindre un niveau de performance relativement élevé par rapport à certains champs d'expertise.**

Plutôt que de s'attarder à des compétences spécifiques, notre analyse s'est plutôt penchée sur des champs plus vastes, desquels découlent les compétences à développer. Ce choix a été fait afin de mieux représenter l'ensemble de l'industrie. Alors que les compétences nécessaires à l'accomplissement de certaines tâches plus spécifiques peuvent varier grandement d'une entreprise à une autre en fonction du sous-secteur, de la taille, etc., les champs

d'expertise sur lesquels il est important de travailler demeurent généralement les mêmes.

Par exemple, si on compare une PME ayant moins de dix employés à une entreprise qui en compte plus de cent, les réalités sont complètement différentes. La grande entreprise aura probablement des départements dédiés à certaines activités, comme le marketing, ce qui implique que les compétences de marketing numérique de l'équipe en charge devront être plus pointues que celles de la seule et unique personne en charge du marketing dans la plus petite entreprise, si un tel poste existe. Ainsi, les champs d'expertise permettent d'établir un niveau de performance général escompté, qui s'appliquera différemment d'une entreprise à l'autre selon sa réalité.

## 01 Présence sur le web

**Le premier champ d'expertise que nous avons identifié est celui de la présence sur le Web.**

Par cette formulation, on entend notamment l'utilisation d'outils technologiques comme les plateformes vidéo telles que YouTube, les plateformes sociales comme Facebook et Instagram, ainsi que plusieurs autres. Également, le concept de présence en ligne renvoie automatiquement à l'affichage sur Google, grâce au *Google Business Profile*, de même qu'à l'existence d'un site Web et de sa mise à jour de façon régulière. À cet égard, selon les résultats d'une consultation menée tant auprès d'experts en numérique et en technologie que d'entreprises déjà à l'avant-garde, l'objectif serait d'atteindre un **niveau de 9 sur 10**. Cela est principalement dû au fait que le numérique prend de plus en plus de place du côté des consommateurs de produits et services touristiques, de sorte que les entreprises qui ne parviendront pas à avoir une présence Web de bonne qualité risquent fort bien d'être reléguées aux oubliettes.



Parmi les cinq champs d'expertise que nous avons relevés, il s'agit de celui pour lequel le résultat escompté est le plus grand.



## 02 Le marketing web

**Le deuxième champ que notre démarche nous a permis d'identifier prend racine dans le premier, puisqu'il implique une présence sur le Web adaptée à la réalité de l'industrie. Il s'agit du marketing Web.**

Ce concept regroupe différentes stratégies marketing, comme l'utilisation d'outils de gestion de la relation client, les publicités sponsorisées, etc.

Le marketing Web se doit d'être planifié de façon stratégique, plutôt que de seulement multiplier les démarches tactiques. C'est la globalité du concept de marketing qui doit être développée à un niveau élevé, en plus d'arrimer les composantes numériques disponibles et nécessaires. Les entreprises devraient se retrouver à **environ 8,5 sur 10**. Ce barème tient compte de l'augmentation de la compétitivité et du retard potentiel qui peut être accumulé si un réel coup de barre n'est pas donné en ce qui a trait au virage numérique.



## 03

### Le commerce en ligne

**Le troisième champ ciblé est celui du commerce en ligne.**

On entend par là autant la présence ou l'implantation d'un système de réservation ou d'achat en ligne que le suivi d'après-vente, aussi appelé « la gestion de la relation client ». Bien que certains sous-secteurs, comme celui de l'hébergement, soient déjà assez avancés en ce qui a trait à l'achat et la réservation en ligne, ce n'est pas le cas pour l'ensemble de l'industrie. Comme les habitudes de consommation sont en constante évolution, s'orientant de plus en plus vers la planification de la visite sur le Web, il est primordial que les entreprises soient en mesure d'offrir leurs produits et services en ligne, dans la mesure du possible. Comme pour la nécessité d'une présence en ligne, si une entreprise ne peut pas être trouvée par un client/visiteur potentiel, ce dernier ne s'y rendra pas. S'il ne peut pas obtenir la garantie qu'il y aura de la place pour lui, ses chances de visite diminuent drastiquement. C'est dans cette perspective que les experts que nous avons consultés ont placé le **niveau de performance visé à 9 sur 10**, comme pour la présence en ligne.

**S'améliorer dans ces domaines et en internaliser l'expertise est primordial pour assurer sa compétitivité et sa survie sur le marché pour les années à venir.**

## 04

### Les ressources humaines

**L'avant-dernier champ sur lequel nous nous sommes penchés en analysant les besoins de formation de l'industrie est en phase directe avec la mission de base de la formation, qui tombe sous le parapluie des ressources humaines au sens large.**

C'est la gestion des ressources humaines utilisant des outils et stratégies numériques. Beaucoup d'initiatives de la part d'entreprises que l'on pourrait qualifier d'avant-gardistes permettent de véritablement simplifier plusieurs tâches à accomplir par les gestionnaires. Des logiciels de gestion des horaires et des disponibilités facilitent les opérations courantes, alors que l'affichage en ligne permet d'améliorer la planification de la main-d'œuvre, notamment pour les

organisations qui œuvrent en contexte de saisonnalité ou hors des grands centres. Pour atteindre un niveau acceptable et compétitif, compte tenu que la rareté de main-d'œuvre est bien installée dans l'industrie, les experts consultés s'entendent pour placer le **niveau escompté de ce champ à 9 sur 10**.

**Cette amélioration pourra offrir aux entreprises de libérer du temps, alors que plusieurs des tâches relevant des RH, comme la gestion des paies et des horaires, ne sont pas réellement des tâches à valeur ajoutée ; leur automatisation dégage pour les employés et les gestionnaires du temps à consacrer à des rôles plus humains.**



# 05

## L'intelligence d'affaires

**Pour conclure cette section, nous abordons maintenant l'intelligence d'affaires.**

Nous présentons ce champ en dernier, puisqu'il est celui qui relève le plus de la stratégie. Par cela, nous entendons que le potentiel offert par le numérique ne peut être saisi sans une démarche préalable de la part de la direction.

Une fois mise en place, l'intelligence d'affaires permet véritablement à une entreprise de se démarquer et de tirer profit de toute l'information à sa disposition.

Que l'on pense à une veille sectorielle des meilleures pratiques, une analyse des données du site Web d'entreprise pour le restructurer si nécessaire, la production d'offres personnalisées, les options sont nombreuses. La *Business intelligence* implique d'utiliser les technologies existantes pour transformer l'information disponible en indices d'actions à prendre afin de guider les gestionnaires dans l'élaboration de leurs stratégies. Ce champ touche principalement les gestionnaires et les cadres des entreprises, puisqu'il a des impacts au niveau décisionnel et stratégique. En prenant cela en compte, les experts ne le considèrent pas comme un champ qui nécessite une maîtrise totale. Le niveau visé se chiffre à 7.5 sur 10.

Il s'agit de mettre en place les bases permettant aux ressources de prendre des décisions éclairées.





## Niveau de la performance actuelle par champ d'expertise

**Il y a sur le marché de nombreuses ressources, notamment différents programmes de formation, des sources de financement pour mettre en place des nouvelles technologies, des consultants pour accompagner les entreprises, etc. Les entreprises se retrouvent pour la plupart noyées dans un océan d'options qu'elles n'ont généralement pas la capacité de trouver.**

En effet, comme il est question de numérique, les gestionnaires n'ont pas les compétences de veille et de recherche en ligne pour demeurer au fait de ce qui peut être bénéfique pour leur entreprise.

Et ce n'est pas la seule lacune qui caractérise la performance actuelle de l'industrie. Malgré la présence de plusieurs leaders, c'est-à-dire des entreprises qui ont des pratiques exemplaires ou dont les équipes sont en mesure d'implanter avec succès des technologies, il existe encore plusieurs champs d'expertise susceptibles d'amélioration. Nous reprendrons ici les cinq champs d'expertise évoqués précédemment.

## 01

Présence  
sur le Web

**En ce qui a trait à la présence sur le Web, la réalité actuelle pour l'industrie n'est pas celle présentée précédemment comme le niveau à atteindre.**

Cela va pratiquement de soi, sans quoi l'étude que nous avons réalisée ne nous permettrait pas d'en venir à des constats et des recommandations. Il existe une grande variété entre les entreprises. Bon nombre d'entre elles sont en bonne position, avec des sites Web bien référencés, intégrés à un écosystème numérique de plateformes sociales qui est régulièrement mis à jour. C'est principalement le cas des grandes entreprises, qui bénéficient de l'apport de ressources humaines dédiées à ces tâches. Pour les plus petites, il y en a qui parviennent à tirer leur épingle du jeu, soit qu'elles aient suivi des formations, comme celles portant sur *Google My Business*, soit qu'elles emploient des employés avec de l'expérience dans ce champ.

Le problème demeure la présence de disparités non négligeables d'une entreprise à l'autre.

Ce faisant, malgré les succès de certains, la majorité de nos experts s'est entendue pour placer l'ensemble de l'industrie à un niveau de 4,5 sur 10.

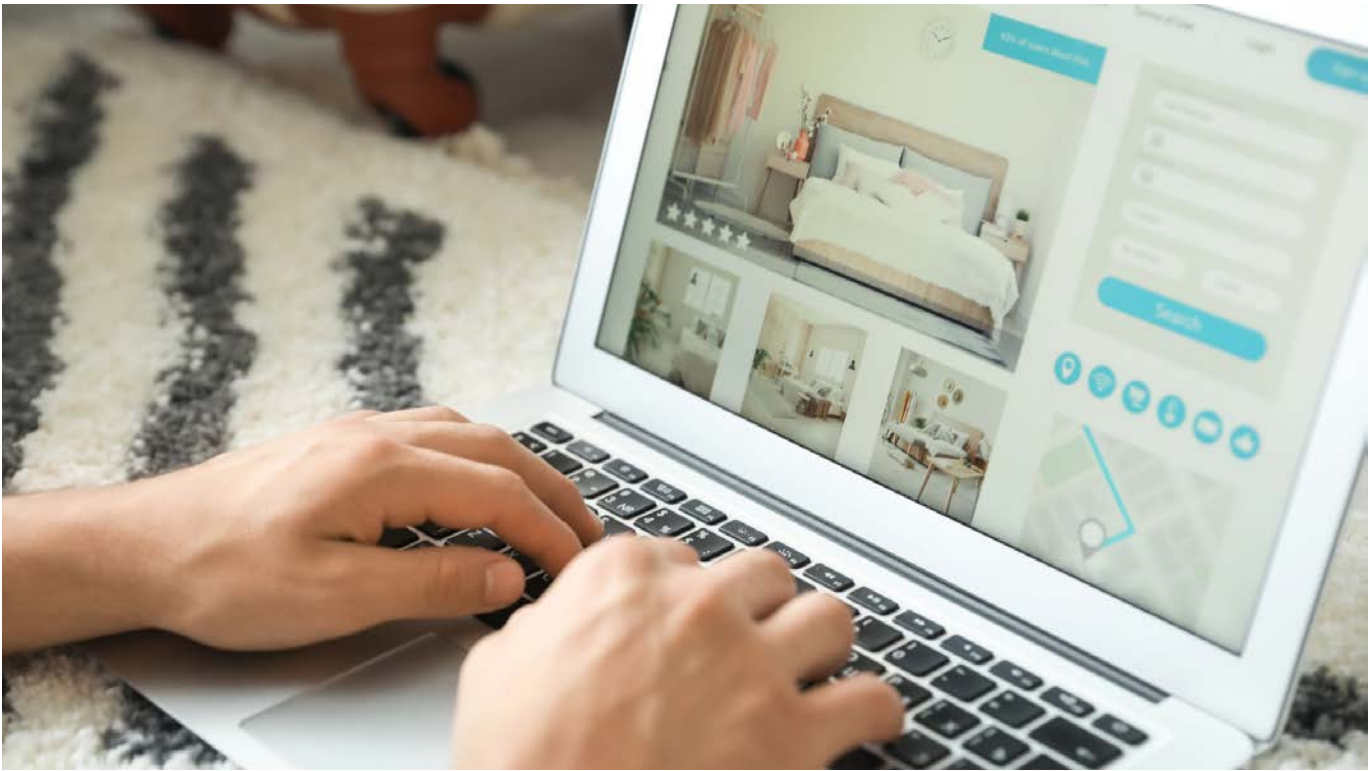


## 02

Le marketing  
numérique

**Pour le marketing numérique, la situation n'est pas très différente de celle qui vient d'être abordée.**

Les entreprises de plus grande taille, étant donné qu'elles ont la possibilité d'employer des ressources dédiées, voire un département complet, se situent généralement près du niveau à atteindre, ou tout au moins, elles ont les moyens d'y parvenir. Dans le cas des entreprises de plus petite taille, l'amélioration à prévoir est significative, puisque l'expertise, lorsque présente, se situe plutôt au niveau tactique, comme nous l'a rapporté Frédéric Gonzalo, consultant en marketing numérique. En fait, la stratégie marketing est rarement établie, ce qui empêche de poser les bonnes actions ou d'en mesurer les retombées pour l'entreprise. En prenant cela en compte, **le niveau actuel de l'industrie se situerait à 4 sur 10**, selon les experts consultés. Cette évaluation est alarmante, sachant que le nerf de la guerre pour attirer de nouveaux clients et faire connaître sa marque, c'est le marketing, et que les consommateurs utilisent de plus en plus le Web pour planifier leurs achats.



## 03 Le commerce en ligne

**Lorsqu'il est question de changement des habitudes de consommation, alors que le marketing est l'outil des entreprises pour rejoindre les clients, le commerce en ligne est le véhicule.**

Ce que cela signifie, c'est que même avec une communication efficace et un discours structuré, si le consommateur ne peut acheter en ligne, les risques de ne pas convertir les efforts de marketing en ventes deviennent plus grands. Nous avons déjà traité plus haut de l'importance de développer le commerce en ligne pour toutes les entreprises, quel que soit leur domaine d'activité. Dans bien des secteurs industriels, cela fait des années que le saut est fait.

**Toutefois, en tourisme, le gros du travail s'est fait au niveau de l'hébergement et de la restauration, principalement en ce qui a trait à la réservation.**

Heureusement, en quelque sorte, la pandémie a forcé certaines entreprises à adapter leurs pratiques. Toutefois, beaucoup de travail reste à faire pour que la majorité de nos entreprises touristiques puissent offrir une expérience transparente *seamless* à leurs clients. Ce champ d'activité joue également un rôle dans la satisfaction du visiteur, puisqu'il permet de garantir la place, d'informer sur les services offerts et de créer le lien entre l'entreprise et le client. Bien que les gros joueurs, comme les bannières internationales en hébergement ou en transport de personnes, aient fait le gros du travail, si l'on se penche sur l'ensemble de l'industrie, les experts situent le **niveau global de performance de l'industrie pour ce champ d'expertise à 4 sur 10**. Ce faible résultat n'est pas surprenant ; d'autres destinations touristiques ont mené des études qui ont démontré que très peu de leurs entreprises tenaient à jour les informations sur leurs clients afin d'en gérer la relation et de personnaliser leur offre<sup>2</sup>.

2. Pacheco, A. A., Robles, I., Izuiza, D. D., y Añaños, M. A. 2021. « Digital transformation model for the development of tourism companies ». 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico. Edición Especial Tourism and University : Backbone of Peruvian Economy, p. 47-61. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2021/01/art-3-3c-empresa-2021-enero-1.pdf>.

## 04

## Gestion des ressources humaines

**Il est maintenant temps de parler de gestion des ressources humaines. À ce chapitre, il semble y avoir une plus grande faiblesse que pour les autres champs d'expertise.**

Bien que certaines solutions aient été mentionnées plus haut dans le texte, peu d'entreprises les utilisent ou même les connaissent. En ce qui a trait au recrutement, la majorité des entreprises semble simplement appliquer les méthodes traditionnelles, mais en utilisant les plateformes numériques à leur disposition. Par exemple, plutôt que d'utiliser le potentiel du numérique en produisant des affichages différents ou en ciblant des bassins avec plus de potentiel, elles ne font qu'afficher l'offre comme elles le feraient en imprimant une feuille et en la collant sur la porte du commerce. Même problème pour la gestion des horaires, qui peut devenir un véritable casse-tête pour des entreprises qui emploient de gros bassins d'employés saisonniers, par exemple. Pour une majorité d'entreprises, rien n'est automatisé, qu'il s'agisse de transmission des horaires ou de communications.

**Bien que les modes de communication soient numériques, comme les courriels ou les textos, dans bien des cas, le potentiel n'est pas exploité.**

Ce sont là certaines des raisons qui ont poussé les experts à établir le **niveau actuel à 3,5 sur 10**.



## 05

## L'intelligence d'affaires

**Le dernier champ d'expertise dont nous allons traiter, l'intelligence d'affaires, affiche le plus bas niveau actuel de maîtrise pour l'industrie, toujours selon les experts.**

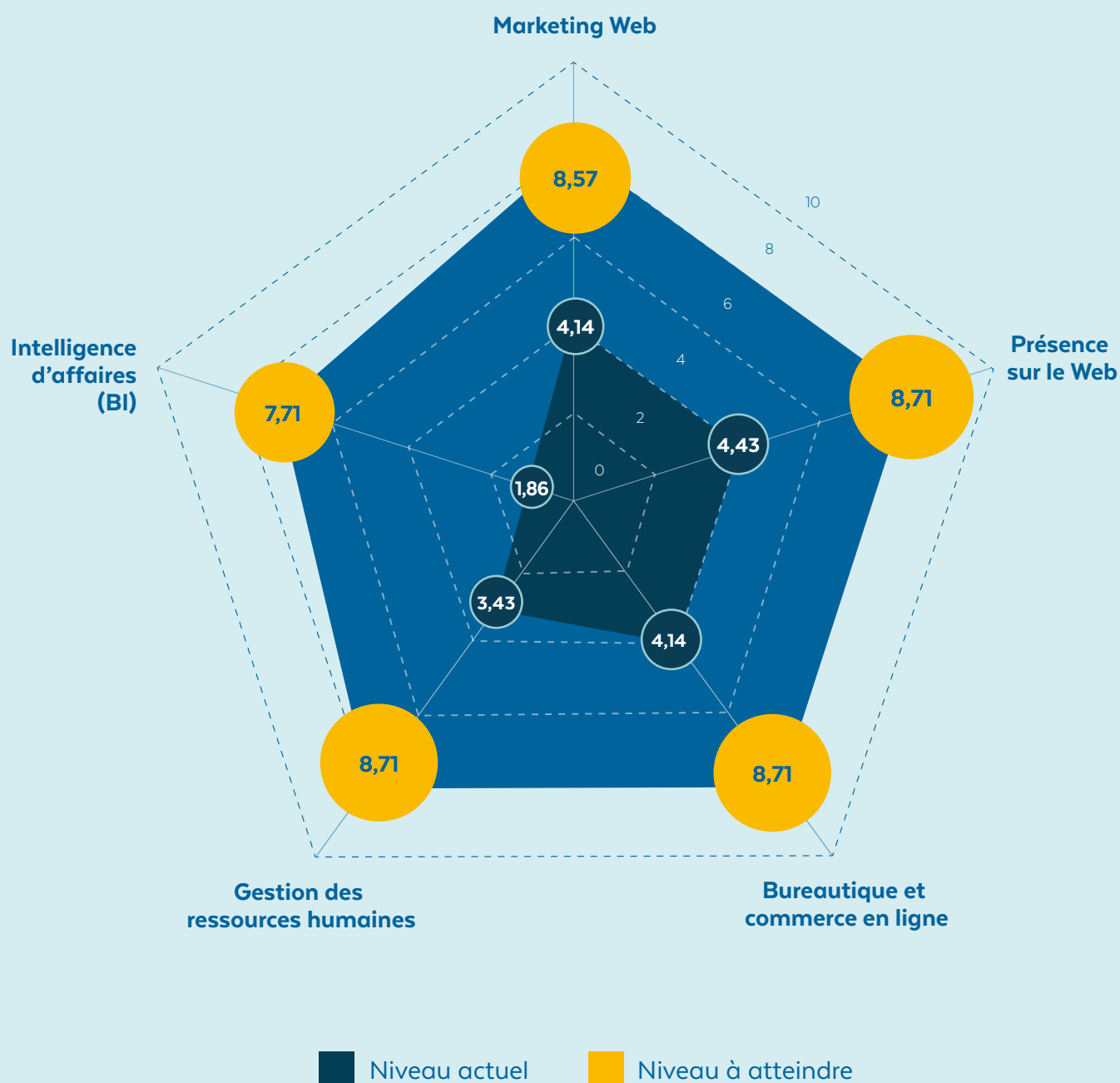
Peu d'entreprises récoltent des données pour en tirer des pistes d'action. Bon nombre d'entre elles sont qualifiées de réactives : elles agissent en fonction des opérations et éteignent les feux un par un plutôt que de tenter de les prévenir. Elles ne pratiquent généralement pas la prospective en matière de technologies qui consiste à anticiper les évolutions technologiques futures et à identifier les technologies émergentes. Le même constat prévaut en ce qui a trait à la comparaison sectorielle, qui permet de s'inspirer des bonnes pratiques.

**Alors que tout est maintenant connecté et que l'information circule à une vitesse sans précédent, les opérateurs se concentrent sur le maintien à flot, plutôt que sur la stratégie.**

Les avantages que peut offrir l'intelligence d'affaires sont donc impossibles à saisir pour plusieurs, qui accusent déjà un trop grand retard dans d'autres aspects de la gestion d'entreprise pour pouvoir s'y intéresser.

C'est donc à un **niveau de 2 sur 10** que nos consultations nous ont permis de situer ce champ.

# Écarts de compétences perçus selon les experts consultés



## Analyse des écarts de performance

### Il apparaît évident que la situation actuelle diffère grandement de celle qui est souhaitable.

L'écart déterminé par les constats des experts consultés varie de 4,3 à près de 6 sur 10 selon les champs d'expertise considérés. Les raisons ou les hypothèses évoquées pour expliquer ces écarts sont similaires dans la plupart des champs. Dans chacun des cas, le manque de ressources, qu'elles soient humaines, financières ou autres, rend difficile pour les employeurs d'attaquer la numérisation de certaines zones de leur entreprise. La rareté de main-d'œuvre implique que bien des entreprises opèrent avec un déficit de ressources humaines, ce qui ne leur permet pas de s'élever jusqu'au niveau de la stratégie et de l'implantation de solutions. Il est déjà difficile de répondre aux nécessités des opérations.

Notre démarche nous a permis de déterminer les écarts pour chacun des champs d'expertise que nous avons ciblés. Ces écarts sont tous significatifs, mais celui qui a le plus grand impact est celui lié à l'intelligence d'affaires. Toutefois, bien qu'il soit plus grand que les autres, cela n'implique pas nécessairement qu'il soit celui auquel il faut s'intéresser en premier. La priorisation des travaux pourra être mieux définie lors d'une seconde phase d'analyse, qui permettra d'appréhender plus précisément la réalité à l'intérieur même des entreprises. Notre analyse préalable s'est penchée sur le cas d'entreprises que nous avons qualifiées de leaders. Évidemment, ce n'est pas le cas de la majorité des entreprises touristiques qui composent notre industrie. C'est donc pour cela que des observations de terrain permettront d'avoir un portrait plus juste de la situation. Les écarts sont plutôt majeurs, considérant qu'ils se situent tous au-dessus de 4 points sur 10. Cela signifie que le rattrapage à faire est important. La façon d'y parvenir reste à déterminer. La présente analyse constitue une bonne base avec laquelle travailler pour y parvenir.

Pour la présence sur le Web, il est impératif qu'une mise à jour régulière des informations de même qu'une intégration des différentes plateformes de l'entreprise à l'intérieur d'un même écosystème numérique soient réalisées. Ce n'est pas un concept que tous maîtrisent.

Pour le marketing numérique, le gros de l'écart s'explique par la difficulté à faire le pont entre les canaux traditionnels et ceux offerts par les nouvelles technologies. La stratégie doit intégrer le numérique au premier plan, avec les réseaux sociaux, notamment, plutôt que de le voir comme une simple tactique de plus. La gestion de la relation client que permettent les outils technologiques de marketing constitue également un champ sur lequel du travail reste à faire. Cela s'applique aussi au lien entre le marketing et le commerce en ligne. Au-delà de simplement rendre le produit ou service disponible en ligne, il y a du chemin à parcourir dans la personnalisation de l'expérience du client, de même qu'au niveau de la sécurité des transactions et de la confidentialité des informations.

### L'utilisation des données des clients est un outil non seulement commercial, mais éminemment stratégique, puisqu'il permet de mieux appuyer les décisions.

Ce dernier aspect relève de l'intelligence d'affaires, alors que l'écart se situe beaucoup au niveau de la possession des données. Les réseaux sociaux qui offrent des fonctionnalités d'entreprise demeurent les propriétaires des données, ce qui limite l'analyse et l'interprétation que les entreprises touristiques peuvent en faire pour guider leur prise de décision.

Pour la gestion des ressources humaines, les efforts peuvent porter sur la digitalisation de la gestion des horaires et des paies. Des plateformes permettant de marier les disponibilités des employés et les quarts de travail offerts simplifient grandement le travail des gestionnaires, qui peuvent se consacrer à d'autres tâches. Le recrutement de talent numérique n'est pas non plus valorisé, ce qui limite la capacité de mener des projets de transformation dans beaucoup d'entreprises. Le recrutement numérique, quant à lui, est un cheval de bataille à une ère de rareté de main-d'œuvre. Les entreprises qui savent rejoindre les bons talents de la bonne façon sont celles qui réussissent le mieux actuellement.

**Tableau synthétisant les écarts de performance dans les différents champs d'expertise pour les entreprises touristiques du Québec:**

Champs d'expertise	Moyenne de l'écart de performance sur une échelle de 1 à 10
Présence sur le Web	4,3
Marketing numérique	4,4
Bureautique et commerce en ligne	4,6
Gestion des ressources humaines	5,3
Intelligence d'affaires	5,9

## Méthodologie utilisée pendant l'analyse préalable

Pour recueillir davantage d'informations concernant la situation problématique, nous avons concentré notre recherche sur trois axes principaux : une revue de littérature, tant à l'échelle de l'industrie québécoise qu'au plan international ; des entrevues réalisées avec des experts, leaders dans l'industrie par leurs pratiques ou spécialistes du domaine du numérique ; une consultation en ligne, à titre exploratoire et qualitative, auprès d'employés et de gestionnaires des différents sous-secteurs, pour tâter le pouls de la situation en entreprise.



Pour coordonner le tout, nous nous sommes appuyés sur un comité d'orientation, qui nous a permis d'orienter notre démarche en relevant certains enjeux, en plus de cibler divers sujets et entreprises pour notre analyse (Annexe 1).

Afin de réaliser une revue de la littérature pertinente et ciblée, nous avons sollicité l'aide de la Chaire de tourisme Transat. La Chaire a réalisé une veille pour nous en fonction des thématiques qui nous intéressaient, puis elle les a filtrées afin de nous alimenter avec les sources les plus pertinentes. Les données ainsi recueillies nous ont renseigné sur les enjeux liés aux avancées numériques et à leurs impacts pour les entreprises, l'état de la situation dans d'autres destinations touristiques et leur façon de tirer profit du numérique, les ratés et les bons coups lorsque vient le temps d'apporter des changements majeurs dans une entreprise, etc. Ces données nous ont également permis de réaliser le défi important auquel les entreprises sont actuellement confrontées en raison du volume considérable d'informations disponibles, lesquelles peuvent être difficile à filtrer lorsque l'on n'est pas expert en la matière.

Les experts de la Chaire nous ont aussi aidé à préparer le questionnaire que nous avons mis en ligne pour sonder les travailleurs et les gestionnaires sur leurs compétences numériques selon les champs d'expertise retenus.

Ce questionnaire nous a permis de sonder un large public, soit plus de 120 répondants, sur le niveau auquel leur entreprise se situe selon eux à l'égard de différents regroupements de tâches relatives au numérique.

Nous avons également mené des entrevues avec des experts du numérique et des entreprises leaders de la transformation qu'il implique. Point crucial de la démarche, ces entrevues ont permis d'arrimer les notions qui sont ressorties de l'étude de la littérature à la réalité de notre industrie touristique québécoise. Bien peu d'études spécifiques à l'impact du numérique en tourisme ont été menées au Québec, d'où l'importance de tels entretiens. Dans le cadre des entrevues réalisées auprès d'experts, une grille d'évaluation sur une échelle de 1 à 10 a été utilisée afin de leur demander de situer le niveau actuel et souhaité des compétences des travailleurs et des gestionnaires de l'industrie.

- **NIVEAU 1**  
Aucune connaissance ou expérience dans le domaine en question
- **NIVEAU 2-3**  
Connaissance très limitée ou expérience de base
- **NIVEAU 4-5**  
Connaissance et expérience générale
- **NIVEAU 6-7**  
Bonne connaissance et expérience dans le domaine
- **NIVEAU 8**  
Très bonne connaissance et expérience dans le domaine
- **NIVEAU 9-10**  
Expert dans le domaine



L'ensemble de notre démarche préalable comportait évidemment certaines limites. Par exemple, il ne nous a pas été possible de déterminer des compétences spécifiques à devoir maîtriser pour l'ensemble de l'industrie. Également, certains sous-secteurs ont été difficiles à rejoindre, de sorte que leur représentativité, tant dans les entrevues que dans la consultation en ligne, s'est avérée plutôt négligeable et insuffisante.

**C'est le cas notamment du transport de personnes, un sous-secteur pour lequel il faudra définitivement approfondir les recherches pour en brosser un portrait adéquat.**

En outre, la disponibilité de répondants dans les entreprises a été un enjeu, alors que beaucoup d'entre eux sont complètement mobilisés par les opérations en raison de la rareté de main-d'œuvre, ce qui a rendu la sollicitation plus difficile. Par ailleurs, beaucoup d'opérateurs et de gestionnaires d'entreprises auraient aimé obtenir des solutions clés en main au terme de l'analyse, ce qui n'en était pas l'objectif. Il a fallu adapter le discours pour faire comprendre qu'il ne s'agissait pas de régler tous les problèmes à la fois, mais bien d'analyser la situation pour ensuite avancer avec la proposition de formation la mieux adaptée aux besoins.



## Découvertes et conclusions

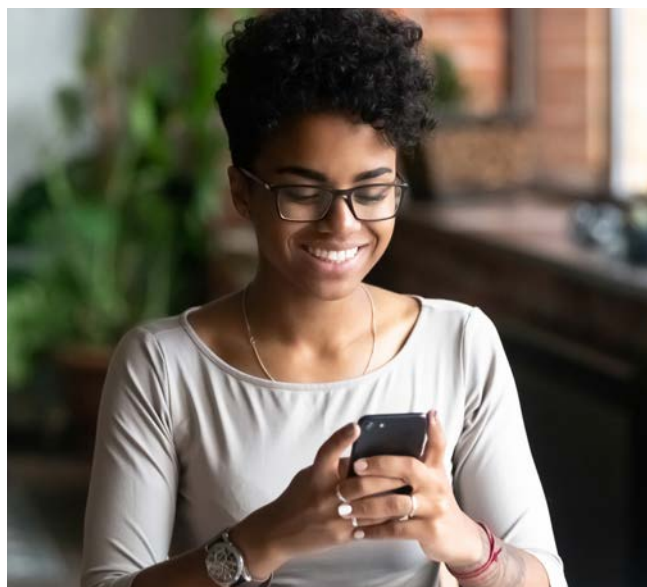
**La revue de la littérature nous a révélé que le Québec est bien loin de certaines destinations par rapport à la recherche et au référencement des compétences numériques, particulièrement en tourisme.**

Heureusement, certaines études, comme celle de NETendances, anciennement réalisées par le CEFRIO, maintenant par l'Académie de la transformation numérique (ATN), offrent un portrait de la situation numérique dans la province. Toutefois, les recherches sont plutôt dirigées selon des thématiques visant les citoyens et leurs habitudes, plutôt que vers l'utilisation en entreprise. Il y a peu de documentation disponible au Québec sur ce sujet. Et comme l'industrie accuse un retard par rapport à d'autres secteurs en raison de son facteur humain et de la prédominance des PME, elle ne fait pas l'objet de recherches poussées. Ailleurs sur la planète, on observe que dans un cadre réglementaire comme celui de l'Union européenne, beaucoup de ressources sont mises à disposition afin de documenter les pratiques.

À cet égard, une étude a été faite traitant des cinq secteurs de l'industrie touristique dans huit pays différents<sup>3</sup>. Dans la foulée de cette étude, la Next Tourism Generation Alliance (NTG Alliance) a vu le jour, avec pour mission de stimuler la coopération dans le développement et l'amélioration des compétences. Bien que les analyses réalisées dans le cadre de cette démarche ne portent pas sur le Québec, il est utile de prendre en considération les constats dégagés afin de nous guider vers les champs d'expertise à développer.

Malgré le fait que des études portant spécifiquement sur l'industrie qui nous intéresse et sur notre territoire ne soient pas monnaie courante, des constats ressortent de l'analyse de la littérature et ils sont importants à prendre en considération.

**Les habitudes des consommateurs ont déjà beaucoup évolué sur une courte période et le phénomène se poursuit.**



En effet, l'étude NETendances 2021 rapportait que 78 % des adultes québécois utilisent un ou plusieurs réseaux sociaux, avec une moyenne de 3,1 plateformes et une utilisation quotidienne de plus de 3 h 30<sup>4</sup>. Il apparaît évident que le nerf de la guerre se jouera sur le numérique dans les années à venir, et ce, pour tous les secteurs qui ont une activité commerciale, et donc des clients à rejoindre. En conséquence, les entreprises touristiques se doivent de mettre de l'énergie dans leur transformation numérique pour assurer leur croissance, leur compétitivité ainsi que leur pérennité.

AU QUÉBEC

**78 %**

DES ADULTES UTILISENT UN OU PLUSIEURS RÉSEAUX SOCIAUX

3. Carlisle, Sheena, Stanislav Ivanov, et Corné Dijkmans. 2021. « The Digital Skills Divide : Evidence from the European Tourism Industry ». *Journal of Tourism Futures*, 1<sup>er</sup> mars 2021. <https://doi.org/10.1108/JTF-07-2020-0114>.

4. Académie de la transformation numérique. 2021 « Actualités en ligne, réseaux sociaux et balados » (*NETendances volume 12 numéro 8*).



Les entretiens avec les experts de l'industrie touristique et des transformations numériques<sup>5</sup> nous ont renseignés sur l'état de la situation actuelle d'un point de vue macroscopique. Nous avons établi que les différences à l'intérieur de l'industrie sont énormes, avec à un bout de la file des leaders et des jeunes pousses qui agissent comme locomotives, et à l'autre bout plusieurs entreprises plutôt installées dans le dernier wagon. Le principal constat qui en découle, c'est que les besoins ne sont pas les mêmes pour tous. Certains gestionnaires et employés qui évoluent dans des contextes favorables et maîtrisent déjà certaines compétences numériques peuvent avoir besoin de perfectionnement, afin de tirer profit au maximum de la puissance qu'offrent les outils et les solutions technologiques. Dans les organisations où la culture d'innovation fait défaut et où les ressources humaines compétentes en la matière sont absentes, il faut plutôt s'orienter vers l'introduction de certains éléments à prioriser selon la situation. Peu importe le niveau d'expertise auquel on se situe, il y a toujours possibilité d'amélioration ; celle-ci dépendra du spectre d'action sur lequel il faut jouer.

**Il est également ressorti des consultations que les gestionnaires ont besoin de solutions concrètes, d'applications ou de logiciels qui vont grandement les aider.**

**Bien entendu, il n'existe pas une seule bonne réponse valable pour toutes les entreprises. Comme les différences sont majeures entre elles, il revient à chacune de déterminer la meilleure solution à adopter selon ses besoins.**

Pour leur venir en aide, il existe des pistes pour démarrer la démarche lorsqu'on ne sait plus où donner de la tête. À titre d'exemple, nous avons demandé à ChatGPT, l'outil qui a fait couler beaucoup d'encre au cours des derniers mois, de dresser une liste des solutions technologiques disponibles en fonction de certains groupes de tâches pour une entreprise. Il va de soi que les résultats que nous avons obtenus ne sont pas nécessairement ceux qui doivent être implantés dans telle entreprise, et que d'autres options plus récentes peuvent exister. Toutefois, pour une entreprise qui ne sait pas par où commencer, consulter cette liste s'avérera une minute de recherche bien investie (voir l'annexe 4).

Alors que les constats des experts et leaders ont été recueillis à l'aide d'entretiens, ceux de la consultation relèvent d'un échantillonnage de convenance puisé dans notre réseau de travailleurs et de gestionnaires qui devaient détenir une certaine aisance numérique, puisque le questionnaire était disponible en ligne seulement. Il est possible que cette approche ait généré un biais d'autocomplaisance entre les résultats obtenus et la réalité. Il est intéressant d'observer à quel point les répondants en entreprise se sont notés à des niveaux supérieurs à ceux auxquels les experts les plaçaient, en accord avec ce qui est ressorti de la revue littéraire.

5. Leurs noms apparaissent à l'annexe 2.

Bien que ce phénomène s'explique en partie par la limite découlant du type de consultation utilisé, il est aussi possible d'émettre l'hypothèse selon laquelle, dans certains cas, les répondants se surévaluent en raison d'un manque de connaissance en la matière. Nous avons aussi noté que les répondants occupant des fonctions plus élevées dans la structure de leur organisation (propriétaire, directeur, directrice, etc.) se notaient généralement plus bas que les employés (annexe 3). Une phase d'analyse supplémentaire sera nécessaire pour expliquer ces différences et pour pousser plus loin à l'intérieur de chacun des champs d'expertise, grâce notamment à des entrevues réalisées directement en entreprise.

**En résumé, quatre éléments apparaissent comme les principales causes qui amènent le plus les gestionnaires et les propriétaires d'entreprises touristiques au Québec à retarder le début ou l'accélération de la transformation numérique dans leur entreprise :**

- **Les compétences de base des gestionnaires** en ce qui a trait aux technologies sont insuffisantes, ainsi que les connaissances qui y sont reliées. Une mise à niveau de ce qui existe, sous forme de tour d'horizon ou de guide pratique, pourrait leur être bénéfique.
- **Dans la plupart des entreprises, on n'effectue pas de prospective technologique** (voir ci-contre l'explication de ce concept). On n'y trouve pas non plus de réflexe de veille, ni de volonté de voir ce qui se fait de nouveau ici et ailleurs.
- **La méconnaissance des programmes de subvention** freine les entreprises au niveau financier, alors qu'elles laissent tomber des changements potentiels, faute de moyens.
- **Le temps fait défaut** pour rechercher et implanter des solutions numériques, de même que la disponibilité des ressources humaines possédant une expertise en la matière.

Il ne faut évidemment pas croire que les écarts de performance constatés dans les champs d'expertise ciblés sont des problèmes que la formation pourrait régler complètement à elle seule. Par exemple, les notions de prospective technologique et de management de l'innovation se situent beaucoup plus au niveau de la stratégie organisationnelle, souvent négligée au profit d'une gestion plutôt en mode réactif et opérationnel.

## Concernant la prospective technologique, la veille n'est pas suffisante non plus à elle seule, considérant les défis auxquels les entreprises sont confrontées dans un contexte d'innovations technologiques.

En effet, il faut aussi que les changements technologiques puissent être traduits en impacts réels afin que les efforts consacrés à la formation ne soient pas constamment condamnés à recommencer à cause d'une technologie rendue désuète. Il importe aussi de considérer les attitudes et comportements requis permettant de collecter, d'analyser et d'anticiper. Dans un contexte de transformation numérique, d'autres compétences utiles comme celles permettant de jouer le rôle d'acteur de changement impliquent des comportements en lien avec certaines valeurs qui ne relèvent pas de la formation, comme la collaboration, laquelle découle plutôt de la culture organisationnelle.

## Concernant le management de l'innovation, celui-ci fait lui aussi référence à d'autres champs de pratiques de l'ordre du développement organisationnel, tels que le développement de modèles d'affaires ou les stratégies d'innovation en lien avec la vision d'entreprise.

On le voit bien, au-delà des considérations de compétences numériques et de formation, les deux exemples qui précèdent, ouvrent la réflexion à des considérations plus larges en lien avec la notion de développement organisationnel.

## Recommandations

Pour atteindre ou même se rapprocher des niveaux d'expertise optimaux ciblés dans ce rapport, il n'y a pas de solutions miracles. L'écart à combler est relativement grand pour tous les champs d'expertise identifiés, et leur interdépendance rend difficile de travailler un seul champ à la fois. De plus, il est nécessaire de travailler sur tous les aspects afin d'atteindre un niveau idéal de performance. Ceci étant dit, comme beaucoup d'entreprises peinent à trouver le chemin à emprunter, nous avons déterminé des pistes d'actions possibles.

- Des formations existantes pour travailler la présence en ligne, à l'aide du *Google Business Profile*, du référencement et autres sujets connexes sont déjà disponibles et permettraient de démystifier de nombreux concepts et pratiques de base.
- Les outils permettant la création de site Web sans détenir d'expertise en la matière sont nombreux et pas toujours coûteux, alors que certains combinent même le tout avec l'aspect de commerce en ligne.
- Développer l'écosystème Web des entreprises touristiques leur permettrait de travailler sur l'intelligence d'affaires, puisqu'elles deviendraient par le fait même propriétaires de leurs propres données.
- Pour bénéficier de l'utilité des données qu'elles recueillent, une formation plus spécifique serait nécessaire, incluant les enjeux légaux et de cybersécurité que cela implique.
- L'inclusion de critères de compétences numériques pour l'embauche de nouvelles ressources, de même que la création de postes spécifiques lorsque c'est possible.
- Tenir compte que les formations en entreprise sont généralement appréciées lorsqu'elles peuvent être faites en ligne et qu'elles ne dépassent pas une durée de 5 heures.
- Un changement de paradigme doit s'opérer. Le numérique étant synonyme d'innovation, il faut en créer le climat favorable. Plus que de voir les technologies simplement au niveau opérationnel, il est nécessaire de les faire passer au niveau stratégique de l'entreprise.

En plus de prioriser les compétences numériques lors de l'affichage de poste, il ne faut pas que les entreprises se retiennent de faire confiance à la jeune génération. Même si cette main-d'œuvre n'est généralement pas la plus formée, elle est la plus encline à participer à l'apprentissage et la formation pour développer de nouvelles compétences (36 % contre 15 % pour les baby-boomers)<sup>6</sup>.

Bien que nous l'ayons déjà mentionné, il est nécessaire de réitérer que tous nos constats et recommandations sont le résultat d'une analyse préalable et qu'il est fortement suggéré de passer à une deuxième phase d'analyse afin de valider les hypothèses.

La démarche nous a permis de mettre au jour des disparités profondes entre les leaders et le reste de la mêlée, de même qu'entre l'industrie touristique québécoise et d'autres secteurs de l'économie. Pour continuer de faire rayonner le tourisme au Québec, il est impératif d'outiller les entreprises qui composent cette industrie au visage humain et dont l'accueil est un pilier. Pour préserver la qualité du service de ses produits et expériences alors que la main-d'œuvre continuera de se faire rare dans les années à venir, les transformations numériques se doivent d'être un vecteur de choix, tous sous-secteurs confondus. Il est temps de passer de la parole aux actes, et pour cela, de se former sur les actions à prendre en répondant au quoi, au pourquoi, au comment et par qui.

6. Salesforce. 27 janvier 2022. « Salesforce Launches Global Digital Skills Index : In-Depth Insights from 23,000 Workers ». Salesforce. <https://www.salesforce.com/news/stories/salesforce-digital-skills-index-details-major-gaps-across-19-countries/#main-content>.

# Bibliographie

Carlisle, Sheena, Stanislav Ivanov, et Corné Dijkmans. 2021. « The Digital Skills Divide : Evidence from the European Tourism Industry ». *Journal of Tourism Futures*, 1<sup>er</sup> mars 2021. <https://doi.org/10.1108/JTF-07-2020-0114>.

---

Académie de la transformation numérique. 2021 « Actualités en ligne, réseaux sociaux et balados » (*NETendances volume 12 numéro 8*).

---

Brighspot. 2020 « Why Digital Transformation Can't Wait Until You Are Ready » <https://brightspot.brightspotcdn.com/70/e8/89c2e3bf4222aca5b172684845ab/brightspot-whitepaper-why-digital-transformation-can-t-wait.pdf>.

---

Ciopages. 2022 « The Definitive Guide to Enterprise Digital Transformation » <https://www.ciopages.com/digital-transformation/>.

---

Pacheco, A. A., Robles, I., Isuiza, D. D., y Añaños, M. A. 2021. « Digital transformation model for the development of tourism companies ». *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico. Edición Especial Tourism and University : Backbone of Peruvian Economy*, 47-61. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2021/01/art-3-3c-empresa-2021-enero-1.pdf>.

---

OECD. 2020. « *OECD Tourism Trends and Policies 2020* ». OECD Tourism Trends and Policies. OECD. <https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>.

---

Bergson-Shilcock, Amanda. Mai 2020. « The New Landscape of Digital Literacy » National Skills Coalition. <https://nationalskillscoalition.org/wp-content/uploads/2020/12/05-20-2020-NSC-New-Landscape-of-Digital-Literacy.pdf>.

---

Salesforce. 27 janvier 2022. « Salesforce Launches Global Digital Skills Index : In-Depth Insights from 23,000 Workers ». Salesforce. <https://www.salesforce.com/news/stories/salesforce-digital-skills-index-details-major-gaps-across-19-countries/#main-content>.

---

# Annexes

## ANNEXE 1 – Membres du comité d'orientation

### **Michèle Lord**

Chargée de projets majeurs  
Événements Attractions Québec (ÉAQ)

### **Dominic Gallant**

Directeur général  
Auberge des Gallant

### **Dominique Tremblay**

Directrice, Affaires publiques et gouvernementales  
Association Restauration Québec (ARQ)

### **Maïthé Levasseur**

Gestionnaire, Connaissance et stratégie  
Tourisme Laval

## ANNEXE 2 – Experts consultés

### **Martin Lessard**

Directeur général  
MtLab

### **Marie-Lou Faucher-Brugère**

Directrice, Talent et culture  
Palais des congrès

### **Sabrina Fortin**

Coordonnatrice,  
Administration et main-d'œuvre  
Tourisme Charlevoix

### **Nadine St-Amant**

Présidente  
Super Aqua Club

### **Karine Blondin**

Directrice de la formation aux adultes, aux entreprises et  
aux organisations au Collège de Maisonneuve.

### **Frédéric Gonzalo**

Consultant en marketing numérique

### **Nicholas Poirier**

Consultant, Conseiller stratégique

### **Majlinda Zhegu**

Professeure, Management et innovation  
UQAM

### **Carl Boucher**

Ingénieur en génie industriel

### **Myrienne Parent**

Directrice générale, Fondatrice  
Les Pages vertes

### **Simon Racicot-Daignault**

Ingénieur, Consultant en énergie renouvelable

## ANNEXE 3 – Niveau perçu par les travailleurs et les gestionnaires\* en fonction de leur poste

	Total	Propriétaire	Non-propriétaire (autre poste dans l'entreprise)
n=	entre 111 et 124	entre 53 et 60	entre 57 et 63
Développer et mettre à jour une politique de confidentialité et de gestion de données	5,6	5,4	5,7
Recruter en ligne, grâce à des réseaux sociaux comme LinkedIn et Facebook	6,9	6,5	7,3
Planifier une communication structurée sur les réseaux sociaux	7,1	6,8	7,3
Utiliser le numérique (site Web, logiciels, référencement, etc.) comme outil de marketing et de communication	6,9	6,8	7,2
Concevoir un site Web pour l'entreprise et le tenir à jour	6,8	6,4	7,1
Mettre à jour l'écosystème Web de l'entreprise (Google Business Profile, plateformes sociales, sites de partenaires, etc.)	6,4	6,0	6,8
Prendre en charge la gestion des avis et commentaires en ligne ( <i>reviews</i> )	7,2	7,0	7,5
Récolter des données à l'aide de différents outils numériques	5,5	4,7	6,2
Interpréter des données avec ou sans l'aide d'outils numériques	5,8	5,1	6,3
Développer ou implanter des projets d'intelligence artificielle ou de réalité virtuelle	3,0	2,5	3,4
Mobiliser l'équipe en favorisant l'écoute et l'engagement	6,9	6,9	7,0
Communiquer les efforts et les projets numériques de l'organisation pour générer un effet d'entraînement (dans l'entreprise, sa région ou son secteur)	5,5	5,0	5,8

\* Données collectées de novembre 2022 à janvier 2023 à partir des réponses recueillies auprès de 126 répondants



## ANNEXE 4 – Exemples d’applications selon les compétences numériques pour le marketing touristique (liste non exhaustive)

Compétence numérique	Description	Exemples d’applications
<b>Marketing numérique</b>	Utilisation de canaux numériques pour promouvoir un produit ou service touristique.	Google Ads, Facebook Ads, Instagram Ads, TripAdvisor, Expedia
<b>Réseaux sociaux</b>	Utilisation de plateformes de réseaux sociaux pour atteindre les clients et interagir avec eux.	Facebook, Instagram, X, LinkedIn, YouTube
<b>Analyse des données</b>	Utilisation d’outils pour collecter, analyser et interpréter des données numériques pour optimiser les stratégies marketing.	Google Analytics, SEMrush, Ahrefs, Moz, Mixpanel
<b>Gestion de contenu</b>	Création, publication et gestion de contenu numérique pour informer, engager et fidéliser les clients.	WordPress, Wix, SquareSpace, Canva, Adobe Creative Suite
<b>E-commerce</b>	Vente de produits et services touristiques en ligne.	Shopify, WooCommerce, PayPal, Stripe, Amazon Pay
<b>Gestion de la relation client</b>	Utilisation d’outils pour gérer les interactions avec les clients, recueillir des commentaires et améliorer l’expérience client.	Zendesk, Intercom, HubSpot, Freshdesk, Salesforce

## ANNEXE 5 – Exemples de projets technologiques innovants

Exemples de projets technologiques innovants	Description
<b>Bornes d’enregistrement</b>	Les bornes d’enregistrement sont des équipements automatisés qui permettent aux clients de s’enregistrer à leur arrivée dans un établissement touristique sans passer par la réception. Les clients peuvent saisir leurs informations personnelles, effectuer leur paiement et obtenir leur clé de chambre de manière autonome, ce qui peut réduire les files d’attente à la réception et améliorer l’expérience client. Les bornes d’enregistrement peuvent également réduire les coûts en personnel pour l’établissement.
<b>Domotique pour l’hébergement</b>	La domotique est une technologie qui permet d’automatiser de nombreux processus dans les établissements d’hébergement, tels que les hôtels, les motels et les auberges. Elle peut être utilisée pour contrôler les éclairages, la température, les appareils électroniques, les serrures et même les rideaux. L’utilisation de la domotique peut améliorer l’expérience client en offrant un contrôle plus personnalisé de l’environnement et en rendant les opérations plus efficaces pour le personnel. Elle peut également réduire les coûts d’exploitation en optimisant la consommation d’énergie et en réduisant les besoins de maintenance. En fin de compte, la domotique peut aider les établissements d’hébergement à offrir un service de qualité supérieure tout en augmentant leur rentabilité.
<b>Mise en place d’un système d’assistant vocal automatisé afin d’améliorer l’expérience client en hôtellerie</b>	Manoir Richelieu à Charlevoix : implantation de la technologie Alexa Smart Properties for Hospitality (potentiel en domotique de cette technologie). <a href="https://www.lequotidien.com/2023/03/31/alexa-a-la-rescousse-de-lhotellerie-697f9a1fce1347a3d552e0b8f199b3f8/">https://www.lequotidien.com/2023/03/31/alexa-a-la-rescousse-de-lhotellerie-697f9a1fce1347a3d552e0b8f199b3f8/</a>

<b>Bracelets connectés</b>	<p>La technologie des bracelets consiste en des bracelets connectés qui peuvent être utilisés pour une variété de fonctions dans les entreprises touristiques, telles que la gestion des files d'attente, l'accès aux attractions, les paiements sans contact, la personnalisation de l'expérience client et la collecte de données clients. Les bracelets peuvent également permettre une meilleure gestion des flux de visiteurs et une réduction du temps d'attente, améliorant ainsi l'expérience globale des clients.</p> <p><a href="https://connectngo.com/fr/etudes-de-cas/super-aqua-club-genere-des-revenus-avec-connectgo/">https://connectngo.com/fr/etudes-de-cas/super-aqua-club-genere-des-revenus-avec-connectgo/</a></p>
<b>Menus numériques et commandes en ligne et réservation</b>	<p>Les restaurants peuvent proposer des menus interactifs sur des tablettes ou via une application mobile pour que les clients puissent commander et personnaliser leur repas.</p> <p>Les systèmes de commande en ligne permettent aux clients de commander leur nourriture en ligne, ce qui permet d'accélérer le processus de commande et de réduire les erreurs.</p> <p>Les plateformes de réservation en ligne : les clients peuvent réserver leur table en ligne, ce qui permet aux restaurants de mieux gérer leur capacité et de réduire les temps d'attente.</p>
<b>Les robots de cuisine</b>	<p>Les robots de cuisine peuvent préparer des aliments de manière efficace et constante, permettant aux restaurants de réduire les coûts de main-d'œuvre.</p>
<b>Les commandes à la chambre</b>	<p>Outil de diffusion de l'information sans contact et qui permet la livraison des commandes à la chambre par robot. Permet d'offrir une expérience unique de service à la chambre.</p> <p><a href="https://tourismexpress.com/nouvelles/innovation-technologique-en-hotellerie-l-hotel-monville-s-associe-a-mysmartjourney">https://tourismexpress.com/nouvelles/innovation-technologique-en-hotellerie-l-hotel-monville-s-associe-a-mysmartjourney</a></p>
<b>Gestion des stocks (restauration)</b>	<p>PieceMeal, une solution québécoise d'aide à la gestion, notamment en ce qui a trait à la gestion des stocks, des horaires, des menus, etc.</p> <p><a href="https://mtlab.ca/solutions/plateforme-de-gestion-pour-restaurants-et-services-alimentaires/">https://mtlab.ca/solutions/plateforme-de-gestion-pour-restaurants-et-services-alimentaires/</a></p> <p><a href="https://www.hrimag.com/Piecemeal-Une-plateforme-gratuite-pour-aider-les-restaurateurs-a-planifier-la">https://www.hrimag.com/Piecemeal-Une-plateforme-gratuite-pour-aider-les-restaurateurs-a-planifier-la</a></p>
<b>Commandes sans personnel (restauration)</b>	<p>Bornes de commandes numériques, principalement pour la restauration rapide et à service au comptoir. Solution hygiénique disponible sans contact avec la borne.</p> <p><a href="https://www.ledevoir.com/economie/726357/restauration-des-bornes-de-commande-sans-contact-arrivent-au-quebec">https://www.ledevoir.com/economie/726357/restauration-des-bornes-de-commande-sans-contact-arrivent-au-quebec</a></p>
<b>Robot pour les agences de voyages</b>	<p>Préqualification des clients dans les agences de voyage.</p> <p>Robot Amadeus (alimenté par l'intelligence artificielle).</p> <p><a href="https://www.revfine.com/fr/robots-hotellerie-industrie/">https://www.revfine.com/fr/robots-hotellerie-industrie/</a></p>

## Droits de diffusion et de reproduction

Toute reproduction de ce rapport est interdite. Il est toutefois possible de demander une autorisation de reproduction partielle ou non substantielle des contenus, sans payer de redevances, en effectuant une demande préalable auprès du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) en écrivant un courriel à [info@cqrht.qc.ca](mailto:info@cqrht.qc.ca) en indiquant l'objet de votre demande, le contexte de la diffusion, les supports de diffusion visés, et la durée de diffusion.

Est entendu par reproduction :

- a) la reproduction par reprographie, y compris la reproduction au moyen de la xérogaphie ou de la photocopie;
- b) la duplication (par stencil) ou par dessin (y compris le traçage) et tout procédé analogue;
- c) la numérisation par balayage d'une copie papier afin d'effectuer une reproduction sur support numérique;
- d) l'impression d'une reproduction sur support numérique;
- e) la transmission par courrier électronique ou télécopieur;
- f) le stockage d'une reproduction sur support numérique sur un dispositif ou un support de stockage local;
- g) la transmission ou le téléchargement d'une reproduction sur support numérique sur un réseau sécurisé ou le stockage d'une reproduction sur support numérique sur un réseau sécurisé;
- h) la transmission d'une reproduction sur support numérique à partir d'un réseau sécurisé et son stockage sur un dispositif ou un support de stockage local (ex. : CD-Rom, clé USB, etc.);
- i) la représentation au moyen d'un ordinateur ou de tout autre dispositif, incluant le rétroprojecteur et le projecteur de diapositives;
- j) l'affichage, sur un ordinateur ou autre dispositif, d'une reproduction sur support numérique;
- k) l'affichage d'un lien ou d'un hyperlien menant à une reproduction sur support numérique.

A noter que la loi et la jurisprudence ne reconnaissent pas l'hyperlien comme étant une reproduction et qu'il est autorisé sans autorisation.

**LA COMPÉTENCE**  
*fait* **LA DIFFÉRENCE**

[cqrht.qc.ca](http://cqrht.qc.ca)