



**Chambre de commerce du Montréal métropolitain**

**Le 21<sup>e</sup> siècle : celui du tourisme**

Une allocution de Jean-Marc Eustache  
Président et chef de la direction  
Transat A.T. inc.

LE DISCOURS PRONONCÉ FAIT FOI

Le 6 décembre 2005

Mesdames et Messieurs,  
Bonjour.

Pour beaucoup de gens, le mot « tourisme » projette encore l'image d'une aimable activité de loisir, avec des retombées économiques heureuses, mais dont l'importance est plus ou moins claire. Pourtant, le tourisme est une *industrie*. Une industrie majeure, étroitement liée à la globalisation.

Son poids économique est indéniable dans la plupart des pays développés, notamment dans les grandes villes comme Montréal, où quelque 6 millions de visiteurs dépensent chaque année 2 milliards de dollars<sup>1</sup>. Et l'importance économique du tourisme est encore plus évidente dans beaucoup de pays en développement, où il constitue carrément le moteur économique et la principale source de prospérité.

### **1. Un système socio-économique complexe**

Plus qu'une « industrie » au sens traditionnel, le tourisme tient davantage d'un « système » socio-économique très complexe. Au premier chef, le tourisme repose sur un certain nombre *de pôles d'attractions*; et bien entendu, sur les organisations et les entreprises qui les développent ou les mettent en valeur. Sans ces « locomotives », la quasi-totalité de l'économie touristique disparaît.

Il s'agit par exemple de tous les sites naturels et historiques, de toute une série d'institutions et d'événements qui, comme on dit, « valent le voyage ». Pensez aux Rocheuses, à Versailles, au Louvre, à Disneyland, à Las Vegas ou au Grand Prix de Monaco, qui sont, finalement, les *compétiteurs directs* du Vieux-Montréal, du Mont-Tremblant et du Festival de Jazz.

Un événement comme le Festival de Jazz, justement, a un impact très important sur le tourisme. À cause de son pouvoir d'attraction intrinsèque, bien sûr, mais aussi à cause de sa contribution durable à la notoriété et à la « personnalité » de Montréal. C'est important, parce que partout dans le monde, les grandes villes jouent toutes un rôle de locomotive. Et chacune d'elle le fait en misant sur sa personnalité propre. « L'aura » d'une ville, c'est un actif qui est intangible, mais qui est aussi fondamental.

En général, la plus grande partie du budget d'un touriste n'est pas consacrée aux attractions proprement dites, mais plutôt à ce que j'appellerai *l'infrastructure* touristique. À savoir les services de transport, d'hébergement et de restauration sans lesquels l'expérience touristique est tout simplement impossible. C'est ce que nous faisons chez Transat. Notre métier est « d'assembler » et de mettre en marché ce type de services. Notre industrie a donc ceci de particulier que ce n'est pas le produit qui se déplace vers le client, mais *c'est le client qui doit se déplacer vers le produit*.

---

<sup>1</sup> Tourisme Montréal, *Évolution du tourisme à Montréal de 1980 à 2001*. Les chiffres évoqués ici réfèrent à l'année 2001, la plus récente étudiée dans ce document réalisé en 2003. À cause des effets du 11 septembre, le chiffre de 6,1 millions de touristes de 2001 était en baisse sur celui de 2000, à 6,4 millions.

Il y a donc deux « constellations » d'entreprises complémentaires. Certaines vivent essentiellement du tourisme, d'autres non. Mais tout le monde a un rôle à jouer, et tout le monde en tire des bénéfices. Et surtout, chacune d'elle a un impact sur la réputation de la destination. Il y a ainsi au Québec plus de 26 000 entreprises dites « touristiques », dont environ 18 000 dans les secteurs de la restauration ou de l'hébergement. Elles représentent environ 320 000 emplois directs et indirects<sup>2</sup>. Et le quart de ces entreprises sont ici, à Montréal.

Une destination touristique, ce n'est pas seulement des entreprises, c'est aussi une « communauté d'accueil ». Une communauté avec son caractère, qui peut être plus ou moins attirante, plus ou moins accueillante, plus ou moins préparée, plus ou moins équipée.

Il y a donc beaucoup de joueurs sur la patinoire touristique. À telle enseigne d'ailleurs que beaucoup de choses échappent au contrôle de l' « l'industrie » à proprement parler. Une entreprise comme celle que je dirige n'a que *très peu de prise* sur la réputation des destinations qu'elle met en marché, et encore moins sur les véritables déterminants de cette réputation.

Prenons un exemple bien simple : la question de la sécurité. C'est un enjeu fondamental. Montréal a toujours pu capitaliser, et avec raison, sur le fait qu'elle était une grande ville sécuritaire. Mais évidemment, les entreprises touristiques n'ont rien à voir là-dedans. C'est *la communauté*, à travers ses valeurs, ses institutions, ses priorités et ses règles, qui contrôle cette question.

## **2. L'apport économique du tourisme**

On peut dire qu'il y a deux tourisms. Le tourisme intérieur, à savoir les voyages effectués au Canada par les Canadiens. Et le tourisme international, qui se divise en tourisme « entrant » et en tourisme « sortant ».

Au Canada, on évalue les recettes touristiques *totales* à environ 55 milliards de dollars. Environ 70 % de ce montant est attribuable au tourisme intérieur<sup>3</sup>. L'autre 30 % provient des quelque 20 millions de touristes étrangers qui nous visitent annuellement, et dont la vaste majorité sont américains<sup>4</sup>.

Tout impressionnants qu'ils soient, ces chiffres ne rendent pas justice à l'importance du tourisme dans l'économie, et surtout à ses effets d'entraînement. En 2005, au Canada, on estime que l'activité économique générée par le tourisme est de l'ordre de 223 milliards de dollars, et qu'elle va doubler à plus de 400 milliards d'ici 2015<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Conseil québécois des ressources humaines en tourisme et Emploi Québec, *Diagnostic des ressources humaines en tourisme, Horizon 2004-2009, rapport final octobre 2004*.

<sup>3</sup> Commission canadienne du tourisme et Statistiques Canada.

<sup>4</sup> Organisation mondiale du tourisme. Soit 20,1 millions de touristes en 2002, et 17,5 millions en 2003 (année du SRAS). En 2004, nous aurions atteint le niveau de 19 millions selon Statistiques Canada, dont 15,1 millions en provenance des États-Unis et 3,9 millions en provenance d'outre-mer.

<sup>5</sup> World Travel & Tourism Council, *Tourism Satellite Accounting Research*. Le tourisme générerait environ 736 000 emplois directs, et plus de deux millions d'emplois directs et indirects. La contribution directe au PIB serait de 52 milliards de dollars (3,8 % du PIB).

Plus de deux millions d'emplois dépendent directement ou indirectement du tourisme, soit 13 % de tous les emplois<sup>6</sup>. À votre table, aujourd'hui, il y a donc au moins une personne qui vit du tourisme... et peut-être sans le savoir !

Le tourisme est une des industries les plus importantes au monde. Il représenterait une activité économique de 6 000 milliards de dollars américains, plus de 10 % du PNB mondial, et ferait travailler plus de 220 millions de personnes<sup>7</sup>.

De ces 220 millions, environ 4 500 travaillent chez Transat, au Canada, en France, et sur certaines destinations. En 20 ans nous avons bâti, contre vents et marées, une des plus grandes organisations au monde dans le domaine du tourisme international, avec un chiffre d'affaires qui dépasse les deux milliards de dollars. Le tout en privilégiant une intégration verticale complète, de la compagnie aérienne à l'agent de voyage.

Au début, nous vendions la France aux Québécois, et le Québec aux Français. Par la suite, par étapes, nous avons élargi notre présence en Europe et au Canada, et nous avons ajouté les destinations soleil.

Nous sommes aussi le plus important voyageur *réceptif* au Canada par l'entremise de notre filiale Jonview. Celle-ci a mis sur pied un réseau de prestataires de services, ici au Canada, et agit comme canal de distribution de leurs produits à l'étranger, par le biais de ses partenaires voyageurs. Nous sommes très présents en Europe, notamment au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Suisse. Et nous avons commencé à nous positionner en Asie et en Amérique latine.

### **3. L'importance d'une action concertée**

Je voudrais maintenant revenir sur la « complexité » de l'industrie.

D'un côté, nous avons un touriste potentiel, qui recherche une *expérience* davantage qu'une destination. Et la variété des expériences recherchées, croyez-moi, ne cesse de croître. Nous devons répondre à une véritable mosaïque de besoins : écotourisme, tourisme « santé », tourisme culturel, tourisme nautique, cyclotourisme, et j'en passe.

De l'autre côté, nous avons une communauté « hôte », dont certains membres voient le tourisme comme un bienfait économique, d'autres comme un problème, et d'autres enfin qui ne voient rien du tout.

Entre les deux, il y a le secteur privé, mais aussi, dans une large mesure, les gouvernements.

---

<sup>6</sup> World Travel & Tourism Council, *Tourism Satellite Accounting Research*.

<sup>7</sup> World Travel & Tourism Council.

Il y a peu d'industries, à mon avis, où l'action du secteur privé et du secteur public est aussi « entremêlée », et où les gestes posés par l'un et l'autre ont le potentiel de s'annuler, ou, on l'espère, de voir leurs effets démultipliés.

Et, entre parenthèses, j'ajoute que les institutions d'enseignement, également, jouent un rôle important, car l'amateurisme n'est plus de mise, et le sera encore moins dans l'avenir. L'importance de la formation ne peut qu'aller croissant.

Les gouvernements :

- Contrôlent les conditions de sortie de leurs citoyens, et les conditions d'entrée des touristes.
- Contrôlent les sites naturels, et les infrastructures qui y donnent ou non accès. Les Rocheuses, c'est bien beau, mais il faut des routes pour s'y rendre. Les plages de Cuba, sans aéroports, sans routes, sans autorisations d'y construire des hôtels, n'ont aucune valeur.
- Contrôlent la politique culturelle, ce qui a un impact direct sur l'attrait d'une destination.
- Contrôlent une panoplie de réglementations et de politiques qui peuvent encourager ou décourager les voyages, et le développement touristique.

C'est le cas dans le transport aérien par exemple, un domaine que nous connaissons bien, puisque nous y opérons depuis 1987. Notre filiale Air Transat est le plus important transporteur nolisé international au Canada, avec environ 3 millions de passagers par année.

Compte tenu de la taille de notre marché intérieur, de notre éloignement des marchés cibles, des distances à franchir pour visiter le pays, il est bien évident que le transport aérien est le genre de dossier où les gouvernements et l'industrie doivent travailler de concert, sinon nous n'allons nulle part.

Dans ce métier comme dans nul autre, le besoin de concertation est énorme. Une destination touristique, *ça se gère*. Isolément, ni les gouvernements, ni les entreprises, ni la communauté n'ont le contrôle. Ce n'est qu'en travaillant *ensemble*, qu'on peut arriver à se donner une stratégie qui fonctionne. C'est pourquoi des structures ont été mises en place pour que nous puissions, comme destination et comme industrie, jouer notre rôle et réaliser notre potentiel.

C'est le cas entre autres dans le domaine de la promotion et de la mise en marché, notamment à l'étranger. Sous les auspices de la Commission canadienne du tourisme, nous avons réussi à harmoniser les efforts du secteur privé, du gouvernement fédéral et des provinces en matière de marketing et de mise en marché. De même, Tourisme Montréal joue un rôle très actif, et depuis des années, pour mobiliser les forces vives du milieu.

Mais il y a encore beaucoup à faire, et le temps presse. Parce que nous courons le risque de rater un train qui approche rapidement, et qui pourrait bien ne pas s'arrêter dans notre gare.

#### **4) Le 21<sup>e</sup> siècle, celui du tourisme**

Ce qui frappe, quand on examine le tourisme, c'est la croissance. Et notamment la croissance du tourisme *international*. C'est ce qui me fait dire que le 21<sup>e</sup> siècle sera celui du tourisme.

En 1975, environ 200 millions de touristes dits internationaux ont franchi une frontière. Aujourd'hui, il y en a près de 800 millions; en 2010 il y en aura un milliard; et un milliard et demi en 2020<sup>8</sup>. La croissance, du moins globalement, est au rendez-vous... C'est la bonne nouvelle. Il est à peu près acquis que le tourisme international va continuer de s'accroître au Canada, du moins en chiffres absolus.

Mais tout n'est pas rose. D'abord parce qu'il y a de nouvelles destinations qui montent rapidement. La Russie, les pays de l'Est, l'Amérique du Sud, le Moyen-Orient... *et même l'Afrique* exercent énormément d'attrait sur un touriste de plus en plus aventureux.

En France, où nous sommes présents avec nos voyagistes expéditifs Look Voyages et Vacances Transat France, nous avons vu ces dernières années monter à vue d'oeil l'intérêt pour les Caraïbes et l'Asie du Sud-Est. D'ailleurs, de 1997 à 2004, de moins en moins de Français nous ont visité chaque année. Si on regarde du côté des Américains, notre clientèle naturelle, nos progrès ne sont pas spectaculaires. La croissance des arrivées a été faible entre 1998 et 2004 : en effet, seulement 15 millions d'entre eux visitent le Canada chaque année<sup>9</sup>. Les autres, soit restent chez eux, soit vont ailleurs.

La concurrence entre destinations n'a jamais été aussi vive, et le « marché touristique » est beaucoup plus global qu'il ne l'était. Notre part de marché de la demande mondiale, au Canada, est en déclin. Elle était de 3,5 % il y a 20 ans, elle est à peu près de 2,9 % au moment où on se parle, et d'ici cinq ou six ans elle sera à 2,5 %<sup>10</sup>.

Ce n'est pas tout. Historiquement, le touriste venait soit des États-Unis, soit d'Europe de l'Ouest. Une poignée de pays fournissait le plus gros du contingent touristique mondial. En somme, la loi du 80/20 s'appliquait : 80 % des touristes venaient d'une poignée de pays, toujours les mêmes, et visitaient une poignée de pays, toujours les mêmes – dont le Canada. Tout ça est en train de changer très vite.

Déjà, au Canada, si on fait abstraction des Américains, ce sont les Anglais, les Français, les Allemands, les Japonais, les Australiens, les Coréens et les Mexicains, dans cet ordre, qui

---

<sup>8</sup> Organisation mondiale du tourisme. En 2004, les arrivées internationales sont évaluées à 760 millions, en forte hausse sur 2003 (691 millions), qui avait cependant été marquée par le SRAS et 2002 (703 millions). La hausse prévue pour 2005 serait de l'ordre de 5 % selon l'OMT (tel que rapporté par le Globe and Mail le 5 février 2005 Laszlo Buhasz), ce qui portera éventuellement le total à environ 800 millions. Les recettes ont été de 523 milliards de dollars américains en 2003 (OMT).

<sup>9</sup> Statistiques Canada. 1998/14,9 millions; 1999-2000/15,2 millions; 2001/15,5 millions; 2002/16,2 millions. En 2004, ce serait 15,1 millions (voir note 5 ci-haut).

<sup>10</sup> *World Travel & Tourism Council*.

représentent les plus importantes clientèles touristiques. Nous recevons d'ailleurs deux fois plus de touristes anglais que de touristes français<sup>11</sup>.

En fait, une bonne partie de la croissance du tourisme international, que l'Organisation mondiale du tourisme établit à environ 4 % par année dans le monde, va venir au premier chef d'Asie, et aussi d'Amérique latine. Selon certaines estimations, *un million de Chinois par année* pourraient manifester l'intérêt de visiter le Canada, et ce d'ici 2020.

Face à tout cela, il faut prendre conscience que depuis 30 ans, presque tous nos efforts, en matière de tourisme, surtout au Québec, ont été canalisés vers les États-Unis et l'Europe. Mais qu'est-ce qui fait vibrer nos amis d'Extrême-Orient, ou du Mexique ? Notre produit est-il adapté à leurs attentes ? Quelle est « l'expérience » qu'ils recherchent ? Comment les convaincre ? Et comment, et dans quelle langue allons-nous les accueillir ? Bref, le bagage que nous avons accumulé depuis une ou deux générations est toujours utile, mais il ne suffit plus. Le potentiel est énorme, mais il va nous falloir négocier d'importants virages sur le plan stratégique si nous voulons en profiter. Sinon, le tapis va nous glisser sous les pieds.

## **5. Une stratégie à renouveler**

Si on schématise, au cours des derniers 25 ou 30 ans nous avons misé largement sur les Américains, les Anglais et les Français, en capitalisant dans une très large mesure sur notre patrimoine historique et nos sites naturels. Il faut évidemment continuer. Nous serions bien mal avisés de ne pas mettre en valeur nos avantages *naturels* auprès de nos publics *naturels*. Mais ce qu'il est impératif de réaliser, c'est que ce modèle n'aura pas le même succès au cours des 25 à 30 années *qui viennent*.

Si on veut que Montréal, le Québec et le Canada participent à fond à l'économie touristique, il va nous falloir une nouvelle stratégie, une nouvelle vision. Et encore plus de concertation, pour arriver à gérer stratégiquement notre destination. Quels marchés allons-nous privilégier ? De quels instruments, de quels équipements avons-nous besoin pour les exploiter ? Quels sont les enjeux qui en découlent et comment allons-nous les gérer ? Et, bien entendu, où allons-nous prendre l'argent pour faire tout cela ?

Montréal, c'est clair, est déjà une destination touristique majeure, une « locomotive ». Elle doit le demeurer, et nous devons en exploiter tout le potentiel. C'est notre meilleur atout pour « attirer » une nouvelle clientèle.

C'est d'ailleurs dans cet esprit que Transat a donné son appui au projet de Complexe de divertissement proposé par Loto-Québec et le Cirque du Soleil au bassin Peel, y compris le déménagement du Casino.

Partout dans le monde, le marché du divertissement au sens large prend une importance croissante dans le domaine touristique. Ce n'est pas toujours le but principal du voyage, mais

---

<sup>11</sup> Statistiques Canada, chiffres de 2003. Environ 691 000 Anglais, 275 000 Français.

c'est en train de devenir un des attributs majeurs de la destination. Aux États-Unis par exemple, les deux premières destinations de vacances sont Las Vegas et DisneyWorld<sup>12</sup>. Et 80 % des Américains estiment que la visite d'un casino est quelque chose de tout à fait acceptable<sup>13</sup>.

Si on veut relancer nos efforts aux États-Unis (et il me semble que c'est logique de le faire), le projet de Loto-Québec peut nous aider à devenir une destination plus convaincante. Je suis tout à fait sensible aux enjeux sociaux qui ont été soulevés à l'égard de ce projet. Ce sont des questions légitimes, qui méritent qu'on s'y arrête, et auxquelles il y a des réponses.

Dans ce dossier comme dans d'autres, nous allons devoir faire des choix. Et faire des choix, au Québec, ce n'est pas toujours notre point fort. Trop souvent, nous avons eu tendance à tergiverser, saupoudrer, ménager la chèvre et le chou. Résultat des courses : on perd un temps énorme, et surtout on finit par adopter des demi-solutions qui sont des compromis et qui ne font pas le travail. En ce qui me concerne, je suis persuadé que ni Montréal, ni le Québec, ni le Canada, n'ont les moyens de bouder les créneaux de marché qui sont en croissance. Et ce d'autant plus que nos concurrents, eux, ne se gênent pas.

## **6. Faire face aux nouvelles menaces et défis**

Si le 21<sup>e</sup> siècle est pour être celui du tourisme, c'est aussi celui, malheureusement, de nouvelles menaces et de nouveaux défis. En quatre ans, notre industrie a vécu deux électrochocs.

D'abord le 11 septembre 2001, qui a été pour le tourisme un coup de frein brutal.

Deuxième traumatisme, le Syndrome Respiratoire Aigu Sévère, au printemps 2003, qui a frappé toute l'industrie de plein fouet. Le résultat ? Une chute immédiate des réservations à destination du Canada.

Nous le savions, bien sûr, mais la preuve a été faite à une échelle jusque là inédite : il est très facile pour un touriste de modifier ses plans, surtout s'il estime que sa sécurité est en jeu.

Vous avez peut-être noté qu'il y a quelques semaines, au large de la Somalie, un paquebot de luxe a réussi *in extremis* à échapper à un assaut *de pirates*. Je vous avoue qu'il y a quelque chose d'un peu surréaliste à considérer qu'en 2005, l'industrie du tourisme en soit à se prémunir contre les épidémies de grippe et les pirates. Et ça, c'est sans parler des ouragans et des tsunamis... Vous pouvez me croire, depuis quelques années, la vie, dans une entreprise de tourisme, n'est pas ennuyante.

Dans ce contexte, l'autre défi qui est posé à notre industrie, aussi bien aux entreprises qu'aux gouvernements, c'est celui de *la santé, de la flexibilité et de la vitesse de réaction* des organisations.

---

<sup>12</sup> *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*. Charles R. Goeldner et J. R. Brent Ritchie, dixième édition, 2005. (p. 227).

<sup>13</sup> Sondage de l'American Gaming Association, 2004 (Goeldner, Ritchie, p. 217).

Ces événements, ces dernières années, nous ont amenés, dans le cas de Transat, à faire des changements très profonds, et ce à tous les niveaux. L'objectif : être capable d'anticiper les tempêtes dans la mesure du possible, d'y résister, et de réagir rapidement. Cela a entraîné des changements majeurs dans nos structures, nos processus et notre culture.

Dans le futur, il faudra donc que l'État, la communauté et le secteur privé accordent beaucoup d'attention à cette question, et à l'importance d'avoir un environnement qui permette aux organisations d'être solides : solides sur le plan financier, solides parce que gérées *professionnellement*, solides parce qu'on aura développé ensemble une vision et une action cohérente.

## **7. Conclusion**

En terminant, je résumerais mon intervention en réaffirmant que :

1. Premièrement, notre avenir comme destination touristique exige une nouvelle vision, articulée autour d'un solide réseau de pôles d'attraction de calibre mondial. Montréal en est un, et doit le rester. Il nous faut en créer ou en développer d'autres en région. Il faut que le secteur privé et le secteur public travaillent ensemble dans cette direction, et qu'on ait le courage de faire les choix et les investissements nécessaires.
2. Deuxièmement, il nous faut un écran radar plus grand, et de nouvelles stratégies de marketing, parce que nos clientèles se diversifient. Il faut renouveler nos efforts aux États-Unis, il ne faut pas que ce marché nous échappe. Et en ces matières, il faut miser abondamment sur Internet.
3. Trois, il faut veiller à se donner une relève professionnelle, en travaillant avec les collègues et les universités. Nos 26 000 PME ne pourront pas tirer leur épingle du jeu sans que nous fassions d'importants progrès sur ce plan. L'amateurisme éclairé peut parfois avoir ses charmes, mais il ne saurait tenir lieu d'idéal.
4. Et enfin, quatrièmement, il faut que nos organisations soient encore plus imaginatives, robustes et flexibles. Il faut qu'elles se parlent, qu'elles fassent des alliances. Il faut qu'elles adoptent les meilleures pratiques et donnent un service qui soit de calibre international.

À l'échelle planétaire, le 21<sup>e</sup> siècle sera celui du tourisme.

Si on veut que ce le soit pour nous aussi, il faut qu'on passe à l'action.

Je vous remercie de votre attention.