

**Chambre de commerce de Québec**

**Bâtir la destination touristique internationale de demain**

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

LE DISCOURS PRONONCÉ FAIT FOI

Le 21 février 2006

Mesdames et Messieurs,

Bonjour,

J'aimerais d'abord remercier la Chambre de commerce de Québec de m'avoir offert cette occasion de m'adresser à vous aujourd'hui. C'est un honneur pour moi d'être ici.

C'est toujours avec grand plaisir que je séjourne à Québec, sans contredit un des hauts lieux du tourisme en Amérique du Nord. À cause de son charme et de sa vitalité culturelle, sans aucun doute. Mais aussi grâce au dynamisme de son industrie touristique au sens large et de la vision dont elle fait preuve.

Vous avez réussi à concilier conservation et « évolution ». La « destination » Québec est bien vivante. Et tant mieux. Tant mieux pour vous, tant mieux pour le Québec en général, et tant mieux pour le Canada.

Le tourisme n'est pas – n'en déplaise aux sceptiques – une aimable activité de loisir qui se trouve par chance à avoir de ci de là des retombées économiques heureuses. *Non*, le tourisme est une véritable *industrie*.

Une industrie majeure, qui fait vivre beaucoup de monde et qui en croissance.

C'est de tourisme *international* que je veux vous parler aujourd'hui, parce que c'est mon métier depuis 30 ans.

## **1. La métamorphose du marché touristique**

En matière de tourisme international, le premier défi, c'est la *métamorphose* du marché.

Des changements s'annoncent, et ils sont drastiques.

- D'abord, les *sources* traditionnelles de touristes sont presque mures, leur croissance ralentit, surtout à destination du Canada.
- De plus – et heureusement – il y a de « nouvelles » sources de touristes qui sont prometteuses. Mais nous en sommes éloignés.
- Enfin, ce ne sont plus quelques *dizaines* de destinations qui se font concurrence pour se partager la part du lion du tourisme international, *mais des centaines*.

Environ *les trois quarts* des touristes étrangers, au Canada, viennent normalement des États-Unis. Vous êtes bien placés pour le savoir, puisqu'historiquement les Américains ont toujours représenté une clientèle importante pour Québec.

Or, le marché américain nous pose actuellement un sérieux problème. Après quelques années de quasi-stagnation, il semble en effet vouloir *rétrécir* !

En 2004, nous avons accueilli au Canada 15,1 millions de touristes américains... c'est environ 1 % de plus qu'en 1998 ! (14,9 M)<sup>1</sup>. Et attention, en 2005, les données préliminaires laissent présager une baisse de près de 5 %<sup>2</sup> sur 2004 !

L'heure est grave, et ce dossier préoccupe au plus haut point l'industrie et la Commission canadienne du tourisme. C'est d'autant plus sérieux que les statistiques montrent que les dépenses des touristes américains à l'étranger sont en hausse, *ce qui semble indiquer qu'ils ont tout simplement opté pour d'autres destinations*<sup>3</sup>.

Un autre contingent important, c'est celui des Français. Le sommet, à cet égard, a été atteint en 1996, avec près de 460 000 visiteurs. Depuis, la demande pique du nez, et en 2004 les touristes français étaient au nombre de 337 000 environ – une baisse de plus de 25 % en dix ans<sup>4</sup>.

Ici à Québec, les Américains et les Français sont vos deux marchés numéro un. Et heureusement, cette baisse drastique que je viens de décrire a été pour vous beaucoup moins sévère qu'en Ontario, où le choc a été brutal. Pour le moment, vous vous en sortez bien, grâce à la qualité de votre destination. Et sans aucun doute grâce aux efforts qui ont été consentis aux chapitres du produit et du marketing.

Avec les Américains, les Anglais et les Français, ce sont actuellement les Allemands, les Japonais, les Australiens, les Sud-Coréens et les Mexicains qui forment l'essentiel du contingent touristique canadien. Tirer parti de la croissance future du tourisme international, c'est reconnaître que cette mixité relative devra s'accroître, et agir en conséquence.

Les touristes de demain vont venir des marchés en émergence.

- En 2004, le nombre de touristes originaires d'Asie, dans le monde, a grimpé de 25 %.
- La même année, les Japonais ont dépensé 25 % plus à l'étranger qu'en 2003, et les Russes 15 % de plus.
- Selon l'Organisation mondiale du tourisme, il pourrait y avoir 100 millions de touristes chinois dans le monde d'ici quelques années à peine.

Avec 1,3 milliard et 145 millions d'habitants respectivement, la Chine et la Fédération de Russie sont deux marchés particulièrement prometteurs. Que nous connaissons mal, et que nous commençons à peine à démarcher.

---

<sup>1</sup> Industrie Canada et Commission canadienne du tourisme.

<sup>2</sup> Commission canadienne du tourisme, données préliminaires, pour une période de 10 mois seulement, combinant voyages d'affaires et de loisirs. La diminution serait de presque 7 % au chapitre des voyages effectués en voiture.

<sup>3</sup> Hausse de 14,3 % en 2004 (sur 2003), selon l'Organisation mondiale du tourisme.

<sup>4</sup> Commission canadienne du tourisme.

Les Russes et les Chinois ne font que *commencer* à s'aventurer à l'étranger. Présentement, les ressortissants de chacun de ces deux pays dépensent annuellement environ 15 milliards de dollars américains à l'étranger – c'est le *même montant* que dépensent les 16 millions d'habitants des Pays-Bas.

Et on pourrait faire des démonstrations analogues en parlant de l'Inde, de l'Europe de l'Est et de l'Amérique latine.

Ce n'est pas seulement *l'origine* des touristes qui change, ce sont aussi leurs destinations.

- En 2004, il y avait dans le monde 82 millions de touristes de plus qu'en 2000. Mais pendant cette période de 5 ans, le nombre de voyageurs en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest a *diminué*, alors qu'il augmentait de 30 % en Asie<sup>5</sup>.
- Et pour 2005, les données préliminaires indiquent que la croissance en Asie est deux fois plus rapide qu'en Amérique du Nord, et trois fois plus rapide qu'en Europe de l'Ouest<sup>6</sup>.
- Sur la période de 25 ans allant de 1995 à 2020, l'OMT estime que les parts de marché de l'Amérique du Nord et de l'Europe vont toutes deux *diminuer*, alors que celles de ces régions plus exotiques pourraient dans certains cas *doubler*<sup>7</sup>.

Au Canada, la tendance est déjà amorcée : notre part de marché de la demande touristique mondiale 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>8</sup>.

D'ailleurs, en 2004 nous avons été éjectés de la liste des dix destinations les plus populaires dans le monde<sup>9</sup>.

Bref, il y a de la concurrence dans l'air. Pour toute destination qui veut se faire une place au soleil, *tout* doit être revu : le produit, la stratégie, le marketing, le réseau de distribution, l'appareil d'accueil, etc.

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 ? Et comment, et dans quelle langue allons-nous les accueillir ?

---

<sup>5</sup> Organisation mondiale du tourisme.

<sup>6</sup> Organisation mondiale du tourisme. Asie +7 %, Amérique du Nord +4 % et Europe de l'Ouest +2 %, pour un total de 808 millions de touristes dans le monde.

<sup>7</sup> Organisation mondiale du tourisme, *Tourism Highlights 2004 et 2005*. La part de marché des Amériques passerait de 19,3 % à 18,1 % et celle de l'Europe de 59,8 % à 45,9 %.

<sup>8</sup> World Travel & Tourism Council.

<sup>9</sup> Organisation mondiale du tourisme.

## 2. L'impact économique du tourisme

Faire face avec succès à cette mutation du marché suppose d'abord qu'on reconnaisse l'importance de l'enjeu.

Ce qui m'amène à faire une parenthèse sur le poids économique du tourisme.

- À l'échelle de la planète, le tourisme ferait travailler plus de 220 millions de personnes<sup>10</sup>.
- Au Canada, on estime que l'activité économique générée par le tourisme est de l'ordre de 220 milliards de dollars, et qu'elle va doubler à plus de 400 milliards d'ici 2015<sup>11</sup>.
- Toujours au Canada, plus de deux millions d'emplois dépendent directement ou indirectement du tourisme, soit 13 % de tous les emplois<sup>12</sup>.
- Il y a au Québec plus de 26 000 entreprises dites « touristiques », dont environ 18 000 dans les secteurs de la restauration ou de l'hébergement, et la plupart sont en région. Ce sont pour la vaste majorité de petites entreprises, voire très petites, mais elles représentent environ 320 000 emplois directs et indirects<sup>13</sup>.

Ce qui frappe par ailleurs, quand on examine le tourisme, c'est la croissance. Et notamment la croissance du tourisme *international*.

En 1975, environ 200 millions de touristes dits internationaux ont franchi une frontière. En 2005, il y en a eu plus de 800 millions; en 2010 il y en aura un milliard... et un milliard et demi en 2020<sup>14</sup>.

Ça fait beaucoup de monde, et c'est sans compter le tourisme « intérieur », qui est encore *plus imposant au chapitre du nombre de voyageurs*.

De plus en plus de gens ont les moyens de voyager, de plus en plus de frontières autrefois hermétiques sont en train de s'ouvrir, les déplacements sont de plus en plus faciles... la curiosité fait le reste.

J'espère, avec l'aide de ces quelques chiffres, que j'ai déjà confondu quelques sceptiques.

---

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

<sup>11</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).

<sup>12</sup> World Travel & Tourism Council, *Tourism Satellite Accounting Research*.

<sup>13</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>14</sup> Organisation mondiale du tourisme. En 2004, les arrivées internationales sont évaluées à 763 millions, en forte hausse sur 2003 (691 millions), qui avait cependant été marquée par le SRAS et 2002 (703 millions). En 2005, il y aurait eu 808 millions de touristes internationaux selon les données préliminaires de l'OMT.

### **3. Internet**

D'autres grandes forces sont à l'oeuvre.

Ainsi, il y a peu de secteurs économiques où l'avènement d'*Internet* a eu, et continue d'avoir, autant de répercussions que dans celle du voyage.

Comme source d'information, comme outil de marketing, comme canal de distribution, Internet est en train de bouleverser la dynamique touristique. Internet, c'est en somme la plus grosse agence de voyages au monde... et elle a décuplé le « pouvoir » du client.

- En 2004, quelque 64 millions de voyageurs ont utilisé Internet pour préparer leur périple, et près de 45 millions d'entre eux ont complété une transaction en ligne<sup>15</sup>.
- Cet hiver, au Canada, plus de 40 % des voyageurs prévoient utiliser Internet pour acheter le tout ou une partie de leur voyage<sup>16</sup>.
- Aux États-Unis, les ventes de voyages en ligne étaient de plus de 50 milliards de dollars américains en 2004<sup>17</sup>. D'ici 2009, ce chiffre passera à 100 milliards de dollars (américains)<sup>18</sup>. Même en Europe, les ventes de voyages en ligne ont été multipliées par dix entre 2000 et 2005, pour atteindre près de 25 milliards d'euros<sup>19</sup>.

Une fois exposée sur Internet, toute entreprise de tourisme est acculée à livrer un service *de calibre international*. Ses clients s'attendent non seulement à ce qu'elle soit à la hauteur des promesses *qu'elle a faites*, bien sûr, mais aussi qu'elle se compare avantageusement à ses pairs du monde entier, *facilement identifiables sur le Web*.

Sinon, les clients frustrés pourront aisément retourner Internet contre la fautive. Ils la dénonceront par courriel, ils afficheront des commentaires désobligeants sur des sites spécialisés, ils feront des « blogs » pour raconter leur mauvaise expérience.

Par ailleurs, en permettant la vente directe au consommateur, Internet vient bousculer les structures mêmes de l'industrie.

Il contribue fortement à rendre le marché du tourisme à peu près « parfait », au sens économique du terme. Jamais la concurrence n'a été aussi rude. Vous pouvez gérer un « bed and breakfast » de trois chambres à Madrid, si vous avez un site Web, vous avez le monde entier à vos pieds. Vous êtes sur le même écran radar que le Hilton de l'autre côté de la rue.

---

<sup>15</sup> Basé sur une étude de la Travel Industry Association of America, citée dans *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*, par Charles R. Goeldner et J.R. Brent Ritchie, 10th edition, 2005. (194-195)

<sup>16</sup> Conférence Board du Canada, *Canadian Travel Distribution Report*.

<sup>17</sup> Recherche menée par eMarketer

<sup>18</sup> Forrester Research, cité par Goeldner et Brent Ritchie op. cit.

<sup>19</sup> Carl H. Marcussen, PhD, Senior Researcher, Centre for Regional and Tourism Research, Denmark.

#### **4. L'émergence des créneaux spécialisés**

Un autre grand phénomène, c'est la segmentation du marché en créneaux de plus en plus pointus, à l'intérieur desquels l'offre est de plus en plus sophistiquée.

Aujourd'hui, le touriste européen épris d'aventure hésitera entre une expédition en motoneige au Québec, l'ascension du Kilimandjaro ou un safari en Tanzanie, ou que sais-je encore. Il hésitera d'autant plus qu'il aura peut-être trouvé sur le Web une entreprise en qui il a confiance, et qui lui propose tous ces produits !

Même la villégiature n'y échappe pas. Un touriste nord-américain en quête de repos et de chaleur, il y a 25 ans, se retrouvait souvent en Floride, presque par automatisme. C'était *la* destination qui coulait de source. Aujourd'hui, il a le choix entre des douzaines de destinations tout aussi accessibles, dans les Antilles, au Mexique ou ailleurs en Amérique latine. Il pourra aussi opter pour une croisière taillée sur mesure. Ou il envisagera la Tunisie ou la Thaïlande, des destinations qui, il y a quelques années à peine, auraient été perçues comme des choix très audacieux.

En somme, le touriste d'aujourd'hui recherche une *expérience* davantage qu'une destination. Et nous devons répondre à une véritable mosaïque de besoins : écotourisme, tourisme « santé », tourisme culturel, tourisme religieux et j'en passe.

Le touriste chinois de demain n'a qu'à ouvrir la porte de cette méga-agence de voyages qu'est Internet, taper « excursion en traîneau à chiens » et laisser Google lui énumérer une liste de prestataires de services potentiels, dans quelque pays que ce soit. Et espérons qu'il y aura une entreprise du Québec dans la liste.

Dans sa récente politique touristique, le Gouvernement du Québec a ainsi identifié une quinzaine de « créneaux » sur lesquels notre Ministère du Tourisme travaille en « priorité ». Cette approche est tout à fait valable. À condition qu'on comprenne bien que, *pour chaque créneau*, nous faisons face à une concurrence mondiale.

En conséquence, nous avons des choix à faire, et ces choix vont entraîner toute une série d'impératifs au chapitre du produit et de sa mise en marché.

#### **5. Les priorités**

S'adapter à ces nouvelles réalités ne sera pas suffisant, parce que tout le monde va le faire. Il va falloir s'adapter *mieux que les autres*. Parce que nous faisons face à certains obstacles structurels :

- Nous sommes loin, très loin des marchés émergents, et je ne parle pas seulement de distance géographique.
- Notre pays est immense et les points d'intérêt sont très éloignés les uns des autres.

- Et il y a l'hiver, qui présente un attrait, c'est indubitable... mais qui est aussi un obstacle auquel nombre de nos compétiteurs ne font pas face.

Je devine, à ce stade, que vous êtes tous impatients de mettre la main à la pâte, et que vous vous demandez par où on commence.

Personnellement, je vois au moins trois grandes directions dans lesquelles il faut travailler.

La première, après avoir absorbé le choc, c'est le développement et la mise en oeuvre d'une nouvelle vision et de nouvelles stratégies.

Au cours des derniers 25 ans nous avons misé largement sur les Américains, les Anglais et les Français, en capitalisant 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 d'admettre, c'est que ce modèle n'aura pas le même succès au cours des 25 années qui viennent. Il nous faut donc une nouvelle approche.*

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 ?

J'en appelle, pour répondre à ces questions fondamentales, à une concertation accrue de l'industrie et des gouvernements, seule manière de progresser efficacement.

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.

Le deuxième chantier, c'est celui des ressources humaines.

Malgré le travail remarquable accompli par nos institutions d'enseignement depuis 20 ans, nous risquons la pénurie, nos taux de roulement sont trop élevés, surtout en région, et, de manière générale, la formation et le perfectionnement, dans les entreprises touristiques, sont inadéquats.

On ne pourra pas bâtir une offre de calibre international sans des spécialistes, des professionnels, qui feront carrière dans l'industrie, qui parleront d'autres langues, qui voudront bien aller travailler en région, et qui seront capables de faire grandir et prospérer les entreprises.

À ce chapitre, on a une grosse, grosse commande devant nous.

Et le troisième dossier majeur, c'est celui du marketing au sens large, incluant toute la question d'Internet.

Nous pouvons avoir la destination touristique la mieux équipée au monde, et l'appareil d'accueil le plus raffiné et polyglotte qui soit... si personne ne le sait, nous n'irons nulle part.

Saupoudrer quelques millions de dollars à gauche et à droite ne donnera aucun résultat. Il va falloir à la fois du courage et de l'imagination. Le courage de faire des choix, le courage de mettre la main au portefeuille. Et l'imagination nécessaire pour coiffer au poteau les centaines et les centaines de concurrents qui, déjà, sont à pied d'oeuvre.

## **6. Transat et Québec**

En terminant, j'aimerais vous dire un mot au sujet de Transat, l'organisation que j'ai fondée et que je dirige aujourd'hui.

Nous sommes devenus, en une vingtaine d'années, une des dix plus grandes entreprises de tourisme intégrées au monde, avec un chiffre d'affaires qui atteint aujourd'hui 2,4 milliards de dollars.

Je suis certain que plusieurs d'entre vous associent avant tout Transat aux destinations soleil hivernales. En fait, nous avons lancé notre entreprise en affrétant une capacité aérienne régulière au-dessus de l'Atlantique. Nous nous sommes alors positionnés comme voyageur spécialisé sur deux marchés dont nous avons jugé, avec raison, qu'ils étaient parfaitement complémentaires. Nous vendions la France aux Québécois, et le Québec aux Français.

Aujourd'hui, nous sommes un voyageur expéditif et nous avons des agences de voyages des *deux côtés* de l'Atlantique. Nous avons considérablement accru notre présence en Europe et au Canada. Près d'un demi-million de touristes étrangers, chaque année, viennent ici par notre intermédiaire.

Nous sommes le plus important voyageur réceptif au Canada par l'entremise de notre filiale Jonview, qui « attire » au Canada près de 200 000 touristes par année, surtout des Européens.

D'autre part, nous sommes en France un voyageur expéditif à part entière, avec nos filiales Vacances Transat France et Look Voyages, qui ensemble desservent une très vaste gamme de destinations internationales et travaillent avec divers transporteurs aériens.

Bref, Transat est une organisation intégrée, en ce sens qu'elle table sur les deux côtés de l'équation touristique, et qu'elle contrôle son produit de bout en bout.

Notre présence à Québec est importante à plusieurs titres.

Comme je viens de le mentionner, nous sommes un joueur majeur dans le marché du tourisme réceptif, c'est-à-dire que nous travaillons très fort, de concert avec les gens de Québec et du Québec, à amener des touristes européens dans la région.

Notre intérêt à ce titre dépasse, et de loin, notre intérêt de transporteur aérien. Nous sommes formellement partenaires de plusieurs entrepreneurs qui, dans la région immédiate de Québec, ou au Saguenay-Lac St-Jean, ou dans la région des Appalaches, ont mis sur pied des destinations touristiques, notamment dans le domaine du tourisme d'aventures.

Nous sommes aussi très présents ici comme voyageur expéditeur, ce qui est notre principal métier. Et ce notamment avec Kilomètre Voyages, une de nos divisions qui a pignon sur rue ici à Québec.

Et évidemment, ce qui est plus notoire, nous sommes ici comme transporteur aérien, par l'entremise de notre filiale Air Transat qui, avec ses 14 gros porteurs Airbus, qui seront d'ailleurs bientôt 15, demeure le principal transporteur nolisé international au Canada.

Au fil des ans, grâce en partie aux efforts et au leadership des responsables du tourisme dans la région nous avons augmenté la desserte aérienne à Québec. Et avec votre appui et votre encouragement nous continuerons à le faire, dans la mesure où la demande se matérialise.

À cet égard, je voudrais souligner le dynamisme des associations touristiques régionales, de l'Office du tourisme de Québec et surtout de mon ami Pierre Labrie, qui depuis des années ont prouvé leur engagement à développer Québec comme une grande destination touristique.

Québec, je le disais en introduction, est une destination touristique formidable. Vous avez su développer une vision qui a permis à Québec de se positionner avantageusement dans plusieurs créneaux, avant même que le mot soit à la mode. Je suis donc tout à fait convaincu qu'en 2008, l'événement de l'année, en Amérique du Nord, sera le 400<sup>e</sup> anniversaire de Québec, et chez Transat, nous serons heureux de nous y associer.

Je termine en résumant mon intervention en quelques mots :

- Le marché est en train de changer du tout au tout, et il nous faut une vision et une stratégie adaptées, aussi bien globalement que dans chacune des entreprises qui forment le réseau touristique.
- Le secteur privé et les gouvernements doivent travailler main dans la main, parce qu'il faut se montrer meilleurs que nos concurrents, qui sont de plus en plus nombreux.
- Il va falloir être très agressif au plan du marketing, et cela va coûter cher, très cher.

Merci de votre attention.