

## Le tourisme : moteur silencieux de l'économie mondiale

Notes d'allocution pour Jean-Marc Eustache  
Chambre de commerce du Montréal métropolitain  
22 mai 2018

Le discours prononcé fait foi

Mesdames et Messieurs, bonjour.

**Trois cents** millions d'emplois.

Une contribution de **huit mille** milliards de dollars au PIB.<sup>1</sup>

Voilà la place que **le voyage** et **le tourisme** occupent dans l'économie mondiale.

Ce n'est pas le secteur **le plus spectaculaire**. Mais les observateurs avertis ne s'y trompent pas... notre industrie est **l'une des plus importantes au monde**.

Au Canada, elle compte pour **1,7 million d'emplois**.<sup>2</sup>

C'est **dix fois plus** que l'industrie de l'**aérospatial**.<sup>3</sup>

**Quarante fois plus** que l'industrie **du jeu vidéo**.<sup>4</sup>

Ces temps-ci, en matière d'affaires économiques, on parle beaucoup de **libre-échange**.

Ces derniers mois, à cause entre autres de **celui-dont-je-ne-dirai-pas-le-nom**, la liberté relative avec laquelle circulent les produits et les ressources a été remise en question. Et ce, alors que l'économie nord-américaine **va plutôt bien** et que nous sommes pratiquement **au plein emploi**.

Quoiqu'il en soit, des questions se posent **tout à coup**, alors qu'un certain discours protectionniste refait surface.

En effet, ce n'est pas seulement la fluidité des échanges commerciaux qui échauffe les esprits. Les **relations internationales**, elles aussi, **sont plus tendues** qu'elles ne l'ont été depuis longtemps.

Les **marchés boursiers**, un baromètre toujours assez sensible, nous rappellent à l'ordre.

Que nous réserve l'avenir, je ne sais pas. Mais je vais risquer **une prédiction**.

La machine touristique, présentement, **tourne rond**. Et... moteur silencieux de l'économie mondiale... elle **va continuer**, quoiqu'il arrive.

Il **tourne rond le tourisme**, presque sans interruption, depuis une soixantaine d'années... **mais toujours assez discrètement**.

Tellement discrètement, en fait, que ses retombées passent souvent inaperçues. **Du moins** dans les pays industrialisés, où d'autres secteurs **lui volent la vedette**.

Mais les chiffres **sont là**.

2017 a été une **excellente année**, aussi bien dans le monde qu'au Canada. **Même chose**, ici, à **Montréal**.

On convient généralement que **l'essor du tourisme de masse** a commencé après la Deuxième guerre mondiale.

Aujourd'hui, le **seul tourisme international**, qui représente une fraction de l'industrie, pèse **très lourd** dans l'économie mondiale.

En 2017, nous avons eu **1,3 milliard de voyageurs**, qui ont dépensé, grosso modo, **1200 milliards de dollars**.<sup>5</sup>

On prévoit que d'ici une dizaine d'années nous ne serons pas loin de la barre **des deux milliards de voyageurs**.

Et **récession** ou pas, **guerres** ou pas, **terrorisme** ou pas, **pandémies** ou pas, la croissance demeure remarquablement soutenue. Environ **4 % chaque année**.

Les ratés ont été **rares**, et de **courte durée**. De sorte que la prédiction que je viens de faire **ne me semble pas** très risquée.

Cette **performance remarquable** est le **résultat de nombreux facteurs**, bien sûr, mais l'expression « démocratisation du voyage » résume bien le phénomène sous-jacent, **qui a tout changé**... À savoir que voyager, **autrefois un luxe**, est devenu **extraordinairement abordable**.

Aujourd'hui, pour bien des Canadiens, **la semaine au soleil**, ou **le voyage de ski**, ou **l'escapade en Europe**, ça **fait partie** de la routine. Ça n'a rien **d'exceptionnel**... même en famille !

Cela n'a pas toujours été le cas.

Pas nécessaire **de remonter bien loin en arrière**... on se souvient de l'époque où il fallait planifier, **et économiser** parfois pendant quelques années, pour faire un voyage. Un voyage qui était **un rêve longuement ressassé**.

**Les plus jeunes**, en fait, seraient **complètement interloqués** si tout à coup **les prix des billets d'avion**, par exemple, revenaient au niveau où ils étaient il y a 30 ou 40 ans, ajustés pour l'inflation... Je peux vous assurer qu'il y aurait **pas mal moins de monde devant vous** aux douanes.

Cette fameuse « démocratisation du voyage » s'est incarnée dans un produit, **le forfait**.

Le jour où des prestataires ont promis au client que son voyage allait lui coûter **un prix abordable**, mais surtout **prévisible**... ce jour-là **les choses ont commencé à changer**.

En effet, **l'incertitude** quant aux dépenses sur place représentait une barrière psychologique majeure, que l'on faisait **ainsi tomber**.

Cette innovation a été rendue possible lorsqu'on a pu mettre deux choses ensemble : un **billet d'avion à prix raisonnable**, et une **formule d'hébergement tout-compris**.

Le **Club Med**, une entreprise que tout le monde connaît, figure parmi **les pionniers de cette formule tout-compris**. Le fondateur, Gérard Blitz, s'est inspiré d'une initiative prise en 1935, à Calvi, en Corse, pour démarrer le premier village Club Med, à Majorque, en 1950.

Dans l'atmosphère très particulière de l'après-guerre, **ce produit d'un genre nouveau** — le séjour au Club Med — avait une couleur sociale, une couleur très communautaire. **Un prix abordable et identique pour tous, les repas pris en groupe**, le port permanent du **maillot de bain**, cette notion de « **village** »... c'était une façon d'estomper les différences de classe. C'était aussi une façon d'encourager les gens, surtout les jeunes, à sortir de chez eux, à **découvrir le monde**.

Il faut se remettre dans le **contexte de l'époque**. On sortait d'années de guerre qui avaient été extrêmement difficiles, et on peut imaginer, en fin de compte, que c'est un **nouveau rapport au monde** qui s'installait, voire un **nouveau rapport à la vie**.

Aller au Club Med, c'était un peu comme aller **dans un camp scout pour adultes**. D'ailleurs, à l'époque, **on dormait sous la tente**. Les huttes, c'est venu par la suite, et plus tard, on a ajouté des portes aux huttes en question.

Aujourd'hui, signe des temps sans doute, le Club Med **a beaucoup monté en gamme**... le camping **n'est plus vraiment** à l'ordre du jour.

Bien des choses ont changé depuis 1950; mais encore aujourd'hui, le forfait tout compris réunit **sous un même toit** des gens de **milieux très divers**.

**Qu'est-ce que c'est, un forfait tout compris ?** On pourrait faire un parallèle financier... le forfait, **c'est comme le hedging**. Un acheteur et un vendeur s'entendent **tout de suite** sur un prix, pour quelque chose que l'acheteur va consommer **plus tard**.

C'est un peu comme un contrat à terme touristique !

**Le consommateur achète la paix de l'esprit.**

**Le fournisseur prend les risques**. Si le prix du carburant **monte** après la transaction, ou si le taux de change **bouge** dans la mauvaise direction, ou si un ouragan **s'annonce**... **c'est lui qui va assumer les conséquences**. Le client est à l'abri.

Donc, un des aspects importants de notre métier, depuis toujours, chez Transat, c'est **la gestion de risque et la gestion de stocks**.

Pour nous, **c'est le cœur de métier**. C'est ce qu'on fait au quotidien, et ça demande des expertises **plus pointues** qu'il n'y paraît. Entre autres parce que le produit est **hautement périssable** : un **siège d'avion vide**, une **chambre d'hôtel vide**, c'est une **perte sèche irréversible**.

En conséquence, le **forfait est plus qu'un produit**... C'est **pratiquement** un modèle d'affaires, **voire même une industrie en soi** à l'intérieur de l'industrie touristique.

Vingt ans, grosso modo, après l'arrivée en masse **d'Internet** dans nos vies, le **forfait est toujours là**.

Règne-t-il **toujours** en roi et maître dans notre industrie ? **Non**.

Les façons de voyager et d'acheter des voyages se sont multipliées... **c'est un fait**.

Donc le forfait **n'est plus** la réponse quasi-universelle. Cependant, il a **toujours** sa place dans l'écosystème touristique. Il **répond à un besoin**.

Le forfait **sera toujours**, par définition, une façon **abordable** et **simple** d'acheter un service qui, en définitive, peut s'avérer relativement **complexe**.

Assembler son propre voyage, **c'est bien**, mais cela peut s'avérer **ardu**... même si c'est sûrement très plaisant de faire du shopping sur Internet à deux heures du matin. Et en bout de ligne, dans bien des cas, **le voyage assemblé à la main** coûtera plus cher **que le bon vieux forfait**.

Le forfait, **parce qu'il est fabriqué avec un moule** et qu'il profite du pouvoir d'achat de l'assembleur, cristallise, **au bénéfice du client**, un certain nombre d'économies d'échelle.

Et attention, depuis dix ans, quinze ans, nous avons **multiplié les types de moules**. Le mot « forfait » correspond aujourd'hui à toute une **panoplie de formules**, notamment au chapitre du type d'hébergement.

Ça va du **trois étoiles au cinq étoiles**, et maintenant au **cinq étoiles PLUS**. Les **restaurants à la carte** sont la règle et ils sont généralement à la hauteur. Les **familles** peuvent choisir des hôtels avec des **parcs aquatiques** spectaculaires. On peut trouver la formule **la mieux adaptée à ses besoins**.

Et bien sûr, **la variété des destinations**, elle aussi, a beaucoup évolué.

**Chez Transat**, en saison, nous offrons **37 destinations Sud**. Les **plus populaires** demeurent celles de **Cuba**, de la **Jamaïque**, du **Mexique** et de la **République dominicaine**.

Au final, le forfait n'est **pas tant un produit qu'une formule contractuelle**. Un contenant, **avant tout**, dont **le contenu peut varier**.

Ça fait par exemple plusieurs années que nous offrons ce que nous appelons **des Duos**, qui plaisent à une clientèle qui a des attentes différentes.

Le Duo, c'est un voyage au soleil **différent**... quatre jours à la plage, trois jours à la ville à profiter de la culture locale. Donc un produit **plus complexe que le forfait soleil traditionnel**, mais qu'on arrive à offrir pour **pratiquement le même prix**. Et qui s'achète **en quelques clics**.

Bref, le forfait **a sa place**, et il convient à **beaucoup de voyageurs**.

Et même si nous vendons de plus en plus de forfaits directement en ligne, **c'est un produit qui, au Canada, se vend surtout** dans une agence de voyages.

Évidemment, d'un point de vue « modèle d'affaires », **Internet a changé la donne**. À cause du web, il y a maintenant **peu d'argent** à faire en tant qu'assembleur de forfaits.

C'est le **paradoxe du forfait** : il est essentiel, **le fabriquer** est un métier à valeur ajoutée, **mais dans les faits**, « fabriquer » le forfait, en tant que tel, ne rapporte plus grand-chose.

Les marges se trouvent **ailleurs**... dans l'**hôtellerie**, dans l'**aérien** et dans les **prestations accessoires**, notamment à destination. D'où l'intérêt d'être ce que Transat **a toujours été**, un joueur verticalement intégré.

**La relation** des entreprises de voyage avec les hôteliers **a longtemps été très symbiotique**, et elle l'est toujours, du moins dans une certaine mesure.

À la base, si on remonte un peu en arrière, il faut imaginer l'**hôtelier tout seul sur sa plage**, à regarder la mer, à se demander s'il va réussir à remplir son établissement la saison suivante. À se dire qu'il doit rénover une partie de ses chambres, ou qu'il aimerait bien agrandir son établissement... et **que tout ça coûte cher**... et que la vie est pleine d'incertitude.

Bref, **notre hôtelier est stressé**. Il s'interroge.

C'est à ce moment-là **que nous**, les entreprises de voyage, **on frappe à la porte**.

Et on lui dit, **cher ami**, on vous prendrait bien **tant de chambres, pendant tout l'hiver**... et si on pouvait s'entendre sur un **bon prix**... un **très bon prix**, n'est-ce pas, on serait d'accord pour avancer un **dépôt de tant**, là, tout de suite.

L'hôtelier, alors, peut continuer à regarder la mer. **Il est heureux**. Non seulement **ses chambres sont louées**, mais en plus, **boni**, il a maintenant **les liquidités qu'il lui faut** pour financer ses rénovations ou son expansion.

Nous sommes **ici** devant la rencontre de **deux modèles d'affaires complémentaires**.

D'un côté, l'**immobilier**, un secteur qui **demande** des liquidités importantes, et où les opérateurs n'ont pas facilement accès au consommateur. Et de l'autre, dans **le monde des entreprises de voyage**, un modèle qui **génère des liquidités**, et qui amène des clients.

Cette **relation existe toujours** au moment où on se parle... Ces paramètres ont toujours cours... par contre, **c'est vrai, le rapport de force a changé**.

**Un**, la concurrence s'est intensifiée **au point de faire de notre métier un sport extrême**. Les entreprises de voyage **se bousculent chez les hôteliers**... et pas seulement nos concurrents canadiens...

Il faut bien comprendre que les hôteliers travaillent avec des entreprises de voyage **de partout dans le monde**. En matière de partenaires, ils ont l'embarras du choix.

**Et deux**, bien sûr, **merci Internet**, les hôteliers ont **maintenant, eux aussi**, accès aux consommateurs.

Mais **cela dit**, les hôteliers ont toujours besoin de nous.

L'offre hôtelière est **tellement gigantesque**, qu'il est impossible de mettre fin à cette relation particulière que nous avons ensemble.

**Aucune chaîne hôtelière** ne peut remplir **des milliers et des milliers de chambres**, chaque soir, simplement par le biais de la vente directe à l'unité, et de manière rentable... **Même avec l'aide des grandes agences de voyages en ligne**.

Pour l'hôtelier, le jeu consiste donc généralement à **assurer ses arrières avec les voyageurs**, à des prix qui font l'affaire des deux parties, pour ensuite **espérer bonifier ses marges** avec des ventes individuelles qui se font, en règle générale, à des prix plus élevés.

**Résultat des courses, comme voyageur**, nous pouvons continuer d'offrir à nos clients **un produit de qualité, à un prix extrêmement compétitif**.

**Les hôtels**, donc, comptent pour beaucoup dans l'équation touristique, **et de plus en plus...** C'est d'ailleurs le segment de marché, toutes proportions gardées, où les marges sont les meilleures...plus, par exemple, que dans l'aérien.

Ce qui m'amène à vous parler... **d'aérien**, justement.

Les compagnies aériennes attirent beaucoup l'attention, pour toutes sortes de raison.

Je suis **encore étonné**, après pratiquement 40 ans dans ce métier, de constater **la fascination** qu'éprouvent beaucoup de gens **pour les avions**.

Moi, personnellement, je prends l'avion **le moins possible**. Je n'aime pas ça.

**Transat**, sous sa forme actuelle d'entreprise à capital ouvert, a démarré en 1987. Nous avons fêté **nos trente ans** l'an passé.

À l'origine, Transat, c'était Tourbec, une agence de voyages pour étudiants. La fin des années 70, pour les jeunes, c'était la grande époque de la découverte de l'Europe, et c'est ainsi que nous avons commencé.

**À notre manière**, vingt ans après le Club Med, nous nous inscrivions nous aussi dans une dynamique **de démocratisation du voyage**... une dynamique qui est devenue petit à petit l'épine dorsale de notre stratégie d'entreprise, alors devenue voyageur.

Donc nos racines remontent à plus loin en arrière, mais c'est vrai que l'année 1987 a été un point tournant, lorsque nous avons effectué un appel public à l'épargne de 8 millions de dollars, pour créer notre propre compagnie aérienne. Québécois, notre partenaire, venait de disparaître, il fallait trouver une solution.

Aujourd'hui, nous **pouvons être fiers** d'être devenus une grande entreprise de voyage loisir intégrée, et d'avoir accompagné **plusieurs dizaines de millions de personnes** dans la découverte du monde.

Le milieu financier a toujours vu l'industrie aérienne comme un **secteur cyclique**, et **assez risqué**. Et il faut reconnaître, effectivement, qu'il y a dans l'aérien **des hauts et des bas**, que c'est exigeant sur le plan du capital financier et du capital humain, et que les marges sont minces.

Par contre, voyons aussi **le bon côté** des choses, **la demande est insatiable**.

Notre marché n'est pas prêt de disparaître, et comme je le disais plus tôt, la croissance est relativement constante.

Présentement, il s'effectue **4 milliards de voyages** en avion chaque année. C'est **onze millions de passagers** par jour.<sup>6</sup>

Il y a 20 ans, le **voyageur moyen** prenait l'avion tous les **50 mois**... soit plus de quatre ans d'attente entre chaque voyage. Aujourd'hui, **c'est 21 mois**... moins de deux ans.<sup>7</sup>

Comme je le disais au début, pour la classe moyenne, **voyager n'est plus un produit de luxe**, et, pour pas mal de monde, c'est presque une **première nécessité**. Les gens vont mettre une croix sur bien d'autres choses avant de sacrifier un voyage.

Présentement, donc, ça va plutôt bien dans l'industrie aérienne.

Qu'est-ce que ça veut dire, **aller plutôt bien** ?

En 2017, selon l'IATA, l'ensemble des compagnies aériennes, dans le monde, ont engrangé un bénéfice net collectif de **35 milliards de dollars US**<sup>8</sup>. Je ne sais pas si vous pensez que c'est beaucoup, mais laissez-moi mettre le chiffre en perspective.

Le bénéfice net d'Apple, l'an passé, a été de **48 milliards de dollars US**. Apple, à elle seule, **fait 13 milliards de dollars de plus en profits** que l'ensemble de l'industrie aérienne planétaire.

« Aller plutôt bien », dans le domaine aérien, ça veut dire un profit qui, en 2018, pourrait être de l'ordre de **9 \$**<sup>9</sup> (8,90 \$) par passager.

Et si on regarde la période 2006-2015 (dix ans), ce bénéfice, en moyenne, il a été de... **2,58 \$**<sup>10</sup>.

Donc pensez-y deux secondes, et **considérez la complexité** des infrastructures et des organisations qu'il faut mettre en jeu, et **les investissements colossaux** qui sont nécessaires... et vous aurez une idée **pas mal plus nette** de ce que veut dire « démocratiser le voyage ». Ça veut dire que les entreprises qui servent ce marché ont dû apprendre à devenir **extrêmement** efficaces.

Nos clients, et probablement beaucoup d'entre vous, déplorent souvent **la densité des sièges à bord des avions**, et le fait qu'il faille payer pour toutes sortes de petites choses qui étaient autrefois comprises dans le prix.

Nous comprenons très bien tout ça.

Le problème, c'est que c'est **le marché** qui a emmené tout le monde sur cette pente. Démocratiser le voyage, ça veut dire **couper sans cesse les prix de vente**, pendant que toutes sortes de coûts d'exploitation, eux, augmentent.

Si vos prix ne sont pas compétitifs, dans cette industrie, **vous ne vendez plus**.

Pour les consommateurs, **le prix** demeure de loin le facteur de décision d'achat le plus important.

Au final, les voyageurs sont en mesure, aujourd'hui, d'avoir accès **à un rapport qualité-prix assez extraordinaire**... et ils peuvent moduler la prestation selon leurs besoins... au moins jusqu'à un certain point.

Vous voulez voyager léger, et vous êtes prêt à vous asseoir n'importe où dans l'avion... vous paierez moins cher. Vous voulez emporter **trois valises** et **votre équipement de plongée**, et vous aimez prendre **un gin tonic en apéro**, cela vous sera possible également, mais ce ne sera pas inclus dans le prix.

**Si le prix est aussi important pour le passager**, c'est qu'au fond de lui-même, il sait que le transport n'est pas la partie la plus importante de son voyage. Il sait **que la vraie valeur de l'expérience qu'il va vivre** est ailleurs. Et c'est là-dessus, en définitive, que s'appuie la stratégie de Transat, du moins sur un marché comme celui du Sud.

Quand il est question de forfaits, il **est aussi**, très souvent, dans la même phrase, **question de tourisme de masse**. L'expression se veut souvent un peu péjorative.

En fait, toute l'économie mondiale dépend de la consommation de masse. Et nous sommes tous, **autant que nous sommes**, des consommateurs de masse.

Le tourisme exerce-t-il une pression sur l'environnement et les collectivités ?

On ne peut pas le nier... **l'important c'est de le constater et de faire quelque chose**, mais cette pression est certainement moindre que celles exercées **par bien d'autres industries nettement plus lourdes**.

Quoiqu'il en soit, **il y a un travail à faire à ce niveau-là**, pour qu'on puisse tous, **collectivement, continuer à profiter des retombées positives de cette industrie**, tout en gérant intelligemment les impacts indésirables.

Et parmi les bénéfiques, il n'y a pas seulement les retombées économiques. **Sans tourisme, les efforts de conservation, dans le monde, ne seraient pas les mêmes**.

Là où ça devient difficile, c'est quand **la pression touristique devient tellement forte qu'elle menace de rompre un équilibre**. Les exemples qui reviennent souvent, ce sont ceux de Venise, de Barcelone, de la grande barrière de corail en Australie... où l'afflux de touristes cause des soucis.

Ce sont des choses qui se gèrent. C'est une question de volonté et d'organisation... et surtout, des cas comme celui de Venise, qui sont extrêmes, **ne sont pas représentatifs de ce qui se passe à l'échelle planétaire**.

Il ne faudrait pas jeter le bébé avec l'eau du bain... Il y a des points chauds qui demandent une action ferme, sans doute, mais de manière générale, le bilan est nettement positif.

**Donc, n'ayons pas peur de voyager, mais soyons attentifs à la manière dont nous voyageons.**

**Transat**, au cours des deux dernières années, **a effectué un virage majeur**.

Nous nous sommes départis de nos entreprises en France et en Grèce, nous avons cédé également notre voyageur canadien, Jonview Canada... et nous avons également mis un terme à un partenariat hôtelier dans lequel nous étions minoritaires.

Ces transactions ont été faites **dans de bonnes conditions**, et ont contribué à ce que nous ayons aujourd'hui des réserves et un trésor de guerre conséquents.

Bref, nous avons pris un pas de recul **pour mieux sauter**.

Notre vision est très claire, nous voulons pénétrer le secteur de **l'hôtellerie dans les destinations soleil**. Nous avons fait notre apprentissage, nous sommes maintenant prêts.

Notre plan prévoit **un stock de 5000 chambres sous notre contrôle d'ici 2024**, dans nos principales destinations du Mexique, de la République dominicaine, de Jamaïque et de Cuba.

Nous avons créé **une nouvelle division**, et nous sommes à pied d'œuvre, à la recherche soit d'hôtels à acheter ou à prendre sous gestion, ou encore de terrains où nous pourrions construire nos propres établissements.

Notre compagnie aérienne, Air Transat, a de son côté **une stratégie de flotte bien établie...** qui sera tout Airbus d'ici 2022. Nous serons, au début de l'année prochaine, **les premiers en Amérique du Nord** à exploiter l'Airbus A321neo LR de nouvelle génération, un appareil de 199 sièges **aussi performant sur le Sud que sur le marché transatlantique.**

Nous faisons voyager 4,5 millions de passagers par an. **Sur le marché Sud**, nous vendons chaque année 3,3 millions de nuitées.

Nous voulons offrir à nos clients une gamme de produits et une expérience-client de premier ordre en matière de voyage loisir... **Nous voulons être le premier choix du consommateur...**

Nous avons **les moyens de nos ambitions**, et notre plan stratégique de cinq ans va faire passer l'entreprise **au niveau supérieur.**

Les années qui viennent verront émerger **un nouveau Transat.**

Merci de votre attention.

---

<sup>1</sup> World Travel and Tourism Council

<sup>2</sup> Tourism Industry Association of Canada

<sup>3</sup> Gouvernement du Canada/État de l'industrie aérospatiale canadienne, rapport 2017

<sup>4</sup> Entertainment Software Association of Canada/Essential Facts About the Canadian videogame industry!

<sup>5</sup> UNWTO, Tourism Highlights 2017

<sup>6</sup> IATA

<sup>7</sup> IATA

<sup>8</sup> IATA

<sup>9</sup> IATA

<sup>10</sup> IATA