

Cercle canadien de Montréal

Tourisme international :  
un marché en profonde transformation

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

*Le discours prononcé fait foi*

Le 23 janvier 2006

Mesdames et Messieurs,

Dans le monde entier, y compris au Canada, le tourisme est une industrie de plus en plus importante. Ses retombées économiques, parfois discrètes, sont néanmoins considérables. Pour les économies nationales, pour celles des grandes villes comme Montréal et, très important, *pour celles des régions*. Dans le futur, ce sera de plus en plus vrai. Parce que le marché du tourisme est en croissance. Quatre grands phénomènes, depuis 50 ans, sont responsables de cette expansion de l'économie touristique :

- La hausse du niveau de vie, alors que de plus en plus de gens ont les moyens de voyager, et en éprouvent le besoin.
- La facilité grandissante avec laquelle on peut se déplacer.
- Le baby-boom.
- Et, phénomène plus récent, la disparition graduelle des barrières érigées par les régimes autoritaires.

Le tourisme international, qui me concerne davantage puisque c'est mon métier, connaît pour sa part une croissance à peu près ininterrompue. L'Organisation mondiale du tourisme, une émanation de l'Organisation des Nations Unies, prévoit un taux de croissance annuel de plus de 4 %<sup>1</sup> dans les années à venir.

Au Canada, on estime à plus de 200 milliards de dollars l'activité économique générée par le tourisme<sup>2</sup>. Les seules recettes sont de l'ordre de 55 milliards de dollars.

Depuis quelques années, l'économie touristique mondiale subit cependant des changements très profonds – plus profonds que tout ce que nous avons connu dans le passé.

Bien sûr, il y a eu les chocs qu'ont causés le 11 septembre 2001, la crise du Syndrome Respiratoire Aigu Sévère en 2003, le tsunami de 2004 et d'autres catastrophes. Mais je fais plutôt référence ici à des phénomènes moins dramatiques, qui entraînent ou promettent des changements qui ne font pas la une des journaux, mais qui sont *durables* et *lourds de conséquences*.

L'évolution du marché

Le premier, c'est la *métamorphose* de la clientèle touristique.

---

<sup>1</sup> Soit 4,1 % (Tourism Highlights, édition 2005, Organisation mondiale du tourisme).

<sup>2</sup> World Travel & Tourism Council.

D'une part, les *sources* traditionnelles de touristes sont presque matures, et leur croissance ralentit. D'autre part, de nouveaux marchés d'origine – notamment l'Asie – prennent la relève.

Le marché est en mutation. Toutes les destinations, partout dans le monde, y compris le Canada, doivent ajuster leurs stratégies en conséquence. Sinon, leur part de marché du tourisme international va diminuer. En ce qui nous concerne, d'ailleurs, cette tendance est déjà amorcée.

Environ les trois quarts des touristes étrangers, au Canada, viennent normalement des États-Unis. Or, c'est un segment de marché qui nous pose actuellement un sérieux problème : après quelques années de quasi-stagnation, il semble vouloir *diminuer* !

En 2004, nous avons accueilli 15,1 millions de touristes américains... c'est sensiblement le même nombre qu'en 2000 (15,2 M) et environ 1 % de plus qu'en 1998 ! (14,9 M)<sup>3</sup>. Et attention, en 2005, les données préliminaires laissent présager une baisse de près de 5 %<sup>4</sup> sur 2004 ! L'heure est grave, et ce dossier préoccupe au plus point l'industrie. Et ce d'autant plus 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>5</sup>.

Au Canada, et surtout au Québec, il y a eu un âge d'or du tourisme français. Le sommet, nous l'avons 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>6</sup>.

Avec les Américains, les Anglais et les Français, ce sont les Allemands, les Japonais, les Australiens, les Sud-Coréens et les Mexicains qui forment pour le moment l'essentiel du contingent touristique canadien. Dans le futur, cette mixité encore relative va s'accroître – si nous réussissons à tirer notre épingle du jeu.

On prévoit qu'il y aura cent millions de touristes chinois dans le monde d'ici peu. En 2004, le nombre de touristes en provenance d'Asie a grimpé de 25 %. Les Japonais ont dépensé 25 % plus à l'étranger qu'en 2003, et les Russes 15 % de plus.

La Fédération de Russie compte 145 millions d'habitants. La Chine compte 1,3 milliard d'habitants. Les ressortissants de ces deux pays dépensent actuellement environ 15 milliards de dollars américains à l'étranger chaque année<sup>7</sup>. Le chiffre peut paraître important au premier abord. Mais votre perspective sera très différente si je vous dis que les Canadiens, avec une population *quatre fois inférieure* à celle de la Russie, dépensent le même montant. Et que 15

---

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

<sup>4</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>5</sup> Hausse de 14,3 % en 2004 (sur 2003), selon l'Organisation mondiale du tourisme.

<sup>6</sup> Commission canadienne du tourisme.

<sup>7</sup> Soit 15,2 milliards pour la Chine en 2003 et 15,7 milliards pour la Russie en 2004 (OMT).

milliards, c'est aussi le montant que dépensent à l'étranger les habitants du Royaume des Pays-Bas<sup>8</sup>, qui sont au nombre de 16 millions.

Autrement dit : la Russie et la Chine sont des marchés gigantesques, et pratiquement vierges, où le tourisme international est naissant.

En ce qui concerne le Canada, c'est donc évident : nos marchés naturels s'érodent, et le potentiel de croissance le plus important se trouve dans des marchés émergents que nous connaissons moins bien.

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

L'Asie, et notamment le Sud-Est asiatique deviennent de plus en plus populaires, et il en est de même de l'Afrique et de l'Europe de l'Est. Il y a bien sûr des soubresauts lorsque surviennent des événements comme le tsunami, mais la tendance générale est nettement à la hausse.

En 2004, il y a eu dans le monde 82 millions de touristes de plus qu'en 2000. En fait, 2004 a été une année record, avec 763 millions de touristes internationaux. Mais pendant cette période de 5 ans, le nombre de voyageurs en Amérique et en Europe de l'Ouest a *diminué* en termes réels, alors qu'il augmentait de 30 % en Asie<sup>9</sup>.

À tel point que, 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 pourrait dans certains cas *doubler*<sup>10</sup>. Quant à nous, jusqu'en 2003 le Canada a figuré dans la liste des dix destinations les plus populaires. En 2004, notre déclin en termes relatifs s'est confirmé... et nous ne figurons plus dans cette liste<sup>11</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.

Ce qui vient également compliquer le portrait, c'est aussi que le tourisme évolue rapidement vers une collection de « créneaux » de plus en plus pointus. Des créneaux qui appellent des produits bien *spécifiques*, et *de qualité*, parce qu'ils se retrouvent en concurrence directe avec des produits de calibre international.

Aujourd'hui, le touriste européen épris d'aventure hésitera entre une expédition en motoneige au Québec ou l'ascension du Kilimandjaro. Un touriste nord-américain en quête de repos et de chaleur, il y a 25 ans, se retrouvait souvent en Floride, presque par automatisme. Aujourd'hui, il a

---

<sup>8</sup> Organisation mondiale du tourisme.

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

<sup>10</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>11</sup> Organisation mondiale du tourisme.

le choix entre des douzaines de destinations dans les Antilles, au Mexique ou ailleurs en Amérique latine. Il pourra 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.

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 ». On trouve dans cette liste le tourisme santé, la motoneige, le tourisme nautique, les festivals et événements, etc. Cette approche est tout à fait valable. À condition qu'on comprenne bien que, *pour chaque créneau*, nous faisons face à une concurrence mondiale.

Pouvons-nous devenir un haut lieu mondial du golf, au même titre que les Bermudes ? Peut-être, mais la concurrence sera très rude... et notre saison de golf sera nettement plus courte que celle des Bermudes. Il faudra donc trouver une façon d'ajouter de la valeur, et mettre les bouchées doubles au chapitre du marketing. Dans le futur, le gouvernement et l'industrie sont donc interpellés : nous devons ajuster notre vision, de sorte à faire face avec succès à cette transformation multi-dimensionnelle du marché.

## Internet

J'en arrive maintenant à une deuxième lame de fond.

Il y a peu d'industries 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 changer beaucoup de choses dans la dynamique touristique. Pour un touriste, Internet, c'est l'accès à une quantité considérable d'information, sans bouger de chez soi, 24 heures par jour, sept jours par semaine.

Plus besoin de faire la tournée des agents de voyage ou des bureaux de représentation touristique pour connaître une destination. Finie l'époque où un voyageur devait *écrire* à un consulat, pour que celui-ci lui *poste* une *poignée* de brochures et de dépliants. Aujourd'hui, en quelques clics de souris, on obtient cent fois plus d'information...

Nous faisons face à un voyageur de plus en plus éclairé, de plus en plus « habile » et de plus en plus « puissant ».

Par exemple, une des tendances lourdes des dernières années, ce sont les réservations de dernière minute. On pensait au début que le phénomène serait passager. Or, il est en train de s'enraciner. Le voyageur potentiel surveille le marché, et il attend le plus tard possible pour réserver, parce qu'il a appris que les prix fluctuent. Il sait qu'il y aura des aubaines de dernière minute, et qu'il n'a pas besoin d'appeler les agences de voyage ou de surveiller les journaux.

Internet a décuplé le « pouvoir » du client.

Internet, c'est aussi devenu un outil de marketing. Si le consommateur travaille à en « tirer » de l'information, les entreprises, elles, tentent de « pousser » l'information vers le consommateur. Par les sites Web, mais aussi par des campagnes ciblées de courriel, par exemple.

Et bien sûr, le jour où il est devenu possible de faire de véritables transactions sur le Web, la boucle a été bouclée. Internet était devenu un *canal de distribution* à part entière. 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>12</sup>. Cet hiver, au Canada, plus de 40 % des voyageurs prévoient utiliser Internet pour acheter le tout ou une partie de leur voyage<sup>13</sup>. Aux États-Unis, les ventes de voyages en ligne étaient de plus de 50 milliards de dollars américains en 2004, et surtout en forte progression<sup>14</sup>. Selon Forrester, d'ici 2009, ce chiffre passera à 100 milliards de dollars (américains)<sup>15</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>16</sup>. En fait, de plus en plus de voyageurs utilisent Internet pour organiser leurs déplacements et les billets d'avion sont un des produits les plus vendus sur Internet. 400 millions de passagers réservent un siège d'avion sur Internet chaque année<sup>17</sup>.

Ces développements sont plus que spectaculaires. En quelques années, ils ont changé la façon de faire des affaires dans le monde du tourisme, et nous n'avons pas encore pleinement ressenti leurs conséquences. Laissez-moi en évoquer quelques-unes.

- Tout d'abord, en permettant la vente directe au consommateur, Internet vient bousculer les structures mêmes de l'industrie. L'agent de voyages, aujourd'hui, demeure un conseiller recherché, du moins par certains clients, mais en règle générale, on peut dire que le rôle des agences de voyages est en train d'être redessiné. Être agent de voyages, aujourd'hui, cela peut vouloir dire opérer un site Web transactionnel, *et* un centre d'appel, *et* des comptoirs avec pignon sur rue, *et* être capable de faire fonctionner les trois ensemble. De plus en plus, la valeur de l'agent de voyages viendra aussi de tout ce que vous ne trouverez pas en ligne : l'expérience d'un conseiller à qui vous pouvez faire confiance, qui souvent a constaté sur le terrain la qualité des services et peut vous en parler en vous regardant dans les yeux.
- En outre, Internet a contribué fortement à rendre le marché du tourisme à peu près « parfait », au sens économique du terme. Jamais la concurrence n'a été aussi rude. Internet a permis à n'importe quel transporteur ou voyageur de se donner une vitrine virtuelle, où l'on peut surveiller la concurrence et changer les prix en temps réel.

---

<sup>12</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>13</sup> Conference Board du Canada, *Canadian Travel Distribution Report*.

<sup>14</sup> Recherche menée par eMarketer

<sup>15</sup> Forrester Research, cité par Goeldner et Brent Ritchie op. cit.

<sup>16</sup> Carl H. Marcussen, PhD, Senior Researcher, Centre for Regional and Tourism Research, Denmark.

<sup>17</sup> SITA Information Networking Computing, cité par Associated Press (Globe and Mail, 13 décembre 2005).

- Internet, c'est aussi un outil relativement peu dispendieux, qui abaisse les barrières à l'entrée. Vous pouvez gérer un « bed and breakfast » de trois chambres à Madrid, si vous avez un site Web et que vous l'exploitez à fond, vous avez le monde entier à vos pieds. Vous vous retrouvez sur le même écran radar que le Hilton de l'autre côté de la rue.

Internet entraîne donc à la fois des opportunités et, comme il va de soi, des menaces.

La première, c'est le caractère incontournable du phénomène. Vous ne pouvez pas *ne pas* être sur Internet. Et être sur Internet, ce n'est pas simplement y avoir un site Web de convenance, pour la galerie, mais surtout exploiter le médium à fond.

La deuxième menace, c'est qu'une fois qu'elle s'est exposée sur Internet, une entreprise est acculée à livrer un service *de calibre international*. Vos clients vont s'attendre à ce que vous livriez la même qualité de service que celle de vos « pairs ». Vous *devrez* être à la hauteur des promesses que vous avez faites. Sinon, gare à vous : les clients frustrés pourront facilement retourner Internet contre vous. Ils vous dénonceront par courriel, ils afficheront des commentaires désobligeants sur des sites spécialisés, ils feront des « blogues » pour raconter leur mauvaise expérience, etc. etc.

### Le tourisme durable

Le troisième phénomène que je voudrais évoquer, c'est l'importance croissante que va prendre la notion de tourisme durable.

Le concept n'est pas nouveau : l'industrie, les institutions et les gouvernements s'en préoccupent depuis au moins dix ou quinze ans, notamment sous les auspices des Nations Unies. Dans les années à venir, cette idée que le tourisme doit « intégrer » les principes du développement durable va retenir de plus en plus l'attention.

D'abord à cause des effets de la mondialisation. Partout dans le monde, il se développe une conscience de plus en plus aigüe des effets à long terme de toute activité humaine, de même que des écarts entre pays riches et pays pauvres. Les gens sont de plus en plus informés, ils sont de plus en plus revendicateurs, et ont davantage de moyens d'intervenir. Ils ne s'en priveront pas.

L'intérêt, voire la passion, que suscitent le réchauffement climatique, de même que la mouvance altermondialiste ont bien montré que les citoyens sont de plus en plus sensibles aux enjeux liés au développement durable. Et qu'ils sont enclins à se faire entendre.

En outre, la croissance annoncée du nombre de voyageurs viendra exacerber l'importance du tourisme durable. Au seul chapitre du tourisme international, qui n'est que la pointe de l'iceberg, l'Organisation mondiale du tourisme anticipe que le volume de touristes va doubler d'ici 2020, pour atteindre 1,5 milliard de touristes par année.

En d'autres termes, le « poids » de l'industrie, qui compte déjà pour 10 % de l'activité économique mondiale<sup>18</sup>, va augmenter. Et son « impact » sur la planète sera d'autant plus important.

Cet impact, on pourrait le traduire sous forme de bilan : du côté de l'actif, on a principalement des emplois, des revenus pour l'État – bref des retombées économiques – et aussi des bienfaits sociaux et culturels : préservation du patrimoine, échanges entre les peuples, rapprochements humains. Au passif, la pression sur les environnements sensibles et les ressources naturelles, le risque de nivellement culturel, et le risque de sujétion économique.

Le tourisme durable, c'est donc un tourisme qui :

- Sur le plan environnemental, privilégie la conservation et la biodiversité.
- Respecte les valeurs, les traditions et l'authenticité des communautés hôtes, en encourageant par exemple la conservation du patrimoine architectural et culturel.
- Procure des bénéfices économiques à long terme à toutes les parties prenantes, incluant des emplois dans les communautés hôtes, contribuant ainsi à faire reculer la pauvreté.

En matière de développement durable, le tourisme n'est pas une industrie comme les autres.

Par sa nature même, l'industrie touristique est basée sur l'accès à un environnement propre, sur des sites naturels intacts, sur un bagage historique et culturel authentique et sur des communautés accueillantes.

Or, c'est indéniable : le tourisme crée une pression sur cet environnement et sur ces communautés. Nous n'avons donc pas le choix d'adopter ou non une philosophie de développement durable. *Ne pas le faire, c'est saper nos propres fondations.*

Un signe de cela, c'est la popularité grandissante de l'écotourisme.

Écotourisme, tourisme d'aventure, ou « géotourisme », comme l'a baptisé le National Geographic, peu importe le nom qu'on lui donne : il s'agit d'une forme de tourisme centrée sur la découverte d'un site naturel sans en altérer l'intégrité. Au Québec et au Canada, nous devrions être particulièrement sensibles à cette dynamique, puisque nous sommes justement une destination dont le potentiel écotouristique est considérable.

En somme, gérer le tourisme de façon durable, c'est d'abord avoir la lucidité de reconnaître l'impact, réel ou potentiel, de notre industrie. C'est ensuite acquérir la volonté et l'imagination nécessaires pour mettre au point des mesures de mitigation. C'est aussi constater que, investir dans les solutions, c'est non seulement protéger l'environnement et la diversité culturelle, mais

---

<sup>18</sup> Making Tourism More Sustainable, A Guide for Policy Makers. United Nations Environment Programme and World Tourism Organization, 2005.

c'est également faire reculer la pauvreté et *assurer la pérennité de notre véritable fond de commerce.*

Comme toutes les industries, nous avons le devoir de réduire la pression que nous exerçons sur la planète. Mais en plus, dans notre cas, nous avons un intérêt direct, tangible, immédiat, à nous faire le champion du développement durable.

Certains soupçonnent qu'il existe une relation entre le nombre exceptionnel d'ouragans que nous avons eus en 2005 et le réchauffement climatique. Ces ouragans, notamment Emily (en juillet) et Wilma (en octobre), ont perturbé considérablement la saison touristique. Ils ont entraîné des coûts directs importants, et ils ont un impact négatif sur la présente saison d'hiver. Pour la région de Cancun, et pour le Mexique en général, Wilma a représenté une catastrophe économique. Aussi, ne me demandez pas si le réchauffement climatique est quelque chose qui m'interpelle : il m'interpelle tout autant qu'il interpelle le propriétaire d'une station de ski des Laurentides.

Le tourisme durable, c'est l'affaire de tous, y compris les touristes eux-mêmes, et les entreprises privées. Cependant, ce sont les gouvernements qui sont les mieux placés pour prendre les devants.

En fait, il y a peu d'industries où l'action du secteur privé et des gouvernements est aussi entremêlée. Ce sont les États qui contrôlent les sites naturels, qui en autorisent ou non le développement, et qui décident de mettre en place des infrastructures d'accès. Ce sont eux encore qui mettent au point les politiques fiscales, culturelles et environnementales qui ont un impact direct sur le tourisme. Ce sont les gouvernements, surtout, qui ont à leur disposition les outils essentiels que sont la réglementation et les politiques économiques.

Le grand défi, dans le futur, sera de s'assurer que toutes les destinations touristiques, qui se livrent une concurrence débridée pour s'arracher le touriste, réussissent à concilier « compétitivité » et « durabilité ».

Qu'elles réussissent à se démarquer en *mettant en valeur* leur identité et leur environnement, *et non en diluant l'une et en sacrifiant l'autre.*

## Conclusion

La combinaison des trois grands mouvements de fond que je viens de décrire brièvement illustre à quel point le tourisme est une industrie « mondialisée ». Et comme je le disais, j'ai le sentiment que nous n'avons encore rien vu.

Nos entreprises, et surtout nos gouvernements, doivent donc absolument voir la forêt et non seulement les arbres. Le domaine est très prometteur, mais il est plein de défis.

Au Canada, ces défis sont d'autant plus grands que nous faisons face à des obstacles structurels :

- Nous sommes loin, géographiquement et culturellement, des marchés en émergence;
- Nous avons un climat qui, six mois par année, pose un défi;
- Nous avons un pays immense, où les points d'intérêt sont très éloignés les uns des autres;
- Notre marché intérieur est petit.

En conséquence :

- Il nous faut une vision et une stratégie adaptées aux nouvelles réalités.
- Nous avons besoin de cohésion : le secteur privé et les gouvernements doivent travailler main dans la main.
- L'industrie touristique canadienne doit devenir un champion d'Internet : on doit faire notre place parmi les meilleurs au monde à ce chapitre, et vite.
- Il va falloir être très agressif au plan du marketing, et cela va coûter cher, très cher. Nous allons devoir *investir*. Avoir les meilleures idées au monde ne sert à rien, si personne ne sait qu'on existe.

En 18 ans, Transat est devenue la plus grande entreprise de tourisme international au Canada, et une des plus importantes dans le monde. Nous sommes intégrés verticalement, de l'agence de voyages à la compagnie aérienne, et nous avons une présence dynamique sur le Web.

Nous sommes, avec nos 4 500 employés, très fiers du chemin parcouru. Mais comme je viens de le montrer, demain sera également plein de défis. Nous avons récemment adopté un plan de croissance ambitieux, et nous avons bien l'intention de demeurer un chef de file de cette industrie extraordinaire.

Merci de votre attention.