

Cercle de tourisme du Québec

Tourisme : les défis de demain

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

Le discours prononcé fait foi.

Le 22 septembre 2005

Merci Monsieur/Madame (au présentateur).

Monsieur Pierre Filiatrault, doyen de l'École des sciences de la gestion
Monsieur Pierre Parent, vice-recteur aux affaires publiques et au
développement et secrétaire général de l'UQAM

M. Pierre Roy, président des Chaînes Télé Astral et président du Conseil
d'administration de la Fondation de l'UQAM

M. Frank Guzzi, Vice-président, Comptes grand marché, Gestion de la
clientèle Voyage d'affaires d'Amex Canada

M. Michel Archambault, titulaire de la Chaire de tourisme et président du
Cercle du tourisme du Québec,

Mesdames et Messieurs,
Bonjour.

Je voudrais remercier le Cercle du tourisme du Québec de m'avoir proposé
cette tribune, et de me donner ainsi l'occasion de partager ma vision avec vous.

Je suis dans le domaine du tourisme depuis une trentaine d'années.

C'est pour moi plus qu'un travail, c'est une passion, et je suis certain que
plusieurs d'entre vous, dans cette salle, pouvez en dire autant.

1) Survol de l'industrie touristique

On a parfois défini le tourisme, avant tout, comme un *phénomène social* qui a
pris son essor au moment de l'après-guerre.

Vous conviendrez avec moi qu'aujourd'hui, le tourisme est avant tout une
industrie. Une industrie majeure, étroitement liée à la globalisation, et de plus
en plus complexe.

Son poids économique est indéniable dans plusieurs pays développés, mais il
l'est encore plus dans beaucoup de pays en développement, où il constitue
carrément le fer de lance économique. On a qu'à penser à Cuba, une des
destinations préférées des Canadiens.

En fait, le tourisme est une des industries les plus importantes au monde¹. Il représenterait plus de 10 % du PNB mondial, ferait travailler 215 millions de personnes², et poursuit inexorablement sa croissance.

¹ Selon l'OCDE, citée par Industrie Canada dans *Le tourisme : un secteur économique important, Horizon 2010*.

² *Vers un tourisme durable, politique touristique du Québec, 2005*.

2) Évolution du tourisme depuis 30 ans

Nous avons tous été témoins, sinon participants actifs, de la considérable évolution de notre industrie depuis une trentaine d'années.

Les défis n'ont jamais manqué. Encore aujourd'hui, ils sont nombreux et stimulants.

Ce qui frappe d'emblée, c'est la croissance. Et notamment la croissance du tourisme *international*.

En 1975, il y avait, *chaque année*, un peu plus de 200 millions de touristes internationaux dans le monde. Aujourd'hui, il y en a près de 800 millions, qui dépensent plus de 500 milliards de dollars américains. On prévoit atteindre la barre du milliard de touristes d'ici 2010. Et dans les dix ans qui suivront (2010-2020), selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), on pourrait encore assister à une augmentation de 50 %³.

Manifestement, le tourisme international n'est pas, ou n'est plus, la chasse gardée des nantis.

J'ai eu la chance d'être aux premières loges de cette croissance.

Dès la fin des années 70 j'étais, comme plusieurs parmi vous, de ceux qui tentaient de « vendre » nos grands espaces aux Européens... et aussi « le Québec aux Québécois », comme on disait alors.

Je me souviens par exemple, avec mes collègues de l'époque, avoir noté très tôt l'attrait que pouvaient représenter les Iles-de-la-Madeleine, et en particulier le spectacle des bébés phoques sur la banquise. Nous avons alors – bien avant Brigitte Bardot – fait des efforts pour convaincre les chasseurs locaux du potentiel touristique que ces animaux pouvaient représenter... et voir avec eux s'ils ne pouvaient pas « exécuter » leur travail un peu plus discrètement.

Nous avons poussé notre affaire assez loin, jusqu'à nolisier des vols vers les Iles à partir de Montréal. Mais bon, le scepticisme (pour dire le moins) des nemrods locaux s'ajoutant aux prix du transport aérien, le projet a fait long feu.

³ 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).

Nous avons donc passé le relais à Mme Bardot... mais il n'est pas certain que cela ait été bénéfique pour l'industrie touristique ou l'image du Canada.

C'est une anecdote parmi d'autres, qui montre que l'écotourisme existait avant la lettre. Elle montre aussi que dans ces années-là, il y avait un engouement de plus en plus grand de la part des entrepreneurs et des autorités, à mesure que nous prenions tous conscience du véritable potentiel économique du tourisme.

C'est dans l'émergence du tourisme international, notamment entre le Québec et la France, qu'il faut chercher les origines 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 dépasse aujourd'hui les deux 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, avec Quebecair à l'époque. 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. Les destinations soleil sont venues plus tard.

Encore aujourd'hui, nous sommes un voyageur expéditif et nous avons des agences de voyages des *deux côtés* de l'Atlantique. Au fil du temps, 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.

En été, nous avons des liaisons directes avec plus d'une trentaine de villes dans une dizaine de pays d'Europe, soit davantage qu'Air Canada. Et au Canada, soit avec Air Transat, soit par le biais d'une entente que nous avons avec WestJet, nous desservons directement une vingtaine de villes.

L'Europe est pour nous un marché crucial, puisque nous sommes aussi le plus important voyageur réceptif au Canada par l'entremise de notre filiale Jonview. Sur une base annuelle, Jonview « attire » au Canada près de 200 000 touristes, surtout européens. Jonview peut compter sur un excellent réseau de prestataires de services, ici au Canada, et agit comme canal de distribution de leurs produits en Europe, par le biais d'un réseau de voyageurs.

Bref, pour clore cette parenthèse, 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.

3) Les défis structurels du Canada et du Québec

J'ai évoqué, d'entrée de jeu, que nous faisons face à toutes sortes de défis.

Je voudrais maintenant revenir là-dessus, et notamment sur ceux qui nous sont propres, au Canada et au Québec.

En effet, notre situation est particulière. Il n'est pas facile de trouver un pays qui nous ressemble suffisamment pour qu'on puisse s'en inspirer directement.

Je m'explique.

Nous jouissons d'une nature extraordinaire et de grands espaces qui sont notre fond de commerce. Mais notre situation « géophysique » n'a pas que des avantages. Notre hiver, malgré ses charmes, est de nature à en décourager plus d'un; nous n'avons rien à offrir aux amateurs de climat tropical ou même méditerranéen; et les distances à franchir pour visiter notre pays sont énormes.

Et j'ajouterai, dans le même esprit, que si notre patrimoine historique et culturel est *relativement* riche, il est bien évident que la France, l'Italie, l'Espagne, et même les États-Unis, n'ont rien à nous envier. Ces pays vont demeurer, par défaut, au premier rang des destinations touristiques internationales à cet égard⁴.

En outre, élément majeur à mon avis, à cause des facteurs que je viens d'énumérer, mais surtout à cause de notre faible population, nous n'avons pas le tourisme intérieur massif des pays précédents. Or, c'est *l'épine dorsale du développement des infrastructures* dans les pays qui sont les grandes destinations touristiques.

Oui, les chiffres du tourisme international sont impressionnants. Bien sûr, celui-ci présente l'avantage non-négligeable de se traduire par des recettes à l'exportation. Mais le tourisme intérieur, en volume, *est beaucoup plus important*.

⁴ Ce sont effectivement les quatre premières destinations mondiales.

Au Canada, bon an mal an, nous accueillons une vingtaine de millions de touristes étrangers⁵. Mais on évalue à *près de 90 millions* le nombre de voyages, comprenant une nuit, effectués par des Canadiens au Canada⁶. Environ 80 % des recettes touristiques totales, qui sont *de près de 60 milliards de dollars*⁷, proviennent en fait du portefeuille de nos concitoyens.

La France, le pays le plus visité au monde, et les États-Unis, celui où les touristes internationaux dépensent le plus d'argent⁸, ont ceci en commun de pouvoir compter sur un très important tourisme intérieur, qui ne s'essouffle pas malgré l'essor du tourisme international.

Les Français, c'est vrai, voyagent de plus en plus à l'étranger. Mais ils ne sont en fait qu'en train de combler un retard à cet égard. Historiquement, ils ont eu et ils ont encore tendance à visiter avant tout leur propre pays. Aujourd'hui, ils sortent davantage, et rattrapent la moyenne des autres pays.

Nous en savons quelque chose, puisque nous avons deux grands voyagistes en France (Vacances Transat France et Look Voyages).

Les Français ont d'abord privilégié le Canada, le Bassin méditerranéen et l'Afrique du Nord. Aujourd'hui, ils visitent volontiers les Caraïbes, et l'Asie les fascine de plus en plus. Cela explique, du moins en partie, pourquoi la demande pour le Canada, en France, a besoin d'être stimulée. En fait, cette demande a atteint son apogée en 1997. Depuis, elle décline.

Et les Américains, également, voyagent énormément à l'intérieur de leurs propres frontières. Ce qui leur a permis de développer des infrastructures, des locomotives, qui n'auraient pas été rentables sur la seule base du tourisme international. On ne construit pas Disneyland, par exemple, sans compter sur un important marché de proximité.

⁵ 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.

⁶ Statistiques Canada, voir *Voyages des Canadiens au Canada* : 88,7 millions de voyages comptant au moins une nuitée (ils en comptent en moyenne trois). Par ailleurs, le nombre total de déplacements dits touristiques de Canadiens au Canada est évalué 175 084 000 en 2004, en hausse par rapport à 172 244 000 en 2003. L'Ontario est la province la plus « visitée », suivie du Québec. On estime les dépenses correspondantes, en 2004, à 29,7 milliards de dollars (Statistiques Canada, *Le Quotidien* du 1^{er} juin 2005).

⁷ Commission canadienne du tourisme. En 2004, les recettes touristiques totales ont été de 57,5 milliards de dollars, dont celles provenant du tourisme international, qui sont évaluées à 11,5 milliards de dollars.

⁸ 75 millions de touristes en France en 2003 (41,2 millions aux États-Unis) et des recettes de 64,5 milliards de dollars US aux États-Unis (37 milliards en France). Le no. 2, dans les deux cas, est l'Espagne. On parle ici, essentiellement, de tourisme international. (Organisation mondiale du tourisme, *Highlights 2003*). Dans l'ordre, sur la base des arrivées internationales, les pays les plus visités sont la France, l'Espagne, les États-Unis, l'Italie, la Chine, le Royaume-Uni, l'Autriche, Mexique, l'Allemagne et le Canada.

Si le Canada avait la population de la France, notre infrastructure touristique, je pense, serait passablement différente de ce qu'elle est aujourd'hui.

Troisième point, toujours sur le plan structurel.

Non seulement notre marché intérieur est de petite taille, mais nous sommes éloignés des marchés extérieurs. À cet égard, nous demeurons très dépendants des États-Unis, qui continuent de représenter 80 % du tourisme international au Canada.

Heureusement, le transport aérien s'est lui aussi considérablement développé depuis 30 ans. Et nous avons été aux premières loges.

Air Transat demeure, après avoir vu passer toute une série de concurrents, le plus important transporteur nolisé canadien, spécialisé à 100 % dans les voyages vacances, et en pleine santé... malgré des prix du carburant qui frisent la folie.

En arrière-plan de tout cela, malheureusement, tout le monde convient je pense que, sur le marché international, le Canada est une destination mature, une marque qui s'essouffle. Il ne s'agit pas de paniquer, mais plutôt d'être lucides, et de s'atteler à la tâche.

Et ce d'autant plus que d'autres défis, entre-temps, viennent s'ajouter aux précédents.

4) De nouveaux défis en vue

Un des plus importants, à mon sens, c'est la métamorphose des flux touristiques.

Historiquement, le touriste était occidental, et il venait soit des États-Unis, soit d'Europe de l'Ouest. Une poignée de pays fournissait le plus gros du contingent touristique mondial. Et par ailleurs les destinations de prédilection se comptaient sur les doigts de la main.

Sans avoir fait le calcul, je pense que 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.

Tout ça est en train de changer très vite.

La croissance du tourisme international va venir au premier chef d'Asie. On pense notamment aux Chinois, dont l'OMT prévoit que 100 millions d'entre eux pourraient devenir des « touristes internationaux » d'ici quelques années à peine.

C'est un bon exemple.

En janvier dernier, la Chine a accordé au Canada le statut de destination approuvée, ouvrant ainsi la porte au tourisme de masse. Un autre accord, en avril, a pavé la voie à l'élargissement de la desserte aérienne. Selon certaines estimations, un million de Chinois par année pourraient manifester l'intérêt de visiter le Canada, et ce d'ici 2020.

Je signale que l'an dernier, il y a eu au total 3,9 millions de touristes au Canada en provenance d'outre-mer, dont 77 000 Chinois seulement. Bref, la Chine à elle seule pourrait provoquer une augmentation de 25 % du tourisme international au Canada⁹.

C'est évidemment une bonne nouvelle. Et la Chine n'est pas le seul pays à s'ouvrir davantage au tourisme.

Mais attention, il ne faut pas vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué.

Soyons bien conscients que depuis 30 ans, tous nos efforts, toute notre expérience en matière de tourisme, surtout au Québec, ont été canalisés vers les États-Unis et l'Europe. Qu'est-ce qui fait vibrer nos amis d'Extrême-Orient ? Notre produit est-il adapté à leurs attentes ? Comment les rejoindre ? Comment les convaincre ? Et comment, et dans quelle langue allons-nous les accueillir ? Et le Canada, pour eux, est-ce que ce sera simplement Vancouver et les Rocheuses, ou également le Vieux-Québec et le Rocher percé ?

Et on pourrait poser les mêmes questions au sujet des touristes latino-américains.

Bref, le *potentiel* est énorme, mais il va nous falloir négocier d'importants virages sur le plan stratégique si nous voulons en profiter : *au niveau du produit, au niveau de la mise en marché, et au niveau de l'accueil.*

Et ce n'est pas tout.

Parce que pendant ce temps-là le portefeuille des destinations potentielles s'agrandit lui aussi. La concurrence est en train de s'intensifier considérablement. Il y a des destinations qui montent, qui n'étaient même pas sur notre écran radar il y a quelques années à peine. 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.

Bref, un million de Chinois, peut-être... mais en parallèle on va sans doute perdre quelques clients au profit de ces destinations émergentes.

On pourrait dire, peut-être, que l'Australie, a priori, fait face à une dynamique qui ressemble un peu à la nôtre : un pays peu peuplé et un marché touristique largement basé sur ses attraits naturels.

Mais elle a la Grande Barrière de Corail, la huitième merveille du monde, qui attire à elle seule quelque deux millions de touristes étrangers par année. Elle a beaucoup investi dans son image et sa réputation. Et enfin, la vraie grande chance de l'Australie, c'est évidemment sa proximité avec un bassin de voyageurs en pleine effervescence : le Japon, le Sud-est asiatique en général, et surtout la Chine.

On pourrait peut-être s'inspirer des pays scandinaves, si ce n'était que ces derniers sont beaucoup moins visités que nous⁹.

Décidément, on n'en sort pas, il va nous falloir développer *notre propre modèle*, en tenant compte de *notre* situation.

5) Le Québec : un secteur touristique morcelé

Il faut nous donner une stratégie. Il faut nous *organiser*.

Puisque nous sommes une industrie, comportons-nous en conséquence.

Il y a au Québec plus de 26 000 entreprises dites « touristiques », dont environ 8 000 ne donnent pas dans la restauration ou l'hébergement. (Transport, voyage et agences de voyages, attraits touristiques, aventure, écotourisme et plein air, événements et congrès).

De ces 26 000 entreprises, *la moitié ont quatre employés ou moins. Seulement 4 % ont plus de 50 employés, la moitié sont situées en région.*

⁹ Soit 7,6 millions de touristes en Suède en 2003, et 3,2 millions en Norvège.

Collectivement, elles représentent environ 320 000 emplois directs et indirects¹⁰.

Notre économie touristique est très morcelée, pour ne pas dire atomisée.

C'est le signe d'un sens extraordinaire de l'entrepreneurship. Mais c'est aussi le signe d'une approche qui est, à certains égards du moins, plus *artisanale* qu'*industrielle*.

Qu'on me comprenne bien : une solide base de PME est une force, et comme nous le savons tous l'économie du Québec, largement basée sur la PME, en bénéficie. En outre, puisqu'on parle ici, dans une large mesure, d'économie régionale, c'est manifestement un modèle naturel, *qui va perdurer, et qui doit perdurer*.

Ce que je dis cependant, c'est que cette atomisation peut aussi être un obstacle quand il s'agit de mettre en place des stratégies cohérentes pour développer et mettre en valeur notre produit, surtout dans une perspective internationale.

Une vaste majorité de ces 26 000 entreprises, à mon avis, n'ont pas les ressources pour, du jour au lendemain, se développer dans une perspective internationale. Il faut donc trouver des moyens de s'entraider, de créer de la synergie.

6) Trois grandes avenues de réflexion

Le gouvernement du Québec nous a récemment lancé un défi, celui de porter à 13 milliards de dollars les recettes touristiques du Québec en 2010 (par rapport à 9 milliards de dollars en 2003). Cet objectif est basé sur une croissance d'environ 4 % par année du tourisme intérieur, et de 6,1 % du tourisme international¹¹.

6,1 %, c'est un taux largement supérieur à la moyenne annuelle mondiale que prévoit l'OMT pour les prochaines années, qui est de 4,1 %. L'OMT va plus loin, prévoyant pour l'Amérique en général un taux inférieur à 4 %. Elle

¹⁰ Conseil québécois des ressources humaines en tourisme et Emploi Québec, *Diagnostic des ressources humaines en tourisme, Horizon 2004-2009, rapport final octobre 2004*.

¹¹ *Vers un tourisme durable, Politique touristique du Québec, 2005*, p. 15.

affirme aussi que l'Asie, le marché le plus chaud, va croître à raison de plus de 5 % par année¹².

Donc, plus de 6 % pour le Québec, c'est une assez grosse commande, Madame la Ministre.

Mais je le disais au début, moi les défis j'aime ça...

Il faut espérer, en tout cas, ne pas faire face à trop de crises du SRAS, qui a fait passer le tourisme international au Canada de plus de 20 millions de touristes en 2002 à 17,5 millions en 2003¹³. Il faut aussi espérer que quelques touristes Chinois voudront bien aller plus loin que Vancouver et venir un peu vers l'Est du pays.

En ce qui me concerne, je n'ai pas de solutions toutes faites, mais je vous convie à réfléchir avec moi dans trois directions.

Premièrement, si on regarde en arrière, et si on regarde ailleurs, un constat s'impose.

Le tourisme, c'est une affaire de locomotives.

Notre priorité devrait être la création de pôles d'attraction qui, comme leur nom l'indique, ont le potentiel, *à eux seuls*, d'exercer un puissant attrait sur les touristes.

Un pôle d'attraction, cela peut être une région, une ville, un site naturel, un lieu historique, un événement, peu importe. Mais il doit être, disons, de « calibre mondial ». Le Vieux Québec, c'est un pôle d'attraction ; les Chutes Niagara, c'est très clairement un pôle d'attraction.

Le Palais des Congrès de Montréal, qui fait un travail remarquable depuis 20 ans, c'est un pôle d'attraction dans son domaine. Il a mis Montréal dans le peloton de tête des villes à congrès. Le Festival de Jazz de Montréal, c'est un pôle d'attraction.

Les pôles d'attraction de demain ne sont pas nécessairement ceux d'aujourd'hui. L'improvisation, ici, n'a pas sa place.

¹² Les taux évoqués ici en référence à l'OMT sont les taux moyens prévus pour la période 1995-2020. Voir Highlights 2003, perspectives à long terme.

¹³ Organisation mondiale du tourisme. Le SRAS peut ne pas être la seule cause de la baisse, mais c'est vraisemblablement la cause principale. En 2004, selon Statistiques Canada, nous sommes remontés à 19 millions de touristes internationaux.

Se donner des pôles d'attraction, ça veut dire « faire des choix », parce que nos ressources sont limitées.

Et ça, ce n'est pas facile.

Tellement pas facile que jusqu'ici, nous avons eu tendance à adopter une philosophie de saupoudrage qui, selon moi, a été contre-productive. Il faut changer ça. Ça veut dire se donner une vision, et faire des compromis.

Deuxième avenue de réflexion, trouver des manières de lutter contre les effets du morcellement. Pas nécessairement lutter contre le morcellement, *mais contre ses effets*.

Je pense qu'il est possible, de toutes sortes de manières, d'identifier des alliances, des synergies, de nouvelles formes de partenariat qui peuvent nous permettre, comme industrie, de trouver un second souffle, une nouvelle cohésion. C'est à cette condition que nous pourrions mieux relever les défis qui sont les nôtres, à savoir :

- Le défi du produit et de l'accueil; c'est-à-dire la mise au point d'un produit de calibre mondial, adapté aux attentes du touriste d'aujourd'hui et de demain. Vous le savez comme moi, nous sommes de plus en plus dans un marché de « créneaux ». Cela suppose une approche différente de celle qui a prévalu depuis 25 ans.
- Le défi de la mise en marché; c'est-à-dire une stratégie et des outils de communication qui, à l'ère d'Internet et des décisions de dernière minute, vont faire en sorte que notre produit sera connu et accessible.
- Le défi du financement; parce que même avec toute l'imagination du monde, cela ne suffira pas, il va falloir trouver et investir de l'argent. Oui, on va être imaginatifs et faire mieux avec les ressources disponibles. Mais soyons lucides : il va falloir plus d'argent.
- Et enfin le défi des ressources humaines¹⁴. Malgré le travail 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, et qui

¹⁴ Voir entre autres, à ce sujet, le *Diagnostic des ressources humaines en tourisme* (op cit) p. 145ss.

voudront bien aller travailler en région. À ce chapitre, on a une grosse, grosse commande devant nous.

Quant à la troisième avenue de réflexion, et c'est là-dessus que je vais terminer, elle tient en un mot : reconnaissance.

À mon sens, *la* condition essentielle pour que nous puissions, ensemble, relever les défis que je viens d'évoquer, c'est que notre industrie soit reconnue en tant que telle.

Le saupoudrage, la difficulté que nous avons à avoir l'oreille des gouvernements, le fait que ceux-ci, dans le passé, aient généralement accordé peu d'importance à notre domaine, le peu d'influence que nous exerçons, les problèmes de ressources humaines... tout ça est dû, dans une large mesure, au fait que nous n'avons pas le statut que nous méritons.

Et selon moi, c'est largement notre faute.

Nous sommes *industrieux*, alors que nous devrions être *industriels*.

Nous sommes une fourmilière ou tout le monde travaille très fort, mais nous sommes fragiles.

Nous avons 26 000 partenaires, nous avons multiplié les structures de toutes sortes, mais il n'en est pas sorti la cohésion et un véritable pouvoir de faire bouger les choses. Au contraire, il en est parfois sorti une forme de « sectorialisme », si vous me passez l'expression, qui est selon moi contre-productif.

À cet égard, je vous convie à l'action. Il faut agir, il faut bousculer les idées reçues, il faut innover. Ce n'est pas d'une campagne de relations publiques dont nous avons besoin, c'est *d'initiative*.

Ce sont les gestes que nous allons poser qui vont susciter la reconnaissance, rien d'autre. Si on veut que les gouvernements, les institutions, nos collègues des autres secteurs économiques, et surtout nos employés et notre relève nous respectent, il faut *se faire* respecter, en prenant le *leadership*.

Le défi qui nous est lancé, c'est celui de la relance de notre industrie, parce que nous sommes à une croisée des chemins. Et qu'il y a des opportunités à saisir maintenant.

Nous en sommes capables. Notre passé et le chemin parcouru le prouvent avec éloquence, mais il faut maintenant passer à la vitesse supérieure.

Merci de votre attention.