

# La saisonnalité : analyse et stratégies pour l'industrie touristique

— *sommaire* —

*Étude réalisée pour*  
**LE CERCLE DE TOURISME DU QUÉBEC**

*par*  
**LA CHAIRE DE TOURISME**  
*Université du Québec à Montréal*

*avec la collaboration de la firme*  
**Coopers & Lybrand**



**COOPERS & LYBRAND**  
C O N S E I L



COMMISSION  
CANADIENNE  
DU TOURISME



CANADIAN  
TOURISM  
COMMISSION

## NOTE AU LECTEUR

La saisonnalité et ses conséquences sur le tourisme constituent un thème qui préoccupe au plus haut point le monde de l'industrie touristique. Cependant, peu de recherches s'avèrent disponibles pour susciter une réflexion approfondie sur les actions à mettre de l'avant afin de contrer les fâcheux effets de la saisonnalité.

Le Cercle de tourisme du Québec juge essentiel de contribuer à l'avancement de la recherche sur ce sujet stratégique. Créé en 1994 à l'initiative de la Chaire de Tourisme de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal en partenariat avec Amex Canada inc. Le Cercle est formé d'un aréopage de hauts dirigeants associés à l'industrie touristique qui encourage les échanges et les alliances entre ses membres pour favoriser le développement du tourisme.

C'est dans cette optique que le Cercle publie l'étude intitulée « *La saisonnalité : analyse et stratégies pour l'industrie touristique* » dont les principaux résultats sont résumés dans le présent document. Les membres souhaitent que les lecteurs y puisent des éléments de réflexion susceptibles d'apporter des solutions originales afin de relever les défis posés par la saisonnalité.

La Chaire de Tourisme a réalisé cette recherche avec la collaboration de la firme Coopers & Lybrand. Le Cercle de tourisme du Québec tient à témoigner sa gratitude envers les personnes et les organismes qui ont collaboré à l'étude. La Chaire de Tourisme tient à souligner l'apport de Développement des ressources humaines Canada. En effet, cet organisme supporte les initiatives de la Chaire quant à la mise en œuvre d'un système d'information stratégique pour les intervenants de l'industrie. Enfin, le Cercle remercie particulièrement Développement économique Canada (région du Québec) ainsi que la Commission canadienne du tourisme pour leur participation financière et leur appui en termes de conseils et de suggestions.

Michel Archambault  
Président du Cercle de tourisme du Québec  
Titulaire de la Chaire de Tourisme

---

## SOMMAIRE

---

### **Cadre de l'étude**

Le phénomène des hautes et des basses saisons constitue un problème de taille pour lequel les solutions demeurent plutôt méconnues. À ce jour, peu de recherches d'envergure visant à circonscrire le sujet, à mieux le comprendre et à y apporter des solutions ont été réalisées.

Compte tenu de ses impacts, la saisonnalité préoccupe au plus haut point les membres du Cercle de tourisme du Québec. La réalisation de cette étude émane de la volonté de ces derniers d'approfondir les connaissances de cette problématique afin de permettre à l'industrie touristique québécoise et canadienne d'améliorer ses performances et d'être plus concurrentielle.

---

### **Objectifs**

Cette étude vise à :

- parfaire les connaissances sur la saisonnalité — ses particularités, ses causes et ses impacts;
- comprendre la dynamique du phénomène au Québec et au Canada;
- répertorier et analyser à l'échelle nationale et internationale les meilleures pratiques afin de mieux étaler la demande selon les saisons;
- proposer à l'industrie touristique québécoise et canadienne des stratégies et des pistes d'action propres à accroître le niveau d'achalandage pour les périodes de basse saison.

L'étude est structurée en trois grandes phases. Dans un premier temps et à partir de la documentation qui existe sur le sujet, elle présente l'état des connaissances sur la dynamique de la saisonnalité. Cette première partie fait entre autres ressortir les différents facteurs conditionnant le phénomène et identifie les principaux impacts sur les entreprises et l'industrie touristique.

Dans un second temps, cet ouvrage trace un portrait général de la saisonnalité du tourisme au Canada et au Québec. La distribution et la quantification des flux touristiques saisonniers selon les différents marchés d'origine et les buts de voyage sont au cœur de cette analyse.

La dernière partie du rapport se penche sur les stratégies à adopter pour obtenir une meilleure distribution de la demande touristique selon les saisons. Dans cette optique, deux axes de recherche ont été privilégiés, à savoir le recensement des écrits sur le sujet et l'étude empirique d'entreprises ou d'organismes (annexe 1) ayant réussi à minimiser le phénomène. Cette dernière démarche analyse en

profondeur trois cas spécifiques : la corporation canadienne Intrawest – plus particulièrement les centres de villégiature de Tremblant et de Whistler – la ville d’Heidelberg en Allemagne et la destination des Pays-Bas.

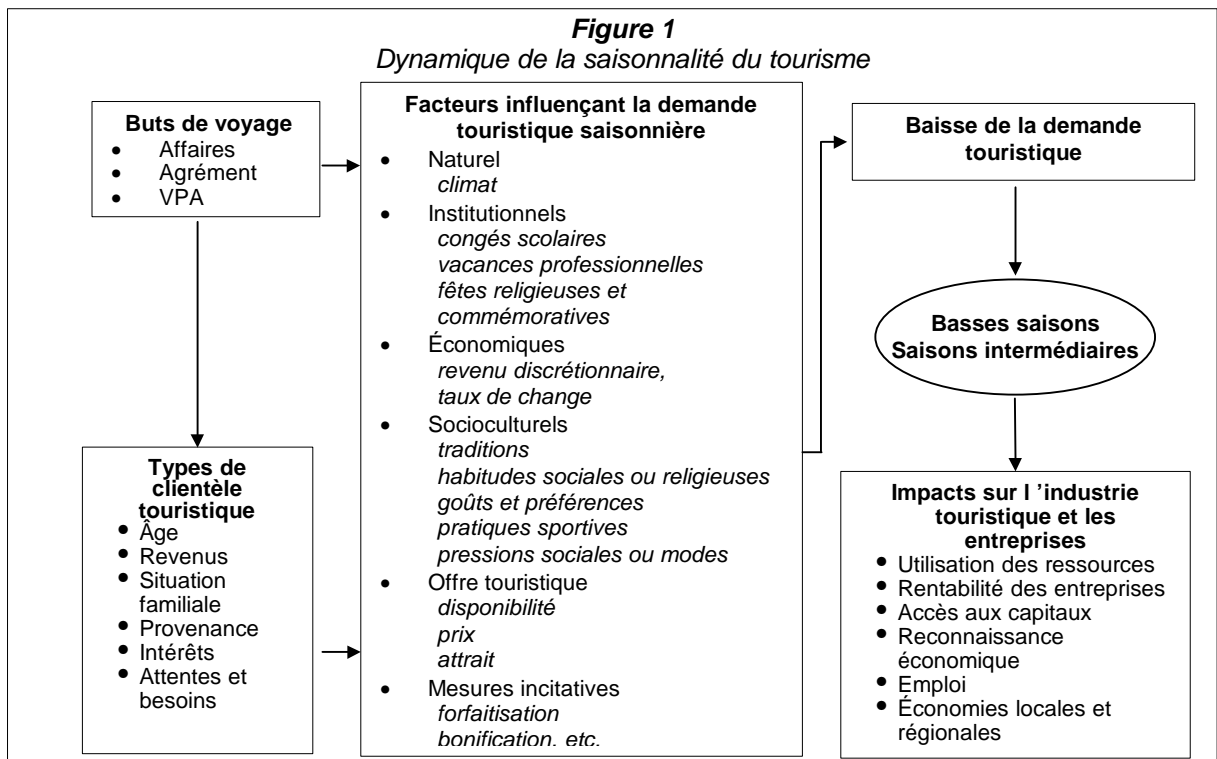
Afin d’enrichir les connaissances, des entrevues avec des dirigeants d’entreprises de différents domaines du tourisme ont aussi été effectuées. De même, trois secteurs d’activité non touristiques également affectés par la saisonnalité, soit l’imprimerie, la câblodistribution et l’agriculture ont été étudiés.

**La saisonnalité : un problème universel reconnu, mais peu étudié**

La saisonnalité du tourisme ne constitue pas une problématique nouvelle et exclusive au Canada. En fait, elle touche, à des degrés divers, l’ensemble des destinations touristiques à l’échelle mondiale. Toutefois, malgré les enjeux importants qu’implique ce phénomène pour les entreprises touristiques et plus globalement les destinations, elle représente une problématique peu étudiée et faiblement documentée.

**La saisonnalité : des causes et des impacts**

La saisonnalité de l’activité touristique est essentiellement attribuable à la distribution de la demande (volume de touristes) répartie dans le temps. Ainsi, plusieurs éléments façonnent la consommation touristique et influencent la demande qui varie selon les diverses périodes de l’année. Ce phénomène conduit à la formation de saisons haute, basse(s) et intermédiaire(s) comme l’illustre la figure qui suit.

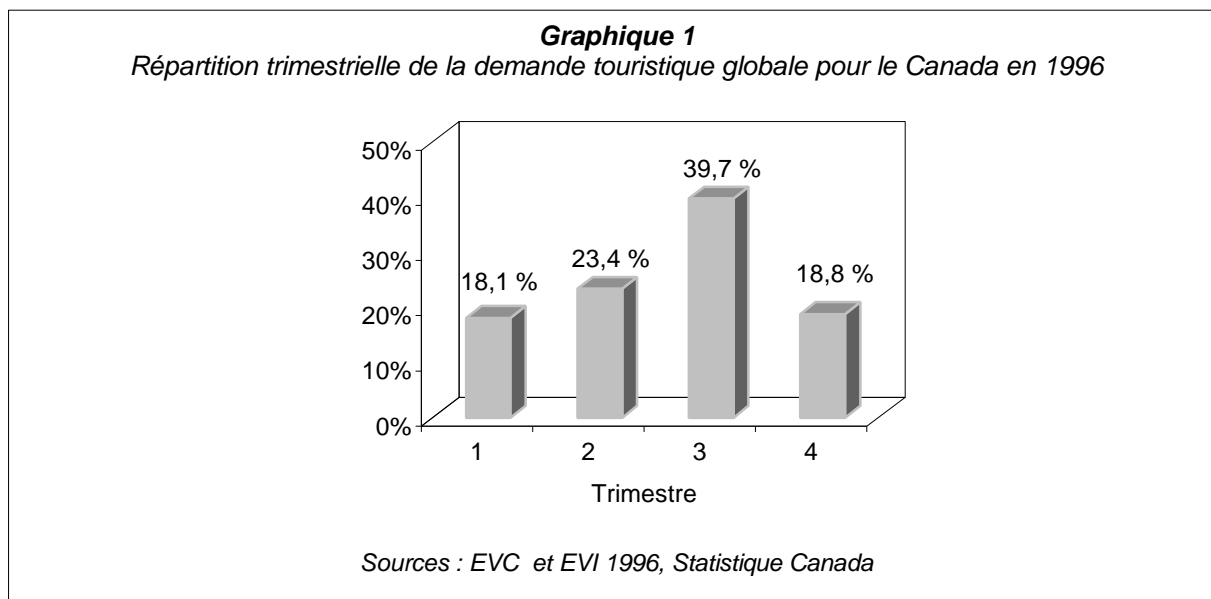


Plusieurs types de facteurs semblent déterminants dans la saisonnalité de la demande touristique. Ils exerceront une influence plus ou moins grande selon les types de clientèles et selon les buts de voyage.

Les conséquences de la saisonnalité, quoique multiples, sont surtout de nature économique. Essentiellement, elles agissent sur la rentabilité des entreprises. Cette dynamique conduit à une augmentation du risque imputable à l'activité touristique, ce qui atténue l'intérêt des investisseurs à s'engager dans le développement et la consolidation de l'offre, et affecte en bout de piste la compétitivité de l'ensemble de l'industrie touristique.

**Le portrait de la saisonnalité au Canada**

L'été constitue la saison touristique la plus achalandée au Canada comptant pour 40 % du volume total de la demande touristique annuelle. Avec respectivement des pourcentages de demande annuelle de 18 % et de 19 %, l'hiver et l'automne représentent les saisons les plus problématiques.



Selon la provenance géographique des clientèles, la demande étrangère s'avère plus saisonnière que la demande canadienne. En effet, les touristes étrangers concentrent majoritairement leurs voyages au Canada durant la période estivale. Quant aux voyages domestiques, ils sont plus élevés en période estivale, mais les volumes enregistrés l'hiver, le printemps et l'automne sont loin d'atteindre ceux enregistrés l'été. Il faut ajouter que les intentions de voyages d'hiver des Canadiens ont diminué fortement depuis 1992, passant de 62 % à 40 % en 1997.

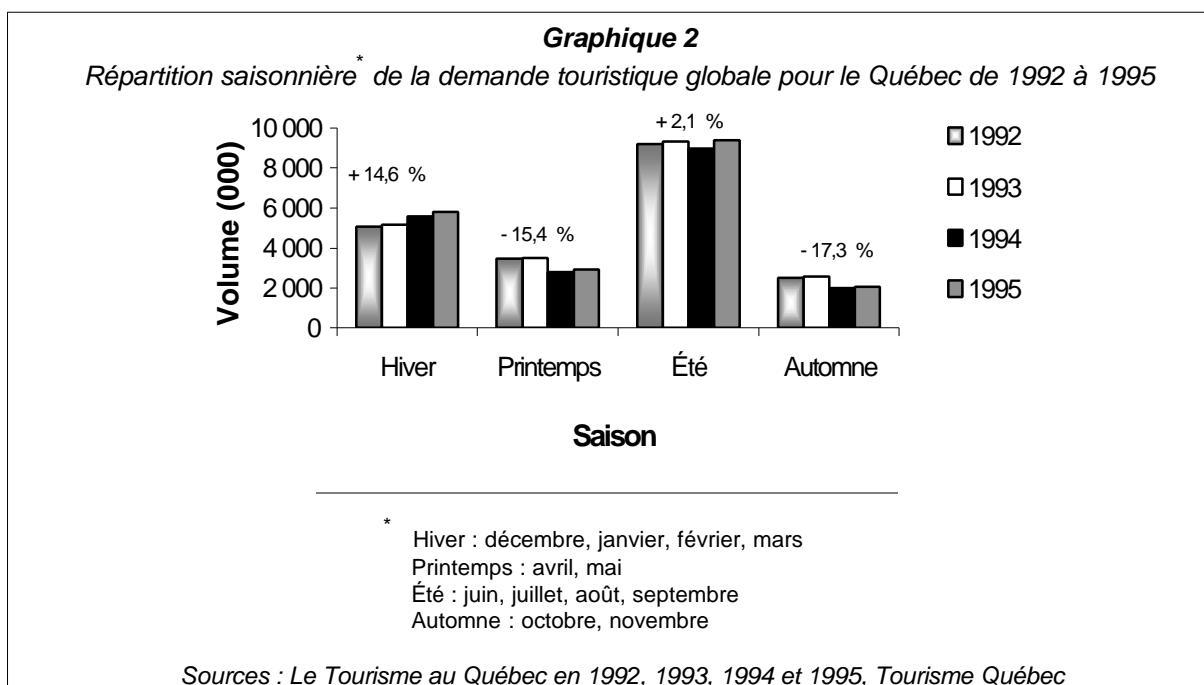
La saisonnalité affecte de façon plus importante certaines provinces canadiennes. Les Maritimes, le Manitoba et la Saskatchewan ne recueillent, sur une base annuelle, qu'un faible volume de la demande, et doivent composer avec une concentration saisonnière beaucoup plus élevée.

En somme, le portrait de la saisonnalité, au Canada, illustre une demande touristique très concentrée dans le temps et dans l'espace, et ce, surtout pour la demande étrangère. Les efforts déployés devraient mieux répartir la demande touristique sur l'ensemble du territoire canadien et favoriser une meilleure distribution saisonnière.

**Le portrait de la saisonnalité au Québec**

Au Québec, les constats demeurent sensiblement les mêmes que ceux émis pour le Canada. Le Québec se distingue toutefois car, contrairement aux autres provinces canadiennes, l'hiver constitue la deuxième saison la plus achalandée. En fait, depuis 1992, le volume global de la demande pour l'hiver a augmenté de près de 15 %.

Cette hausse provient en grande partie du marché québécois, mais également des marchés internationaux qui ont enregistré, depuis 1992, une croissance de près de 30 %. Toutefois, il faut préciser que la hausse enregistrée pour la période hivernale est en partie attribuable à un déplacement de la demande entre les saisons. Comme l'illustre le graphique qui suit, si l'hiver a connu une hausse de demande touristique depuis 1992, l'automne et le printemps ont pour leur part essuyé des diminutions significatives. En somme, cela ne fait que déplacer le problème.



---

Des efforts de commercialisation accrus et une meilleure structuration de l'offre ont permis d'augmenter la demande hivernale. Des actions additionnelles sont toutefois nécessaires pour réussir à obtenir des volumes comparables et un meilleur étalement de la demande selon les saisons et les régions touristiques québécoises. On constate que plus les régions touristiques sont éloignées des grandes agglomérations urbaines, plus la saisonnalité du tourisme est importante. L'analyse révèle également une disponibilité et une diversité de l'offre touristique moins grandes – en termes d'attraits et de manifestations – hors de la période estivale. Les concepts d'offre et de demande étant intimement liés, il est nécessaire de travailler parallèlement sur ces deux plans pour espérer obtenir des résultats concluants.

---

***Des stratégies pour  
faire face à la  
saisonnalité***

Il n'y a pas une seule voie gagnante pour contrer la saisonnalité. Il existe toute une myriade de stratégies pour faire face à ce phénomène. Des actions structurées et concertées avec les intervenants, s'avèrent essentielles pour minimiser les effets néfastes de la saisonnalité.

L'étude présente plusieurs stratégies touchant autant la demande que l'offre touristique. Certaines semblent toutefois centrales et prioritaires pour faire échec aux aléas de la saisonnalité. Des stratégies de marketing sont également tout indiquées pour appuyer les efforts de commercialisation des basses saisons. D'autres solutions, principalement du ressort des instances gouvernementales, apparaissent cruciales pour soutenir l'industrie touristique et les entreprises dans une démarche visant à une meilleure distribution annuelle de la demande.

---

***Des stratégies  
prioritaires***

***Diversifier et développer l'offre touristique***

En périodes de basse saison, on retrouve souvent moins de produits attrayants propres à stimuler la demande. De même, de nombreux services touristiques (hébergement, transport, structures d'accueil, etc.) diminuent leur offre ou ferment tout simplement leurs portes lors des saisons creuses. Il s'agit donc de diversifier et d'augmenter la disponibilité de l'offre actuelle notamment en développant **une masse critique** de produits et de services touristiques et ce, sur une base annuelle.

Dans cette optique, le développement de centres de villégiature quatre-saisons — comme Tremblant et Whistler — devrait favoriser une constante dans les flux touristiques. L'offre de produits et d'attraits non influencés par les caprices du climat — à l'exemple des *Centre Parcs* en Europe —, représente une possibilité intéressante pour le développement de nouveaux produits. La culture

---

et le patrimoine constituent également des produits dont l'offre est peu influencée par le climat. À ce titre, les villes d'Amsterdam et d'Heidelberg ont été particulièrement efficaces pour développer ce type de tourisme durant les basses saisons. La tenue d'événements spéciaux, d'expositions ou de festivals majeurs peut susciter une augmentation de la demande — comme en font foi le *Carnaval de Québec*, le *Bal de Neige* et l'exposition *Renoir* à Ottawa ou le *Festival du voyageur* à Winnipeg.

### **Segmenter et cibler les clientèles**

Certaines clientèles sont plus disposées à voyager dans les périodes autres que l'été. Citons les gens plus âgés – à la retraite ou en préretraite –, les personnes sans enfant ou dont les enfants ont quitté le foyer familial, les voyageurs d'affaires et ceux ayant des intérêts particuliers (culture, plein air, sports, etc.). Le marché des congrès représente un secteur clé fort lucratif. Associer la tenue de conférences et de congrès dont les thèmes sont liés à des niches reconnues mondialement et dans lesquelles excellent le Canada et le Québec (aérospatiale, recherche pharmaceutique, nordicité, etc.) peut s'avérer très pertinent. Il s'agit alors pour les entreprises de bien connaître ces différents créneaux de clientèles et surtout de les cibler en tenant compte de leurs besoins et de leurs attentes.

### **Intensifier et différencier les efforts de commercialisation**

Nonobstant la connaissance des clientèles et le développement d'une offre attrayante, encore faut-il les rejoindre, les informer et leur offrir le produit. La commercialisation est donc essentielle pour stimuler la demande. Il s'agit de choisir les bons réseaux sur les différents marchés géographiques et de multiplier les stratégies de commercialisation (revues spécialisées, brochures, salons et foires, démarchage auprès de grossistes, etc.).

Toutefois, compte tenu des coûts souvent élevés que suppose le développement des marchés étrangers, il importe de mener ces offensives de commercialisation en partenariat de manière à optimiser l'utilisation de budgets limités. Par ailleurs, les autorités gouvernementales, dans leur rôle de promotion de la destination, devraient équilibrer leurs actions afin que chacune des saisons bénéficie d'efforts de promotion spécifiques et différenciés.

---

*Des stratégies de  
marketing  
efficaces*

### **Différencier les prix**

La différenciation des prix pour les prestations touristiques en basse saison semble être un outil efficace pour stimuler la demande. Plusieurs entreprises utilisent avec succès cette pratique dont notamment Via Rail qui offre des rabais de près de 40 % sur le prix habituel en période de faible achalandage. La qualité ne doit toutefois pas souffrir de cette baisse de prix. Les voyageurs devront avoir l'impression qu'ils reçoivent davantage de services pour la somme



---

d'argent déboursée. Ainsi, on comblera leurs attentes et ils auront tendance à revenir ou à voyager à nouveau à cette période de l'année.

### ***Ajouter de la valeur à l'offre touristique***

L'ajout de valeur à la prestation touristique en périodes de basse saison se présente comme une alternative à la réduction des prix. On offrira plus de services pour le même prix. Cela pourra prendre la forme de gratuités, de services supplémentaires, d'offre « deux pour un », d'avantages privilégiés pour la clientèle fidèle. Il s'agit en fait de donner l'impression au client qu'il est choyé compte tenu du prix exigé pour cette prestation.

### ***Accroître la notoriété des basses saisons***

Il s'agit de changer les perceptions entretenues sur les voyages en basse saison – période souvent associée à du temps moins clément et à un manque d'activités et d'attraits intéressants. On doit redonner une image positive aux voyages effectués en basse saison. En présentant les aspects favorables de ces voyages et les possibilités offertes (attraits, activités, services, etc.), les gens disposés à voyager durant ces périodes de plus faible achalandage seront plus susceptibles de le faire.

---

*Des actions pour  
soutenir l'industrie  
touristique*

### ***Informier davantage l'industrie touristique***

L'information constitue un élément clé pour faire face à la saisonnalité. Les instances gouvernementales pourraient intervenir en sensibilisant davantage l'industrie touristique. L'absence d'une bonne gestion de l'information est souvent au cœur des problématiques rencontrées par les entreprises touristiques, considérant que la majorité d'entre elles sont de petites et moyennes entreprises (PME) et qu'elles ne disposent pas du temps et des ressources pour se renseigner adéquatement. Cette transmission d'information pourrait toucher les différentes facettes de la saisonnalité afin que les entreprises puissent mieux y faire face.

### ***Soutenir le développement de l'offre touristique***

Les différents niveaux de gouvernement peuvent encourager les entreprises à diversifier et à augmenter l'offre touristique en basse saison par des programmes spécifiques. Ainsi, la Banque de développement du Canada, de concert avec plusieurs institutions financières, a récemment mis sur pied un programme de prêts pour les entrepreneurs. Il s'adresse plus spécifiquement aux centres de villégiature, en favorisant le financement de projets visant à bonifier l'offre touristique en basse saison.

---

Le maintien de structures d'accueil – information touristique, haltes routières avec services, etc. – disponibles tout au long de l'année peut également motiver les entreprises touristiques, notamment en régions éloignées, à prolonger leur période d'ouverture ou à développer une offre touristique quatre-saisons.

***Procéder à un étalement du calendrier scolaire***

Le calendrier scolaire – vacances estivales et hivernales – limite plusieurs clientèles, notamment celles ayant des enfants d'âge scolaire, dans le choix des périodes de prise de vacances. Plusieurs pays, notamment les Pays-Bas et l'Allemagne, ont entrepris d'étaler les dates des vacances scolaires entre les différentes régions du pays. Le calendrier de l'année scolaire varie selon les régions et il en est de même pour la rentrée et les congés d'hiver.

***Sensibiliser les employeurs à l'étalement des vacances***

Des mesures de sensibilisation à l'étalement des vacances auprès des employeurs peuvent s'avérer bénéfiques. Quelques entreprises ont déjà mis en œuvre des mesures de ce genre. Par exemple, on offre aux employés d'augmenter le nombre de jours ou de semaines de vacances si ces derniers consentent à prendre leurs vacances hors de la haute saison. Ce type de mesures s'avèrent rentables pour l'employeur puisqu'elles l'assurent d'une présence plus constante de son personnel tout au long de l'année. Cela permet également à l'industrie touristique d'enregistrer une augmentation de la demande potentielle pour les périodes moins achalandées.

---

*L'importance de la coordination et de la concertation*

Afin d'obtenir un meilleur étalement de la demande touristique selon les saisons, il est capital d'assurer une coordination et une coopération entre les différents intervenants touristiques. Des efforts concertés et bien orchestrés doivent être entrepris afin de véhiculer un message précis aux voyageurs et de susciter un changement de leurs habitudes de voyage.

Le partenariat est un outil efficace pour bénéficier d'un effet de levier quant à l'utilisation de budgets de marketing limités. De plus, il incite le partage d'information et l'établissement d'une stratégie unifiée afin de mieux développer et promouvoir des produits et des services touristiques. Le Canada pourrait définir une vision et une stratégie nationale pour contrer la saisonnalité et encourager les efforts déployés par l'ensemble des intervenants de l'industrie du tourisme.

---

## **ANNEXE 1      LES ENTREPRISES CONSULTÉES**

### **Les expériences réussies**

1. Les centres de villégiature de Tremblant et de Whistler
2. la ville d'Heidelberg en Allemagne
3. les Pays-Bas et la ville d'Amsterdam

### **Des exemples d'entreprises touristiques**

4. Scottish Tourism Board
5. British Tourist Authority
6. Tyrol Tourist Board
7. Carnival Corporation
8. VIA Rail
9. Marriott International
10. Le Zoo sauvage de Saint-Félicien
11. Bal de Neige d'Ottawa
12. Parcs Canada / Parc National Forillon

### **L'expérience d'autres secteurs d'activité**

13. Imprimerie Quebecor inc.
14. Le Groupe Vidéotron
15. L'agrotourisme