

La destination Québec et ses concurrents : ce qu'il faut savoir



Crédits

Coordination

Christian Desbiens
Direction des politiques et de l'intelligence d'affaires
Ministère du Tourisme

Recherche, analyse et rédaction

Ruslan Tanasa (collaboration : Luc Boivin)
Direction des politiques et de l'intelligence d'affaires
Ministère du Tourisme

Assistance technique

Luc Boivin
Direction des politiques et de l'intelligence d'affaires
Ministère du Tourisme

Pour de plus amples renseignements, consultez nos publications à l'adresse suivante :
<https://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/index.php>

© Ministère du Tourisme du Québec
Direction des politiques et de l'intelligence d'affaires

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016
Bibliothèque et Archives Canada, 2016

ISBN : 978-2-550-76578-3 (En ligne)

Sommaire

La notion de concurrence est inhérente au marketing. Dans un environnement toujours plus compétitif, il est essentiel d'identifier **ses avantages concurrentiels**. Outre la connaissance de ses propres forces et faiblesses, la connaissance des concurrents est un premier pas en ce sens.

Il existe de multiples formes de concurrence : directe, indirecte, sectorielle et budgétaire. La concurrence directe, soit celle qui provient des destinations offrant des produits et expériences touristiques similaires, auprès de groupes de consommateurs au profil semblable, et ce, à un prix comparable, exerce l'effet le plus important sur la performance de la destination.

Pour l'analyser, il faut d'abord identifier les marchés touristiques où le Québec est vendu. Ceux-ci sont, principalement¹, le Québec, l'Ontario, les Maritimes, les États-Unis (subdivisés en cinq zones de démarchage), la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Chine et le Mexique. Les constats suivants peuvent être faits :

- ✓ Sur ces marchés, **nos concurrents directs sont avant tout l'Ontario, l'État de New York et les États de la Nouvelle-Angleterre.**
 - Les destinations qui concurrencent le Québec ciblent les mêmes marchés, surtout dans les grandes villes, comme Montréal, Toronto, New York ou Boston.
- ✓ D'autres destinations (la Colombie-Britannique, le Michigan, les pays européens, etc.) sont des concurrents secondaires sur certains marchés.

À l'instar du Québec, les responsables du marketing des destinations concurrentes ont conçu et utilisent **des images de marque fortes et distinctives** (« I love NY », « Live free or die » (New Hampshire), « Ontario. Tant à découvrir », etc.). **Leurs efforts marketing sont assez semblables**. En effet, leur promotion vise à mettre en valeur des produits touristiques comparables : la nature, la destination quatre saisons, le séjour urbain, etc., tandis que leurs moyens de promotion sont similaires (la promotion numérique, la télévision, les réseaux sociaux, les tournées de médias, les bourses, etc.).

Enfin, les touristes s'informent à partir d'une panoplie de canaux. Par conséquent, les responsables du marketing des différentes destinations doivent choisir lesquels, parmi ces canaux, sont les plus performants (meilleurs résultats selon les efforts consacrés) afin d'accompagner le visiteur à toutes les étapes de l'achat et pendant son séjour.

¹ Ces marchés ont été ciblés par le ministère du Tourisme et ses partenaires dans le cadre des travaux du Groupe de travail mixte marketing (2013-2014).



Introduction

Ce document repose sur les résultats issus de la réflexion sur les destinations concurrentes du Québec amorcée dans le cadre de l'élaboration des stratégies sectorielles mises au point par le ministère du Tourisme et ses partenaires de l'industrie touristique.

À cet effet, mentionnons que la notion de concurrence est inhérente au marketing. Le concept de marketing soutient que « la clé du succès consiste à déterminer les besoins et les désirs des marchés cibles et à les satisfaire plus efficacement que les concurrents². »

Dans cet environnement toujours plus compétitif, il est essentiel d'identifier **ses avantages concurrentiels**. Cette notion repose sur la connaissance de ses concurrents, de leurs marchés, de leur position sur ces marchés, de leurs actions, etc. L'avantage concurrentiel se réalise par une différenciation par rapport à d'autres destinations, grâce à une offre plus enrichissante et plus proche des besoins de sa clientèle.

La connaissance de ses concurrents permet aussi de **s'inspirer de leurs expériences**, d'apprendre les bonnes pratiques et de connaître les nouveautés.

Pour ce faire, la concurrence est d'abord définie et circonscrite. Ensuite, les destinations qui concurrencent directement le Québec sont identifiées et priorisées. L'analyse de leur présence sur les marchés touristiques préconisés par le Québec permet de déterminer si la concurrence se manifeste aussi du point de vue marketing. Enfin, les tendances lourdes du marketing des concurrents sont mises en évidence.

² Kotler, Philip, Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control, 1991, 7^e éd., Prentice-Hall, p. 16.



Qu'est-ce que la concurrence?

Nous définissons **la concurrence** comme « l'ensemble des offres proposées sur le marché, susceptibles de satisfaire des besoins similaires auprès de la même clientèle³ ». Les concurrents peuvent être divisés en quatre grandes catégories⁴ :

- ✓ **Les concurrents directs**, qui offrent des produits et expériences touristiques semblables aux mêmes consommateurs à un prix similaire;
- ✓ **Les concurrents indirects**, qui offrent le même produit à des prix différents ou une catégorie de produits semblable;
- ✓ **Les concurrents sectoriels**, qui fournissent des produits ou des expériences alternatives;
- ✓ **Les concurrents du budget** de vacances, qui sont en concurrence pour les mêmes dollars de voyageurs, mais souvent pour des produits distincts ou des saisons différentes (ex. : destinations soleil).

Ainsi, les critères utilisés pour déterminer les destinations touristiques concurrentes sont, notamment :

- ✓ Le même marché touristique, sa taille et sa distance (en termes de coûts et de temps);
- ✓ Les mêmes segments de marchés ciblés;
- ✓ Les produits substituables;
- ✓ Les saisons touristiques similaires.

Les destinations concurrentes sont ensuite placées dans une catégorie en fonction du nombre de critères auxquels elles répondent.

³ UNWTO, A Practical Guide to Tourism Destination Management, 2007; Hudson, Simon, Tourism and Hospitality Marketing. A Global Perspective, SAGE Publications, 2008; Kotler, Philip et Kevin Lane Keller, Marketing Management, 14^e éd., Prentice Hall, 2012.

⁴ Hudson, Simon, Tourism and Hospitality Marketing. A Global Perspective, SAGE Publications, 2008, p. 84-85.



Qui concurrence directement notre offre touristique?

L'analyse de la concurrence commence par l'identification des marchés touristiques où le Québec est vendu par la plupart des partenaires, que ce soit par des campagnes promotionnelles ou par des actions de marketing. Ceux-ci sont le Québec, l'Ontario, les Maritimes, les États-Unis (subdivisés en cinq zones de démarchage⁵), la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Chine et le Mexique.

Sur ces marchés, les concurrents directs du Québec sont, tout d'abord :

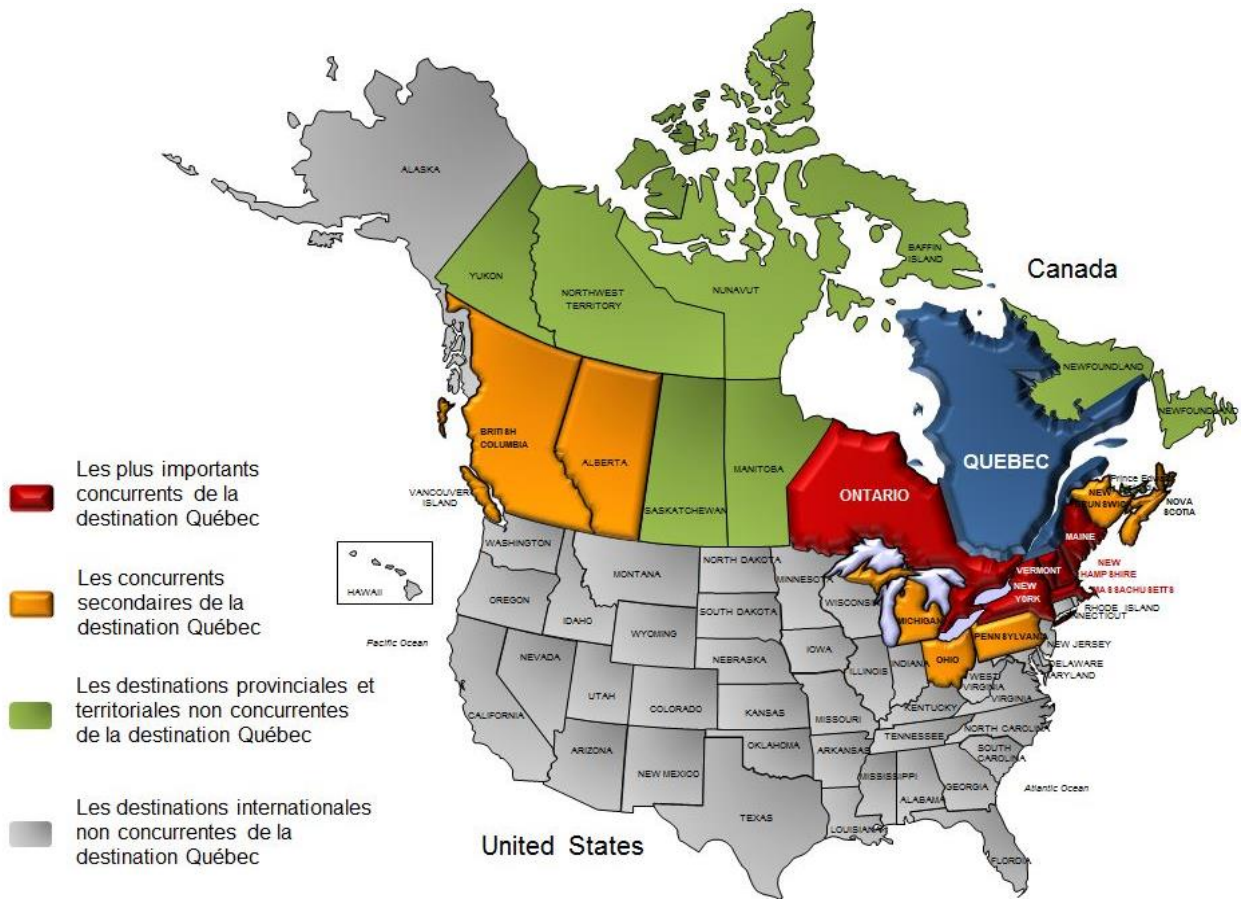
- ✓ **L'Ontario** : le plus important concurrent au Canada;
- ✓ **La plupart des États de la Nouvelle-Angleterre** (surtout le Vermont, le Maine, le New Hampshire et le Massachusetts) : les plus importants concurrents aux États-Unis;
- ✓ **L'État de New York** : la meilleure performance dans le nord-est des États-Unis. Sa métropole attire beaucoup de voyageurs. À ce chapitre, on constate une similitude avec le Québec, où Montréal attire, elle aussi, la plupart des visiteurs au Québec. L'État dispose d'une offre nature importante. Le fleuve Hudson est une destination touristique prisée.

Les autres destinations (en orange sur la carte), qu'elles soient éloignées, comme la Colombie-Britannique ou les pays européens, ou plus proches, comme le Nouveau-Brunswick ou le Michigan, sont des concurrentes secondaires sur certains marchés, comme la Chine et le Mexique.

⁵ Celles-ci sont l'Atlantique-Centre, la Nouvelle-Angleterre, le Centre-Ouest, le Sud et l'Ouest.



Carte 1 - Les destinations concurrentes directes du Québec, selon l'importance



La concurrence doit être vue selon deux perspectives :

- ✓ Il s'agit d'une concurrence pour les excursionnistes et les touristes de proximité (courts séjours). La concurrence vient tout d'abord des destinations de proximité, car la relation directe entre la distance et le nombre de voyageurs – plus proche est la destination, plus grand est le flux touristique – est une tendance lourde.
- ✓ Il s'agit d'une concurrence pour le voyage long-courrier.

À l'échelle internationale, la concurrence avec des destinations lointaines est plus faible. Si le prix du voyage était exclu, les destinations éloignées pourraient être vues comme des concurrentes pour certains produits touristiques de niche. Cependant, peu de touristes peuvent faire abstraction des considérants importants liés à un voyage, comme le budget et le temps.

Encadré 1

Ne pas confondre la concurrence avec les destinations performantes

Il est important de délimiter la concurrence de la performance. La performance implique, entre autres, l'efficacité (résultats obtenus en comparaison des ressources utilisées) du secteur touristique. L'identification des destinations performantes se fait à l'aide d'indicateurs de performance, comme le taux de croissance moyen des dépenses touristiques, et va jusqu'à l'évaluation du rendement sur le capital investi. Le défi demeure lorsque vient le moment de déterminer les raisons de la croissance et de distinguer, entre les effets de la conjoncture internationale, les tendances de marché et l'efficacité du secteur touristique ou des organismes de gestion et de marketing de destination.

Sous l'angle des **destinations performantes**, le Québec porterait ainsi une attention particulière à certaines destinations, notamment aux États-Unis, à l'Islande, à la Finlande, à l'Allemagne, à la Nouvelle-Zélande, à la Suède, à l'Australie, au Danemark et au Japon. Ces pays retiennent l'attention en raison de leur performance depuis 2000, leurs perspectives positives de croissance à l'horizon 2024 ainsi que leur offre touristique, parfois semblable à celle du Québec.



Quels sont les marchés prioritaires identifiés par nos concurrents?

Chaque destination priorise ses marchés touristiques⁶, en identifiant les plus porteurs. Voici les marchés priorisés par la concurrence sur les marchés de proximité du Québec :

- ✓ Au Canada, le **Québec (surtout Montréal)** et l'**Ontario (surtout Toronto)** sont considérés comme des marchés prioritaires par quelques concurrents. Le **Nouveau-Brunswick** et la **Nouvelle-Écosse** ressortent pour leur part comme des marchés d'une moindre importance.
- ✓ Aux États-Unis, la plupart des destinations concurrentes ciblent les villes ou les Designated Market Area (DMA)⁷ du nord-est. Ainsi, **New York, Boston, Hartford** ainsi que, dans une moindre mesure, **Philadelphie**, apparaissent comme des incontournables pour la promotion touristique.

Tableau 1 - Présence des destinations concurrentes du Québec sur ses marchés de proximité priorisés

Marchés	Destinations concurrentes					
	Ontario	État de New York	Maine	New Hampshire	Massachusetts	Vermont
Provinces / États						
Québec						
Ontario						
Nouveau-Brunswick						
Nouvelle-Écosse						
New York						
Vermont						
Connecticut						
New Jersey						
Pennsylvanie						
Villes						
New York						
Boston						
Hartford						
Philadelphie						
Toronto						
Montréal						

Sources : Organismes de promotion et de marketing des destinations concurrentes et ministère du Tourisme.

⁶ L'annexe 1 offre des détails quant à la façon donc les destinations concurrentes priorisent leurs marchés.

⁷ DMA ou Designated Market Area est un groupe de comtés qui forment une zone géographique exclusive dans laquelle les stations de télévision domestiques détiennent une position dominante du total des heures vues. DMA est un terme enregistré par Nielsen Company. Il y a 210 DMA aux États-Unis.



À l'international, le **Royaume-Uni**, l'**Allemagne** et la **Chine** sont ciblés par toutes les destinations étudiées. Quant au **Mexique**, aucune destination concurrente ne semble le prioriser, hormis Brand USA, tandis que la **France** est une destination visée davantage par Brand USA que par les États américains.

Ainsi, les concurrents sont bien présents sur les marchés ciblés par le Québec et visent surtout les agglomérations urbaines.



Quels moyens les concurrents utilisent-ils?

Les destinations concurrentes étudiées réalisent des activités importantes et somme toute similaires à celles faites par le Québec sur les marchés priorités. Voici les principales tendances des efforts de marketing observés chez les principaux concurrents de la destination Québec.

En ce qui a trait à l'aspect stratégique du marketing...

- ✓ Les responsables du marketing des destinations concurrentes font leur promotion dans le cadre d'un programme étalé sur plusieurs années, en mettant de l'avant **une image de marque**.
 - **Cette image de marque fait l'objet de campagnes de promotion générale et adaptées à la saison.**
- ✓ Les destinations concurrentes réalisent **des campagnes de promotion ciblées sur une clientèle de niche**. À ce chapitre, notons LGBT Marketing Program (Massachusetts), I Love New York LGBT, Taste NY, etc.
- ✓ **Des campagnes portant sur des produits touristiques similaires à ceux du Québec** : la nature, une destination quatre saisons, les activités hivernales, le séjour urbain, les musées, etc.
- ✓ **La promotion distincte du Nord**. En Ontario, la Société du partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT) a conçu, en collaboration avec les partenaires de l'industrie touristique, un programme de promotion du nord de la province. Le programme alloue un financement maximal de 49 % des coûts admissibles du projet avec un plafond fixé à 100 000 \$. Les produits promus sont la pêche, la chasse, la nature, l'aventure et les sports motorisés.

Pour ce qui est de l'aspect tactique du marketing...

- ✓ À l'instar du Québec, **chaque État et province exploite la plupart des moyens de promotion existants** (la télévision, les réseaux sociaux, les tournées de médias, les bourses, etc.) pour rejoindre sa clientèle touristique. La SPOMT (Ontario), qui priorise les marchés selon leur niveau d'engagement⁸, en offre un bon exemple.
 - Un autre exemple est le New Hampshire qui utilise son budget destiné à la promotion dans les médias payants selon la répartition suivante : 47 % sur Internet, 29 % à la télé, 13 % en promotion imprimée (magazine), 9 % en publicité extérieure et 2 % en publicité lors des événements (2015).

⁸ Les campagnes de marketing auprès des consommateurs visent majoritairement les marchés de première et de deuxième catégories de la SPOMT (les États-Unis, la Chine, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, le Japon, le Brésil et la Corée du Sud), tandis que les activités ciblant les professionnels du tourisme et les relations avec les médias sont réalisées dans les marchés de troisième catégorie (l'Inde et le Mexique) (tiré du site Web de l'organisme).



- ✓ **Le coût prohibitif de la publicité télé et radio** impose l'utilisation d'autres moyens de promotion, comme les sites Internet, les médias sociaux ou les panneaux d'affichage. Cependant, ces moyens sont souvent moins performants. SPOMT mentionne, dans son plan marketing, que « sans la télévision comme principal moyen de sensibilisation, la prestation du programme a été difficile⁹ ».
- ✓ **Le numérique** a fait une révolution en marketing touristique. La plus grande partie du budget et des efforts des organismes touristiques est consacrée à la promotion numérique, y compris celle réalisée par l'entremise des médias sociaux.

De la gestion du marketing...

- ✓ **Le développement des partenariats de promotions est nécessaire.** Toutes les destinations font équipe avec des partenaires gouvernementaux, associatifs ou privés pour réaliser des campagnes de promotion. Quelques exemples :
 - Organismes suprarégionaux de promotion à l'international (Partenariat du tourisme du Canada atlantique (PTCA) et Discover New England)¹⁰;
 - Partenariat des États américains avec Brand USA ou des provinces canadiennes avec Destination Canada;
 - Partenariat transfrontalier. Ex. : Programme de partenariat entre l'État du Maine et le Nouveau-Brunswick, « Two Nation Vacation », etc.
 - Partenariat pour les campagnes de promotion. Ex. : campagne au Royaume-Uni réalisée par la SPOMT en partenariat avec Tourisme Toronto, Tourisme Ottawa et Destination Canada en 2014-2015¹¹;
- ✓ L'État de New York a mis en place des **partenariats stratégiques** avec des compagnies aériennes, les domaines skiables de New York (SUNNY), le Erie Canalway National Heritage Corridor, la loterie de l'État de New York, etc. pour la mise en valeur et la promotion de la destination;
- ✓ **Le soutien à la promotion touristique de partenaires de l'industrie** (marketing coopératif). Les États et les provinces subventionnent les entreprises et les organismes touristiques dans leurs campagnes de promotion à l'extérieur ou à l'intérieur. Ainsi, l'Ontario (par la SPOMT) offre un soutien financier allant jusqu'à 40 % du budget d'achat de publicités touristiques, jusqu'à concurrence de 200 000 \$¹². Le New Hampshire a attribué 736 650 \$ en aide financière pour la promotion à l'intérieur et à l'extérieur de l'État (2014)¹³. Pour sa part, l'État de New York prévoit, à ces fins, 4,3 M\$ pour l'année 2015-2016¹⁴, etc.

⁹ Société du Partenariat ontarien de marketing touristique, Stratégie marketing 2016-2017, p. 38.

¹⁰ Notons que cette pratique est bien répandue aux États-Unis. Ex. : Great Lakes USA (GLUSA), Capital Region USA (CRUSA), etc.

¹¹ SPOMT, Plan marketing pour 2016-2017, <https://www.tourismpartners.com/fr/marketing/ontario-tourism-brand>

¹² Société du Partenariat ontarien de marketing touristique, <https://www.tourismpartners.com/fr/partnership-opportunities/tourism-industry-partner-program>; Subventions Ontario, <http://www.grants.gov.on.ca/GrantsPortal/fr/OntarioGrants/GrantOpportunities/PRDR008176.html>.

¹³ New Hampshire Division of Travel and Tourism Development, FY2015 Strategic marketing plan.



- ✓ **Les grandes villes** comme New York, Chicago, Boston ou Toronto **sont des joueurs importants et incontournables** sur les marchés touristiques. Souvent, elles disposent de budgets plus imposants que ceux de plusieurs États ou provinces (Ex. : NYC & Company, Choose Chicago, etc.).

¹⁴ New York State Tourism Industry Association, <https://www.nystia.org/our-role/government-affairs>.



Conclusion

L'analyse de la concurrence touristique fait ressortir que l'Ontario, l'État de New York, le Vermont, le Maine, le New Hampshire et le Massachusetts sont les principales destinations concurrentes du Québec. En outre, une série de destinations, comme le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse, la Colombie-Britannique, l'Alberta, le Michigan, l'Ohio, la Pennsylvanie et les pays européens s'inscrivent davantage comme des destinations concurrentes secondaires.

À l'instar du Québec, elles misent surtout sur les agglomérations urbaines où la densité de la population est assez grande pour assurer un retour sur les campagnes de promotion.

Bien qu'elles disposent d'**images de marque** distinctives :

- ✓ Les efforts marketing de nos concurrents sont, somme toute, assez semblables;
- ✓ La promotion est souvent faite pour des produits touristiques comparables, comme la nature, la destination quatre saisons, le séjour urbain, etc.
- ✓ Les moyens de promotion privilégiés se ressemblent beaucoup (la promotion numérique, la télévision, les réseaux sociaux, les tournées de médias, les bourses, etc.).

Par ailleurs, étant donné qu'elles doivent 1) être présentes sur une panoplie de canaux de promotion, 2) agir sur plusieurs marchés, 3) accompagner le visiteur à toutes les étapes d'achat et de séjour, les destinations concurrentes sont toujours **à la recherche d'efficience**. Pour ce faire, une grande partie des budgets et des efforts est donc consacrée à la promotion numérique (une plus grande visibilité attribuable à son effet multiplicateur). Cependant, les canaux traditionnels de promotion restent les plus efficaces, mais leurs coûts élevés en réduisent l'utilisation. Il en découle également le développement important de partenariats de promotion à l'intérieur de la destination et entre les destinations.



Annexe

Priorisation des marchés par les destinations touristiques à des fins de marketing

Chaque destination touristique priorise ses marchés en identifiant les plus porteurs. Les critères de sélection et la méthode pour y arriver convergent beaucoup. Bien que certaines destinations priorisent leurs marchés touristiques selon la maturité (France) ou le type de tourisme (voyages d'agrément et d'affaires, Canada), la majorité d'entre elles (surtout à l'échelle infranationale) le font selon un angle territorial, distinguant les marchés intérieurs des marchés internationaux.

Dans ces deux groupes de marché, le critère principal souvent utilisé pour hiérarchiser les marchés est le nombre de voyageurs se rendant à destination. Parfois, plusieurs critères sont utilisés (Portugal : le revenu potentiel, les perspectives de croissance, la proximité, la réduction de la saisonnalité).

À cet effet, il appert que le nombre de voyageurs se rendant à la destination est souvent directement lié à la distance entre le marché et la destination et suit un modèle de type gravitationnel.

Dans ce contexte, l'information sur la distance moyenne parcourue par les visiteurs et sur le mode de transport (auto/avion) est utilisée pour cibler la clientèle touristique. Ainsi :

- ✓ L'État de New York cible les marchés situés à cinq heures de route de l'État dans le cadre de ses campagnes promotionnelles.
- ✓ Le Connecticut et le Vermont identifient deux groupes des marchés intérieurs : de proximité et éloigné, en priorisant d'abord les premiers.
- ✓ L'Aquitaine (France) et le Portugal prennent en compte les marchés dans un rayon de trois heures de vol (la distance jusqu'à laquelle les compagnies aériennes de type *low cost* sont les plus efficaces), ce qui donne la possibilité de réaliser plusieurs voyages au cours de l'année¹⁵.

En outre, les destinations priorisent davantage les grandes villes et les agglomérations urbaines, plutôt que les États ou les régions en général.

- ✓ Aux États-Unis, les destinations ciblent les DMA;
- ✓ Atout France parle plutôt des bassins émetteurs sur les marchés priorités.

¹⁵ Turismo de Portugal, National Strategic Plan for Tourism, Lisboa, 2007, p. 59; Comité Régional de Tourisme d'Aquitaine, Stratégie marketing, 2016.



