



Le **Tourisme** à
l'heure des **alliances**,
des **fusions** et
des **acquisitions**

Tourism
and the
Trend Towards
Consolidation

Ce document contient les allocutions prononcées lors du colloque
Le tourisme à l'heure des alliances, des fusions et des acquisitions
dans la langue utilisée par les conférenciers

This document presents all speeches and remarks
made during the international conference
Tourism and the Trend Towards Consolidation
in the language originally used by the speaker

Montréal, mars 2001

**SOUS LA DIRECTION DE MICHEL ARCHAMBAULT,
TITULAIRE DE LA CHAIRE DE TOURISME DE L'UQAM**

Coordination des travaux :

Michèle Laliberté

Conception, recherche et rédaction :

Michèle Laliberté

Jean-François Charest et Claude Péloquin

Mise en page :

Jean-François Charest et Michèle Laliberté

Pages couverture :

Oracio Design Communication

Les auteurs tiennent à remercier les conférenciers pour leur précieuse collaboration.

Ce document a été réalisé à la suite de la tenue du colloque **Le tourisme à l'heure des alliances, des fusions et des acquisitions.**

Une initiative du Cercle de tourisme du Québec et de la Chaire de Tourisme de l'UQAM.



Tous droits réservés

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2001

ISBN : 2 - 921601 - 19 - 2

© Chaire de Tourisme de l'UQAM

www.unites.uqam.ca/tourisme

Mesdames, Messieurs,

Les membres du Cercle de tourisme du Québec ainsi que l'équipe de la Chaire de Tourisme sont heureux de vous présenter les actes du colloque international **Le Tourisme à l'heure des alliances, des fusions et des acquisitions**, tenu à Montréal en novembre 2000.

Pour les personnes qui ont assisté au colloque, ce document se veut un rappel et un outil de partage des connaissances. En outre, comme tout bouge rapidement dans notre secteur, nous avons tenu à signaler certains développements récents dignes de mention qui ont caractérisé l'environnement depuis la tenue de cet événement. Cet ajout se retrouve dans la dernière partie de ce document.

Objet de nombreux témoignages positifs et de reportages médiatiques, le colloque a remporté un vif succès. Les participants ont souligné, entre autres, la qualité de la programmation, des prestigieux conférenciers et du Cahier du participant. Mentionnons également l'apport précieux des deux coprésidents, messieurs Alan W. Stark, président-directeur général de Amex Canada et président du Conseil du Cercle de tourisme du Québec, ainsi que Pierre J. Jeannot, directeur général et chef de la direction de l'Association du transport aérien international (IATA).

Témoin de l'expérience et du savoir des conférenciers, ces actes du colloque constitueront, certes, un excellent guide pour l'ensemble des acteurs de l'industrie touristique confrontés au phénomène de concentration qui perdure.

Je vous souhaite une bonne lecture!


Président du Cercle
et titulaire de la Chaire de Tourisme

Dear Sir/Madam:

The members of the Cercle de tourisme du Québec and the team at the Chair in Tourism are pleased to send you the proceedings of the international conference, **Tourism and the Trend Towards Consolidation**, held in Montreal in November 2000.

For those who attended the conference, this document is a reminder of what was said and a tool for sharing the day's insights and observations. In addition, since the tourism sector changes quite rapidly, we have written up some noteworthy developments that have altered the landscape since the conference was held. This information is appended to the proceedings.

The recipient of much acclaim and media coverage, the conference was an unqualified success. Among other things, participants praised the quality of the programming, the prestigious speakers and the background document. We would also like to acknowledge the invaluable contributions of the conference's Honorary Presidents: Alan W. Stark, President and General Manager of Amex Canada and Chairman of the Board of the Cercle de tourisme du Québec, and Pierre J. Jeannot, Director General and CEO of the International Air Transport Association (IATA).

A lasting record of the speakers' expertise, these conference proceedings will no doubt serve as an excellent guide for all members of the tourism industry as they deal with the ongoing phenomenon of consolidation.

Happy reading!



President of the Cercle
and Holder of the Chair in Tourism

TABLE DES MATIERES

| | Pages |
|---|--------------|
| OUVERTURE DU COLLOQUE | 1 |
| Mot de bienvenue – Michel Archambault – Titulaire de la Chaire de Tourisme, UQAM | 1 |
| Mot du coprésident – Alan W. Stark – Président-directeur général, Amex Canada inc. | 2 |
| Mot du coprésident – Pierre J. Jeannot – Directeur général, IATA | 4 |
| Allocution – Michel Archambault – Titulaire de la Chaire de Tourisme, UQAM | 6 |
| Allocution – Yves Tinard – Économiste et professeur, Groupe ESCP-EAP (Paris) | 8 |
| | |
| L'HÉBERGEMENT ET LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION | 13 |
| Allocution – Simon Cooper – Président, Marriott Canada | 13 |
| Allocution – Robert Gagnon – Vice-président, Amérique du Nord, Relais & Châteaux | 16 |
| Allocution – Michael Nowlis – Tourism Control Intelligence, professeur invité, ESSEC Paris / Cornell University | 18 |
| Allocution – David Snell – Vice-président, Développement, Amérique du Nord, ACCOR | 21 |
| Discussion entre les panélistes | 23 |
| | |
| TABLE RONDE : CONSÉQUENCES POUR L'INDUSTRIE TOURISTIQUE | 27 |
| Allocution – Michel Aubin – Président, Station Mont Tremblant | 27 |
| Allocution – Raymond Bachand – Président-directeur général, Fonds de solidarité FTQ | 29 |
| Allocution – Bernard Beauchamp – Président, Tours Chanteclerc | 33 |
| Allocution – Laurie Windham – Présidente, Cognitative | 34 |
| Échanges entre l'auditoire et les panélistes | 40 |
| | |
| DÉJEUNER-CONFÉRENCE – | 43 |
| Allocution – Jean-Claude Baumgarten – Président, World Travel & Tourism Council | 43 |
| Période de questions de l'auditoire | 46 |
| Conclusion – Pierre J. Jeannot – Directeur général, IATA | 49 |
| | |
| LE TRANSPORT AÉRIEN | 51 |
| Allocution – Pascal Briodin – Vice-président, directeur général pour le Canada, Air France | 51 |
| Allocution – Jean-Marc Eustache – Président-directeur général, Transat A.T. inc. | 53 |

| | |
|---|-----|
| Allocution – Pierre J. Jeannot – Directeur général, IATA | 56 |
| Allocution – G. Ross MacCormack – Vice-président, Alliances et affaires internationales, Air Canada | 59 |
| Échanges entre l'auditoire et les panélistes | 62 |
| | |
| TABLE RONDE : CONSÉQUENCES POUR L'INDUSTRIE TOURISTIQUE | 69 |
| Allocution – Tae-Hoon Oum – Professeur – transport et télécommunications, UBC | 69 |
| Allocution – Kris Murthy – Directeur, gestion du savoir, Secteurs transports et voyages, IBM | 72 |
| Allocution – Charles Lapointe – Président-directeur général, Tourisme Montréal | 76 |
| Échanges entre l'auditoire et les panélistes | 79 |
| | |
| CONCLUSION DU COLLOQUE | 81 |
| Conclusion du colloque – Michel Archambault – Titulaire de la Chaire de Tourisme, UQAM | 81 |
| | |
| LES DÉVELOPPEMENTS RÉCENTS DEPUIS LA TENUE DU COLLOQUE - (novembre 2000 à mi-mars 2001) – version française | 83 |
| Le transport aérien | 84 |
| Le réseau de distribution | 89 |
| Le e-commerce | 90 |
| L'hébergement | 93 |
| | |
| RECENT DEVELOPMENTS SINCE THE CONFERENCE DATE - (November 2000 to mid-March 2001) – English version | 97 |
| The Airline Industry | 98 |
| The Distribution Network | 103 |
| E-Commerce | 104 |
| Accommodation | 107 |
| | |
| ANNEXES | |
| Programme officiel | |
| Official Program | |
| Liste des participants | |
| Liste des partenaires et commanditaires | |

Mot de bienvenue de monsieur Michel Archambault

Titulaire, Chaire de Tourisme, UQAM

Bonjour Mesdames et Messieurs,

Bienvenue au colloque « Le tourisme à l'heure des alliances, des fusions et des acquisitions ». Good morning Ladies and Gentlemen and welcome to the conference « Tourism and the Trend Towards Consolidation ».

Tout d'abord, j'aimerais remercier l'entreprise BonjourQuébec.com pour nous avoir permis de bien commencer la journée avec ce délicieux petit-déjeuner, et je remercie particulièrement son directeur général, Monsieur Jean-Michel Perron.

Permettez-moi également de remercier chaleureusement l'ensemble des partenaires et des commanditaires grâce auxquels la tenue de ce colloque a été rendue possible :

- Les deux partenaires majeurs de l'événement : Développement économique Canada et Tourisme Québec.
- Le commanditaire principal : Le Fonds de solidarité FTQ.
- Les partenaires associés : Le ministère des Relations internationales, American Express, Aéroports de Montréal et VIA Rail Canada.

Ainsi que les nombreux autres commanditaires que je remercie pour leur précieuse collaboration.

Permettez-moi également de remercier les deux coprésidents du colloque, d'une façon toute particulière, Monsieur Alan W. Stark de Amex Canada et président du Conseil du Cercle de tourisme du Québec, et Monsieur Pierre Jeannot chef de la direction de l'IATA pour leur précieuse collaboration. Enfin, un merci tout à fait spécial à nos conférenciers et à vous, chers participants.

MERCI à tous.

Sans plus tarder, je vous présente l'animatrice de la journée, Madame Francine Bastien, ancienne journaliste et maintenant vice-présidente Médias et Affaires publiques pour le Groupe GGA Communications.

Mot du coprésident, monsieur Alan W. Stark

Président-directeur général, Amex Canada inc.

Bonjour, Good morning,

Les alliances et les fusions dans le secteur du tourisme suscitent beaucoup d'intérêt et touchent tous ceux qui sont reliés à ce secteur. Tout d'abord, je tiens à féliciter mon bon ami Michel Archambault qui a dirigé l'élaboration du document de référence du congrès et Chantal Neault la chargée de projet ainsi que leurs nombreux collaborateurs. Tous ont fait un travail extraordinaire en établissant les prémisses de ce congrès. Ils ont réalisé à mon avis un vaste tour d'horizon de la situation à l'échelle internationale tout en faisant ressortir avec brio ce qui se passe au Canada et au Québec.

Alan Stark est président directeur-général de Amex Canada et chef de la direction de la Banque Amex du Canada. M. Stark est aussi président du Conseil du Cercle de tourisme du Québec. Il compte plus de 25 ans d'expérience au sein d'American Express dont il a dirigé les services de voyages aux Pays-Bas, en Asie du Sud et en Grande-Bretagne.

J'aimerais vous ramener dans le passé, plus précisément en 1850. Vous constaterez que les fusions et les alliances ne datent pas d'hier et que les membres de l'industrie du tourisme doivent depuis longtemps s'adapter aux changements.

When the American Express company was founded on March 18, 1850, at the Mansion House in Buffalo, New York, it was by no means a start-up company in the modern sense. The three men who established American Express – Henry Wells, William G. Fargo, quite famous names, and John Butterfield – were each already existing players in his own express enterprise. They realized that they needed to get bigger and stronger to exploit the opportunities ahead of them and so they merged their three businesses. An interesting footnote is that Henry Wells was elected president of the American Express company in absentia upon its founding. He was away on a four-month vacation in Scotland at the time. He was still travelling when the board of directors held its first meeting on March 26, 1850, and, without his presence or blessing, decided to purchase Smead's Canada Express for \$350, marking the company's first international acquisition. And the rest, as they say, is history. You may find it interesting, by the way, that the first three presidents of American Express, Henry Wells, William G. Fargo and James C. Fargo, served between them for over 64 years, from 1850 to 1914.

Fear not, I do readily admit that by now the pace of change may be faster, the scale, more global, technological change is playing a much bigger role, and the risks of making bad decisions are really huge.

Let me indulge myself in a few thoughts about some aspects of tourist industry consolidation and partnerships which are interesting to me.

How will government anti-trust and competition bureaus deal with the « you have to be big to compete » national monopoly airline situations like Air Canada in Canada, or the dominating US-UK alliance of American Airlines and British Airways?

A sub-question: Are the airline alliances inevitably simply a step on the road towards equity arrangements or will future deals for equity be struck with the same players or others players? As an aside, I am old enough to remember the old days of interlining and I have to say I thought it worked pretty well for customers, better, probably, than the current situation.

Another question that interests me: How will the whole interactive/e-business game play out? Many companies have made what I would call highly speculative investments, hedging bets in all sorts of companies including some who might disintermediate their current distribution systems. I would predict that many of these investments may not pay off, or will be a long time in paying off.

Consider this: I was reading *USA Today* on a delayed Air Canada flight from Lagaardia to Toronto a few weeks ago, I had four or five hours to read the paper from cover to cover. I learned that the stock price of the top 50 e-businesses in the U.S. is down this year on average by more than 60%. So, is this a correction to an inflated market or is wisdom just beginning to prevail?

Another interesting question for me would be: Why has Europe gone so much further on the vertical integration route than North America? Will these huge integrated travel companies pay off?

There are millions more interesting questions and a very talented group of guests much more knowledgeable than I who will be bringing some of these issues under the spotlight later today.

I know we can look forward to an exciting day.

Mot du coprésident, monsieur Pierre J. Jeanniot

Directeur général, Association du transport aérien international, IATA

Mesdames et Messieurs,

Permettez-moi à mon tour de vous souhaiter la plus cordiale des bienvenues à ce colloque des plus importants.

Je constate que l'industrie du tourisme et des voyages constitue l'un des secrets les mieux gardés de l'économie contemporaine. Après l'agriculture et l'alimentation, le tourisme et les voyages représentent — et je cite ici des chiffres de notre ami Jean-Claude Baumgarten —, 192 millions d'emplois dans le monde, soit 10 % du total existant; il s'agit donc du premier employeur de la planète. Dans les dix prochaines années, le tourisme et les voyages devraient croître à un rythme supérieur à 4 % annuellement — ce qui doublerait les activités lors des quinze prochaines années. Ainsi, on prévoit que vers l'année 2010, ce secteur devrait approcher les 5 % du produit mondial brut. Ces chiffres parlent d'eux-mêmes. Le tourisme et les voyages sont de formidables multiplicateurs d'emplois. Plus que toute autre activité économique, ce secteur est le passage obligé vers le développement de nombreux pays du tiers-monde.

Pierre J. Jeanniot O.C. is the Director General & CEO of the International Air Transport Association (IATA) and Chancellor of Université du Québec à Montréal. Mr Jeanniot has been at the head of IATA for the past seven years. Before that, he directed the destinies of Air Canada after managing several key departments in the well known national airline.

Ladies and gentlemen, the travel and tourism industry may well represent a unique opportunity for many developing nations to finally benefit from globalization forces and trends and enjoy fully, or at least their fair share of, the fruits of current world economic growth.

In the past, it is unfortunately true that many host communities were often left with the wrong end of the deal, suffering much of the disruption to the local culture and environment and reaping rather little of the profits.

This is now being increasingly remedied by partnerships developing between the private and the public sectors of host communities in many regions of the world. We are seeing new forms of alliances, many types of alliances.

Sustainability is also fast becoming a key word of our industry. Everyone involved in travel and tourism needs to recognize that most local environments and cultures are remarkably fragile and must be protected for the future enjoyment of both the host communities and, of course, the travelling public.

At the World Economic Forum in Davos last January, a declaration was endorsed by all the participants which emphasized the rights and responsibilities of each and every player involved in this sector.

This declaration reaffirmed that while the people of the world have the right to travel, governments also have a responsibility to provide adequate aviation infrastructures and facilitate border crossings. Furthermore, all of the main actors must respect the environment and the local culture and heritage.

Il est donc intéressant de constater que le tourisme international, qui est sans doute un des éléments qui a engendré et stimulé la globalisation des marchés, doit à son tour subir les pressions de cette mondialisation. Mais attention! Favoriser l'accès à un marché à l'échelle du globe est une bonne chose, sans doute, mais il faut à tout prix éviter que cela conduise à une homogénéité qui ne pourrait que diminuer l'attrait des sites touristiques. Et c'est là un des défis des alliances à l'échelle

mondiale qui, tout en visant une certaine uniformité ayant pour but la qualité et la productivité, se doit de maintenir le charme culturel, l'exotisme, la spécificité propre et essentielle à chaque destination touristique. Donc, le respect des cultures locales et indigènes ainsi que l'environnement constituent évidemment une priorité pour notre industrie.

Le développement harmonieux et équilibré des voyages et du tourisme a aussi besoin d'une infrastructure adéquate, et cela représente un autre des grands défis auquel notre secteur d'activité est confronté. En termes concrets, cela veut dire qu'il faut construire des aéroports, les agrandir et s'assurer que l'expansion du système de contrôle du trafic aérien soit compatible avec la croissance projetée. Évidemment, il faut traiter aussi les questions concernant l'hébergement et les infrastructures de base, c'est-à-dire les routes, les ponts, l'énergie, l'alimentation en eau potable, etc. Il s'avère aussi important de planifier le développement des structures d'accueil et de loisirs en incluant les communautés concernées à toutes les étapes de la planification et de la réalisation des projets.

While the development of adequate infrastructures is a key element to the success of any travel and tourism project, one must also take into account the need to make our sector more rewarding to the investors, and thus more attractive to potential investors, to fuel the growth of this industry.

Good risk management is essential and so are political stability and adequate but non-obtrusive regulations and trade policies.

Tax policies and visa restrictions must be reviewed. And, of course, one must also consider the potential for natural disasters and the local and national levels of corruption.

Finally, training and education and the investment required for these things must be key priorities in government policies.

La promesse d'une croissance importante et soutenue nous suggère qu'investir dans l'industrie des voyages et du tourisme constitue évidemment un impératif pour tous les acteurs de notre secteur. Il serait souhaitable de le faire dans un cadre serein. Malheureusement, depuis quelques années, les relations entre les différents pôles de notre industrie n'ont pas eu, loin s'en faut, un caractère idyllique!

Nous aborderons aujourd'hui le thème de la concentration, un sujet « chaud », en particulier pour les agences de voyages au Canada. Les restructurations ont profondément altéré la nature même de certaines branches du secteur des voyages et du tourisme.

L'industrie du transport aérien, dans laquelle j'ai œuvré quelque quarante ans, a toujours été en constante évolution, mais en particulier au cours des dernières décennies. Elle a dû faire face à des changements radicaux qui ont modifié l'environnement dans lequel elle opère. Libéralisation, privatisation, filialisation et alliance ont ponctué son développement tout en mettant à dure épreuve parfois sa rentabilité et par-là même, ses relations avec l'un de ses partenaires principaux, la communauté des agents de voyages.

Je ne m'étendrai pas sur ce sujet qui doit rester une préface au colloque qui va suivre, mais je voudrais souligner combien je crois fermement qu'il est absolument vital de reconstruire un partenariat positif, un genre d'alliances entre compagnies aériennes et agences de voyages — il en va de l'avenir même de l'industrie du voyage et du tourisme.

To each and everyone of you today, in this debate a most enjoyable and productive conference discussion et un excellent Colloque à vous tous!

Merci!

Allocution de monsieur Michel Archambault

Titulaire, Chaire de Tourisme, UQAM

Mesdames et Messieurs,

Je ne vous résumerai pas l'étude présentée dans le cahier du participant, mais j'apporterai des éléments complémentaires à celle-ci.

Nous vivons à une époque où le changement est si rapide que lorsque nous commençons à prendre conscience du présent, il est déjà en voie de disparition.

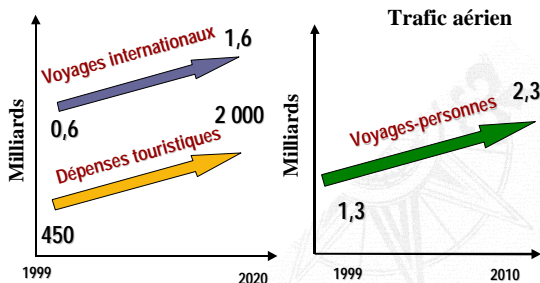
Le phénomène de la concentration postule un ensemble d'acquisitions et de transactions financières. Voici quelques chiffres qui démontrent l'ampleur de ce phénomène mondial : en 1999, plus de 3,4 billions de dollars américains ont été transigés à ce titre, soit une augmentation de près de 40 % par rapport à 1998, et la valeur totale des fusions au Canada était de l'ordre de 178 milliards de dollars. Évidemment le tourisme n'échappe pas à ce constat. D'ailleurs, le cahier du participant révèle bien qu'au niveau de l'industrie du voyage, les grands groupes allemands et britanniques dominent à cet égard et ce, principalement en Europe de même qu'au Canada. Et les entreprises n'ont de cesse de poursuivre leur croissance, ce qui donne lieu à des changements continus. Depuis la publication de ce cahier, il y a déjà plusieurs transactions qui se sont conclues, notamment Transat avec l'acquisition, le 14 novembre, de JonView Corporation, cet important réceptif au Canada qui accueille beaucoup de touristes étrangers.

Michel Archambault est titulaire de la Chaire de Tourisme, École des Sciences de la gestion, à l'Université du Québec à Montréal.

M. Archambault se spécialise dans le management stratégique appliqué aux entreprises touristiques. Il est à l'origine du partenariat entre la Chaire de Tourisme et American Express qui a permis la création, en 1994, du Cercle de tourisme du Québec dont il est le président.

À l'évidence, on vit à une époque où l'explosion des voyages internationaux et du trafic aérien pose un certain nombre de défis. Selon l'OMT par exemple, au cours des vingt prochaines années, le

L'EXPLOSION DES VOYAGES INTERNATIONAUX ET DU TRAFIC AÉRIEN : UN DÉFI DE TAILLE...



nombre de voyages internationaux triplera et le nombre des recettes touristiques quadruplera, passant de 450 milliards à 2 000 milliards de dollars en 2020. Cette croissance de l'industrie affectera tout particulièrement le trafic aérien, car les voyages internationaux verront une augmentation de près de 75 % dans les dix prochaines années. Cette hausse incitera les compagnies à renouveler leur flotte aérienne et l'on prévoit plus de 1 200 milliards de dollars américains pour l'achat de 16 000 nouveaux appareils qui compléteront les parcs des grandes alliances. Avec les nouveaux appareils géants, tels les Airbus A380 présentés lors du dernier salon au Bourget, les aéroports devront

s'ajuster et suivre le mouvement de croissance qui se perpétuera au cours des prochaines années. À cet effet, des investissements d'environ 350 milliards de dollars sont envisagés dans ce secteur.

Dans un autre ordre d'idée, un facteur qui s'avère être une denrée précieuse auprès de la clientèle touristique est le « temps ». Les gens ne veulent plus perdre de temps, ni dans les aéroports ni dans leur façon de voyager. À titre d'exemple, l'an passé, seulement aux États-Unis, 40 % des voyageurs d'affaires étaient accompagnés de leur conjoint ou conjointe associant ainsi tourisme d'affaires et d'agrément.

Bien que le cahier du participant en ait parlé abondamment, je ne puis passer sous silence la révolution Internet qui interpelle l'ensemble des partenaires au niveau de l'industrie du tourisme et du voyage.

L'émergence de nombreux nouveaux joueurs et la facilité d'accès aux capitaux dans les dernières années ont ajouté aux mouvements de l'industrie et placé plusieurs entreprises dans un état précaire. Depuis janvier 2000, des centaines d'entreprises « dot.com » ont disparu et d'autres sont appelées à disparaître bientôt, notamment en raison d'une perte de confiance des milieux financiers. Lorsque l'on observe le mouvement des titres de Priceline.com et de Lastminute.com – agences de voyages virtuelles américaine et britannique – on constate jusqu'à quel point la confiance du marché boursier s'est effritée depuis les huit derniers mois.

Dans le secteur hôtelier, l'étude confirme clairement la fragmentation de cette industrie. De plus, l'image de marque prend de l'importance quand on constate que les voyageurs, dans une proportion d'environ 70 %, placent prioritairement la marque parmi leurs critères de sélection dictant leur décision d'achat. Face aux géants, il y a tout de même de la place pour des créneaux spécialisés. On a observé au cours des récentes années l'émergence des hôtels boutiques, des *bed and breakfast*, des Inns of America, des Relais du Silence, etc. et le Québec et le Canada ne font pas exception à cet égard.

Les alliances soulèvent un certain paradoxe, et je pense en particulier au niveau des transporteurs aériens. Même si les alliances sont en concurrence les unes par rapport aux autres, vous avez certaines entreprises concurrentes qui s'associent. Citons Aeroxchange où Air Canada, KLM et Cathy Pacifique, entre autres, appartenant à trois alliances différentes, ont conclu une alliance stratégique dans le but de créer un des plus importants sites de commerce électronique d'entreprise à entreprise réservé à leur industrie. Vous avez une situation similaire avec le portail Hotwire. Ce paradoxe s'applique aussi à d'autres secteurs alors que trois grandes compagnies hôtelières, Accor, Hilton et Forte ont créé un partenariat pour lancer une plate-forme commune de distribution électronique sous le nom de andbook.com.

Ce paradoxe se poursuit, Messieurs Jeannot et Stark l'ont mentionné, au niveau de la concentration surtout caractérisée par des économies d'échelle et par des impératifs de rentabilité où la standardisation et l'homogénéité permettent ces économies. Par ailleurs, il y a l'émergence également de nombreux créneaux spécialisés et de nombreuses niches qui permettent à de petits joueurs de se tailler une place face à ces géants que constituent les grandes alliances.

Et dans tout cela, ce que recherche le voyageur, c'est l'authenticité, le produit distinctif, les expériences touristiques qui, à la fois, l'enrichissent, le divertissent et l'éduquent. Bien sûr, pour certains, cela représente une menace et pour d'autres, des opportunités et on peut se poser la question : *Est-ce qu'il y a une place au soleil pour mon entreprise face à ce qui se passe au niveau de l'industrie?*

Finalement, un récent article dans Business Week constatait que « Comme l'économie se mondialise, les règles de la concurrence devraient nécessairement l'accompagner ». On perçoit une tendance à cet égard en regardant le travail de la Commission européenne de la concurrence, du Bureau fédéral de la concurrence au Canada et de l'*antitrust immunity* (Département de la Justice) aux États-Unis. Je terminerai sur un proverbe allemand qui dit que « Changer et changer pour le meilleur sont deux choses différentes ». La mondialisation pose ainsi un défi à l'ensemble des partenaires dans cette ère de changement qui est la nôtre.

Bon colloque!

Allocution de monsieur Yves Tinard

Économiste et professeur, Groupe ESCP-EAP (Paris)

Mesdames et Messieurs,

Tout d'abord, je tiens à remercier le professeur Archambault de m'avoir invité à ce colloque pour y intervenir. De plus, je le remercie, lui et toute son équipe pour la remarquable qualité d'accueil qui nous est réservé. En ce qui concerne mon intervention, je traiterai de deux questions : d'une part, de la restructuration du *tour operating* en Europe et d'autre part, de la problématique des alliances aériennes.

S'agissant de la restructuration du *tour operating* en Europe, un triple constat s'impose : en premier lieu, une hégémonie allemande incontestable, en second lieu, une certaine résistance anglaise et enfin, un quasi indéniable effacement français.

Yves Tinard, is a Ph.D in Economics and a professor at l'École Supérieure de Commerce de Paris. He is particularly interested in studying large distribution groups in the tourism industry, with particular emphasis on the economic & financial structures of these groups in Europe.

LE TOUR OPERATING EN EUROPE : UN SECTEUR EN RESTRUCTURATION

- De l'hégémonie allemande (Preussag, Rewe, C&N)
- De la résistance anglaise (Thomson, Airtours, First Choice, Thomas Cook)
- De l'effacement français (Club Med, Nouvelles Frontières, Fram, Look, Marmara, Paquet, Havas Tourisme, Wagonlit)

Quand est-il de l'hégémonie allemande?

Preussag est actuellement le numéro un mondial des voyagistes alors qu'en 1997, il n'était aucunement présent dans le tourisme. En effet, ses activités traditionnelles renvoyaient à l'énergie, à la sidérurgie, à la logistique, au chantier naval, au traitement des déchets ainsi qu'à la construction modulaire et au bâtiment. Afin de financer ses acquisitions en tourisme, Preussag a vendu de nombreux actifs dans les domaines de l'énergie, de la sidérurgie et du charbon, soit l'équivalent d'à peu près 13 milliards de marks en l'espace de cinq ans. En 1999, sa part dans le tourisme

était de 43 %; en 2000, elle est de 52 % et en 2002, elle sera de l'ordre de 77 %. Cela s'est traduit tout d'abord par la reprise du premier tour opérateur allemand TUI en 1997, puis en Grande-Bretagne, par la reprise de Thomas Cook et Carlson U.K. en décembre 1998 et enfin, en mai 2000, Preussag a arraché le numéro un britannique, Thomson Travel pour 4 milliards de dollars canadiens, à la condition exigée par Bruxelles, d'une revente de Thomas Cook. En France, Preussag est intéressé par le Groupe Accor et par le Club Méditerranée. En juin 2000, nous avons observé une « opération de ramassage à la bourse » que les observateurs ont imputée à Preussag. Durant ce même été, il a pris, à horizon de 2002, une option pour 34 % du capital de Nouvelles Frontières et l'option est telle qu'au-delà de cet horizon, on n'exclut pas une prise de contrôle de Nouvelles Frontières par Preussag. De plus, il a racheté le numéro 1 autrichien, ce qui signifie dans l'ensemble que Preussag a repris le contrôle du numéro 1 allemand, du numéro 1 anglais, du numéro 1 autrichien et vraisemblablement du numéro 2 français. À l'évidence, ce groupe est singulier par le fait d'avoir été d'abord dans la sidérurgie avant de s'attaquer au tourisme.

Rewe représente le second voyagiste qui fasse preuve d'une rare puissance dans le *tour operating* européen. Rewe se classe parmi les leaders de la grande distribution alimentaire avec Carrefour et l'allemand Metro — qui n'a aucun rapport avec la chaîne canadienne. À l'instar de Preussag, l'implication de Rewe dans le tourisme est récente. Il a racheté à titre essentiel des voyagistes allemands, soit Atlas Reisen en 1998, DER – voyagiste des chemins de fer allemands – en novembre 1999 ainsi que le troisième voyagiste allemand LTU. Rewe se positionne ainsi comme numéro 2 allemand et numéro 2 européen.

Un troisième groupe nous interpelle, et c'est C & N. Il est né de la fusion entre Nur Neckerman and Reisen et de la Condor — filiale nolisée de la Lufthansa. Ce groupe a réalisé quelques acquisitions en France, notamment Aquatour, Albatros et l'activité loisir de Havas Tourisme, en avril 2000. Ceci dit, il a connu des échecs en Grande-Bretagne; échec dans la prise de contrôle de Thomson Travel et échec dans la prise de contrôle d'Airtours; néanmoins, il est intéressé par Thomas Cook.

Qu'en est-il de la résistance anglaise sur le plan du *tour operating* européen?

Puissamment intégré, le premier voyageur Thomson est passé sous le contrôle de Preussag. En ce qui concerne First Choice, successivement convoité par Kuoni et Airtours, il intéresse actuellement divers voyageurs dont l'allemand C & N et le voyageur espagnol Barcelo. À terme, First Choice passera vraisemblablement sous contrôle étranger. Thomas Cook doit être vendu par Preussag – conséquence du rachat du numéro 1 Thomson en Grande-Bretagne – et il est convoité par Carlson. Finalement, un seul résiste à cette vague allemande, c'est-à-dire le numéro 2 des voyageurs anglais, Airtours. Airtours, il faut l'admettre, n'a guère été heureux dans ses tentatives d'acquisitions qui ne se sont guère réalisées, qu'il s'agisse de First Choice en avril 2000, de LTU en août 2000 ou de DER tout récemment. Il a réussi quelques acquisitions d'importance plutôt mineure telles que Sunair en France et Hotetur Club en Espagne.

En troisième lieu, qu'en est-il de l'effacement des opérateurs français?

En France, nous observons une absence de grands regroupements ainsi qu'une absence d'acquisitions à l'étranger. Les voyageurs français sont davantage des proies potentielles que des groupes véritablement puissants. Le Club Méditerranée – ayant comme actionnaire dominant la famille italienne Agnelli, à hauteur de 22 % de capital – a néanmoins racheté JetTours, en juin 2000. Nous savons que le Club Med est convoité par C & N et par Preussag et il est parfaitement vulnérable à une offre d'achat publique (OPA) eu égard à la division de son capital : 22 % famille Agnelli, 13 % institutionnel, 7 % Caisse de dépôt et de consignation et 58 % effectivement en flottant. Quant à Nouvelles Frontières, il sera contrôlé, en 2002, à 34 % par Preussag, et ce dernier dispose d'une option pour une prise de contrôle beaucoup plus marquée, ce qui fait qu'à terme, le sort de Nouvelles Frontières passerait sous contrôle étranger. Fram, le troisième voyageur français est un voyageur indépendant et il est convoité par Airtours. Accor a racheté 40 % de Go-voyages et a repris Frantour – voyageur de la SNCF – et dans l'état actuel, Accor est lui aussi vulnérable à une offre d'achat publique. Nous savons que Look a été repris par le canadien Transat, Marmara par First Choice, Paquet par l'italien Costa qui lui-même a été repris par Carnival et que le Britannique LastMinute a acquis Dégriftour. Nous savons aussi, par ailleurs, que Havas Tourisme a été cédé à American Express qui a conservé la partie affaires, la partie loisir ayant été cédée à l'allemand C & N. Quant à Carlson Wagonlit, il est détenu à 50 % par Accor et à 50 % par Carlson. Schématiquement, lorsque nous prenons le paysage européen du *tour operating*, les trois premiers sont allemands — Preussag, Rewe, C & N —, les deux suivants sont britanniques — Airtours, First Choice —, le sixième est suisse — Kuoni — et nous trouvons en septième et huitième position, le Club Med et Nouvelles Frontières, chacun pesant environ six fois moins que Preussag. C'est dire ultimement le caractère dominé du *tour operating* français.

En conclusion de cette première partie, je ferai quatre remarques synthétiques.

La première, c'est de considérer que le *tour operating* européen a été fortement redynamisé par deux opérateurs allemands, étrangers au tourisme il y a encore 3 ans. Cela démontre à quel point ce secteur est encore ouvert à de nouvelles entrées.

En deuxième lieu, on constate un fait souvent présenté comme majeur, selon lequel un voyageur serait d'autant plus puissant qu'il est intégré. Cela est relativement contestable. En effet, on remarque que Thomson, voyageur parfaitement intégré de même que Nouvelles Frontières n'en sont pas moins vulnérables lorsque l'on voit la prise de contrôle dont ils font l'objet. Par ailleurs, on observe dans la plupart des secteurs – automobile, informatique et autres – une nette tendance à l'externalisation et on voit mal pourquoi le tourisme ne serait pas soumis à cette même logique.

En troisième remarque, on peut admettre que si les voyageurs allemands sont si dominants, c'est à l'évidence parce que leur marché est beaucoup plus mûr que ce que l'on retrouve sur les autres marchés européens, d'où un chiffre d'affaires significativement supérieur à celui de leurs confrères européens. En effet, on considère que le nombre de séjours vendus en Allemagne est de l'ordre de 73 millions, en Grande-Bretagne de 36 millions et la France, malgré une population significative, n'affiche pas un nombre de séjours très différents d'un pays à population largement inférieure. En chiffre cela se traduit ainsi : la France 17 millions de séjours, les Pays-Bas 15 millions, l'Italie 14 millions, la Suisse 13 millions et la Suède 12 millions et ce, malgré des populations apparemment fort différentes.

Comme dernier point de conclusion, on remarque que dans le domaine du *tour operating*, le consommateur allemand n'achètera qu'auprès d'un voyageur allemand, le consommateur anglais n'acquerra que des circuits d'un voyageur anglais, ainsi de suite... Ce qui signifie que, concrètement, dès qu'un voyageur comme Preussag veut percer en France ou en Grande-Bretagne, la solution réside de toute évidence par le rachat de voyageurs nationaux. Ce constat nous amène à dire que, finalement, la notion d'économie d'échelle n'est pas forcément l'élément le plus déterminant du mode d'acquisition en ce qui a trait au *tour operating*.

S'agissant du deuxième point, les alliances européennes dans le domaine aérien, qu'en est-il?

Il semble qu'en matière d'enjeux, au début des années 90, l'axe stratégique majeur dans l'aérien touchait aux GDS, c'est-à-dire aux systèmes de réservations. L'Europe a vu l'émergence de deux GDS dominants, à savoir Amadeus renvoyant à Air France, Lufthansa, Iberia et SAS, et de l'autre côté, Galileo avec notamment la British Airways, Alitalia, KLM, Olympic Airways et Air Portugal. Face à cela, on trouvait les trois GDS nord-américains, Apollo avec United Airlines et US Air, Sabre avec American Airlines et WorldSpan avec Northwest, TWA et Delta Airlines. En fait, on s'est aperçu que progressivement, les GDS étaient moins perçus comme un axe stratégique majeur de cette filière. On constate qu'en mars 2000, American Airlines a cédé Sabre, British Airways, en juin 1999, s'est retiré de Galileo et SAS s'est retiré d'Amadeus, imité partiellement par la Lufthansa et Iberia. On se retrouve alors avec des enjeux majeurs touchant beaucoup plus aux *hubs* et aux *slots*, c'est-à-dire en clair aux plates-

LES ALLIANCES AÉRIENNES : UN PHÉNOMÈNE COMPLEXE

- L'évolution des enjeux
 - les GDS : base historique des alliances;
 - les hubs et slots
- De l'hétérogénéité des différentes alliances (oneworld, Qualiflyer, SkyTeam, Wings, Star Alliance)
- De l'ambiguïté des rapports entre compagnies
 - Des dissensions entre membres d'une même alliance;
 - Des rapprochements entre compagnies d'alliances différentes

formes aéroportuaires où effectivement des compagnies disposent de positions dominantes ainsi qu'à l'acquisition de créneaux horaires. De ce fait, c'est plus la complémentarité entre ces plates-formes et ces créneaux horaires qui sont à l'origine des alliances aériennes actuelles. Chaque compagnie a sa plate-forme et c'est par rapport à cet « attrait » qu'elle intéressera tel ou tel type d'alliance.

Afin de synthétiser la situation qui prévaut dans le domaine aérien, reprenons chacune de ces alliances afin d'en souligner les principales caractéristiques et surtout les faiblesses.

LES 5 ALLIANCES AÉRIENNES

| | Wings | Qualiflyer | Star Alliance | SkyTeam | Oneworld |
|--|-------|------------|---------------|---------|----------|
| Chiffre d'affaires | 35 | 11 | 63 | 31 | 51 |
| Nombre de compagnies alliées | 4 | 11 | 15 | 4 | 8 |
| Destinations | 480 | 332 | 815 | 451 | 648 |
| Nombre de vols quotidiens | nc | 2 600 | 9 600 | 6 400 | 7 500 |
| Nombre de passagers transportés (en millions par an) | 160 | 50 | 296 | 174 | 209 |
| Nombre d'appareils | 1 260 | 469 | 2 130 | 978 | 1 852 |
| Nombre d'employés | nc | 44 000 | 312 000 | 151 000 | 269 000 |

Si on s'arrête sur oneworld, dont les deux partenaires majeurs sont British Airways et American Airlines, on observe que cette alliance est largement cautionnée, du point de vue américain, par un accord de ciel ouvert entre les États-Unis d'une part et d'autre part, la Grande-Bretagne.

ALLIANCES ET LEURS COMPAGNIES AÉRIENNES



Air Europe, Air Littoral,
TAP Air Portugal, AOM,
Crossair, LOT Polish
Airlines, PGA Portugal
Airlines, Sabena,
Swissair, Turkish
Airlines, Volare Airlines



Air France, Delta
Airlines, Korean Air,
Aeromexico



Northwest, KLM,
Continental

Mais tant que l'accord de ciel ouvert n'est pas signé, à l'évidence, cette alliance pose un problème de ratification. En deuxième lieu, on constate que du point de vue de l'autorité de Bruxelles, la présence trop massive sur Londres d'American Airlines et de British Airways pose un problème de cession de créneaux horaires de la part de cette alliance. En outre, on doit observer que si dans une alliance il y a présence de deux opérateurs relativement ambitieux – comme British Airways et American Airlines –, il est peu évident de s'entendre à priori de façon durable. Dans ces conditions, on remarque

que cette alliance a finalement assez peu fonctionné et qu'elle relève plus d'un effet d'annonce que de véritables réalisations.

L'autre alliance qui nous laisse perplexe est celle de Qualiflyer qui a été induite par la Swissair. Est-ce une alliance? Cela reste à voir car en fait, la Swissair possède des participations majoritaires ou minoritaires dans la quasi-totalité des compagnies membres. Qu'il s'agisse de Crossair, de Sabena, d'Air littoral, d'AOM, d'Air Europe, de Lot et ainsi de suite... Il n'y a guère que la Turkish Airlines qui soit indépendante de toute participation de la part de Swissair.

S'agissant de SkyTeam, qui allie quatre compagnies – Air France, Delta, Korean et Aeromexico –, on observe que l'alliance est fort récente et qu'après de longues fiançailles, elle compte finalement peu de compagnies même si d'autres compagnies devraient la rejoindre sous peu, notamment CSA, Thai, Royal Air Maroc et Aeroflot. Dans ces conditions, il est difficile de conclure eu égard à l'aspect récent de cette entente.

Quant à Wings, ultimement, elle a différentes limites. Wings compte très peu de membres. Elle a été historiquement fondée sur une collaboration entre la KLM et Northwest et on a observé récemment l'échec cinglant de la fusion entre KLM et Alitalia manifestant ainsi une faiblesse de cette alliance. En fait, Alitalia a été sorti en tant que tel de l'alliance. Il y a donc un manque de cohésion entre ces grands partenaires. En outre, sa couverture géographique globale est assez restreinte si on la compare aux autres accords.

Finalement, il reste une alliance qui semble mieux fonctionner, soit Star Alliance. Elle est ancienne, compte beaucoup de partenaires, mais néanmoins, on constate que si trop de compagnies la rejoignent, on pourrait se demander si l'alliance conservera toute sa cohésion. Dans ce sens, on remarque des rapports très difficiles entre la Singapour Airlines et la Thai qui, on le sait, sont en concurrence évidente sur la plupart des marchés.

Ce sur quoi on peut conclure, c'est sur le caractère instable des alliances dans le domaine de l'aérien.

ALLIANCES ET LEURS COMPAGNIES AÉRIENNES



Air Canada, Air New Zealand,
ANA, Ansett Australia,
Austrian Airlines, British
Midland, Lauda Air,
Lufthansa, Mexicana, SAS,
Singapore Airlines, Thai
Airways, Tyrolean Airways,
United Airlines, Varig



Aer Lingus, American
Airlines, British
Airways, Cathay
Pacific, Finnair, Iberia,
Lançhile, Qantas

On dénombre au moins cinq facteurs d'instabilité en matière d'alliances aériennes.

Le premier facteur est que toute alliance est soumise, dans une certaine mesure, à l'accord de Bruxelles. Ainsi, chaque fois que la position semble trop dominante en termes de plates-formes aéroportuaires et de créneaux horaires, Bruxelles n'accorde pas sa ratification.

En second lieu, l'alliance est liée également à l'avis des autorités américaines, si on garde à l'esprit l'accord de ciel ouvert qui n'est pas encore signé entre les États-Unis et la Grande-Bretagne, limitant ainsi la ratification de toute alliance.

En troisième lieu, il s'agit de savoir si le système actuel des créneaux horaires sera maintenu. En effet, il y a deux mois, le commissaire européen a émis un point de vue selon lequel les créneaux horaires pourraient être mis aux enchères limitant ainsi l'attrait des alliances qui visent à exploiter à la fois la puissance des compagnies en termes aéroportuaires et en termes de créneaux horaires.

Le quatrième facteur est un facteur limitatif, car il s'agit de la différence des règles dans les prises de participation selon les pays. Effectivement, on constate qu'une entreprise américaine peut posséder jusqu'à 49,9 % d'une compagnie européenne, alors que cette dernière ne peut posséder

que 25 % d'une compagnie américaine. Par ailleurs, il faut admettre que les ambitions respectives des membres de l'entente sont telles que deux compagnies fort ambitieuses auront du mal à trouver un accord.

En dernier aspect, si l'on fait référence au fonctionnement des ententes, il faut admettre qu'il suffit que certains membres de l'entente aient l'impression que cette dernière profite plus à certains qu'à d'autres pour que cette entente éclate.

En conclusion, ce qu'on peut effectivement souligner, c'est le

caractère confus du contexte actuel des alliances. Nous savons qu'actuellement la rumeur laisse à penser que Air France et British Airways seraient en négociation, alors que ces deux compagnies se sont affrontées fréquemment dans des procès auprès des instances européennes. Est-ce à dire que le contexte actuel serait de nature à réconcilier les deux frères ennemis de l'aérien européen? Rien n'est moins sûr! À l'évidence, les effets d'annonce et les coups de *bluff* font partie du jeu actuel.

Je vous remercie de votre attention en espérant ne pas avoir été trop long.

LES COMPAGNIES ET LEURS HUBS

| Année 1999 | | en millions de passagers |
|----------------------|----------------------|--------------------------|
| Delta | Atlanta | 38 |
| Lufthansa | Francfort | 29 |
| Air France | Paris - Roissy - CDG | 25 |
| British Airways | Londres Heathrow | 25 |
| Continental Airlines | New York - Newark | 18 |
| American Airlines | Dallas - Fort Worth | 17 |
| KLM | Amsterdam - Schiphol | 15 |
| United Airlines | Chicago O'Hare | 15 |
| United Airlines | San Francisco | 9 |

Allocution de monsieur Simon Cooper

Président, Marriott Canada

Bonjour tout le monde,

Premièrement, merci à Michel Archambault et félicitations! It's incredible to have so many people here talking about tourism in Montreal. Michel, félicitations!

Not enough of this goes on in tourism, and it is wonderful for our business. I'm going to talk to you about consolidation in the hotel industry. Je vais prendre les questions en français, but my speech delivery is a little easier for me in English.

Simon Cooper is president of Marriott Lodging Canada. Mr. Cooper has a long and very international career in the tourism sector. He is one of the principal forces behind the creation of the Canadian Tourism Commission (CTC), a partnership of private industry and government promoting Canada. He now chairs the Commission's committee on infrastructure development.

In January 2001, Simon Cooper has been named president and chief operating officer of The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. – an affiliate brand of Marriott International.

One point I'd like to make is that airline consolidation differs from hotel consolidation. Airline consolidation is about owning and controlling markets, while hotel consolidation is about expanding brands in similar markets.

Let's start by looking at Marriott. The core company, Marriott, was started nearly 75 years ago. It was the first hotel, the first brand, to try to target the upscale full-service market. Next came Courtyard by Marriott, which is an attempt to take the downtown hotel room and put it out into the marketplace. This is no different from what any other company would have done. So now you're expanding the brand in the same market, but looking at different products, meeting different needs. This is important to remember when we start discussing airlines since I'm arguing that for airlines, it is the same product but

always in different markets. Then you get into Residence Inns, the company's first acquisition. Marriott spotted a very good concept, extended stay, and bought outside the company, which was a tough thing to do in those days. They thought they knew all the answers but when the extended-stay concept took off, they bought Residence Inns. We now have 450 of those. By the way, Marriott has 2,000 hotels worldwide and we maintain we are the biggest operator. Accor will probably argue that they are the world's biggest brand. They do have a couple of markets, but I'll get to that later. They are obviously very much the « European » side of things.

Then we get into Fairfield, which is about offering a cheaper brand for the road warrior. And now we have 400 of those. All this time, we are working down the food chain, in economic terms. Then we have two others that were developed, or spawned, out of some of these sub-brands. We have nearly a hundred hotels of a brand called TownePlace Suites. It is for extended stays, but cheaper than Residence Inns. Now, whether we're just consolidating or whether we're consolidating in the market by offering different products, either way it is about market control. And then we have a product called SpringHill Suites because Residence Inns are for people spending more than a week while a SpringHill Suite is for people spending only a night. It is for the transient person who wants a suite.

Then Marriott took a different direction, looking at what was above us in the economic food chain. We bought Ritz-Carlton and didn't put our name anywhere near it because, as Bass and Ramada learned, you can never take a brand upscale. You can only take a brand as an endorser downwards. So Marriott endorses Courtyard, endorses Residence Inns, etc. Nobody has been successful at taking a brand and moving it up. You don't see Holiday Inn on Crowne Plaza anymore. You just see Crowne Plaza. It's still a tough sell. So we bought Ritz, left them in Atlanta, and tried to let them keep their own culture and do their own thing.

The most interesting part of this consolidation has been our purchase of Renaissance. This is because Renaissance is exactly the same market as Marriott from a demographic point of view, but not from a psychological point of view. With this acquisition, we are consolidating within the same economic sector, but with people who want to have a different experience from the Marriott customer, who tends to be extremely conservative. The Renaissance people want to have a great dining experience, they're looking more for a boutique, but with a Marriott banner. And while we're doing all that, we have suites, we have J.W. Marriotts and we now offer vacation clubs because we recognized that the same customers who stay in our resorts were then buying a condo down the road. Why shouldn't they buy our condo? And when Marriott put its name on a timeshare, this was a great extension. It is a great example of consolidating.

Just to give you a couple of other statistics, from a franchise/manage standpoint, we are 57% managed today. By 2003, that number will probably drop to about 40%, with all the Ritz-Carltons managed and all of the Fairfields franchised. So as you consolidate, you control and own all of your high-end products and you basically franchise all of those relatively easy, commodity-type products.

You can never take a brand upscale. You can only take a brand as an endorser downwards.

Consolidation is about owning markets. Of the 10 MSAs in North America, and I'm going to focus primarily on North America, Marriott owns 8 markets, 8 of the big ones. We have 76 hotels in Atlanta, we have 63 in the Washington DC area, we own New York, Los Angeles, Dallas and San Francisco. In a couple of markets, we're still number two to Cendant, which of course has a bunch of brands, and that's the case in San Diego and Orlando. So, you own all the brands, you're providing different products, often to the same customer, using a different product for a different purpose and you try to own the markets. When you own the markets, you have the opportunity to create cluster marketing, as we call it. For example, Boston is one of my responsibilities. We have a huge event booking centre in Boston where all the group meetings and inquiries that would go to one of the 45 hotels in the Boston area is all handled centrally. So, if one hotel doesn't have space, we move it across to another. It is an incredibly effective way to own a market and try and own customers. But it's about consolidating product, not really consolidating worldwide markets. In terms of global distribution, in North America, Cendant is actually number one. In South America, Bass is number one and Sol Melia is number two. In Europe and the Middle East, Accor is the leader with Bass as number two. In the Asia-Pacific region, I have Bass as number one, Accor as number two. And the interesting thing is, although these are pretty big blocks, only 10% of hotels are branded. There is an awful lot of room left for consolidation. And let me tell you why that is probably not going to happen.

I talked a little earlier about how the airline business is about market consolidation. The hotel business, especially in North America, is about brand consolidation. Airlines provide the same product, very much a commodity, in my opinion, to serve different markets. For hotels, it is the same market, it's North America, or it's France for Accor, but it's about different products. That is what brand consolidation is about. There are some exceptions to this. When Bass bought Inter-Continental, it was partly to get global distribution, but it was also partly to have a luxury brand that they could use in North America. Now, this is not true for referral organizations like Relais & Châteaux and Preferred span everything because there is no ownership involved. So when you talk about actual control and brand control, consolidation takes place by product, except if you are talking about referral, umbrella-type organizations in which case they are definitely about global distribution. I would argue that for airlines, alliances are defensive measures, they are about owning markets. Isn't code-sharing just another name for price stability? You may call it something else, but I believe a lot of airline alliances are brought about by trying to own markets. And I think that's where you see consolidation.

The airline business is about market consolidation, the hotel business is about brand consolidation.

Hotel consolidations are similar because of impact issues. An airline can go buy another airline, but a hotel company has serious impact issues if it tries to buy another one. So consolidation is about creating portfolios: Marriott buying Ritz, Hilton and Promus getting together, Bass and Inter-Continental, Marriott and Renaissance, which I described earlier, and so on. You get great competitive advantages as you create these portfolios of products, not necessarily of markets. Then you can service your core customers with this portfolio of products, because most hotel consolidation goes on behind the scenes, it involves reservations systems or purchasing companies. In the case of Marriott's purchasing company, Avendra, we have Hyatt, Marriott Club Corporation of America, Bass and two other groups that have signed with us. This is all about using back-of-the-house purchasing. Set up as free-standing long-term companies, these alliances are not about sharing customers, they are purely about combining buying power.

So consolidation is about creating portfolios: Marriott buying Ritz...

Unlike airlines, hotel consolidation is by acquisition, either through individual purchases or through third-party umbrellas. Most of the consolidation I have talked about so far, i.e., Marriott bought Residence Inns, Bass bought Inter-Continental, etc., is through purchasing because there are not many marketing alliances. It can also be through third-party umbrellas, Best Western at one end and Relais & Châteaux at the other.

There are some small regional opportunities for alliances, like the Saguenay, for example, that work very well. I don't know of any really big marketing alliances existing today in the hotel business. Reservations maybe, but not in terms of marketing and customers.

Only 10% of the rooms in the world are branded. So the big players can grow without consolidating. But the biggest single barrier to consolidation is this impact issue. Unlike airplanes, you can't move hotels. Think about it in the context of Canada. Air Canada can buy their direct competitor. I can't go off and buy Fairmont/CP, because I'd have an impact study on a piece of a real estate here that I can't do anything about. Whereas Air Canada can buy Canadian Airlines, they can rationalize the routes, they can redistribute the equipment, they can stabilize price and they can own a market. And this brings me to my major point.

This was actually a sort of bolt of lightning of the obvious that came out of the blue when I was preparing for this: hotel consolidation is really about products because hotel use is by different people, who have different needs in different markets, whereas airline consolidation, I believe, is more about controlling markets, it's a commodity, it's purely getting people from A to B, although I agree that some airlines do it better than others.

With only a minute left, I have to say something about Canada. Earlier, Michel put up a slide that showed the worldwide growth of tourism. And something on this slide really concerns me, although you probably won't be able to address here because it's not the subject of the conference. According to the slide, if growth continues in Canada at the expected rate of 2.5% per annum, by 2020, Canada will need another 380,000 hotel rooms to maintain our share. Consultants might say, 380,000 hotel rooms, this is great! But if you needed the same growth in Florida, you'd only need about 100,000 hotel rooms. The problem is that 47% of our tourists come in the third quarter. We are such a seasonal country that, to keep our share of world travel, that is the number of hotel rooms we are going to need in Canada. I consider this a big issue and raise it because I think we are going to lose some of our visitors. How do we as a country keep our share of the spending? We may not get as many visitors, because who is kidding whom, we're not going to keep building hotel rooms at that rate, especially with our parks closed down. How do we keep our share of global spending? How does Canada become a value-added destination and become more competitive?

Thank you very much. Merci beaucoup! Bonne journée!

Allocution de monsieur Robert Gagnon

Vice-président, Amérique du Nord, Relais & Châteaux

Bonjour Mesdames et Messieurs,

Lorsque Monsieur Cooper, de Marriott Canada, a parlé des acquisitions, l'amplitude des chiffres et l'importante dimension des choses m'ont fait prendre un sacré coup d'humilité! Par contre, j'ai repris un peu de courage quand il a parlé de l'importance de la marque. Pour Relais & Châteaux, une des solutions aux grands changements de la globalisation et de l'offre des marchés a été la création de Luxury Alliance, cette alliance stratégique entre deux acteurs majeurs de l'hôtellerie internationale haut de gamme, d'une part, les Relais & Châteaux et, d'autre part, Leading Hotels of the World. Il s'agit bien ici d'une alliance stratégique entre deux partenaires d'égal à égal qui gardent chacun leur indépendance en dehors des axes de coopération définis. Il ne s'agit donc pas ni d'une fusion ni d'une acquisition. D'ailleurs la définition de Luxury Alliance correspond parfaitement à la définition d'alliance stratégique telle que définie à la page trois du cahier du participant.

Diplômé de l'École des Hautes Études commerciales de Montréal, **Robert Gagnon** est président-directeur général, depuis 1980, de l'Auberge Hatley située dans les Cantons de l'Est. Membre de la chaîne Relais & Châteaux depuis 1985, il occupe la fonction de président au sein de ce regroupement, section Canada, depuis 1986 ainsi que les fonctions de vice-président international et porte-parole des membres hors de la France depuis 1990.

LE CONTEXTE et LE POURQUOI

D'une part, être hôtelier indépendant et vouloir le rester en toute prospérité tout en préservant la pérennité de son entreprise, c'est en tout premier lieu faire preuve d'une intransigeance de tous les moments par rapport à la qualité des prestations fournies à la clientèle et cela bien sûr, à tous les niveaux de gamme. Mais c'est aussi refuser de fonctionner en s'accrochant au passé et à plutôt agir main dans la main avec d'autres professionnels dans le cadre d'une image cohérente afin de se faire connaître, reconnaître et d'avoir le meilleur accès possible à la seule raison d'être d'un hôtelier : LE CLIENT!

D'autre part, le secteur international de l'hôtellerie connaît des transformations majeures, particulièrement en raison de la montée en puissance des nouvelles technologies qui réclament des investissements de plus en plus considérables, et cela explique pourquoi des groupes tels que Hilton, Forte et Accor s'allient pour développer un certain nombre de projets ensemble.

A l'heure de l'internationalisation, du développement et du positionnement des marques, de la communication et du marketing par segment de marchés, il est, à notre avis, stratégiquement très avantageux, sinon essentiel pour les indépendants, de joindre les rangs de chaînes volontaires internationales ou à tout le moins, ceux de regroupements nationaux tels que l'Hôtellerie Champêtre et les Relais de Santé au Québec ou Independent Innkeepers of America.

La chaîne volontaire gagnante des prochaines années devra nécessairement offrir à ses membres, une image de marque très bien ciblée sur des segments de marché précis, doublée d'un coefficient de notoriété élevée ainsi qu'un accès à toutes les nouvelles technologies.

Pour réussir, c'est-à-dire faire prospérer ses membres, la chaîne volontaire se doit de regrouper des indépendants dont le produit est tout à fait cohérent et de qualité homogène par rapport au marché visé. Dans cet esprit, Relais & Châteaux a choisi, depuis déjà trois ans, d'interdire la double appartenance c'est-à-dire qu'un membre de Relais & Châteaux ne peut faire partie d'aucune autre bannière, et ce, afin de renforcer l'image de marque du groupe.

La chaîne volontaire gagnante des prochaines années devra nécessairement offrir à ses membres, une image de marque très bien ciblée sur des segments de marché précis, doublée d'un coefficient de notoriété élevée ainsi qu'un accès à toutes les nouvelles technologies.

Nous avons fait le constat que la poursuite du développement de la notoriété de la marque dépendait des nouveaux moyens que nous saurions nous donner au-delà des moyens existants, c'est-à-dire les cotisations des membres, la vente de publicité dans le guide, les apports financiers de nos partenaires existants, les revenus de nos sociétés et de nos filiales commerciales – Relais & Châteaux Réservations, Relais & Châteaux Certificats-cadeaux et la vente des produits portant le sigle Relais & Châteaux.

Afin de poursuivre l'objectif de consolider notre place de leader mondial de l'hôtellerie de charme dans le segment « haut de gamme », nous avons conclu cette alliance stratégique qui nous donne l'opportunité d'établir un partenariat avec une autre des grandes références mondiales de l'hôtellerie de haut niveau. Cette alliance n'a été possible qu'en raison de deux facteurs : les deux groupes partagent les mêmes valeurs de qualité et surtout, s'adressent à la même clientèle.

UN BREF PORTRAIT DES DEUX GROUPES

Leading Hotels of the World, dont les origines remontent à 1928, est un regroupement qui comprend 340 établissements dans 74 pays dont une vingtaine en France — et non les moindres. Mentionnons entre autres : à Paris, Plaza Athénée, Bristol, Ritz et Crillon, à Londres, Claridge, Ritz et Savoy tandis qu'à New York, il y a le Pierre. Quant aux Relais & Châteaux, l'année 1954 a vu sa création et ils regroupent 427 établissements dans 43 pays. Citons des maisons telles que La Maison Troisgros, Auberge du Soleil à Napa Valley, Eau-à-la-Bouche à Sainte-Adèle, le restaurant Daniel à New York, les relais gourmands de Paris comme Michel Rostand, Pierre Gagnaire, etc.

Quelles sont les GRANDES DIFFÉRENCES?

La capacité moyenne est de 30 chambres par établissement dans les Relais & Châteaux par rapport à une capacité de 270 chambres dans la chaîne Leading Hotels of the World, totalisant ainsi 10 000 chambres dans les Relais & Châteaux en comparaison à 94 000 chambres chez Leading. Petits hôtels de charme situés principalement hors des villes pour Relais & Châteaux par rapport aux palaces de Leading établis majoritairement dans les grandes capitales. Par contre, il faut noter que lorsqu'il y a présence de Relais & Châteaux dans les grandes villes, il s'agit presque exclusivement de Relais Gourmands qui sont en fait des restaurants gastronomiques sans chambres. Luxury Alliance propose ainsi un éventail de près de 800 hôtels et restaurants de premier choix répartis dans le monde couvrant les besoins des voyageurs haut de gamme aussi bien à la ville qu'à la campagne et tant pour les voyageurs d'affaires que pour les voyageurs d'agrément.

LES DOMAINES DE COLLABORATION CONJOINTE

Nous avons défini six domaines majeurs de collaboration :

- La PROMOTION ET LE MARKETING qui se traduisent par la production des guides internationaux de 2001 de chacun des deux partenaires avec une page de présentation commune de Luxury Alliance et une liste des membres de chacun des deux groupes; des événements de promotion en fonction d'un calendrier annuel conjoint proposant systématiquement les mêmes manifestations à leurs membres dans la même ville, au même moment – les *showcases* internationaux (événements accueillant de 100 à 120 membres pour des présentations destinées à la presse et aux agences de voyages), les *roadshows* ou *sales blitz* (événement dans un certain nombre de villes avec un nombre restreint de membres), les *trade shows* professionnels (ITB, MITT). La collaboration pour ces événements consiste au partage des dépenses, à la présence du logo de l'Alliance, dans certains cas, à la distribution de guides et à la présence d'un ou plusieurs collaborateurs du Siège dans le kiosque du partenaire. Ainsi, un calendrier d'actions conjointes a été mis en place pour 2001.
- L'INTERNET ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ont déjà été mis en place par l'établissement d'un lien réciproque déjà opérationnel. Par ailleurs, une collaboration commune et plus poussée s'organise pour 2001 par l'ouverture d'un portail Internet commun autour de l'Alliance; le développement d'une interface WAP (Internet sur téléphone portable) pour

l'Europe; la proposition d'une offre de contenu commun destinée aux fournisseurs de système de navigation pour automobiles (GPS); la création d'une lettre d'information électronique *e-newsletter* destinée aux clients de Relais & Châteaux et de Leading Hotels of the World présentant des offres privilèges émanant des deux groupes.

- LE SYSTÈME DE RÉSERVATIONS dont la société Pegasus est le fournisseur commun actuel du système utilisé par Relais & Châteaux et par Leading Hotels of the World. Il est ainsi possible d'obtenir conjointement de l'entreprise Pegasus une amélioration de la qualité des prestations dans les domaines techniques, de meilleures conditions tarifaires et une accélération de la formation du personnel — le même personnel étant préposé aux deux groupes et les besoins étant essentiellement les mêmes.
- LES CERTIFICATS-CADEAUX seront émis par les deux groupes.
- LA CHARTE DE RESPECT MUTUEL se traduit par le respect des accords.
- LA MISE EN COMMUN DE MOYENS signifie, entre autres, l'achat commun de la papeterie pour la production des guides – 1,2 million d'exemplaires.

Pour terminer, cette alliance a aussi la vocation de fédérer d'autres partenaires, en particulier dans le domaine des produits de luxe, afin de les impliquer dans nos opérations de marketing et de promotion. A cet effet, un logo a été créé, celui de *partenaire de la Luxury Alliance*. Plusieurs sociétés internationales de renom ont d'ores et déjà approché Luxury Alliance pour développer des accords précis de coopération.

Pour l'avenir, et c'est notre souhait, l'Alliance a la vocation de devenir, dans un horizon de trois à cinq ans, une référence mondiale, un symbole d'un art de vivre, regroupant les plus prestigieuses sociétés de services et de produits.

Merci!

Allocution de monsieur Michael Nowlis

Tourism Control Intelligence – professeur invité, ESSEC Paris / Cornell University

Good morning,

Any of you who receive the numerous e-mail hospitality industry newsletters, as I do, are probably as overwhelmed as I am with the number of M&As and strategic alliances. Every day, we get a new e-mail newsletter, we go through it paragraph by paragraph and there is nothing but sales, M&As and strategic alliances taking place. No one seems to be able to keep up with it. We look at this consolidation of assets, and I'm going to define assets not only as real estate assets but also as management contracts, which have great value in themselves (think of the Hilton deal in Hong Kong a few years ago when a management contract was worth as much as any real estate). If we just look at who is here on this stage – Simon mentioned Marriott's acquisitions of the Ritz-Carlton Company, Residence Inns and Renaissance Hotels, while David's company, of course, acquired

Motel 6 and Red Roof Inns – we see acquisitions that are increasingly concentrating assets in the hands of fewer and fewer investors.

I think Simon made an extremely good point about the final objective or strategy of these firms in their acquisitions. I, however, would like to go back and refresh your memories about what I think is an extremely important historical aspect of this trend. If we go back to the early 1980s, most of the hotel assets of the large global players were based in North America. Then, from the mid-1980s to the early 1990s, all of these were sold off. In Europe, the purchasers were primarily the Brits, although there were companies like Motel 6 that went to Accor, and in Asia, the Hong Kong Chinese, and the Japanese did the buying. Inter-Continental was the first one to be sold, to Grand Met, and then went on to be sold several more times. Holiday Inn was bought by Bass, Hilton International by Ladbroke, Motel 6 and Red Roof Inns by Accor, etc. In Asia, we had the Chen family buying the Ramada and Renaissance companies, Wharf Holdings buying Omni, Aoki Group buying Westin and, because it didn't have brand recognition, many people did not even notice when Regal Hotels bought Richmond Management, an enormous company.

Michael Nowlis is the founder of Tourism Control Intelligence and a guest lecturer at ESSEC-Cornell University. Mr. Nowlis has worked in over 60 countries in the hotel and restaurant sectors. He is now a consultant with a wide clientele in public institutions, large corporations, professional groups and academic institutions.

What was the conventional wisdom? The conventional wisdom at that time was that North Americans have a very short-term planning perspective for their investments, while the Asians and the Brits tend to be willing to wait things out for greater yields in the long term. In the end, Westin was eventually bought back by Starwood Capital, Goldman Sachs and the Edward Thompson Companies, and then was purchased one hundred percent by Starwood. And then people started to take notice and wonder where things were headed. In April 1997, Marriott purchased Renaissance, bringing Renaissance back to North America. And then people really started to ask questions. What is the basic logic behind this? Has the North American investment planning horizon changed that much? No, not at all. The rest of the world has. When people can trade on the Internet for 4, 5 or 6 dollars a trade, and the NASDAQ goes up 86% in a single year, why wait? Why should anyone wait? Sitting in Kathmandu or Shanghai or Johannesburg, for 4 or 5 dollars a trade, anyone who diversified themselves on the NASDAQ last year got an average return of 86%. Why wait? So now the Americans are back in the game. We even had American firms buying traditional Asian firms, Regent, for example. I know Mr. Marriott and Arne Sorenson made a number of trips to try and acquire Inter-Continental as well. So, the Americans are, all of a sudden, back in the game.

...hospitality companies are going to have a difficult time competing for both debt and equity capital in the financial markets.

...franchising is going to be a major growth vehicle.

Overall, publicly traded hospitality stocks have underperformed in relation to the broader markets. As a result, I think hospitality companies are going to have a difficult time competing for both debt and equity capital in the financial markets. An interesting example, I think, is the Middle Eastern investor who has bought up quite a bit. I'm speaking, of course, of Prince Alwaleed, who has been very active here in Canada. Known by his holding company, Kingdom Holdings, Prince Alwaleed has purchased a number of very high-profile tourism assets, major portions of Four Seasons, Mövenpick, Canadian Pacific, Delta, Fairmont Hotels, Disneyland Paris, TWA Airlines, Planet Hollywood, Norwegian Cruise Lines, etc. He believes very much in the tourism industry and that there is money to be made in this sector.

Prince Alwaleed has three very simple investment criteria. Number one, he buys only high-profile brands and this applies to his non-hospitality investments as well, which are companies like Citicorp, Apple Computers, etc. He believes that brand, as Simon discussed, is extremely important. No matter how lucrative a certain investment may look, if it's not high profile, he's not sure it's for his portfolio. Number two, he believes that you must have totally free movement of

cash, equity capital, management and customers, everything has to be global. We live in a global world and if something is caught in a particular region of the world because it's hard to repatriate your dollars or investment, if management or the clients do not move, he is not interested. It has got to be global. Number three, because he brings huge amounts of equity capital to the table and is unencumbered by boards and partners and shareholders and so forth, he brings great value to that asset and, consequently, to the deal. As such, he is able to negotiate a significantly lower acquisition price because he makes the deal easy.

As we see these mergers and acquisitions taking place, the breakthroughs in e-business, revenue maximization programs which are really revolutionizing the way we price our products and one-stop travel shopping, we need to look more at this.

Based upon these three criteria, overall, the Prince has done very well in the hospitality and tourism industries. I recently moderated a panel in Beirut and had a number of regional presidents and vice-presidents of global players looking at their strategies in the Middle East (this was before the most recent hostilities broke out). Sarmad Zok, one of the Prince's chief hospitality investment advisors, was also on the panel. We went through each of the panelists and they made a number of points about what they considered important in Middle East hotel investment strategies and hotel operator strategies. And, of course, a lot of the discussion focussed on IRRs, discounted cash flows, etc. Sarmad was the last to speak and when he got up he said: « You know, when we look at these hundred-million dollar acquisitions, we talk a lot about... world peace. We believe that the fall of the Soviet Union is going to have or is having a major impact on the way we should look at our investment criteria. We talk a lot about the Internet and the globalization of communication. » In other words, they're looking beyond the small picture, they're saying yes, there are still going to be regional conflicts, there are still going to be disturbances and turbulence in this world we live in. But let's not lose sight of the macroperspective. Let's take a close look at what is going on in the world. And overall, I would say that Kingdom Holdings has done fairly well.

Let me just say one word about franchising because I think franchising is going to be a major growth vehicle. Depending on how you measure it, the largest hotel company in the world is Cendant with Days Inn, Howard Johnson, Ramada, Super 8, etc. Look at a company like Radisson. Radisson had 36 hotels in the 1960s. Do you know how many hotels Radisson has today? I think they have 6 hotels. You see, Radisson has gotten out of the hotel business and into the business of hotels. They have decided they don't want to own hotels, they don't want to manage hotels, they want to sell a system and reservations that work very well. So franchising will be another area where I think we will see consolidation.

We were teaching history and I think what we need to teach today is science fiction.

Let me just end by saying first of all I would like to salute and félicite Michel and his team on this conference. I think it is extremely important that academe is in touch with industry and that there is all this interaction going on. I was in academe for many years and I've gone back into industry and I think we do not have enough of this. As we see these mergers and acquisitions taking place, the breakthroughs in e-business, revenue maximization programs which are really revolutionizing the way we price our products and one-stop travel shopping, we need to look more at this. We were teaching history and I think what we need to teach today is science fiction.

Thank you very much!

Allocution de monsieur David Snell

Vice-président, Développement, Amérique du Nord, ACCOR

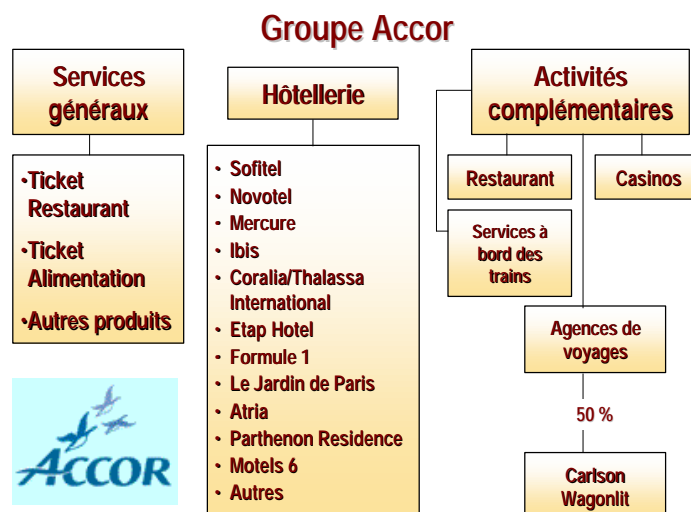
Bonjour,

Michel, thank you for inviting me. Your hospitality has been most gracious.

I'd like to begin with a few words about Accor to provide some context for the comments I'll make later in this presentation. Accor is the third largest hotel company in the world with 3,500 hotels, roughly 400,000 hotel rooms and a presence in approximately 90 different countries. One statistic I can quote because our president presented the statistic at the opening of our Manhattan Sofitel property: Accor is opening a new hotel every 18 hours. As for our network, it is very integrated. Approximately 90% of our portfolio is under direct control, only slightly over 10% of the portfolio is franchised: 31% is owned, 40% is directly leased and 19% is managed. We cover all market segments. In the upscale and mid-market segments, we have roughly 1,160 hotels under the Sofitel, Novotel, Mercure and Coralia brands. In the economy and budget segments, we have roughly 2,340 hotels under the Motel 6, Red Roof Inn, Ibis, Etap and Formula 1 brands. We do feel that our brand recognition is significant, particularly in Europe where Sofitel, Mercure, Novotel and Ibis are among the best top-of-mind, recognized brands. In the United States, Motel 6 in particular enjoys tremendous brand recognition and we feel that is somewhat the case with Red Roof Inns.

David Snell est vice-président, développement Amérique du Nord, pour le groupe français ACCOR. M. Snell est responsable de toutes les activités de développement des marques Novotel et Sofitel en Amérique du Nord. ACCOR est actuellement à la recherche de nouveaux projets Novotel et Sofitel au Québec et en Ontario.

Additional strengths of Accor's hotel group are some synergies with the group's other activities. The travel management business, for example, was mentioned this morning: we own a 50% share in Carlson WagonLit Travel, number 2 worldwide in business travel with traffic of roughly 10 billion euros in 1999 and a presence in 140 countries. Also mentioned this morning were our activities in the tour operating business: Frantour, Accor Tour and Select Tour. We're also becoming more involved in the casino business – 13 casinos as of April 2000. Our goal is to become a major actor in that arena in Europe. Our catering sales of roughly 820 million euros in 1999 involve public restaurants like Lenôtre, with 42 shops worldwide, Courtepaille Grill, with 112 restaurants in France, institutional catering and onboard train services in Europe. And then lastly, a relatively new and increasingly important venture for us would be our ticket voucher business where we serve 11 million daily users in 30 different countries through 300,000 client companies and 800,000 affiliated establishments. This business comprises four product families: luncheon and food vouchers, the management of corporate expenses, incentives and, lastly, employee assistance programs.



In the context of the World Tourism Organization statistics presented earlier that showed global tourism tripling over the next 20 years and the consolidation that I see occurring through the

branding of hotels, Accor does have some growth strategies. When you look at the US, of roughly 3.9 million rooms, 70% of these hotels are chain-affiliated. Canada has experienced somewhat of a flip-flop over the last ten years and is now 60% chain-affiliated. Europe, with a total inventory of 4.8 million rooms, is only 16% chain-affiliated. Accor's general strategy is 10% growth annually, exclusive of any major acquisitions that come along.

Some of the Group's other general strategies are to act as a federator in the process of industry consolidation in Europe; global expansion of our economy brands; medium and long-term growth in emerging markets, particularly in Asia and Latin America; and the growth of the Sofitel network in the distinctive locations of major metropolitan markets throughout the world. In North America, our specific strategies are to increase the Sofitel network from the current 11 hotels either open or under construction to roughly 25 properties in North America by 2005 or 2006; to develop the Novotel network in Canada; a selective development of Motel 6 and Studio 6 in Canada; the growth of the Red Roof Inn brand throughout the United States; and the continued exploration of a prominent entry into the extended-stay market in North America.

As far as the Internet and traditional distribution networks, the Internet is a reality for Accor. As of May 2000, there are 3 separate Accor portals: Accor.com for general information about the group, Accorservices.com for information about the complementary services of the group and then Accorhotel.com which we feel is a user-friendly, fast, effective, secure portal for real-time search through the entire Accor network, fast direct reservations through a four-click process, the ability to access the site in five languages, as well as access to the separate business offerings of the particular brands. Accor today is investing a substantial amount of capital to continue to upgrade these portals. In addition, as was mentioned this morning, we have entered into specific partnerships on the Internet such as joint ventures with Forte and Hilton to set up a portal specifically geared towards purchasing efficiencies. We have also invested in WorldRes.com and more significantly in their European subsidiary, WorldRes.Europe, which is a developer and operator of online distribution networks for Web-based partners. We have an equity stake in Go-Viaje, a leading French operator of scheduled and chartered flights, and Carlson WagonLit Travel is expected to invest roughly \$100 million in technology between 2000 and 2002 with a new portal to open in the relatively near future.

We believe we are very well-suited to take advantage of the Internet revolution due to our strong brands and integrated networks, our unique economy lodging network, our leadership in Europe, the partnerships that we have, both present and those to come in the future, and the fact that we serve 100 million clients per year in our hotels and 11 million daily in our voucher business.

The Internet will obviously increase sales, improve results through increased sales in cost-cutting efficiencies and clearly boost overall recognition of Accor. What will the future bring? We definitely see consolidation, particularly in Europe, but potentially not at the same pace we saw in the 1990s. We do see consolidation amongst the segmented economy brands in the US. It is important to note, however, that we will only want to undertake acquisitions that are accretive and financially viable. I think the survival of independent hotels is an interesting question. I believe that large trophy hotels in major markets will survive on their reputations and product quality. Independent boutique hotels in markets like New York are currently popular, but I think the jury is out, to a certain extent, on how these hotels will do in an environment of economic downturn.

Lastly, I'd like to address what was asked of me concerning the paradox of short-term, financially geared institutions emphasizing the bottom line of hotel ownership versus the traditional long-term

I believe that large trophy hotels in major markets will survive on their reputations and product quality. Independent boutique hotels in markets like New York are currently popular, but I think the jury is out, to a certain extent, on how these hotels will do in an environment of economic downturn.

*A fundamental value of Accor
is the tripod of
customer, employee and shareholder.*

vision of hotel management companies. I do agree that there is a certain paradox today for those financially engineered entities that were developed in the 1990s and that are struggling with quarterly reporting and alternately implementing effective customer satisfaction programs. However, I don't really see a paradox as existing for long-standing lodging companies such as Accor and Marriott. A fundamental value of Accor is the tripod of customer, employee and shareholder. Since we constantly balance these three separate interests together to address all three elements of the tripod concurrently, I do not believe that the paradox exists for us.

Thank you!

Discussion entre les panélistes

Madame Bastien – Messieurs Cooper, Gagnon, Nowlis et Snell

Madame Francine Bastien

À vous écouter Monsieur Gagnon et à écouter vos partenaires, il semble qu'il y ait deux points qui se dégagent. D'une part, « Small is beautiful » et d'autre part, « Big is the way of the future ». Is that now a collusion course for sure that is awaiting the tourism industry put in that context?

Monsieur Robert Gagnon

Les actions que posent les deux partenaires de notre alliance représentent peut-être une partie de la réponse. Oui, « petit » est très bien parce que petit nous permet de nous positionner individuellement sur des marchés très ciblés ce qui représente possiblement une difficulté pour les plus grands. Par contre, je pense qu'il est possible de protéger les indépendants qui sont petits par des regroupements comme ceux dont nous parlions précédemment parce qu'ils réussissent à faire connaître les marques, et je crois que, autant pour les petits que pour les grands, l'importance de la marque dans les segments de marché visés constitue certainement une des parties essentielles de notre secteur.

Madame Francine Bastien

Mr. Nowlis, do you think this is wishful thinking?

Monsieur Michael Nowlis

Malgré mon discours sur la concentration des actifs, on constate que Starwood a annoncé la vente de Luxury collection et Granada celle de Méridien. Alors il est difficile de déterminer si nous sommes arrivés à un point où il faut tourner à droite ou à gauche. Franchement, je ne pense pas que les grands groupes puissent toujours devenir plus « gros », particulièrement avec deux annonces comme celles-là en peu de temps.

Madame Francine Bastien

Mr. Snell, is there a point at which acquisitions, mergers and getting bigger will become counter-productive? I guess my question is addressed to you, and then to Mr. Cooper.

Monsieur David Snell

No, I would agree with what Simon said. It's about accumulating brands and creating efficiencies of scales and entering markets where we do not exist. I can say, because it is a matter public record, that we are not doing Meridien as of today. However, as I noted earlier about acquisitions that are financially viable and accretive to the shareholder, such deals will be given strong consideration but clearly the trend is for the major lodging entities to continue to pick off smaller entities.

Madame Francine Bastien

Mr. Cooper, is this also the way you see the future?

Monsieur Simon Cooper

I think small is beautiful! I stay small. Small is beautiful and passionate and often owner-operated. It's wonderful. Big is business! It's viable in a different context. Small is not viable for a big business, it is viable for a small business. If you actually look at Canada, 99% of the firms comprising our tourism product employ fewer than 50 people. This is the same around the world. But big is business and for us to go on and acquire smaller does not make any sense. We've looked at a boutique chain, it's no secret on the West Coast, that does extremely well. I do not think we should acquire it, because what we're good at and what Accor is good at, is taking a brand and cranking it out multiple times in multiple locations and creating value and that is where the economies of scale and efficiencies come in. It is two completely different types of business and there is absolutely room for both. And I stay small.

Madame Francine Bastien

Monsieur Gagnon, comment situez-vous la croissance de votre secteur par rapport à celle des plus grands joueurs? Sera-t-elle plus importante ou moins importante?

Monsieur Robert Gagnon

Les deux parties ont certainement beaucoup de demandes d'affiliation. Mais de notre côté, ce qui fait notre richesse et notre force, c'est le maintien de la qualité. Dans ce sens, notre croissance potentielle est directement liée au nombre d'entreprises qui pourront répondre à nos standards de qualité. Je dois tout de même constater qu'il y a une forte demande dans notre secteur.

Madame Francine Bastien

There is a perception in the public, rightly or wrongly, that the more the hotel business becomes a gang of big partners, the fewer the choices for the client. Is that a true perception?

Monsieur Simon Cooper

You try to fight against the commoditization of the business. That's the real problem. The US is the most niche-oriented market there is and we have 12 brands to cover various social and economic needs. But the real danger is the commoditization of your product. And that probably will occur over time because I would argue that the inventory of hotels and what you get in a hotel has become much more standard over the last 20 years. Twenty years ago, the difference between the worst hotel and the best hotel in most major cities was miles. Today I would argue that the differences are not that great. So I think that is an issue.

Monsieur David Snell

The trend to counter this, and I think it will be explored in the next panel, is the fact that the customer is getting increasingly sophisticated via the Internet and has a greater ability to make purchasing decisions. I think there is a good side and a down side to that. I think the potential down side is the commoditization of inventory, but I do think it helps counter this major conglomeration.

Monsieur Michael Nowlis

I would agree with Simon on the fact that, within price levels, there seems to be a commoditization going on. However, the hotel industry has been fractionated into tiny little niche markets as well. And with the introduction of W and other types of niche products today you can go to London and stay in a business woman's hotel. There are training centre hotels and they're very successful concepts. Some of these address very small niche markets.

I would just like to make one point. I approach with caution some of the figures we have seen today. Francesco Frangeli is a good colleague of mine, but I think some of the figures about the growth of the tourism industry are very dangerous. We are standing on the threshold of a new era right now, with a stock market that has been reeling back and forth. Japanese banks are holding literally trillions of dollars of worthless debt that they haven't written off in over ten years. The US and perhaps Canada may be coming in for a hard landing in 2001 and 2002. If employment goes down more and the Fed raises interest rates, I would take these figures very prudently. And I don't think that any corporation should be planning their strategies around some of the long-term figures coming out of the WTO. Look to the WTTC for the good current figures.

Allocution de monsieur Michel Aubin Président, Station Mont Tremblant

Bon matin tout le monde,

Pour moi, c'est une très belle journée! Pour deux bonnes raisons : le fait que l'on soit un aussi bon groupe pour parler de tourisme, et les 24 centimètres de neige de Buffalo qui se dirigent tranquillement vers Montréal.

Alliance, fusion, maillage, réseautage... Tout cela constitue pour Tremblant des éléments essentiels à son développement et à la proactivité. Sans cette dynamique, on redevient tout simplement comme nous étions en 1991, des guerriers combattant jusqu'à la mort. Les alliances et les fusions sont, en réalité, l'interconnexion amenée principalement par le style de la nouvelle économie et de la technologie, et nous en sommes rendus là

Michel Aubin est président de la Station Mont-Tremblant depuis 1991. Sous sa gouverne, le centre s'est vu octroyé, cette année encore et ce, pour la 4^e année consécutive, le titre prestigieux de *Station de Ski Numéro Un* dans l'Est de l'Amérique du Nord et *Numéro Un* pour l'hébergement pour toute l'Amérique du Nord par la revue Ski Magazine.

Pour souligner quelques avantages stratégiques que peuvent apporter les alliances et les interconnexions, j'aimerais prendre l'exemple de Tremblant et de Intrawest. Lorsque je parle de stratégique, pour moi, ce sont des activités, des processus et des produits qui ne sont pas imitables ou difficilement reproduisables et ce, sur une période d'au moins dix à quinze années.

Un avantage : l'accès à de l'expertise précise et concrète. Être capable de développer des projets et de regrouper sous un même toit savoir-faire tant immobilier qu'opérationnel d'un centre de villégiature, cela constitue quelque chose d'unique. Jusqu'aux

années 80, l'Europe était très proactive dans le développement de *resorts*, et maintenant, Intrawest développe, en partenariat avec la compagnie des Alpes, un projet d'environ 600 unités à la base de la montagne dans Les Arcs. Ces alliances permettent ainsi l'accès au savoir-faire, ce qui, à mon sens, s'avère plus difficile à trouver que l'accès aux capitaux. Par exemple, à l'intérieur de notre groupe, nous possédons une quinzaine de centres de villégiature répartis en Amérique du Nord. Cela nous permet, dans une même année, de faire l'essai de quinze produits ou nouvelles procédures et ce, pour le coût d'un seul. On se répartit les tâches parmi les centres : un centre s'occupe de l'école de ski, un autre des systèmes à neige et l'autre, des systèmes de réservations. On développe ainsi une expertise décentralisée dans chacun des resorts. En outre, nous sommes capables, en même temps, de créer de la croissance et de la vitesse.

Un autre aspect : l'accès à des économies d'échelle. Cet avantage a déjà été mentionné précédemment. À ce titre, le groupe Intrawest réalise d'importantes économies d'échelle. Juste pour vous en montrer l'ampleur, disons qu'à Tremblant, nous avons 14 remontées mécaniques alors qu'à l'intérieur du groupe, nous en avons 140. Et grâce à notre participation avec la compagnie des Alpes – le plus important opérateur de ski au monde – nous disposons de 650 remontées mécaniques qu'il faut remplacer à tous les vingt ans. Cela veut donc dire qu'à chaque année nous achetons 30 remontées mécaniques — alors qu'à Tremblant, pris isolément, cela représenterait une remontée à tous les deux ans.

*Alliance, fusion, maillage, réseautage...
Tout cela constitue pour Tremblant
des éléments essentiels
à son développement et à la proactivité.*

Encore un avantage : la possibilité d'attirer des événements majeurs. À titre d'exemple, la station Tremblant a attiré, l'été dernier, l'événement Porsche qui regroupait environ 1 700 personnes venant de partout en Amérique du Nord. C'était la première fois, depuis 1957, que cet événement sortait des États-Unis. Et il a fallu trois ans pour réussir à aller chercher un tel événement. Afin de procéder efficacement, chaque centre de villégiature s'organise pour attirer deux événements

d'envergure et ces derniers font la rotation dans les *resorts* du groupe sur une période de trois ans. Totalisant ainsi environ une trentaine d'activités, cette façon d'opérer à l'intérieur du groupe permet d'assurer une garantie de roulement des événements et il est facile d'imaginer les retombées économiques quand on considère que Porsche Parade, à elle seule, génère environ 2,5 à 3 millions de dollars de vente sur le site en une semaine.

Autre élément important : l'accès à du *benchmark*. Les points de comparaison entre différents secteurs hôteliers, de restauration ou encore de stations de ski peuvent être accessibles mais, en ce qui concerne les centres de villégiature, les données sont à peu près inexistantes. Quelles ont été les ventes totales d'un centre de villégiature, combien le client a dépensé sur tout le site... Aucune information n'est vraiment produite par aucune industrie. Le fait d'être regroupés nous permet de vérifier comment tel centre est capable de générer 0,75 cent de plus par vente de billet de ski ou encore que son coût d'opération est inférieur de 0,45 cent. En plus d'avoir les données, il est facile d'envoyer une équipe sur place et d'essayer de découvrir ce qui fait la différence – équipement de restauration plus performant que le nôtre...

Une des pierres angulaires du développement de Tremblant : la possibilité d'attirer des partenaires d'envergure. Nous pouvons penser, entre autres, aux gens du Canadian Pacifique, de Marriott et de Westin, et nous sommes actuellement à négocier avec une quatrième bannière. Comme nous l'avons mentionné un peu plus tôt ce matin, ces associations complémentaires avec des images de marque fortes enrichissent certainement l'image de marque de Tremblant. En plus de rehausser sa valeur, cela offre également l'accès à des réseaux de distribution importants. Le choix des bannières est sélectionné de telle sorte qu'il vise à la fois des segments de marché différents et des réseaux de distribution différents.

Facteur non négligeable : l'accès à du contenu. Nous avons parlé des compagnies d'aviation et des chaînes hôtelières, mais le « contenu » à l'intérieur de ces actifs a été passé sous silence. J'estime que la dernière chose à devenir un élément « standard » dans un centre de villégiature est le « contenu ». Si on établit une échelle d'activités, nous considérons qu'à Tremblant et dans l'ensemble de nos centres de villégiature, nous sommes à peu près génération 1 ou 2 en termes de contenu. En ce qui concerne Disney ou Las Vegas, nous les situons à peu près à 4 ou 5 sur l'échelle, et quant au Cirque du Soleil, le contenu est évalué à 7 ou 8. Comment serons-nous capables seuls d'arriver à augmenter le niveau du contenu à 3, à 4 ou à 5 en l'espace de deux ou trois ans? Seuls, c'est impossible et nous travaillons très fort afin de nous regrouper.

Pour souligner quelques avantages stratégiques que peuvent apporter les alliances et les interconnexions :

- *l'accès à de l'expertise précise et concrète*
- *l'accès à des économies d'échelle*
- *la possibilité d'attirer des événements majeurs*
- *l'accès à du benchmark*
- *la possibilité d'attirer des partenaires d'envergure*
- *l'accès à du contenu*
- *l'accès à la technologie*

Enfin, l'accès à la technologie. À Tremblant, nous avons implanté un site de commerce électronique intégrant tous nos produits – hôtels, billets de ski, école de ski, billets d'avion, golf... Quelque chose qui s'avère impossible économiquement à développer seul à Tremblant.

Quand on regarde Tremblant aujourd'hui, c'est le résultat d'alliances et de fusions. Nous avons environ 80 commerces, tous des commerçants indépendants qui arrivent avec leur propre personnalité, leurs propres idées, leur propre passion, des chaînes hôtelières, des restaurants, des boutiques... Quelque chose qui est impossible à réaliser avec une entreprise corporative. Actuellement, la communauté met en place un réseau de transport en commun qui reliera les trois municipalités et la station à toutes les 25 minutes. En termes de dynamique touristique, c'est majeur. Ce qui est particulier, c'est qu'il n'y a pas que Tremblant, mais c'est plutôt l'ensemble de la communauté qui s'implique dans le développement. Lorsque vous discutez avec les gens de la

communauté du réseau de transport en commun, on parle maintenant de l'habillement du chauffeur, de sa formation et du type d'informations qu'il devra connaître afin d'être en mesure de rehausser le service à la clientèle.

La vitesse et l'impact de ces alliances / fusions vont aller en augmentant de façon exponentielle. La qualité des produits augmentera, elle aussi, et les coûts diminueront. Si on combine alliance, fusion et acquisition aux nouvelles technologies, à l'Internet, à la biotechnologie, à la gestion du savoir, à la déréglementation, je crois que nous vivons une période d'accélération incroyable et une période de création sans précédent.

« Au cours des dernières années, nous sommes devenus bureaucratiques et nous avons accumulé de l'inefficacité. Si nous voulons continuer d'être créatif, nous devons sortir de notre organisation la bureaucratie, les duplications et les coûts qui ne génèrent pas de valeur pour nos invités. »

Michael Eisner, président de Disney

Certaines entreprises commencent à s'adapter à cette situation mais les défis demeurent très importants. Par exemple, elles sont à éliminer les silos à l'intérieur de leur propre entreprise, à éliminer les divisions interdépartementales et interentreprises ainsi que la bureaucratie, laissant ainsi une communication beaucoup plus fluide. Il sera impossible de suivre l'évolution et la vitesse qui se présentent devant nous avec les systèmes que nous avons bâtis au cours des 45 dernières années et même de la façon dont notre code génétique est bâti aujourd'hui.

Donc, communication fluide et stratégies orientées de plus en plus vers la création de valeurs pour les invités et tout le reste – résultats faussement orientés vers des résultats de départements ou de divisions, etc. –, on sort cela de l'entreprise. Dans un tel contexte, j'estime que les systèmes comptables – je suis moi-même un comptable – sont dépassés. Aujourd'hui, nous avons la comptabilité départementale – marketing, production, ventes, école de ski, etc. – alors que dans cinq ou dix ans, il y en a qui ont même déjà commencé à le faire, nous aurons la comptabilité client, client 1, client 2, client 3, client 4 et combien est-ce que chaque type de client nous rapportera? Dans ce sens, je crois que nous sommes sur la bonne voie.

Une citation très intéressante de Michael Eisner, président de Disney, dans son rapport annuel qui, je pense, nous donne à réfléchir : « Au cours des dernières années, nous sommes devenus bureaucratiques et nous avons accumulé de l'inefficacité. Si nous voulons continuer d'être créatif, nous devons sortir de notre organisation la bureaucratie, les duplications et les coûts qui ne génèrent pas de valeur pour nos invités. » Je vous quitte là-dessus.

Merci beaucoup!

Allocution de monsieur Raymond Bachand **Président-directeur général, Fonds de solidarité FTQ**

Bonjour chers panélistes, chers partenaires d'aujourd'hui, chers partenaires de demain, tout ceux qui sont dans la salle possiblement,

Je remercie tout d'abord les organisateurs du colloque de leur invitation.

Les principaux constats ont été faits et l'évolution du secteur a été décrite. Plusieurs réponses sont possibles au phénomène de concentration et à l'utilisation de plus en plus importante des nouvelles technologies.

Raymond Bachand est président-directeur général du Fonds de solidarité FTQ. M. Bachand est avocat de formation et docteur en Administration de la Harvard Business School. Il a œuvré dans le Cabinet du premier ministre René Lévesque après avoir enseigné aux Hautes Études commerciales. Son expérience est riche et multiple. Il dirige les destinées du Fonds de solidarité depuis trois ans.

Il n'y a pas de recette unique, mais cela prend pour chacun d'entre vous une réponse, une solution, et la plupart des solutions exigent des ressources financières importantes. J'aimerais donc vous entretenir brièvement ce matin de la façon dont un investisseur comme nous entrevoit l'évolution du secteur.

De façon générale, les entreprises québécoises nous apparaissent vulnérables – tant au niveau de leur positionnement de marché qu'au niveau financier – car elles se trouvent dans un univers qui se globalise rapidement, où on retrouve de plus en plus de joueurs importants qui offrent autant des produits de niche que de masse à des prix concurrentiels. L'une des principales réponses à cette nouvelle donne passe bien sûr par les regroupements, les alliances, les fusions et les acquisitions. Dans ce contexte, les entreprises qui nous intéressent en tant que partenaire financier sont celles qui prennent les moyens de se sortir de cette vulnérabilité et qui intègrent les nouveaux paramètres de l'industrie.

financier sont celles qui prennent les moyens de se sortir de cette vulnérabilité et qui intègrent les nouveaux paramètres de l'industrie.

Le partenariat d'affaires est avant tout un mariage de raison bien compris. Il est donc important de bien choisir ses partenaires financiers. Le financement est-il accessible? À quelles conditions? Quelle expertise le financier a-t-il de l'industrie? Connaît-il votre secteur et en comprend-il les subtilités? En est-il à ses premières armes ou a-t-il de belles réussites à son actif? Sa connaissance du marché et ses investissements lui permettent-ils de faciliter les synergies et les alliances à votre profit? Autant de questions pour lesquelles il vous est important d'obtenir une réponse.

Je ne voudrais pas m'attarder au financement bancaire traditionnel. Vous connaissez, comme moi, les difficiles conditions d'accès aux prêts bancaires, particulièrement dans le secteur récréotouristique, des conditions qui contribuent à l'attrait qu'exercent, de plus en plus aujourd'hui, les investisseurs comme nous.

Pour ma part, je crois qu'un bon plan d'affaires doit s'appuyer sur une structure financière diversifiée entre dette et capital-action. Honnêtement, je vois mal comment, étant donné les besoins, on pourrait financer le recentrage du secteur avec les seuls bénéfices des entreprises, quand on pense aux coûts associés au développement de nouvelles technologies – les stratégies *Web* ou encore de *customer relationship management* (CRM) par exemple.

Dans ce contexte et pardonnez-moi d'insister : bien que ça prenne un banquier – encore faut-il le trouver –, ça prend aussi, de façon incontournable, un partenaire financier qui prend des risques avec vous et qui participe aux profits, comme vous, si les choses évoluent telles que prévues. Et puisque plusieurs connaissent moins bien les façons de faire des investisseurs de capitaux de développement et de capitaux de risque, je prendrai quelques minutes pour présenter qui nous sommes, comment nous fonctionnons, de quelle expertise nous disposons sur le plan récréotouristique et vous donner des cas concrets auxquels nous avons participé.

Plusieurs réponses sont possibles au phénomène de concentration et à l'utilisation de plus en plus importante des nouvelles technologies. Il n'y a pas de recette unique...

Fonds de solidarité FTQ! Plusieurs nous connaissent et savent que nous sommes des investisseurs de capitaux de développement – le plus grand pourvoyeur de capitaux de développement destinés à la PME au Québec. Ce que cela implique dans les faits : quelque 430 000 actionnaires dont l'avoir s'élève aujourd'hui à près de 4 milliards de dollars d'actifs – dont près de 2,6 investis dans plus de 1 600 entreprises québécoises, de la très petite à celle de taille très respectable. Nous sommes, à la différence des autres joueurs de capitaux de risques, dans

tous les secteurs de l'économie et non pas uniquement dans la nouvelle économie, à l'exception du pur commerce de détail.

Nous sommes des partenaires financiers, c'est-à-dire que nous participons au capital-action des entreprises ou nous nous associons à vos projets par l'émission de débentures subordonnées non garanties. Nous cherchons toujours à devenir un partenaire minoritaire car nous ne sommes pas intéressés à gérer les entreprises – chacun à sa place. Nous sommes des investisseurs patients et nous ne visons pas à faire le plus d'argent possible, le plus rapidement possible. D'ailleurs, la durée de nos partenariats est d'environ de cinq à dix ans.

L'un de nos traits caractéristiques est sans contredit l'importance que nous accordons au potentiel de soutien et de création d'emplois des projets dans lesquels nous investissons. Le secteur récréotouristique constitue d'ailleurs un des secteurs qui crée le plus d'emplois par dollar investi. Notre rôle est de fournir des capitaux, des contacts et des conseils stratégiques. Nous formons même les travailleurs aux réalités économiques de leur entreprise afin qu'ils deviennent vos partenaires dans la croissance.

Nous sommes partout au Québec avec nos dix-sept fonds régionaux et nos fonds locaux. Nous nous occupons aussi maintenant des familles en affaires. En effet, il y a beaucoup de micro-entreprises dans le domaine touristique qui sont des entreprises familiales, et nous avons développé un volet particulier pour vous aider dans la gestion de vos entreprises familiales.

Le Fonds est divisé en équipes spécialisées et nous comptons, depuis quelques années, un fonds exclusivement dédié au secteur récréotouristique où œuvrent quatre professionnels, dont un exclusivement affecté à l'analyse de marché. Vous savez, n'importe quel secteur de l'économie peut réussir à l'échelle mondiale à condition que l'entreprise se modernise et qu'elle devienne à la fine pointe de la productivité.

Notre rôle est de fournir des capitaux, des contacts et des conseils stratégiques.

Bien sûr, le fonds investit massivement dans le secteur manufacturier et de services en insistant sur la compétitivité des entreprises. Il en ira de même dans le tourisme où les entreprises locales et régionales, si elles font partie d'alliances internationales, si elles vont chercher des clients par Internet, si elles peuvent clairement afficher la qualité de leur bannière, alors, elles pourront réussir dans ce monde touristique en évolution.

Nous nous sommes donnés des moyens importants dans le tourisme, tant au niveau de l'expertise que des ressources financières. Le Fonds de solidarité, par l'entremise de son fonds récréotouristique, dispose d'investissements de plus de 100 millions de dollars dans une quinzaine d'entreprises de toutes tailles, partout au Québec. Et cela sans compter les quinze investissements dans les plus petites entreprises effectués par nos fonds régionaux.

Nous recherchons des entreprises qui sont conscientes des contraintes et des occasions que procure l'évolution de leur secteur et surtout, qui tiennent compte de l'évolution du secteur dans leurs plans de développement. Des entreprises qui veulent travailler en équipe, développer des partenariats, s'intégrer verticalement ou horizontalement. Donc, des entreprises qui ont une vision claire de leur positionnement dans le marché. Pour nous également, la qualité des gestionnaires est importante dans ce secteur qui se diversifie et se complexifie rapidement.

Nos critères d'investissement pour le fonds central sont :

- requérir un investissement minimum de 500 000 \$ (les besoins de financement moins importants peuvent être comblés par nos fonds régionaux);
- avoir un effet structurant pour l'industrie touristique en général;
- viser les clientèles locales et internationales;

- éliminer ou du moins réduire la saisonnalité;
- démontrer un rendement sur l'investissement satisfaisant compte tenu des risques d'affaires – en fait, nos espoirs de rendement sont bien souvent à la hauteur des vôtres.

Il n'y a pas beaucoup d'investisseurs comme nous qui disposent de telles ressources et qui connaissent le secteur comme nous le connaissons.

J'aimerais, en terminant, vous donner deux exemples de partenariats réussis entre un investisseur comme nous et des joueurs importants du secteur – un grand joueur et un autre de taille moyenne à l'échelle régionale. Il s'agit du Groupe Riôtel, du Bas-Saint-Laurent en Gaspésie et du Groupe Transat.

Le cas de Riôtel est intéressant à plusieurs égards, notamment parce qu'il permet d'illustrer le type d'entreprise et de vision de développement d'affaires que nous recherchons et que nous favorisons financièrement. D'abord, il s'agit d'un regroupement hôtelier – quatre établissements à Matane, Sainte-Anne-des-Monts, Bonaventure et Percé et plus de 180 chambres au total. Bien sûr, c'est petit par rapport aux géants dont on a entendu parler précédemment, mais pour une région comme la Gaspésie, c'est structurant. Ce regroupement possède sa propre centrale de réservations. Il est un des principaux artisans de forfaits-vacances dans la région et l'un de ses établissements est même certifié ISO 9002 et bardé de prix et de distinctions décernés par l'industrie. C'est donc une entreprise qui a décidé de s'intégrer horizontalement par l'acquisition d'établissements hôteliers dans la région, et qui se donne des outils de commercialisation de plus en plus développés. Le Fonds y a investi 1,3 million de dollars en avril dernier, notamment afin de consolider l'entreprise et de lui permettre de se développer davantage. Et par le fait même, ce qui est loin d'être négligeable pour nous, notre investissement permet le soutien de près de 150 emplois et la création de dizaines d'autres, dans une région qui connaît les difficultés économiques que l'on sait.

Dans une autre catégorie, il y a le Groupe Transat A.T. dont nous avons soutenu le développement depuis 1993, par des investissements de plusieurs millions de dollars. Encore une fois, une entreprise très séduisante pour un investisseur de capitaux de développement comme le Fonds de solidarité FTQ : une stratégie d'intégration verticale, un groupe aux activités intégrées, de la vente au détail à l'organisation, la distribution, la gestion hôtelière et le transport aérien. Dans un univers en évolution constante, même des entreprises comme le Groupe Transat ne peuvent se reposer sur leurs lauriers. Il lui faut continuellement prévoir les prochains coups. On l'a constaté cette semaine avec son achat du réceptif Jonview. Ainsi, le Groupe Transat A.T. a fait le pari audacieux de conserver et même d'améliorer sa position parmi les dix plus importants voyagistes au monde.

Et le Fonds, fidèle à sa qualité de partenaire à long terme, regarde ces développements futurs avec intérêt.

J'aurais aimé vous donner d'autres exemples tirés de nos investissements : Mont-Tremblant, pour lequel nous avons été les premiers partenaires québécois de Intravel dans quatre investissements différents, le Manoir Richelieu avec 35 millions de dollars, des partenariats avec le Canadien Pacifique et Loto-Québec, et aussi d'autres, plus petits, mais très structurants, aux Îles-de-la-Madeleine et un peu partout au Québec et même jusque dans des librairies spécialisées comme les librairies Ulysse et bien sûr, dans l'autre extrémité du réceptif, une équipe de baseball — mais je pense que cela fera l'objet d'une autre conférence.

Allocution de monsieur Bernard Beauchamp

Président, Tours Chanteclerc

Bonne matinée!

En mars 1982, alors que j'étais le tout nouveau président de l'ACTA – l'Association des agents de voyages du Québec –, je tenais ma première réunion des agents sur le thème « Les Regroupements ». J'étais déjà conscient, à cette époque, de la nécessité de sensibiliser les agences à ce futur immédiat qui les attendait. Un de mes invités, Monsieur Jean-Paul Bellon, s'est empressé de venir haranguer l'assistance pour les presser de rejoindre les rangs de ce qui est devenu aujourd'hui Consultour – le plus important franchiseur. Consultour possède également des agences et regroupe aujourd'hui environ 250 agences de différentes bannières au Québec. Quand on sait qu'il y a environ mille agences au Québec, cela représente 25 % du nombre et beaucoup plus en termes de chiffres d'affaires.

Bernard Beauchamp est président-directeur général du voyageur Tours Chanteclerc. Oeuvrant dans le secteur touristique depuis plus de 20 ans, Monsieur Beauchamp s'est impliqué dans plusieurs projets et a su faire face aux changements survenus durant toute cette période. Il a été président de l'Association des agents de voyages ACTA-Québec. Associé aux Tours Chanteclerc depuis 1985, M. Beauchamp est également président du Comité des grossistes.

Étions-nous des précurseurs? Non, nous étions déjà, à cette époque, à la queue du peloton des autres commerces – stations-service, épicerie, grands magasins, etc. – tous s'étaient déjà regroupés. Aujourd'hui, toutes les entreprises se regroupent – services comptables et avocats inclus.

Je ne vais pas m'étendre, durant ce court exposé, sur les avantages de l'union sous toutes ses formes. Disons simplement qu'il y en a pour tous les goûts et pour toutes les natures de commerce. Pour ceux qui ont beaucoup d'argent et veulent s'offrir une bannière prestigieuse à

Il n'y a donc aucune raison, aujourd'hui, pour ne pas se développer au sein d'une alliance, à moins d'être farouchement indépendant et très certain de son avenir.

celui qui rejoint un regroupement aux modestes cotisations. De deux ou trois regroupements, à cette époque, nous sommes passés à plus d'une dizaine. Il n'y a donc aucune raison, aujourd'hui, pour ne pas se développer au sein d'une alliance, à

moins d'être farouchement indépendant et très certain de son avenir. Je noterais cependant qu'il y a certaines agences indépendantes, dont certains dirigeants sont dans la salle, qui refusent les regroupements et qui continuent après vingt-cinq ans à être en parfaite santé. Donc, ne prenez pas tout au pied de la lettre.

Par ailleurs, les agences dont le volume d'affaires principal dépend des comptes commerciaux ont vu leurs revenus sévèrement compressés par la réduction des commissions payées par les lignes aériennes. Certaines d'entre elles ont très bien réagi en se fusionnant et semblent être satisfaites de leurs résultats. À mon avis, c'est un exemple à suivre et pas seulement pour les agences à clientèle corporative.

Pour les grossistes, c'est-à-dire les tours opérateurs et les grossistes, si le choix d'une fusion est un peu plus complexe, il n'est pas pour autant moins urgent. En 1985, il y avait 36 voyageurs inscrits aux lancements de produits de l'ACTA, et de ce nombre, 24 ont disparu. Aujourd'hui, même si de nouveaux voyageurs ont pris leur place depuis, on peut cependant mesurer la fragilité de ces entreprises. Pour eux, plus encore que pour les détaillants, la fusion s'impose. Comme ces fusions impliquent souvent une part de rachat de certains actionnaires, on peut dès maintenant déplorer un manque d'ouverture et de disponibilité financière des organismes prêteurs. Nous en discuterons certainement, car ce sujet est vital pour l'avenir de ces entreprises.

Si les détaillants comme les grossistes font face au choix de la fusion ou du regroupement, le problème de leur future structure organisationnelle n'est pas leur seule préoccupation. Ils doivent

de plus en plus penser produit, service et mise en marché. Et pour cela, plus que jamais, détecter ou anticiper les attentes de plus en plus éclairées de leurs clients. Le sujet est vaste et se prête à l'originalité... comme à la discussion.

On sait, par ailleurs, que l'utilisation des nouvelles technologies fait déjà partie de leur quotidien. Comment s'y adapter, comment l'incorporer à notre métier, comment s'en faire un allié? Nous allons

À mon avis, l'indépendance des voyagistes et celle des agences détaillantes représentent pour le client voyageur sa meilleure garantie d'objectivité, de juste prix et de qualité de service. Si l'offre d'un conglomérat respecte ces critères, alors peut-être, pourrions-nous considérer cette avenue.

aborder ce sujet. Sachons d'abord que cette puissante technologie va aider les grossistes et les détaillants à d'abord communiquer entre eux. Cet Intranet leur fera à tous gagner du temps, augmentera leur efficacité, la précision et le volume d'informations mis à leur disposition. Quant à savoir si le client lui-même aura accès à cette même information et si le voyageur en profitera pour court-circuiter le détaillant, voilà un beau sujet... pour un prochain colloque! Mais nous pouvons déjà en parler. Quant à savoir si l'Internet entraînera la disparition du conseiller en voyages, j'aimerais vous citer les propos de Louis Chartier, Président de l'ACTA, tels que rapportés dans le magazine l'Agent de Voyages, du 6 octobre :

« Je suis très optimiste quant à l'impact de la technologie dans notre industrie. À mon avis, le conseiller en voyages qui s'adaptera à la nouvelle économie et acceptera les changements tout en les utilisant à son avantage, augmentera ses chances de survie et de prospérité à l'avenir. »

Son texte d'une demi-page explique le rôle futur du conseiller. Je partage entièrement ce point de vue.

Finalement, aurons-nous intérêt, nous, agents de voyages, grossistes ou détaillants à nous laisser intéresser ou séduire par des formes de partenariats avec des conglomérats? J'émetts autant de doutes que de craintes ou d'appréhensions. À mon avis, l'indépendance des voyagistes et celle des agences détaillantes représentent pour le client voyageur sa meilleure garantie d'objectivité, de juste prix et de qualité de service. Si l'offre d'un conglomérat respecte ces critères, alors peut-être pourrions-nous considérer cette avenue. Sans oublier le facteur humain, toujours imprévisible.

Je vous remercie!

Allocution de madame Laurie Windham Présidente, Cognitative

B onjour Mesdames et Messieurs!

Today, my topic is the new consumer. When I talk about the new consumer, I'm talking about all of us who have access to technology to lead our daily lives, whether it is to help us shop, to help us educate our children, or to help us travel. I am specifically going to talk about the attitudes and

behaviours and preferences of consumers as they relate to online travel, since that is your topic of interest.

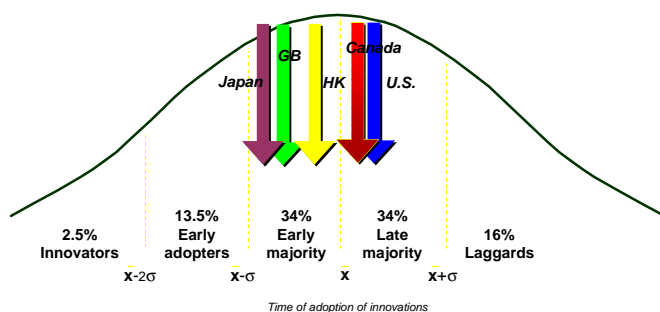
I'll start off by saying that while it's very true the financial market seems to have fallen out of love with the Internet, the consumer has not. Consumers are really enjoying the power that has been provided to them by the Internet. The onus is on us to figure out how to respond to that and provide them with value propositions that serve their preferences.

I spend a great deal of my time in my profession doing research among consumers and businesses about technology. I have spent thousands of hours leading focus groups, having telephone conversations, having discussions with people about the Internet, both in the B2C space and the B2B space. Right now, I'm in the middle of doing a worldwide tour of large corporations about how they're changing their procurement of things like travel and technology because of the Internet. So, there are a lot of different things that I could talk about today, but I'm going to talk about the consumer since our focus is on tourism.

This is a typical product adoption curve. And what I'm showing you here is the basic usage of the Internet today by consumers in various countries. You probably recognize the data, which are from a study done by American Express that just came out in October. Basically it is saying that 65% of the consumers in the United States have access to the Internet, mostly at home but sometimes at school, sometimes at work; 60% of Canadian consumers have access to the Internet, again in a combination of home or work or school; in Hong Kong, 45% of consumers have access to the Internet; 35%

Laurie Windham is founder and CEO of Cognitative Inc. and author of *The Soul of the New Consumer: Attitudes, Behaviors and Preferences of E-customers*. Ms. Windham's impressive biographical notes, an E-Bio, show a wide range of involvement in new technologies. B2B, B2C, all the various configurations of the alphabet are part of her daily life at Cognitative. Before creating her own company, she accumulated success stories for hi-tech communications firms in San Francisco and conducted research, created market analyses and provided vertical market applications for over 300 PC manufacturers and software publishers. And that's only a brief look at the rich background Ms. Windham brings to our discussion today.

Consumer Access to the Internet



Source: Redrawn from Everett M. Rodgers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1962), p.162.

in Great Britain; 28% in Japan; 60% in Australia; and in Sweden it is even higher, close to 75%. And so we're not talking about something that is just a niche market anymore, we're talking about a phenomenon. The mainstream population in all the major English-speaking countries and many other countries as well have access to the Internet. And what is interesting, and this was pointed out in the American Express study and I have found it to be true myself in our research, is that while different countries have different levels of adoption, consumers fall in line with each other in terms of their attitudes and their plans about the Internet. So, whether they're from Canada or Australia or France or the United States, what they prefer to do, why they like the Internet and what their concerns are, are very similar. I'm going to give you a history of what I call a brief time because, relatively speaking, the Internet has only been a reality for a very short time. I'm going to tell you this history with actual quotations of what people have said to me in focus groups about online travel.

I first did focus groups about the Internet with consumers starting in mid-1995 or 1996. At that time in the States, there were enough normal people using the Internet so you could actually talk to consumers, there wasn't just the lunatic fringe. And I remember being in a group, of course we knew Sabre and there was Amazon and Dell and people who were enabling people to buy things online. And when I asked: Why do you like doing travel online? What is it about the Internet and travel that helps you? They would say: I research as many vacation destinations as I want without

feeling guilty, without feeling like I'm taking the travel agent's time to tell me about a lot of options that I may not end up buying. So, the initial benefit that many consumers talked about was this empowering quality, their access to much more information and to be able to get a whole lot of different choices before they made a decision.

In another focus group, this one from 1998, people would say: The reason I like the Internet is I can book my flights after I put the kids to bed; I can be in my pyjamas at two in the morning and I can decide when I'm going to fly to visit our family at Christmas. That was something they could not do previously when they were working with their traditional means of booking travel, like travel agents. That was the key benefit in 1998 that people talked so much about.

- *On Amazon, I learned about things I wouldn't have known otherwise – 1997*
- *Give me what I want when I want it – 1998*
- *I'm loyal to whomever gives me the best deal – 1999*
- *Give me alternative ways to shop - 2000*

Then we entered a period where dot-coms were way overfunded. And there was so much money chasing so few customers that the deals became extraordinary. Priceline started the name-your-own-price concept, people were giving away airline tickets if you read their advertising, they'd offer free hotel rooms, that sort of thing, and what happened was the consumer would say, I am loyal to whomever gives me the best deal. We found that customer loyalty online was sort of an elusive concept. Loyalty was about who gave you the best price, who gave you the best discount and who gave you the best free gifts. Loyalty was not about brand as we had known it in the past.

So as we roll into this year, we get a lot of mixed messages from customers. We have one message that says: I want alternative ways to shop. Most online travellers are not saying that they just want to work with the Internet. Many times they want to work with travel agents to be really assured that they've got what they want, but they want to use the Internet to do the initial research. Or they might want to be able to call the airlines directly, so it is easier to use their frequent flyer points. So, consumers say: I want alternative ways to shop, I want online plus the telephone number to be able to call, for example. Other consumers will say: If you're not on the Web, you don't exist. If you don't give me an alternative to find out information about you and do business with you online, forget about it, I'll go to someone who does. And still other consumers, all of these consumers will say: I still need a human to call. Particularly when it comes to travel, a lot of consumers aren't confident that they got it right. They want to make sure that they really booked what they thought they were going to book. I see a lot of people nodding their heads, so it must be your experience as well.

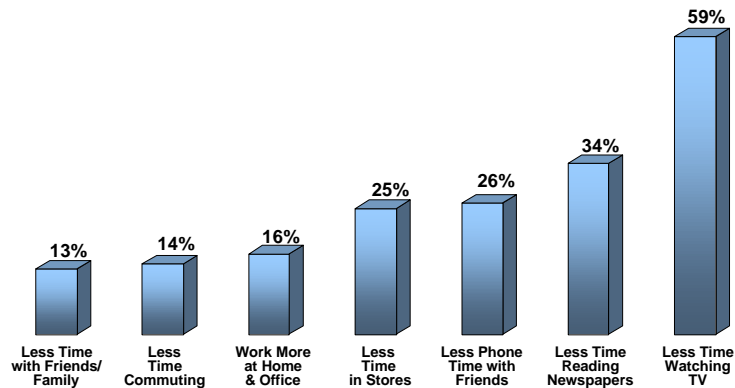
So we have this world where we used to think that online was going to save us so much money. We could have pure-play dot-coms, we wouldn't have to have brick-and-mortar stores, we wouldn't have to have a bunch of people on the phone answering questions. Turns out that we need to have all of that, plus the Internet. And this could be unaffordable and difficult to do from a business perspective, but from the consumer's perspective, while all this consolidation has been going on, the consumer's expectations have been getting bigger and bigger. And we are forced, in the travel business, to deal with that because we have « franchi le Rubicon ». There is no going back.

So it's not just about buying an airline ticket, it's not just about E-commerce. The important thing to understand is that something I call an origin instinct has changed, where we begin our daily routine tasks. Think about all the things the Internet can do for us when it comes to planning a trip. We might say, for example, what's a good vacation spot in January when it's cold where I live? Is it raining in Paris and should I take an umbrella when I get on the plane to go there next week? Is \$99.99 a good deal? How many frequent flyer points do I need to be able to take this trip? How do I get to Carnegie Hall from my hotel in Manhattan? Are tickets still available? Does the hotel have a fitness centre? That's my favourite one. Before I go to the trouble of packing my running shoes, I always check that out if I'm travelling a long way because it changes the size of the suitcase I have

to take. The point is, online travel is not just about booking an airline ticket or booking a hotel room, it's about how we lead our daily lives, how we get ready to take trips. It's important to understand this aspect if you're trying to give consumers value propositions because it has a big impact on how you participate in the Internet and what type of content you have.

Now this chart illustrates some data collected by an institute at Stanford University in California. Basically, it lists some of the ways our lives have changed as consumers because of the Internet. If we look at the chart, 13% of the people say they spend less time with friends and family, 14% spend less time commuting to work in their cars, 16% work more both at home and at work. Remember how we used to talk about how technology was going to save us time and we wouldn't have to work so hard. Not true! We're actually working more because we can work both at home and at the office and everybody expects us to be available 24 hours a day, 7 days a week. If we go back to the chart, 25% spend less time going into retail stores, 26% spend less time talking with their friends on the telephone, 34% spend less time reading the newspaper and 59% spend less time watching television. By the way, this is noteworthy if you're doing advertising about travel and trying to reach the wired consumer.

Changes in Consumer Behavior Due to Internet

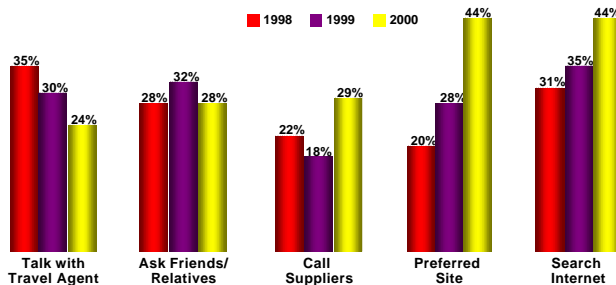


Source: Stanford Institute for the Quantitative Study of Society, 2000

How has this impacted our behaviour as it relates to travel? This is a really interesting chart from a

company call PhoCusWright. They are a research company that focusses on travel. They do an annual survey of people who are wired consumers, Internet online travellers. In other words, they talk to people who have gone at least on one trip on a commercial airline in the past twelve months and who have used the Internet at least once in the past month. Here we're seeing the trend of how people are getting information about travel. The first bar is 1998, the second 1999 and the third 2000. You can see that, over that period of time, these consumers claim that they

Main Way To Research Travel

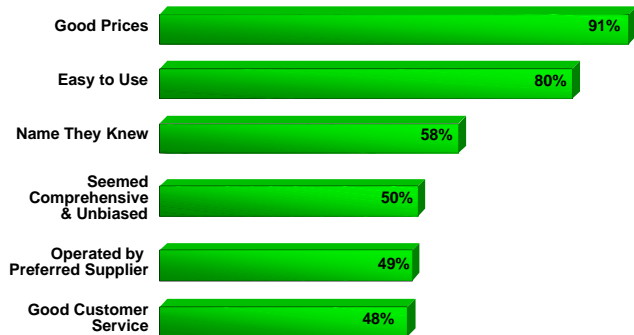


Source: PhoCusWright, Inc., Sherman, CT USA

spend less time talking to travel agents to get information about travel, which is I think probably what we would have expected. There is not much change in terms of them asking their friends and relatives about travel. Word-of-mouth probably hasn't changed much in the last 1,000 years. Calling suppliers has changed somewhat. You can see that it actually bumped up a little bit and when I talk about suppliers, I'm talking about the airlines, the hotels, using a preferred site which could be Travelocity or Expedia or United Airlines or Air France or whatever. The last option is searching the Internet and that means going to Yahoo.com and asking about the best deal to the Caribbean or whatever. So that gives you a sense of how the Internet is changing the way people actually do their research. And one of the interesting things about this is that it's not a binary situation. In other words, it is not either all online or all not. The wired consumer uses multiple channels for information. Of course the Internet is important, but then so are some of the other things too. You can't abandon other ways of getting information.

In the same PhoCusWright research, people were asked the main reason they chose the site they chose for travel. Good prices is the number one answer. Any time you ask a consumer a question like that, good prices is always the number one answer. It's like consumers have been taught that they're supposed to say that first. But when you get past that, consumers cited reasons like it being convenient, easy to use, or it was a name they knew. Once price was sort of on parity and they felt they could get a good price at whatever site they went to, then they started caring more about things like ease of use, convenience, etc.

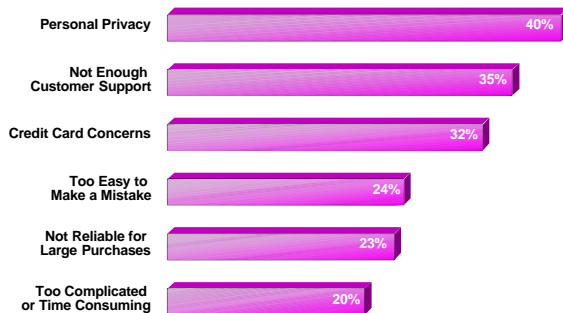
“Major Reason” for Choosing a Site to Buy Travel



Source: PhoCusWright, Inc., Sherman, CT USA

Once again, these people who are online travellers. We're not talking about people who aren't online at all. We asked them their major concerns about online travel. And you can see that privacy was the number one answer, personal privacy, 40%. They are paranoid that the information about where they like to go could be made available to other people. This actually is one of the number one concerns among all consumers, not just online travellers. If you ask this question of people who get access to the Internet, but maybe don't use it for travel, personal privacy is one of the top answers. If you ask people who don't use the Internet at all, privacy is right up there as the top answer and this is becoming a bigger concern rather than a smaller concern over time. Not enough customer support is the second answer to why people are worried about online travel. And then credit card concerns; they're worried about putting their credit card numbers in, it's too easy to make a mistake. You hear a lot of people in focus groups saying they're afraid of getting it wrong,

Major Worries About Online Travel

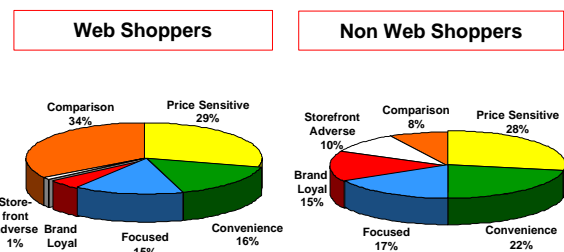


Source: PhoCusWright, Inc., Sherman, CT USA

especially if it's an E-ticket. They're really afraid of showing up at the airport and finding out that they didn't really book it after all. Not reliable for large purchases is the next answer, followed by too complicated or time-consuming. So if you're thinking about your consumer, your online consumer, and you're trying to understand what you should do to make them feel better about doing business with you online, keep in mind how they feel about privacy and customer support and all of those things and making it very easy to use.

This is some data that we collected in my own company, the pulse of our customers in a quarterly study. We asked people what type of shopper they thought they were. And this is really interesting to me, because I'm going to contrast the Web shopper with the non-Web shopper. We asked people to self-identify with phrases. For example, the phrase for comparison shopper was: I always shop around for deals before I make a decision, I really get off on going to a lot of different places before I buy. And at 34%, this was the largest category of Web shopper. And 29% said I always buy the lowest price no

Shoppers Self-Described



Note: Multiple responses were possible.
Source: Pulse of the Customer Q3 2000, Cognitive, Inc.

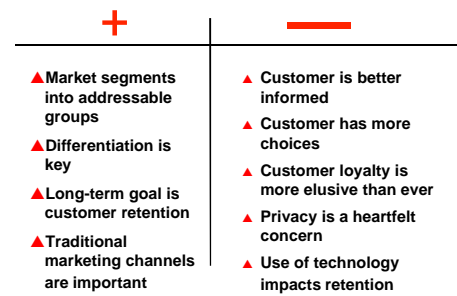
matter what. Put those two together and you've got almost 65% of online consumers being very deal-sensitive. The convenience shopper says my time is worth more than my money, that's why I use the Internet, but only 16% of the people identified themselves as that type of shopper. The next category is the focussed shopper, which means I like to go on, get it done and get off; I don't browse, I don't click, I don't do anything, I just do it. The brand loyal shopper says, I always buy from the same brand, I am loyal to my brand. And then, finally, the storefront averse shopper says, the reason I go online is I hate going to stores. That explains all the categories. So we're looking at a Web shopper who is very deal, site and price sensitive, and even though it's very convenient and that's one of the benefits they like, that's not how they self-identify.

Now look at this, this is the non-Web shopper. These are people who are not online. Some of them intend to be online some time soon, but they're not right now. And what I find interesting is the difference between the number of non-Web comparison shoppers and the number of Web comparison shoppers. The price-sensitive is very much the same, but the comparison shopper is very different. And what this tells us is that the people who aren't online today really don't like to shop that much. It is as if the power to shop and look at all your various options was one of the things that drew people to the Internet in the first place. And the ones who aren't online don't have that much money anyway, are not interested in shopping, are more brand loyal, and are not as interested in all the clicking around. I think this has big implications if you're thinking about today's customers versus tomorrow's. By the way, of these non-Web shoppers, about half of them claim that they will become online shoppers over the next twelve months. I shouldn't have said online shoppers, they plan to be online users, not online shoppers. Because a lot of people who aren't online today, will not be interested in buying online. They'll be interested in information, they'll be interested in using it as a communications vehicle, but the people who are not online today are not likely to be big shoppers as compared to the people who are already online.

Now there are different segments within this non-user population and I'd just like to name them quickly. Because if you're thinking about trying to do business with people, with consumers online, your best bet is to focus on the top two categories: there's a group of people that I estimate are about 35% of the remaining non-user population who aspire to have access, they use it at work, they have friends who have it, they just haven't got around to getting it at home yet, and there is also the budget-conscious group, which I estimate is about 10%, who have not been able to afford a PC up until now at home or \$10 a month for an ISP service is too much money. Those are the people to be focussing on as far as the next adopters. There'll be a group of people, half of the non-user population, that I believe will die before they start using the Internet. They are paranoid, they hate technology, they might have a TV but that's about it, they are not into technology.

So what's the upshot of all this? Has marketing changed due to the new consumer? Well, one thing that hasn't changed is you still need to have addressable segments. There are niches, there are target markets, and you need to address value propositions to their unique interests. That hasn't changed because of the Internet. It might be different in figuring out who they are, but they're still there. Differentiation is still key. Your brand, your value proposition versus somebody else's, is basic business, nothing has changed. The long-time goal is customer retention. It's not just getting them to come once or to buy once, it's getting them to do it over and over. And traditional marketing channels are still important, you can't get to the online customer only using online, you still have to use your traditional advertising vehicles. What's new is that customers are much better informed. They know a lot more about what their options are than they are used to. And they have a lot more choices. Their loyalty is much more elusive, their privacy is a heartfelt concern, take it seriously. Don't violate their sense of privacy. And lastly, the use of technology does impact retention: whether you remember them when they come, whether you've

Marketing to the New Consumer



got personal profiles on them about their seating preferences, whether they prefer a smoking versus a non-smoking room, all of those things matter a great deal in terms of retaining online customers.

That is the end of my remarks. Thank you!

Échanges entre l'auditoire et les panélistes

Madame Windham, Messieurs Aubin, Bachand et Beauchamp

Madame Lorraine Turpin, eKwest Interactive Solutions Inc.

Addressed to Ms. Windham: Do you think that the explosion of the Internet will help save little independent businesses all over the world by giving them access to a larger audience, a larger potential clientele?

Madame Laurie Windham

I think that the Internet will help them if they offer online options to the customer. I think that the Internet creates a situation for small businesses like small hotels. If you're not on the Web, you don't exist. For travellers doing research about where they want to stay and their favourite destinations, if you're not available in the place where they're looking for that kind of information, you literally do not exist in their minds because that's the way they're doing a lot of their research. I think the challenge for small businesses, of course, is making that affordable. The obvious advantage of the big hotel chains, for example, is leverage. Marriott does a great job at having all their brands on their site. The challenge facing small businesses is how to affordably participate on the Internet and be where the customer is when they're ready to get information and buy.

Monsieur Raymond Bachand

Addressed to Ms. Windham: Although small operators with a resort in Gaspé or fishing tours or a spa have an opportunity to reach the American consumer in Texas, how do you convey a sense of trust if you don't have a banner?

Madame Laurie Windham

I think that who you affiliate with is the way that smaller companies can create a sense of trust. In other words, how do people find you, what other brand names are on your site that you say are in partnership, that helps build credibility. I think trust is a very big issue and you either need brands or you need to affiliate with brands who have a presence who can help build your credibility.

Monsieur Louis Jolin, Université du Québec à Montréal

La question s'adresse à Monsieur Aubin. Dans ce contexte de fusions, d'alliances et de regroupements, comment envisagez-vous la gestion des ressources humaines et l'évolution des conditions de travail des employés?

Monsieur Michel Aubin

Ce sujet est très d'actualité. Quand je mentionnais auparavant que les entreprises sont actuellement à éliminer les silos, je vous dirais qu'elles révisent la façon dont nos ressources humaines ont été gérées depuis les 40 dernières années, c'est-à-dire avec des instructions claires et avec peu de liberté et de créativité. Prenons le cas d'une personne qui a été habituée, durant 40 ans, à travailler derrière une machine. On la remplace par un ordinateur et on lui demande de devenir créatif, de faire preuve de flexibilité et de s'adapter. Cela est presque impossible. En termes de défi, j'estime que les dirigeants d'entreprises et les leaders vont devoir de plus en plus investir dans leur personnel afin de leur donner beaucoup de marge de manœuvre. Citons en exemple Charles Sirois qui disait que les neutrons de nos entreprises, ce sont nos employés. Que cela soit une compagnie d'aviation, un hôtel, un centre de villégiature quatre saisons, nous pouvons tous bâtir ces entreprises, mais ce qui fera la différence, c'est la façon dont les neutrons, dont les cellules vont travailler entre eux et de la façon dont le système nerveux va transmettre ses informations à l'ensemble du corps. Les grandes idées ont été faites par de simples gens qui ont eu l'opportunité d'être confrontés à des situations stimulantes. Je pense qu'il y a des défis majeurs et importants, mais intéressants aussi, car c'est un peu le juste retour des choses et ce ne sont pas toutes les entreprises qui seront capables de bien faire face à cette situation.

Personne ne s'étant pas identifiée

Question adressée à Monsieur Aubin : Nous savons qu'il y a deux défis à relever, soit le défi de la qualité et le défi de bien recevoir des volumes de plus en plus élevés de visiteurs. Est-ce que vous croyez que les structures touristiques en région sont bien organisées pour répondre aux besoins futurs ou si elles auront à suivre une nouvelle évolution?

Monsieur Michel Aubin

Lorsque l'on regarde les enjeux qu'un projet comme Tremblant nous amène, ce qui signifie entre autres d'attirer et de recruter du personnel, de développer les réseaux routiers, l'hébergement ou encore les marchés, il est bien évident que cela affecte les structures régionales et non pas seulement les structures touristiques. Quand je mentionnais, précédemment, les alliances avec la communauté, je tiens à mentionner que les trois municipalités et les chambres de commerce ont entrepris une étude, il y a deux ou trois ans, afin d'identifier les principales priorités à établir pour continuer à développer la vision d'une région touristique internationale. La première priorité a été la mise en place d'un réseau de transport en commun, ce qui a permis aux employés de circuler plus librement et de relier les différents villages réduisant ainsi la circulation sur les routes et les besoins en stationnement. Dans une entreprise touristique comme la nôtre, c'est un défi constant qui comporte certains cycles, et le lien avec le réseau de transport en commun est non seulement un lien avec la clientèle touristique mais aussi avec notre personnel dont certains sont à temps partiel et n'ont pas nécessairement une voiture à leur disposition. Deuxième priorité établie, le réseau routier. Et aujourd'hui, les trois municipalités ont signé une résolution à l'effet d'avoir une troisième voie d'accès à partir de St-Jovite sur le nouveau versant. Autre élément qui est ressorti des

discussions, l'hébergement pour les employés et les municipalités ont déjà identifié des sites. Il fut un temps où toutes les municipalités voulaient accueillir ce personnel, mais aujourd'hui nous avons identifié des sites qui sont dans la municipalité de St-Jovite parce que les gens sont à proximité des services, de la bibliothèque, de l'aréna et du transport en commun. Comme vous pouvez le constater, il y a des enjeux importants, mais ce qui est intéressant, c'est qu'il n'y a pas que l'entreprise qui y soit confrontée mais toute une communauté.

Personne ne s'étant pas identifiée

Question adressée à Monsieur Beauchamp : En qualité d'ancien président de l'ACTA et sachant que c'est un sujet qui vous tient bien à cœur, j'aimerais connaître quel rôle l'Office de la protection du consommateur (OPC) jouera dans le futur pour l'obtention et le contrôle des permis de tous ces revendeurs qui auront maintenant accès directement à la vente de leurs services par le Net?

Monsieur Bernard Beauchamp

C'est la question que nous allons poser à l'OPC lors d'une prochaine rencontre. Et nous voulons les y sensibiliser. C'est un sujet qui nous préoccupe parce qu'effectivement tous les agents de voyages qui offrent des services le font sous la protection de la Loi qui nécessairement garantit toutes les sommes et tous les produits à 100 %. Si quelqu'un réserve sur le Net et que l'on ne connaît pas l'origine de l'opérateur du site, on espère tout simplement que tout se passera bien pour le client. Mais dans le cas contraire, ce dernier n'a aucun recours. Ce sujet est à l'ordre du jour de la rencontre entre l'association et l'Office de la protection du consommateur mais, comme ils ne peuvent pas nous donner une réponse claire sans en faire l'étude, je ne crois pas que nous ayons de réponses dans un avenir rapproché.

Allocution de monsieur Jean-Claude Baumgarten Président, World Travel & Tourism Council

Né à Strasbourg, **Jean-Claude Baumgarten** est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales de Paris. M. Baumgarten a joint les rangs d'Air France en 1970 et a occupé plusieurs postes à l'étranger au sein de cette compagnie, mentionnons entre autres, les États-Unis, le Japon, la Malaisie et l'Indonésie. From June 1992 to August 1993, he was Executive Vice-President for the GMF, a French insurance company. He returned to Air France in September 1993 as Vice-President for the Americas and Asia and was promoted to Executive Vice-President of Commercial Operations and member of the Executive and Strategic Committee. He also represented the company on the Board of Governors of IATA and the Executive Committee of the UEA. From December 1997 to July 1998, prior to leaving Air France, Jean-Claude held the position of Advisor to the Chairman. And after his departure, he established a consulting company with American investors under the name of Crew Associates, which involved providing start-up advice to new businesses. In October 1999, he was appointed President of the World Travel & Tourism Council. Mr. Jean-Claude Baumgarten is an Officier de l'Ordre National du Mérite and a Chevalier des Arts et des Lettres. He is advisor on foreign trade to both the French Government and the Chairman of the Tourism Commission.

Monsieur Alan Stark, président de Amex Canada, a présenté monsieur Jean-Claude Baumgarten en faisant une brève rétrospective de sa carrière. Par la suite, monsieur Baumgarten a prononcé une conférence bilingue et une période de questions a suivi son allocution. Finalement, les propos de monsieur Jeannot ont clôturé ce déjeuner-conférence.

Monsieur Jean-Claude Baumgarten

Après des remerciements adressés à monsieur Michel Archambault et à son équipe et à la suite d'une brève introduction sur le vent de controverse que soulève souvent le terme « mondialisation » un peu partout à travers la planète – notamment les mouvements de contestation de Seattle...

Permettez-moi tout d'abord d'expliquer ce qu'est le World Travel & Tourism Council. Cette association a vu le jour il y a dix ans quand vingt-sept présidents de compagnies prestigieuses comme American Express, American Airlines, United, Hertz, Marriott, le groupe Accor – Dubrule et Pélisson à l'époque – se sont rencontrés. Chaque fois que l'on dit que nous occupons un poste dans le voyage et le tourisme, nos interlocuteurs ont un sourire fin, se disent que nous buvons du champagne, voyageons en première classe, fréquentons de beaux hôtels... Ça n'est pas sérieux! Fort convaincus qu'ils faisaient partie de l'industrie la plus importante du monde, ces vingt-sept personnes – en bons Américains dont ils étaient en grande majorité — ont créé une association, soit le World Travel & Tourism Council (WTTC). Ils ont instauré un centre de recherche qui a commencé à mouliner des chiffres et des chiffres et des chiffres... pour finalement aboutir, avec un certain nombre d'autres organisations dont nos amis canadiens et le World Tourism Organization, à un concept qui s'appelle le « Tourism Satellite Accounting » — concept maintenant standardisé et reconnu par les Nations Unies, par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), par Eurostat et par les gens de l'industrie qui détermine que le voyage et le tourisme représentent l'industrie la plus importante du monde.

Les actions du WTTC, avec son syno-centre de recherche sur les relations humaines et son centre sur les taxes, s'articulent autour de la promotion et de la prise de conscience de ce fait : le voyage et le tourisme représentent l'industrie la plus importante du monde. Quelques chiffres pour camper le décor de cette industrie : en l'an 2000, elle représentait 3,6 billions de dollars et 192 millions d'emplois, ce qui se traduit par un travailleur dans le monde pour tous les douze travailleurs actifs. En 2010, les chiffres seront de l'ordre de 6,6 billions de dollars et de 252 millions d'emplois pour un ratio d'un pour 10,7 travailleurs.

Qu'est-ce que l'on entend par mondialisation, dans notre métier?

On peut le résumer, si vous me permettez, en disant que c'est l'expansion d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises au-delà de ses frontières nationales et plus récemment encore, dans le monde — en attendant « l'espace ». Un autre aspect qu'il faut reconnaître, et l'un des conférenciers l'a énoncé ce matin, seulement 10 % des hôtels dans le monde font partie d'une

chaîne et ont une image de marque. Ce pourcentage correspond à ce que représentent mondialement les grandes compagnies dans le voyage et le tourisme : seulement 10 % des grandes entreprises ont une vocation à être mondialisées et cela représente seulement 10 % du chiffre d'affaires du voyage et du tourisme mondialement.

Alors, il faut remettre les choses dans leur perspective... Quel est le débat finalement? Il s'agit de déterminer quel est l'impact de cette mondialisation sur l'industrie globalement, sur les communautés locales ainsi que sur les économies locale, nationale et mondiale?

Un autre aspect dont on a beaucoup parlé ce matin et qui me semble important, c'est ce que l'on appelle les nouvelles technologies et leur impact sur la mondialisation et sur le voyage et le tourisme. Effectivement, la grande nouvelle, c'est le Net. La grande déception, c'est que, après toute cette euphorie de nouvelles compagnies « .com », etc., on se retrouve comme dans toutes les nouvelles technologies. Je m'explique : rappelez-vous vos cours d'histoire quand le chemin de fer a été introduit dans les économies occidentales. Cet avènement a créé des moments de spéculation énorme et des catastrophes financières assez importantes. Je crois que nous sommes dans cette phase, particulièrement après l'écoute d'un reportage présenté à la télévision américaine alors que l'on parlait de 29 000 pertes d'emplois dans le Net, de la disparition de cinquante compagnies et que l'on commençait à qualifier ces compagnies de *capital burners*.

*Le voyage et le tourisme
représentent l'industrie
la plus importante du monde.*

En revanche, nous qui sommes du voyage et du tourisme constatons que cela s'avère un outil de travail fantastique. Un de nos membres, Klike Jacob pour ne pas le citer, ayant lancé ce *business to business* sur l'Internet en France en consolidation de voitures de location, m'a dit tout simplement : « On a l'impression que le Bon Dieu a fait l'Internet pour le voyage et le tourisme. » Cet outil représente certainement l'élément « liant » entre les joueurs globaux et les petites et moyennes entreprises.

Maintenant, imaginons-nous à Seattle ou à Davos, essayant d'expliquer aux manifestants sur la place publique, quels sont les éléments positifs de cette mondialisation. C'est avant tout, et nous

Quels sont les éléments positifs de cette mondialisation?

C'est avant tout, et nous ne le répéterons jamais assez, un élément de stabilisation.

ne le répéterons jamais assez, un élément de stabilisation. Observez ce qui s'est passé depuis trois ans : nous avons eu une crise en Asie, une crise en Amérique latine qui continue dans certains pays – notamment en Argentine et au Pérou – et une autre en Russie et finalement, ces crises se sont

quand même relativement bien passées. Non pas, je pense, grâce à l'intervention d'un certain nombre d'organismes financiers internationaux, mais certainement par le fait que la mondialisation d'un certain nombre d'industries, en particulier le voyage et le tourisme, a, dans une certaine mesure, permis d'écarter les vagues. Il ne faut pas oublier que la Thaïlande, dans le plus fort de sa crise, a fait une réunion de cabinet et décidé, le Premier ministre en tête, que la seule façon de s'en sortir à peu près correctement, était de faire une grande campagne publicitaire pour la promotion de la destination – cette campagne qui s'intitulait « Beautiful Thaïlande » a généré un million de touristes supplémentaires.

Autre avantage qu'amène la mondialisation : le développement de centres économiques que je qualifierais de périphériques, de nouveaux investissements et des ouvertures aux entrepreneurs. Je mentionnais le Pérou précédemment. J'y ai fait une brève intervention devant le Congrès alors qu'il y avait quelques troubles politiques avec les amis de monsieur Fujimori. Cette intervention était appuyée par

Un autre aspect qui à mon sens s'avère important, c'est le danger de la standardisation entraînée par la mondialisation.

l'initiative des membres locaux du WTTC qui avaient organisé une exposition intitulée « Expo Aventura » qui présentait de petits entrepreneurs, des gens qui œuvrent dans le *rafting*, le *trekking*, l'observation dans la forêt tropicale, etc. Ce qui signifie que des personnes habitant des régions rurales ont une opportunité, grâce au voyage et au tourisme, grâce à la mondialisation, de créer des centres d'économie et de créer des richesses vives. De plus, cela permet d'éviter ce phénomène qui arrive souvent dans ces pays, c'est-à-dire ce flux dramatique vers les villes avec tout ce que cela entraîne d'insécurité, de drogue etc. – rappelez-vous qu'en Argentine, par exemple, 89 % de la population est urbaine.

La redistribution du capital intellectuel, les idées, les innovations, le savoir-faire, la qualité humaine et les compétences constituent d'autres dimensions de la mondialisation. De plus, un autre aspect abordé ce matin et qui à mon sens s'avère important, c'est le danger de la standardisation entraînée par la mondialisation. Mais j'estime qu'il y a des éléments positifs, qu'il y a toujours le « yin et le yang », les deux côtés de la pièce. Je crois que la mondialisation peut apporter la notion de qualité à notre industrie en observant quelle est l'un des objectifs des alliances et des partenariats. Cet objectif s'appelle le « seamless » c'est-à-dire que le client désire être reconnu et considéré et que, comme tel, c'est Jean-Claude Baumgarten qui prend l'avion d'une compagnie et lorsqu'il se retrouve à l'autre bout du monde et qu'il s'envole avec une autre compagnie de la même alliance, il est reconnu. Je veux tout simplement exprimer que, graduellement et grâce à cette grande mondialisation, nous allons vers ce que l'on appelle le « customer marketing recognition » répondant ainsi au besoin de personnalisation du client dans la prestation de son voyage. À cet effet, Madame Laurie Windham en a parlé ce matin dans sa présentation que je qualifie de remarquable.

Je tiens à préciser que, de plus en plus, on constate que le voyage et le tourisme occupent une place importante et gravissent constamment des échelons dans les priorités des consommateurs. Dans ce sens, je ne suis pas tout à fait d'accord avec ce qu'a dit Monsieur Michael Nowlis, ce matin. Pendant très longtemps, la croissance du voyage et du tourisme était parallèle à la croissance du produit national brut (PNB). Et brusquement, il y a cinq ans, en Europe, en pleine crise du chômage – certains pays tels que l'Espagne affichaient des taux de 27 %, la France et l'Allemagne, 14 % – on a vu un PNB tomber presque à plat et la croissance du voyage et du tourisme continuer. En fait, c'est pour cette raison que notre industrie a un rôle presque plus

Global alliances, partnerships and global organizations have the ability to think globally and act locally, bringing expertise and experience with them to international locations.

important qu'un rôle économique. Le besoin de voyages et de tourisme est tel que souvent on n'achète pas de voiture ou de vêtements, mais on « part en voyage ».

Si je voulais résumer et si nous devons tous ensemble résumer à ceux qui remettent en cause la mondialisation du voyage et du tourisme, nous pourrions comparer le voyage et le tourisme à un moteur. Vous avez des composantes qui sont le transport, l'hébergement, les attractions, les repas, les thèmes et qui doivent tous travailler ensemble. Et, nous le savons bien, s'il y a une petite pièce défectueuse, le moteur ne fonctionnera pas normalement.

Si je voulais résumer et si nous devons tous ensemble résumer à ceux qui remettent en cause la mondialisation du voyage et du

Dernier point! La mondialisation constitue certainement un des éléments représentant les petites pièces de ce moteur dont nous faisons tous partie, grands et petits, pour protéger l'environnement qu'il soit culturel, naturel ou social. En fait, nous sommes tous passés par une prise de conscience, et si nous voulons que notre industrie continue, il ne faut pas « tuer » son produit. Hors, le meilleur moyen de « tuer » son produit, c'est de détruire l'environnement, de détruire les structures sociales et bien sûr, de détruire la culture. Les membres du World Travel & Tourism Council ont lancé un certain nombre d'initiatives appelées « Green Globe 21 ». Ils ont établi des fondations et plusieurs ont des *corporate citizenship program*.

Voilà qui résume ce que je voulais vous dire en français, c'est-à-dire l'essentiel de mon intervention, en m'éloignant un peu des chiffres, des fusions, etc. Maintenant, si vous permettez, je vais conclure en anglais.

Global alliances, partnerships and global organizations have the ability to think globally and act locally, bringing expertise and experience with them to international locations. With a collective regulatory framework, governments can help global partners move towards sustainable growth, unleashing the potential benefits of travel and tourism. Globalization, ladies and gentlemen, is in its most perfect form in travel and tourism where large organizations help drive investment and create new opportunities for small and medium-size enterprises to thrive. Like the perfect machine, all parts work together in harmony.

Merci beaucoup!

Période de questions de l'auditoire

Personne ne s'étant pas identifiée

Vous mentionniez le comportement des courbes qui existaient entre le produit intérieur brut et la demande pour l'industrie du voyage et du tourisme. Le fait qu'il y ait eu différents comportements depuis 1995, à quoi attribuez-vous la dissociation de ces deux courbes? Est-ce dû à des phénomènes démographiques ou économiques ou cela constitue-t-il un nouveau phénomène?

Monsieur Jean-Claude Baumgarten

Très longtemps, le voyage et le tourisme ont été considérés comme un produit de luxe et ce, tant pour le tourisme domestique que pour le tourisme international — puisqu'il faut préciser que le tourisme domestique, dans certains pays, est beaucoup plus important que le tourisme international. On a constaté, et là vous avez peut-être tout à fait raison, que trois éléments ont eu un effet révélateur sur ce phénomène. Le premier, c'est le vieillissement, le second, l'élévation du niveau de vie théorique des individus qui est dû à la fois au vieillissement et aux valorisations des portefeuilles boursiers, ce qui a quand même été très important. Et le troisième, c'est la venue sur le marché de ce que l'on a appelé les babyboomers, aussi appelé les *back-packers* auparavant — nous avons tous fait le tour de l'Europe avec un sac sur le dos —, et ces générations ont apporté une nouvelle vision de leur vie personnelle, une nouvelle recherche dans ce qu'ils font, un nouveau besoin de justifier culturellement et socialement leurs activités. Ces trois phénomènes combinés ont fait que, brusquement, la courbe s'est inversée. En Europe, vous avez eu — ce fut très célèbre — le marché allemand, par exemple, important producteur de tourisme, qui a vu ses courbes de ventes de biens dit de longue durée — style voiture — baisser alors que la courbe de tourisme a continué d'augmenter. Étonnant! Même là, cela représente un phénomène de fond. C'est pour cette raison que je me permets, mon cher Michael, de préciser que nos projections pour 2010, ne seront peut-être pas de 250 millions mais seulement de 240 millions. Mais la tendance est réelle! Je pense que c'est essentiellement un élément de tendance.

Monsieur Scott Meiss, Canadian Tourism Commission

Jean-Claude, your conclusion wasn't exactly a conclusion, it was more like an ideological statement. We no longer argue about the definition of tourism. But, you made a statement that I found interesting in your conclusion which was that there is a grand alliance between the large and the small. You started by identifying the WTTC as originally a small group of the largest companies of the world. In Canada, we have roughly 165,000 enterprises in what we define as the tourism sector and of these, if we use the figures that Simon presented earlier this morning, about .2 per cent are what we would call large businesses. So, my question to you is, how do these large businesses help the 95% that are classified as small businesses, that is, those with fewer than 15 employees or so?

Monsieur Jean-Claude Baumgarten

I think, Scott, that your question goes to the very essence of our industry. Let's not discuss Canada because I'm not too knowledgeable about it, but let's take Peru, for example. Small enterprises there have developed niche markets which I tried to describe before, things like trekking, archaeology, bird watching, and so on, adventure, in other words. To get there, you have to fly an airline, probably spend two nights in Lima, and then go to the sites. My point is that the biggest companies are intimately involved in the smaller ones, and one can't work without the other. Also, it is in the interest of the bigger ones to let the smaller ones develop because if they don't, they won't reach a growing part of the market. Nowadays, when marketing travel and tourism, as you well know, you cannot globally meet all the demand. And the fantastic thing about the Net, as we discussed this morning, is that maybe one day, although we still need the human touch, maybe one day, the customer will be able to put together his own travel package by himself: the airline, the hotel, and finally his ultimate destination. That's my point.

Monsieur Gérard Boivin, CLD de Portneuf

Ma question est très liée à celle qui vient d'être posée parce que, face à cette globalisation et à ces grands regroupements de l'industrie touristique, est-ce qu'il y a une place pour la petite entreprise, le petit fournisseur d'activités, le petit gîte ou si ces dirigeants devront faire des consortiums de petites entreprises?

Monsieur Jean-Claude Baumgarten

Je pense que le voyage et le tourisme constituent une des rares industries du monde qui donne la possibilité à la petite et moyenne entreprise de se développer. Quelle industrie permet une telle diversité d'entreprises? Ce matin, quelqu'un a mentionné qu'un certain pourcentage des hôtels au Canada représente de grandes chaînes. Cela veut donc dire que tous les autres s'avèrent être des entrepreneurs ou des groupements de petits hôtels. Je ne voudrais pas citer seulement les Relais & Châteaux, mais c'est tout de même un exemple remarquable. Vous côtoyez des gens qui sont de petits entrepreneurs, qui ont une conscience rigoureuse de la qualité et qui ont une place sur le marché. Je considère que l'on ne pourra jamais standardiser et intégrer tout le voyage et le tourisme dans de grands groupes, et cela constitue le caractère particulier de notre industrie. Il y a un avenir pour tous les types d'entreprises et la place ne peut pas être occupée que par les grands.

Monsieur Réjean Beaudoin, Prasma Tourisme-Conseil

Dans votre conférence, vous avez fait ressortir une auréole d'humanisme dans votre approche que j'ai beaucoup appréciée. Selon l'évolution du tourisme et compte tenu de votre expérience après avoir côtoyé de hauts dirigeants dans plusieurs pays, quelle est l'attitude des gouvernements en matière de tourisme et comment placent-ils l'industrie touristique dans leur devenir socio-économique?

Monsieur Jean-Claude Baumgarten

Alors là on peut parler sérieusement! Une des missions du WTTC – missions que se sont fixées ces vingt-sept personnes et qui, maintenant, sont passées à cent dix – est de faire prendre conscience de l'importance du voyage et du tourisme et ce, particulièrement auprès des gouvernements. Le « Tourism Satellite Accounting » constitue un des éléments primordiaux, et lorsque tous les gouvernements auront instauré un *TSA*, il y aura lieu de changer notre mandat, car c'est notre rôle de faire en sorte que tous les pays aient un *TSA*. Nous pouvons constater que les gouvernements – sauf certains pays vraiment tributaires de notre industrie et les pays en voie de développement – ont une conscience extrêmement faible du voyage et du tourisme. Depuis dix ans, j'estime que plusieurs d'entre nous avons réussi à convaincre et à outiller les ministres du Tourisme afin qu'ils saisissent bien l'ampleur de l'industrie qu'ils représentent. Notre objectif à tous est de faire en sorte que les ministres des Finances, les ministres de la Planification et les Premiers ministres intègrent dans leur planification à moyen et à long terme, le voyage et le tourisme. À titre d'exemple, je citerais l'Europe. Il y a dix ans, la Commission européenne a lancé ce que l'on appelait le « comité des sages » donnant ainsi lieu à l'ouverture des cieux à l'intérieur des limites de l'Europe. Du même coup, toutes les barrières contre la croissance ont disparues, à un petit détail près : on n'avait pas pensé à la structure. On n'avait pas pensé aéroport, on n'avait pas pensé contrôle aérien. Ainsi, l'Europe se retrouve – à la suite de conditions un peu différentes, les États-Unis vivent aussi la même situation – dans une position de blocage complet. Fort de cet exemple, il est primordial que nous tous, et c'est un des rôles d'une association comme la nôtre, puissions convaincre les gouvernements de l'importance du voyage et du tourisme, que cette industrie représente 11 % du produit national brut, etc. de façon à ce que les gouvernements prennent en considération et intègrent ces paramètres dans l'élaboration de leurs politiques à moyen et à long terme. En tant que nouveau président de la WTTC, je constate qu'il reste encore beaucoup de travail à faire et qu'il est parfois très frustrant de sentir que nos gouvernants préfèrent construire une raffinerie de pétrole ou une usine de voitures plutôt que d'investir un tiers de cet argent dans la promotion du voyage et du tourisme et d'ainsi créer peut-être dix fois, vingt fois, trente fois ou cent fois plus d'emplois. Voilà ma réponse Monsieur.

Conclusion de monsieur Pierre J. Jeanniot

Directeur général, Association du Transport aérien international, IATA

Mon cher Jean-Claude, c'est toujours un plaisir de t'entendre plaider pour l'expansion et la valeur du tourisme et du voyage international avec une telle élégance, une telle éloquence. Tu diriges, depuis un an, un organisme qui a une importance considérable. Importance, non pas en termes de volume de personnel mais en termes de puissance en exerçant un lobbying international afin de démontrer aux pays à travers le monde, l'importance de cette industrie phénoménale qui nous relie tous et qui est souvent mal comprise dans certains pays.

It's an excellent illustration of what the WTTC does and the importance of its message. I think humanity has reached a level where it has accepted, it has come to recognize, that freedom of movement, freedom to travel, mobility, is an important freedom, an important desire and aspiration of humanity. All around the world people want to become tourists and understand how the rest of the world lives. And beyond the economic importance of tourism lies a very important sociological value.

Évidemment, on parle souvent de mondialisation et de globalisation. En français, nous avons l'avantage d'avoir deux termes dont un qui est un peu plus acceptable que l'autre. Globalisation a une connotation un peu plus péjorative, un peu comme un « rouleau compresseur » et donne l'impression qu'on homogénéise tout. Alors que mondialisation exprime une certaine présence mondiale où l'on peut engager le dialogue.

You said success is to think globally and to act locally and together we need governments everywhere to recognize the importance of this inescapable, irreversible trend of tourism.

Tu as mentionné le problème de développement d'infrastructures. J'y suis assez bien initié puisque nous nous battons régulièrement pour une ouverture. Je l'ai souvent mentionné, en Europe, on a éliminé les frontières terrestres mais on a conservé les frontières aériennes en raison des juridictions de chaque État qui demeurent entières en ce qui a trait au contrôle du trafic aérien. Cela constitue un système que je qualifie de médiéval et qui, en fait, retarde grandement l'expansion en Europe.

Je cite souvent, à l'extérieur, l'expérience de NAV CANADA que je juge excellente. Possédant un système destiné à la gestion du trafic aérien, NAV CANADA est une entreprise à but non lucratif et indépendante de l'État. Elle constitue le type de modèle que j'aimerais voir se propager à travers le monde. Devant prêcher continuellement la question de l'amélioration d'infrastructures, le domaine de l'aviation compte beaucoup sur les efforts de Jean-Claude pour faire avancer les choses. Après tout, puisqu'une fois de temps en temps, j'aime bien prêcher pour ma paroisse, le secteur aérien est le moteur du tourisme international et ce, particulièrement à l'extérieur de l'Europe où, évidemment, le train joue un rôle important. Ce secteur contribue largement à l'expansion de l'industrie, et, chiffres à l'appui, l'année dernière a vu défilé un milliard six cent millions de voyages. Ainsi, le tourisme ouvre des horizons nouveaux, permet de mieux se connaître et se comprendre et si on regarde le nombre de conflits qui demeurent, cela ne peut être que bénéfique.

Et pour terminer, j'aimerais citer un petit proverbe arabe qui dit : « Pour la grenouille au fond d'un puits, le ciel apparaît tout petit ». Je crois fermement, Jean-Claude que tes efforts ainsi que les nôtres, mis ensemble, contribuent à démontrer que l'horizon et le ciel sont beaux.

Merci beaucoup!

Allocution de monsieur Pascal Briodin Vice-président, directeur général pour le Canada, Air France

Messieurs les présidents, Mesdames et Messieurs, chers collègues et chers partenaires,

Permettez-moi de dire en préambule que je suis particulièrement heureux d'être parmi vous pour échanger sur le thème de ce colloque. En effet, dans ma vie quotidienne, comme beaucoup d'entre vous, je suis très préoccupé par les résultats à court terme. Or, il est important de prendre du temps pour la réflexion. Merci à Michel Archambault de m'en avoir donné l'opportunité. Félicitations pour l'ouvrage qui nous a été remis. C'est un travail remarquable.

Je vais vous exprimer le point de vue d'Air France et de SkyTeam sur les alliances, et vous parler également de ce qui est particulier dans l'alliance SkyTeam.

Depuis 1998, **Pascal Briodin** est à la tête de la délégation d'Air France au Canada. Il a impulsé une nouvelle politique commerciale et conduit une réorganisation des équipes amenant ainsi une croissance sans précédent du chiffre d'affaires de la compagnie française au Canada. Il a été de ceux qui ont conçu et mis en œuvre la stratégie de développement commercial en 1996-98 qui a mené au redressement de la compagnie. Il a aussi été activement impliqué dans la fusion d'Air Inter et d'Air France.

Cette journée de colloque est une journée toute particulière pour M. Briodin et pour la compagnie Air France puisqu'on célèbre le 50^e anniversaire de la liaison Montréal – Paris par Air France.

L'alliance SkyTeam a été lancée le 22 juin 2000 et est actuellement composée de quatre transporteurs, soit AeroMexico, Air France, Delta et Korean Air.

Pourquoi des alliances dans le transport aérien? Il est impossible pour les compagnies aériennes de répondre à l'ensemble des besoins de leurs clients en raison de leurs ressources limitées et des réglementations gouvernementales. Comme vous le savez, le transport aérien est un secteur qui reste très réglementé. Les droits de desservir une destination (droits de trafic) et les limites de propriété sont encore très contrôlés par les gouvernements. Je reviendrai un peu plus tard sur cet aspect important. Des partenariats avec d'autres transporteurs permettent de pallier les obstacles réglementaires et d'unir les ressources de plusieurs partenaires afin d'offrir un service étendu aux clients. Ainsi, les quatre partenaires actuels de SkyTeam couvrent déjà 80 % des courants de trafic mondiaux et desservent, depuis le Canada, les plaques tournantes des quatre partenaires — ce qui permet d'accéder à plus de 450 destinations à travers le monde.

Bien sûr, il est toujours intéressant de pouvoir offrir davantage de destinations aux clients, mais qu'en est-il de leur expérience de voyage?

Qu'est-ce que cela apporte sur le plan du service à la clientèle? Pour préparer le lancement de SkyTeam, nous nous sommes rangés du côté des clients. Nous les avons interrogés sur leurs perceptions des alliances et leurs attentes en ce domaine. Une conclusion principale est ressortie de ces études : les alliances existantes avaient passé sous silence les passagers pour n'émettre que des discours de puissance, quantitatifs et parfois impersonnels. En un mot, il manquait un élément essentiel : il s'agit bien sûr de vous, du client!

SkyTeam a donc voulu mettre l'accent sur les besoins et les attentes des clients. La campagne de communication est axée sur cette dimension et nous mettons de l'avant dix bénéfiques-clients que je ne commenterai pas, cette conférence n'étant pas le lieu pour le faire. Mais, encore une fois, notre alliance repose sur une orientation forte. SkyTeam n'est pas une alliance de compagnies aériennes ordinaire : notre objectif n'est pas d'être les plus « gros ». Nous avons l'engagement d'être les meilleurs et d'être ceux qui mettent davantage l'accent sur la clientèle. Voilà pourquoi nous avons choisi le nom SkyTeam – l'équipe du ciel – qui traduit bien que nous sommes une équipe de professionnels du transport aérien vouée à offrir à nos clients une expérience de voyage extraordinaire.

Des partenariats avec d'autres transporteurs permettent de pallier les obstacles réglementaires et d'unir les ressources de plusieurs partenaires afin d'offrir un service étendu aux clients.

Pourquoi notre alliance a-t-elle pris du temps à être annoncée? SkyTeam est effectivement la toute dernière alliance créée, en juin 2000. Vous savez, tant Air France que Delta avaient une grande expérience des partenariats avec d'autres compagnies aériennes. Air France est d'ailleurs la compagnie qui a noué le plus d'accords de partenariat avec d'autres transporteurs aériens et ces partenariats couvrent de nombreux domaines tant commerciaux que techniques. Cette expérience est aujourd'hui très utile dans le cadre de l'alliance. Air France et Delta se sont donné du temps pour la réflexion. Avant de se marier, il est bon de passer quelque temps de vie commune... En 1998, Air France annonçait un partenariat avec Delta et Continental, et deux ans plus tard, nous avons choisi avec qui nous voulions poursuivre une vie en commun...

Ce qui précède explique pourquoi SkyTeam n'est pas en retard sur la concurrence. Bien qu'ayant commencé plus tard que les autres, nous avons dès maintenant de nombreux avantages concrets à offrir à nos clients communs. Nous venons aussi d'annoncer la première alliance cargo et l'intégration ira très vite. Le poids combiné des alliés fera de SkyTeam Cargo le premier opérateur mondial.

Un partenaire canadien de SkyTeam est-il possible? Disposer d'un ou de plusieurs partenaires canadiens est certainement un élément important pour le développement de SkyTeam au Canada. Vous le savez, la situation concurrentielle au Canada est difficile. M. Robert Milton d'Air Canada déclarait récemment à New York que sa compagnie contrôlait 94 % du marché domestique régulier. Par ailleurs, dans la même annonce, il indiquait des progressions de part de marché de 10 à 15 % sur l'international et le transfrontalier. C'est une situation absolument exceptionnelle dans le monde occidental!

SkyTeam a l'ambition de devenir la meilleure alliance et non pas la plus « grosse ».

La bonne question à mon sens est : y a-t-il de la place pour d'autres joueurs importants sur le marché domestique canadien? Beaucoup essaient actuellement de prendre une part de ce marché, et on se rend compte à quel point c'est difficile. À Air France, nous croyons qu'il y a de la place pour un ou plusieurs transporteurs canadiens, notamment si une alliance concurrente faisait de Montréal sa plaque tournante. Mais certains obstacles doivent être levés au préalable. Le développement d'Air France au Canada a été très important ces dernières années. Nous avons connu un rythme moyen de croissance de 15 % sur les dix dernières années, ce qui a multiplié notre chiffre d'affaires par quatre. En 1950, année de l'inauguration de la ligne Paris / Montréal, nous avons transporté 3 300 passagers. En l'an 2000, soit cinquante ans plus tard, nous en transporterons plus de 330 000. Mais nous pourrions offrir encore plus aux clients canadiens si la porte nous était ouverte au-delà de Montréal et de Toronto.

Se pourrait-il que d'autres transporteurs appartenant à d'autres alliances se joignent à SkyTeam? SkyTeam a l'ambition de devenir la meilleure alliance et non pas la plus « grosse ». Et puis, avec quatre partenaires, notre réseau couvre déjà 80 % du trafic potentiel. Nous pressentons tous qu'il est beaucoup plus difficile de gérer une alliance trop nombreuse. Plus les compagnies sont nombreuses, plus les partenaires sont nombreux et plus il y a des problèmes d'intégration. Ces problèmes d'intégration tiennent en premier lieu aux systèmes d'information qui, dans notre métier, sont très développés et très complexes. Pour répondre directement à la question, je dirai : tout est possible, et les événements de ces derniers mois nous l'ont montré.

Nous sommes confiants que notre alliance prendra de l'ampleur et atteindra ce pourquoi elle est faite : servir au mieux nos clients à travers le monde.

Merci de votre attention!

Allocution de monsieur Jean-Marc Eustache Président-directeur général, Transat A.T. inc.

Messieurs les présidents, Mesdames, Messieurs,

L'objectif de la rencontre d'aujourd'hui est de discuter de l'impact des grandes alliances, des fusions et des autres formes de rapprochement d'entreprises dans le domaine du transport aérien, aussi bien dans le monde qu'au Canada.

Mais il n'y a pas que les transporteurs aériens qui se regroupent dans l'univers du tourisme. Les grands voyagistes sont également entrés dans une ronde de fusions et d'acquisitions qui a atteint son paroxysme cette année.

Comme vous le savez, Transat est un organisme de tourisme intégré verticalement dont le transport aérien n'est qu'une des composantes qui fait grosso modo 700 millions de chiffre d'affaires sur les 2,5 milliards non consolidés du chiffre d'affaires de Transat. En somme, pour nous, le transport aérien n'est qu'un moyen et non pas une finalité en soi, pas un but mais simplement un moyen de transporter la personne du point A au point B. Nous sommes dans le voyage de loisir et d'agrément et non pas dans le transport aérien. Je détonne un peu avec mes confrères ou même d'anciens patrons de transporteurs aériens, mais je voulais situer notre entreprise par rapport aux autres panélistes.

Il en est ainsi en Europe, où nous voyons actuellement émerger des compagnies internationales de très grande taille, dont les activités couvrent tous les secteurs du tourisme organisé. Prenons un exemple significatif : le groupe allemand Preussag, dont le chiffre d'affaires atteint les 30 milliards de DM, a acheté cette année Thomson Vacation, le numéro un britannique, en plus de prendre une option sur le numéro un français – Nouvelles Frontières. Afin de se conformer aux exigences des autorités de Bruxelles contrôlant la concurrence, le même Preussag devra vendre Thomas Cook qui fait partie de son portefeuille. Thomas Cook est, soit dit en passant, le troisième voyagiste intégré au Royaume-Uni. L'acheteur probable de Thomas Cook est, entre autres, le géant du marché allemand, la compagnie C & N qui, par ailleurs, a déjà pris le contrôle de Havas Voyage, le plus grand réseau d'agences de voyages loisir en France. Bref, nous sommes dans une industrie en consolidation, ce qui se traduit, bien sûr, par deux choses : la multiplication des opportunités, comme l'exemple précédent le démontre, ainsi que la nécessité d'avoir une vision claire et les ressources pour agir promptement.

À mon avis, il faut se poser la question : Pourquoi ces regroupements? À quels besoins répondent-ils? En fait, notre sujet de réflexion d'aujourd'hui amène un débat que j'estime important, à savoir celui de la conquête de l'efficacité, question qui m'apparaît encore plus importante que celle des avantages respectifs du « grand et du petit ».

En fait, notre sujet de réflexion d'aujourd'hui amène un débat que j'estime important, à savoir celui de la conquête de l'efficacité, question qui m'apparaît encore plus importante que celle des avantages respectifs du « grand et du petit ».

Fusions, acquisitions, alliances, voilà bien sûr des termes qui mettent en valeur le quantitatif. Ce sont des concepts qui se traduisent par « plus de la même chose » ou encore « plus de contrôle » sur un segment de marché ou sur un processus de fabrication. Faut-il donc donner raison à celui qui nous a appris à « Penser gros » – en anglais « Think big » – ou bien aux tenants du « Small is beautiful »? Et d'abord, est-ce que l'industrie du tourisme, telle qu'elle est aujourd'hui, nous en laisse le choix?

Jean-Marc Eustache est président du Conseil et président-directeur général de Transat A.T. inc. M. Eustache est allé à l'école de Tourbec et Trafic Voyages avant de devenir le principal responsable de la création en 1987 de Transat AT., une société considérée comme chef de file de l'industrie touristique au Canada avec un grand rayonnement international et, plus particulièrement en France.

J'aimerais montrer, par le biais de quelques courts exemples, pourquoi à mon avis, pour un certain secteur de l'industrie – celui dans lequel je suis actif –, il n'y aura pas de place pour les petits joueurs dans le monde de demain ou même dans celui d'aujourd'hui! Et donc, qu'il faudra vivre avec et surtout apprendre à capitaliser sur les acquisitions, les fusions et les alliances.

Pour pondérer ma remarque précédente, je veux ajouter que, bien sûr, les entreprises qui œuvrent sur un marché plus spécialisé et qui ont une stratégie de niche ont toutes leur place — mon propos étant centré sur ce que l'on appelle les grands généralistes.

D'abord un mot sur le tourisme. Avec un chiffre d'affaires d'environ 3 700 milliards de dollars US et près de 700 millions de voyageurs en 1999, l'industrie du tourisme est le premier secteur économique mondial. Je crois

...pour un certain secteur de l'industrie – celui dans lequel je suis actif –, il n'y aura pas de place pour les petits joueurs dans le monde de demain ou même dans celui d'aujourd'hui!

que c'est là une donnée très importante et largement reconnue, quoique j'aie parfois des doutes à ce sujet en ce qui concerne les marchés financiers nord-américains! Bref, il s'agit donc de *big business*. Mais attention, c'est un domaine aux visages multiples où des entreprises très diverses et de toutes tailles se côtoient. Notons un des éléments unificateurs du secteur : il est fondé sur l'utilisation du temps libre et des ressources discrétionnaires d'un individu, d'une famille ou d'une entreprise.

À toute cette diversité correspondent donc plusieurs stratégies de développement d'entreprises. Chez Transat, par exemple, nous évoluons dans l'univers de la fabrication et de la distribution d'une gamme variée de forfaits ayant une très large diffusion dans le public. C'est le domaine où se retrouvent les grands voyagistes de l'échiquier mondial, comme ceux dont je parlais plus tôt. Notre marché est vaste puisque le voyage fait heureusement partie des acquis de la classe moyenne. Il est aussi très concurrentiel, puisqu'il n'y a que peu de barrières à l'entrée. Ajoutons que les attentes des consommateurs sont élevées, eux qui sont nés à l'âge du consumérisme triomphant, ce qui ajoute à la pression concurrentielle puisque les marges bénéficiaires sont, dans l'ensemble, modestes.

À la suite de ce portrait rapide de notre environnement d'affaires, permettez-moi de prendre l'exemple de Transat pour montrer comment nos acquisitions et consolidation de marché ont joué un rôle important dans notre développement. Voici donc à grands traits comment Transat s'est développé :

Au départ, en 1987, Transat est un voyagiste de taille moyenne présent sur un seul marché, le Québec et faisant 20 millions de chiffre d'affaires. La première étape de notre développement a été basée sur le modèle d'affaire de l'intégration verticale, voyagiste / compagnie aérienne, puis nous avons bâti une masse critique pour être capable d'avoir une influence significative sur nos marchés primaires au Québec et en Ontario. Dans le même temps, nous sommes entrés dans la distribution en nous rapprochant des consommateurs par le biais des réseaux d'agences de voyages et nous avons développé des marchés complémentaires à ceux du Canada, en particulier en Europe, afin d'optimiser nos activités transatlantiques. Enfin, nous avons poursuivi notre intégration du côté des produits, en nous impliquant dans nos principales destinations. En termes concrets et sans absolument coller à la chronologie, cela c'est traduit par :

- la création et l'acquisition de transporteurs aériens;
- les acquisitions de sept voyagistes au Québec et en Ontario;
- la création d'entreprises, des acquisitions ou des partenariats dans des voyagistes en France, au Royaume-Uni, en Hollande et en Allemagne;
- l'acquisition de réseaux d'agences de voyages au Canada et en France;
- le lancement et l'acquisition d'agences *online* sur Internet;

- le démarrage et l'acquisition de voyageurs réceptifs dans plusieurs de nos destinations, au Canada notamment, puisque c'est l'une de nos toutes premières destinations – à cet égard, nous avons annoncé la semaine dernière l'acquisition de Jonview Canada, le premier voyageur réceptif canadien;
- enfin, le lancement d'une activité hôtelière ayant pour but d'être présent dans nos principales destinations.

La croissance de Transat, comme celle de ses pairs, est donc bâtie sur une bonne dose d'acquisitions. Et même si le volet croissance interne est important, il n'a pas la même force d'impact sur le développement de l'entreprise. Un des grands avantages des acquisitions et des fusions est qu'elles permettent, instantanément, d'acquérir une nouvelle compétence, une nouvelle clientèle, une part de marché supplémentaire... et elles permettent aussi de pénétrer rapidement un nouveau marché géographique. C'est donc ainsi que notre industrie a su répondre au défi que lui lancent les consommateurs : offrir plus de valeur pour chaque dollar dépensé. C'est ce que j'ai appelé plus tôt la conquête de l'efficacité.

En résumé, notre secteur s'est construit autour des concepts suivants :

- l'intégration verticale pour mieux contrôler les coûts, l'accès aux inventaires de sièges d'avions ou de chambres d'hôtels et la qualité du service;
- l'internationalisation pour bénéficier des synergies des ventes réalisées sur plusieurs marchés pour mieux remplir les avions, par exemple sur nos axes transatlantiques, ou pour occuper les chambres d'hôtels – d'ailleurs Canadiens et Européens visitent les mêmes destinations des Caraïbes ou du Mexique;
- la présence dans la vente au détail, puisqu'il n'est pas sérieux de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour réaliser ce qui précède sans s'assurer d'un accès garanti aux marchés.

Dans cette course à la croissance, les grands pays du Nord qui sont les premiers pays émetteurs de touristes, ont naturellement donné naissance à de grandes entreprises de marketing : les voyageurs. Les pays d'accueil, ceux du Sud, ont répondu en créant l'industrie de l'hospitalité – une industrie dans laquelle se sont créés de grands groupes hôteliers. Aujourd'hui, on observe une nette tendance à la convergence entre les groupes du Nord et ceux du Sud, accélérant encore les mouvements d'alliances et de fusions. Pour Transat, les acquisitions sont donc une partie intégrante de la stratégie de développement. Elles permettent de pénétrer de nouveaux marchés et donc, de mieux utiliser nos actifs et nos talents. Souvent, elles transforment un concurrent en un allié ou raffermissent la loyauté d'un partenaire incertain.

Prenons un autre exemple : celui de Jonview Canada que nous venons d'acquérir. Jonview est très fort, entre autres, sur le marché allemand, où il offre notamment des forfaits à destination du Canada. Et bien, en associant l'offre de Jonview à celle d'Air Transat, nous sommes convaincus que nous allons augmenter notre présence sur ce marché important.

Un des grands avantages des acquisitions et des fusions est qu'elles permettent instantanément d'acquérir une nouvelle compétence, une nouvelle clientèle, une part de marché supplémentaire...

Maintenant, qu'en est-il de la croissance de nos concurrents? Est-elle une menace pour nous? Dans le cas des compagnies aériennes, en particulier au Canada, sommes-nous menacés par la situation de domination qui prévaut?

En ce qui concerne les voyageurs étrangers, européens en particulier, nous avons des discussions et quelques ententes avec certaines entreprises dont les activités ne sont pas directement en concurrence avec les nôtres.

Au Canada, dans le domaine aérien, nous vivons une situation complexe. D'une part, l'industrie du transport aérien a prouvé dans le passé que le marché intérieur n'offrait pas suffisamment de place pour deux transporteurs nationaux, et d'autre part, nous avons tous en horreur les situations monopolistiques. Au cours des derniers mois, Transat a continué à suivre son plan de match initial, c'est-à-dire le service des clientèles de vacanciers. Ainsi, nous ne sommes pas entrés en confrontation avec Air Canada. Pour le moment, Air Canada semble se concentrer presque exclusivement sur son métier de transporteur aérien. Bien sûr, si cette compagnie décidait de se lancer avec vigueur sur notre marché, alors nous pourrions avoir quelques inquiétudes. Il faut donc nous assurer que nous disposons de moyens qui se comparent aux leurs. Qu'il s'agisse d'accès aux services aéroportuaires ou de tarifs sur certaines destinations, le gouvernement fédéral a hérité, qu'il le veuille ou non, d'une nouvelle responsabilité de policier du marché!

En conclusion, pourquoi devons-nous voir grand pour réussir?

Parce que les grandes entreprises de notre secteur, et Transat en particulier, sont en fait des assemblages de sociétés de taille humaine qui travaillent ensemble pour apporter leur contribution aux produits finaux offerts au consommateur – Transat, dix-huit entreprises. L'appartenance à un grand groupe, né des fusions et des acquisitions, leur permet de mieux répondre aux défis de l'industrie : le défi de l'accès aux inventaires hôtelier et aérien, qui permettent de planifier le développement et la croissance à long terme; les défis technologiques qui viennent modifier nos façons de commercialiser nos services et qui exigent des ressources nouvelles; le défi de satisfaire les attentes des investisseurs qui comparent les rendements de notre industrie à d'autres secteurs d'activités. Mais surtout et avant tout, le défi de la qualité des services offerts puisqu'elle permet de mieux contrôler le service d'un bout à l'autre de la chaîne et *in fine* de satisfaire chacun de nos clients comme s'il était unique.

Merci!

Allocution de monsieur Pierre J. Jeanniot **Directeur général, Association du transport aérien international – IATA**

Mesdames et Messieurs,

Ce matin, le professeur Tinard a fait une excellente revue des alliances à l'heure actuelle en démontrant leur évolution, leur fragilité, leur instabilité ou encore leur rentabilité incertaine. La remarque que j'aimerais faire à ce moment-ci, concerne le domaine du cargo – sujet soulevé par Monsieur Briodin d'Air France. Le secteur cargo n'a pas toujours suivi les mouvements dans les alliances et du côté passager, et cet aspect du domaine aérien est d'autant plus intéressant, car il introduit d'autres divergences.

La plus vieille alliance dans le domaine de l'aviation — et je la qualifierais de genèse de ces alliances —, c'est l'IATA, parce qu'en fait, il y a 55 ans, les lignes aériennes ont décidé de se mettre ensemble pour effectuer des échanges, pour faire de l'interligne et

Pierre J. Jeanniot O.C. is the Director General & CEO of the International Air Transport Association (IATA) and Chancellor of Université du Québec à Montréal. Mr Jeanniot has been at the head of IATA for the past 7 years. Before that, he directed the destinies of Air Canada after managing several key departments in the well known national airline.

pour normaliser certains standards. Cette association est à l'origine de la mondialisation comme telle et aujourd'hui, il y a encore beaucoup d'interlignes. Grâce à toutes ces alliances qui s'échangent les passagers entre elles, je constate que l'année dernière, il y a eu environ 60 millions de passagers dans le monde qui ont bénéficié d'interlignes représentant ainsi près de 30 milliards de dollars américains.

Alliances are deeply rooted in the airlines' ongoing need to cooperate so as to be able to offer an international product, extend one's network, increase revenue and decrease cost. You may recall that pools were very much in vogue in the 1970s. There were various kinds of pools, revenue and cost-sharing pools, particularly for non-profitable routes, in order to provide service where one airline could not provide any frequency at any one time. Then a little later on, we had the development of regional feeders.

Ici au Canada, on a développé un groupe de transporteurs régionaux qui faisaient de la pointe, qui donnaient en fait un service additionnel au client; il permettait justement un certain « seamless product », as we call it today. I think the origin of international alliances lies primarily, not uniquely, in the US domestic market, where a certain degree of maturity had been achieved and where there were open-sky policies, which were an attempt by the US carriers to gain greater access to the international market. The US domestic market is still huge, representing about 70% of their toll traffic.

La plus vieille alliance dans le domaine de l'aviation — et je la qualifierais de genèse de ces alliances —, c'est l'IATA...

Ayant atteint une certaine maturité dans ce trafic aérien et l'appétit des lignes nord-américaines visant principalement le marché international, deux voies pouvaient débloquent ce marché, soit l'*open sky* – ciel ouvert – et le développement d'alliances. À cette époque et encore aujourd'hui, nous faisons face à deux limitations importantes qui gênent cette mondialisation des lignes aériennes. La première, c'est le fait que le processus bilatéral, régi par la convention de Chicago, n'a pas réellement été en mesure de faire évoluer cette convention très restrictive en termes d'extension de réseaux. Le deuxième, c'est la limitation imposée par la plupart des pays sur les droits de propriété internationale – foreign ownership, per se, is very much limited.

Ces deux conditions restreignent notre habilité à devenir, comme les autres industries, beaucoup plus présente sur la chaîne internationale.

Alliances are therefore an answer to bypass these restrictions in order to become global in reach. Personally, I believe that this is a transient phenomenon because every major industry wants to establish international corporations and the World Trade Organization will eventually, I think, push for further liberalization and advances in the opening of markets. Although it could take another 10 or 15 years, I think we will see the appearance of truly international airlines and I think the question of alliances may become very different.

Alors pourquoi plusieurs de ces alliances – que j'estime autour de 80 à 90 % –, annoncées dans les douze ou quinze dernières années, n'existent-elles plus aujourd'hui?

They failed. Why did they fail? Well, because they were not taken too seriously, they were an exercise in public relations in many cases.

Rappelez-vous, British Airways – US Airways, Air France – Sabena, Alitalia – Malev et Swissair – Delta – Singapour qui était, il y a une dizaine d'années, la première grande alliance internationale à grand caractère. Basées principalement sur la personnalité des décideurs principaux qui n'ont pas construit suffisamment de liens afin d'assurer la pérennité de ces alliances. Elles relevaient beaucoup plus, en fait, d'affinités entre les présidents de compagnie qu'autre chose.

J'ai pu observer certaines conditions de succès en ce qui a trait aux alliances :

- *complémentarité des réseaux...*
- *personnalité des dirigeants...*
- *partage équitable des avantages...*
- *similarité des produits...*

So, for the current alliance process, the drive came primarily from the United States to support their international expansion, and Europe, of course, was a bit slow at the time to respond because they were still completing their own internal deregulation. Jean-Claude Baumgarten l'a mentionné brièvement au déjeuner aujourd'hui.

Asia, initially, was really not interested because they were still trying to exploit a very rapidly growing Asian market.

Cette croissance n'a été interrompue que brièvement par la crise que nous avons connue en Asie. Et maintenant, elle a repris sa lancée, se chiffrant autour de 7 à 11 %. Ce qui est phénoménal!

Je crois que les alliances sont encore au stade de l'expérimentation, qu'elles seront avec nous encore longtemps...

But eventually, all the alliances that have grown up and that will continue to grow needed to have a presence in every major market of the world, i.e., North America, Europe and Asia. And so the Asian companies were dragged into it. They did not really drive the process, since it is basically driven today by Europeans and North Americans.

Une des exceptions, mentionnée par le professeur Tinard ce matin, est celle de Qualiflyer de Swissair qui a adopté une approche visant à développer une présence européenne solide. N'étant pas une compagnie de première importance, Swissair a décidé d'investir dans d'autres plus petites compagnies européennes afin de constituer un tableau européen assez imposant pour attirer des transporteurs nord-américains et asiatiques importants et ainsi bâtir une autre alliance. Le succès de Qualiflyer, confrontée à la difficulté d'intégrer plusieurs compagnies européennes fort disparates, sera sous observation. En outre, on constate qu'il y a beaucoup d'instabilité et d'infidélité dans la ronde des alliances. Pascal Briodin, d'Air France, soulignait qu'il fallait une période de cohabitation avant de décider de se « marier ». On remarque que même cette période de cohabitation n'est pas toujours une garantie de succès. On souhaite évidemment beaucoup de bonheur à ce nouveau « mariage à trois ».

Aux fils des années, j'ai pu observer certains conditions de succès en ce qui a trait aux alliances :

- complémentarité des réseaux, puisqu'il s'agit d'élargir géographiquement ses marchés;
- personnalité des dirigeants et volonté d'implication et de réussite, puisque ce sont ces dirigeants qui auront entre les mains le succès de l'alliance – importance d'avoir des objectifs communs et même une partie de l'administration commune;
- partage équitable des avantages afin que chaque partenaire en ressorte gagnant;
- similarité des produits mais surtout de la qualité afin que le client ne soit pas confronté à des différences de service trop importantes.

Est-ce, finalement, une question de rentabilité? Monsieur Eustache faisait état du « Small is beautiful ». Il faut tout de même constater qu'actuellement, 274 lignes aériennes internationales sont membres de l'IATA – représentant environ 96 % du marché international d'horaires réguliers –, et de ce nombre, il y a à peu près 220 compagnies qui ne sont pas membres d'une alliance. Elles se débrouillent! Et je ne crois pas qu'il y ait une grande différence en termes de rentabilité qu'elles fassent ou non partie d'une alliance. Évidemment, il y a beaucoup de partage de codes pour tout le monde. Peut-être cela viendra-t-il plus tard, mais en ce moment, on ne peut pas affirmer qu'il est absolument nécessaire de faire partie d'une alliance pour être rentable.

Somme toute, je crois que les alliances sont encore au stade de l'expérimentation, qu'elles seront avec nous encore longtemps, que leur stabilité demeurera précaire jusqu'à un certain point mais qu'elles continueront certainement à progresser, en autant que l'on continuera d'avoir le client bien en tête. Parce que, après tout, c'est pour améliorer notre rentabilité, mais c'est aussi pour mieux servir le client!

Merci beaucoup!

Allocution de monsieur G. Ross MacCormack

Vice-président, Alliances et affaires internationales, Air Canada

Messieurs les Présidents, Mesdames et Messieurs,

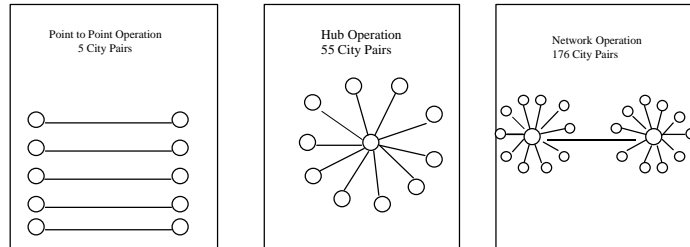
Ça me fait grand plaisir d'être ici aujourd'hui et avec votre permission, je vais discuter, en anglais, des alliances.

Both from a practical perspective and as an early believer and practitioner, I would like, first of all, to take a look at the premise on which alliances are built.

This is a very simple picture that serves to define 60 years of our industry. If you look to the left, you see five simple horizontal lines and that basically was the premise for competition in our industry prior to deregulation. If I were to use the simple example of Quebec City to Toronto or Ottawa to Toronto, that would be one line and all competition was viewed as being on that line. Things were fairly simple; carriers were told where they could fly and the definition of competition focussed on where the airplane flew and not necessarily where the customer was aiming at.

Now we move into the centre area, which is really a post-deregulation period. An enterprising carrier could now take the five aircraft that flew on those five lines on the left, cross them over at a central connecting point and create a massive competitive advantage by having the same five aircraft access 55 markets instead of just the 5 that they had previously. This significantly changed the nature of competition and the nature of market access. The USA today is extremely well developed in this respect, Canada is coming along but still has a way to go, and Europe and Asia, I would argue, are even less developed. In fact, if I were to use the central picture as a descriptor for domestic regional carrier development in Canada from the late 1980s through the 1990s, it was a question of adding spokes into a central distribution hub so that small towns such as Sault Sainte-Marie, Ontario, or North Bay, Ontario, would be able to gain access to a worldwide network through a coordinated and integrated network system.

INDUSTRY EVOLUTION



G. Ross MacCormack is Vice-President, Alliances and International Affairs, at Air Canada and Chairman of the Management Board of the Star Alliance. Mr. MacCormack has always been closely involved with innovation. His previous position at Air Canada was Vice-President, Market Development. As Vice-President, Corporate Strategy, his role was to develop the airline's international expansion capability. Innovation and the way of the future are part of Mr. MacCormack's horizons, which he will share with us today.

If we move over to the right-hand side, this clearly becomes the picture of the future. In the next 10 or 20 years, I think we'll see the full development of this particular aspect, which is, quite simply, building a second hub. Now, we can build a second hub within Canada, but when we get into the international arena and that, by definition, is the rest of the world, clearly any carrier who wants to set up a second hub is going to be faced with a very expensive, very controlled situation, from a regulatory standpoint. And therefore partnerships and alliances serve to gain additional access, which can be described here as some 170 city pairs. So, if we go right back to the beginning and take Quebec City or Ottawa to Toronto, in the centre one, these cities then had access to all of the rest of the places that a network carrier would fly, whether that was Los Angeles or Frankfurt. In the right-hand example, with the addition of that line to a partner's hub in Frankfurt, the Quebec City passenger now no longer has access only via Montreal or Toronto to Frankfurt, but he also has

access via both of those hubs to Budapest and to Warsaw and to all of the markets that our partner flies to. And I'll show you what this means from a volume point of view afterwards. There are ownership regulations internationally that stand in the way of getting into the business. However, by developing these relationships with our partners, we can add markets as I have just described and gain access to distribution systems, facilities and slots that we couldn't necessarily access otherwise. And in fact, when new routes are developed, the investment can be shared. If two, three or four frequencies per day are going to be put into place, two companies can share that investment. And once it's operating, they share the risk by bringing the power from both ends of the network. In the past, it was always one end bringing power, as opposed to both.

Let me give you a picture of what we believe to be the attributes that are absolutely necessary in order to have a successful alliance. In our experience, if we don't have added value for the customer, an alliance will not be successful. Also, all of the partners within an alliance, or any partner that you have, must share your vision of the future and have the same behaviours, from a corporate culture point of view. Just to give you an example, you may remember a number of years ago, we had a commercial alliance with United Airlines in the United States and we were an equity and commercial partner of Continental Airlines. And I could not

ATTRIBUTES NEEDED FOR SUCCESSFUL ALLIANCE

- ENHANCED VALUE TO THE CUSTOMER
- COMMON VISION
- COMPATIBLE CORPORATE CULTURES
- NETWORK COMPLEMENTARITY
- QUALITY BRANDS, PRODUCT COMPATIBILITY
- POSITIVE CORPORATE CLIMATE & MANAGEMENT ATTENTION
- WILLINGNESS TO SHARE
- PROFIT IMPROVEMENT

describe two companies that are more different, from a corporate culture point of view. United was quite similar to Air Canada in that sense; we were able to work very well together. Continental was much more combative; they were very concerned with short-term issues, not terribly customer-oriented, where was tomorrow's cash going to come from, and so on and so forth. So a common corporate culture is absolutely critical and completely transcends national culture.

The networks must be complementary. The greater the degree of overlap, the greater chance there is for seeds or little cancers to be sown, particularly within sales and marketing organizations, where the members of each company will compete or continue to compete with each other as opposed to together competing with the rest of the industry. Of course, product complementarity is important and merits a lot of attention. And Pierre is quite right, the chemistry between the CEOs is very important. But if that's not addressed and carried down all through the company, clearly, the wheels will fall off the train sooner or later.

Probably one of the most important things, I would argue, would be the willingness to share and to trust. This is a very difficult thing to overcome. Those of us in large companies know what inter-departmental trusting and sharing sometimes is, but clearly when you move into an inter-company type of sharing and trusting, it moves to a whole different level.

And finally, yes, there has to be a profit improvement for the players because, after all, we are businesses and we need to add shareholder value as we go forward. So, to summarize, if we begin with the customer and we end up with a profitable venture and we do all of these things right in the middle, I think we end up with the recipe that is absolutely necessary.

You will notice that I have not mentioned equity. In my opinion, the majority of alliances that have been equity-based have failed. There have been a lot of commercially-driven alliances that have also had equity and in many instances, the equity side of that relationship has almost derailed an extremely beneficial commercial relationship: Northwest and KLM are one

In my opinion, the majority of alliances that have been equity-based have failed.

example and more recently Northwest and Continental. In our experience, equity has been a little bit more of a detriment than a benefit.

Let me quickly summarize the major world alliance groupings. I think the reason that alliances have become a bit of an attention-getter over the last number of years is not, as Mr. Jeannot said, because anything is terribly different. We are a network industry and we have always co-operated as time has gone on. In the past, however, this cooperation took the form of individual partnerships and, through IATA, of course, a network relationship where the industry was used to working together. But the alliances back in the pool days were individual relationships. We had a relationship with British Airways, we also had a relationship with Air France, we also had a relationship with Swissair. What has changed in the last number of years is the multilateralism that has come into the industry and that is going to change the nature of the industry over time as new networks are built. Clearly, these groupings are still unstable and may always be unstable, and there will continue to be moves back and forth. You'll notice Alitalia is here in the centre column with brackets around it. Six months ago, I would said that the so-called Wings Alliance would be a very powerful number two in the world. I don't believe that anymore, I think SkyTeam is likely to take that position as we go forward.

There is no question in my mind that successful alliances must be vision-driven. For the customer, the keys are recognition, whether that is status on his frequent flyer program, the miles he accumulates, access to lounges, frequent flyer redemptions, priority boarding, etc., wherever on the network he flies, and convenience is also absolutely critical in terms of making the customer experience a successful one. Other vital elements are things like through check-in and seat assignment and the ability to recover when the carriers don't do what they're supposed to do, no matter what part of the world you're in, in the same way that you would recover when you're on your home airline.

In the case of Air Canada, we are really representative of the size of the major alliance groupings. The scale represents about 45,000 city pairs that are operated each day by the Star Alliance grouping, with the others being in the 35,000 range. So as you can see, all of these multilateral alliances are extremely large. Our alliance is not terribly efficient from an access point of view. These 45,000 city pairs in fact represent no more than 20 or 25% of the 200,000-odd city pairs that we could serve if we were to connect at the appropriate times and so on and so forth. You'll see a few markers underneath each of those columns. Each of those city pairs, just to describe the left-hand column, is served an average of 2.3 times a day. And in a competitive benchmark sense, we like to know whether we are fastest at serving those 45,000 city pairs and we are fastest, 74% of the time. And each of the other alliances within its own focus network is generally fastest in its own set as well. So these alliances are large, they are growing rapidly and to Air Canada they have significant value. We are north now of \$500 million worth of benefit to Air Canada. It is our belief that this is more profitable than average, in terms of how the value attributes. It has clearly fuelled our own international and domestic growth. In fact, out of Montreal in the last year or so, we have added markets such as Philadelphia, Denver, more frequencies to Winnipeg, San Francisco, Los Angeles and Frankfurt and a lot more frequencies to Vancouver, all of which would not have been possible without the relationships that we enjoy with our major partners.

Where's all this going to go? This is an important question and I believe that in the next five years not a whole lot will change. There will be more cross-equities and there will be more raids and defences

I think the next big phase will be that these alliance networks... will begin to move outside of the airline sector to include the hotel accommodation sector, car rental sector, financial institutions, credit cards, technology sectors, etc.

I suspect that what we see today is a stage of development which will most probably lead to a much more formal worldwide integration of the industry.

not unlike what happened last fall in Canada with the Onex situation. The networks will continue to fill in the blanks. The various alliances will become much better at putting the infrastructure in place to better serve customers once they're on our networks and will become much more integrated.

As we go forward, it will be necessary for the rest of the industry to, in the broadest sense, get to know what is happening in the airline industry. This is because I think the next big phase will be that these alliance networks, much as the individual carriers are doing today, will begin to move outside of the airline sector to include the hotel accommodation sector, car rental sector, financial institutions, credit cards, technology sectors, etc. And in some instances, that has already started to happen.

So in the long run, I suspect that what we see today is a stage of development which will most probably lead to a much more formal worldwide integration of the industry. And this will happen, I think, over time as more and more of the international regulatory barriers, particularly ownership models, begin to break down.

Thank you very much for your time!

Échanges entre l'auditoire et les panélistes

Madame Bastien – Messieurs Eustache, Jeannot, Briodin et MacCormack

Madame Francine Bastien

Question adressée à Monsieur Eustache : Il semble que votre industrie sera confrontée à l'obligation de former des alliances parce que, si j'ai bien compris, la concurrence se fait entre vous et ces alliances. Est-ce que des entreprises comme la vôtre envisagent les alliances comme prochaine étape pour être plus efficaces?

Monsieur Jean-Marc Eustache

Personnellement, je suis contre les alliances. Elles ne sont pas du tout dans ma ligne de pensée. Je n'y crois pas car je considère qu'il faut quelqu'un qui dirige, qu'il faut une vision et que cette vision soit implantée partout. Les alliances peuvent être possibles dans le domaine aérien en raison des limites imposées par les réglementations des pays. Mais si ce n'était pas de ces réglementations, les entreprises du secteur aérien se développeraient de façon beaucoup plus importantes sans le système des alliances. Dans le secteur des voyages, nous n'avons pas ces contraintes, sauf au niveau du transport aérien. C'est pourquoi Transat possède en partie un transporteur aérien en Europe à 49,6 %. Au niveau du tourisme en général, que ce soit les agences de voyages, les tours opérateurs ou les hôtels, nous avons le droit de posséder 100 % des entreprises. J'ai bien essayé de faire quelques alliances, par exemple avec Thomson. Nous faisons des achats en commun dans les Caraïbes, Transat amenait les touristes l'hiver, et Thomson les amenait l'été. Mais dans un premier temps, Thomson a été mis en bourse, puis a été vendu par la propriété du groupe Thomson canadien et finalement, a été acheté par les Allemands qui, aujourd'hui, vont essayer de nous avaler ou ce sera nous qui essaierons d'acquiescer un autre concurrent. Donc, personnellement, je ne crois pas aux alliances.

Madame Francine Bastien

Question adressée à Monsieur Jeannot : Est-ce une question d'y croire ou une question d'une réalité incontournable?

Monsieur Pierre J. Jeannot

Non, je considère que le marché est très différent. Comme l'a si bien démontré Monsieur MacCormack, il y a quelques instants, un des pouvoirs des alliances, c'est justement de permettre l'extension de son réseau afin d'aller piger dans un marché beaucoup plus vaste à l'international. Le marché du vacancier représente un marché point à point et non pas un marché qui exige de passer par une plaque tournante. Ainsi, la nécessité d'expansion étant différente, la stratégie d'expansion doit aussi être différente. Je considère qu'il peut très bien y avoir une expansion mondiale dans le secteur des voyages, et l'on constate, dans ce sens, le développement de grandes compagnies internationales du côté des hôtels et des agences de voyages.

Dans le domaine aérien, il y a certaines anomalies qui seront sûrement réglées dans l'avenir. Ainsi des transporteurs comme Air Transat pourront évoluer dans ce domaine tout comme il existe des chaînes de tours opérateurs ou encore des chaînes internationales d'hôteliers. Je considère qu'il sera beaucoup plus facile pour le transport nolisé d'arriver à cette internationalisation que pour les transporteurs réguliers en raison d'une sensibilité nationale qui demeure.

Monsieur Pascal Briodin

Il ne faut pas oublier que les clients aussi se mondialisent. Ces clients sont des entreprises qui couvrent la planète. Alors leurs besoins en transport se mondialisent également. Et ils ont besoin d'avoir une entreprise qui ait une dimension mondiale. Donc, je dirais que le client constitue un des premiers moteurs de l'alliance.

Le client, nous l'attirons de trois façons :

- tout d'abord par le produit que nous sommes en mesure de lui offrir. Une part importante de ce « produit » est la destination vers laquelle il veut aller et la classe de confort à laquelle il veut accéder;
- deuxièmement, par le contrat que nous sommes capables de passer avec lui — et je pense que M. MacCormack dirait la même chose —, nous avons de plus en plus de relations contractuelles – auparavant, le client achetait par l'intermédiaire d'une agence de voyages c'est-à-dire au cas par cas, ce qui est toujours valable dans le secteur des loisirs, mais en ce qui concerne les grandes entreprises, elles se dotent de plus en plus d'une direction des achats, ce qui augmente les relations contractuelles avec les compagnies aériennes. Ces relations deviennent alors un élément très important et un élément de fidélisation qui rejoint ce que je disais au début : un client mondial a besoin d'un contrat mondial;
- troisièmement, par la fidélisation. L'alliance amène, à cet effet, une plus-value. Car quelle que soit votre carte ou quel que soit votre statut « élite ou élite plus » de l'alliance SkyTeam, vous aurez accès à 265 salons dans le monde, on vous reconnaîtra au comptoir d'enregistrement, on connaîtra votre historique comme passager, etc. Et par ailleurs, vous accumulerez des « miles » et serez capable de les utiliser sur l'ensemble du réseau – cela constitue des éléments de première importance pour le passager, notamment pour le passager d'affaires.

Madame Francine Bastien

Addressed to Mr. MacCormack: Does that mean that eventually, in the long run, we're looking also at economies of scale for the passenger, for the client, as we were saying this morning when we discussed the integration of the rest of the tourism industry?

Monsieur G. Ross MacCormack

I think so. If we discuss economy of scale, I think a lot of the alliances are already beginning to achieve some economies of scale which, over time, will certainly pass through in the form of significant customer benefits. This could be through the sharing of facilities, which is not only from an economic point of view, i.e., everybody having separate facilities in London's Heathrow, for example, but also through coming together in a common unit which is far less costly and much more convenient so there's an economy of scale of energy from the customer's point of view as well. I think the early gains from the alliance structures were really much more from the customer, revenue, market penetration side and it is only now that we are beginning to get into some of the economies that will allow significant savings to be passed through to the customer one day.

Monsieur Scott Meiss, Canadian Tourism Commission

We've talked a lot about the benefits for corporations of these alliances and we've talked about the benefits for the customer, but the players we haven't talked about are perhaps the destination marketing organizations like Tourism Montreal or national regions like Canada. Where do they fit in? Are they a beneficiary in these kinds of alliances that we're talking about? I would be interested in the point of view of any of the speakers or Jean-Marc, in particular.

Monsieur Jean-Marc Eustache

Je dois avouer que je suis sur le conseil d'administration de la Commission canadienne du tourisme.

J'ai toutefois remarqué que dans trois des quatre allocutions précédentes, nous avons terminé en parlant du client — et il est important de se souvenir que nous avons des clients! De toute évidence, ce que l'on vend au client, c'est une destination, et le Canada fait partie de nos destinations. Pourquoi Transat s'est-il développé en France, pourquoi il se développe en Grande-Bretagne et pourquoi nous regardons des acquisitions dans d'autres pays tels que les États-Unis ou l'Espagne? C'est parce qu'on a l'intention de développer notre destination. En somme, on prend un avion et on l'amène du point A au point B. Ainsi on amène des Canadiens dans ces pays-là et évidemment, on amène les gens de ces pays au Canada. C'est pour cette raison que nous avons maintenant deux entreprises réceptives, soit DMC Transat qui nous appartient depuis un certain temps, et que nous avons acquis tout récemment JonView qui détient le premier rang comme réceptif au Canada. Et cela n'est pas terminé parce que nous regardons du côté de l'Ouest canadien afin de renforcer nos positions pour développer cette destination — comme par exemple, les Allemands et les Suisses, entre autres, qui sont aussi intéressés par l'Ouest canadien. Nous pouvons donc affirmer que les destinations sont importantes et que les joueurs impliqués dans la mise en marché de ces destinations — je pense entre autres à la Commission canadienne du tourisme, à Tourisme Montréal, à Tourisme Québec —, jouent aussi un rôle très important et c'est avec eux qu'il importe de faire du développement. Notre intérêt, c'est le vacancier! Ce qui est très différent des transporteurs réguliers où leur intérêt est le voyageur d'affaires qui effectivement utilise les cartes de fidélité — ce qui m'amène à me demander combien de temps dureront les

programmes qui y sont reliés et particulièrement le modèle qui prévaut présentement. Cela étant dit, il est clair que les destinations et les organismes qui en font la promotion s'avèrent capitales pour des boîtes comme la nôtre. C'est certain!

Monsieur G. Ross MacCormack

I would just like to respond to the question about the benefits for destination marketing organizations. Clearly, access is one of the most important aspects. I can assure you that, from the point of view of our company, without our relationships with companies such as United and Lufthansa, there would be no service from Frankfurt to Montreal, from Denver to Montreal, from Washington-Dulles many times a day to Montreal. There would be significantly less service between Montreal and Vancouver, which as you know is becoming a major Pacific hub. Montreal – San Francisco and Montreal – Los Angeles have both come along with a lot of success since we entered a relationship with United Airlines who is the dominant player within California and the South Pacific, which is very important. So, a great proportion of the people who fly on Air Canada, in fact, are accessing the networks beyond our partners and our partners are able to bring people to Montreal through the combined networks that we could never access alone. So I think access is one of the absolutely important aspects that alliances will bring to any set of destinations that wishes to make best use of that access.

Monsieur Pascal Briodin

J'abonde dans le sens de ce que disait M. MacCormack. Il est assez intéressant de constater à quel point le développement du transport précède le développement des échanges et les stimule – que ce soit des échanges de nature touristique ou économique. Cette année, nous avons offert 350 000 sièges entre Paris et Montréal alors qu'en 1950, notre offre se situait à 3 300 sièges. En outre, nous ne sommes pas seuls entre Paris et Montréal : on compte Air Canada, Royal, Canada 3000, Air Transat et Corsair – donc six compagnies, et peut-être 1 million de sièges. Il faut imaginer à quel point cette croissance de l'offre a pu amener un développement du tourisme. Par ailleurs, le fait que nos réseaux s'interconnectent de plus en plus permet aux personnes d'Europe de l'Est et de l'Ouest, d'Asie et du Moyen-Orient de venir dans des conditions exceptionnelles – facilité de transport et prix avantageux en raison de notre agressivité commerciale sur des marchés où nous ne sommes pas dominants. Ainsi, les alliances sont un moteur extraordinaire pour le développement d'une destination.

Monsieur Pierre J. Jeannot

Je voudrais simplement ajouter que toutes ces expansions de réseaux servent à faciliter les voyages d'affaires, mais la croissance du voyage d'affaires mondialement est en fonction du produit national brut tandis que la croissance du voyage touristique représente environ le double. Donc, la grande croissance mondiale se situe au niveau du tourisme d'agrément et les réseaux qui existent grâce aux alliances peuvent faciliter les déplacements à de plus en plus de gens qui ne peuvent pas bénéficier du service point à point des transporteurs nolisés – n'ayant pas de volume suffisant pour avoir des *charters* à tous les jours comme par exemple entre Bangkok et Montréal. Ainsi, à partir de ces alliances mondiales, il serait possible de développer un marché touristique beaucoup plus considérable vers le Canada, notamment en termes d'harmonisation de prix.

Monsieur Louis Jolin, Université du Québec à Montréal

On a beaucoup insisté sur les conditions de réussite des alliances, mais j'aimerais connaître vos indicateurs pour mesurer le succès des alliances et des acquisitions. Je voudrais me référer à l'entrevue que Monsieur Eustache a donnée la semaine dernière à la suite de l'acquisition de JonView. Vous disiez : « J'y perds mon latin! J'ai beau augmenter mon chiffre d'affaires, on a beau faire des acquisitions, mais la valeur de l'action reste la même ou n'augmente pas de façon significative! » Alors est-ce que la valeur de l'action est un indicateur propice ou valable pour mesurer le succès des acquisitions ou des alliances et quels seraient les autres indicateurs?

Monsieur Jean-Marc Eustache

Le problème que l'on a au Canada avec les actions de Transat, c'est que nous sommes un « animal inconnu ». Nous sommes la seule entreprise de tourisme intégrée au Canada. Une compagnie comme la nôtre, cotée en bourse, c'est très compliqué d'essayer d'expliquer cela à des analystes financiers, à des fonds de pensions et à des financiers. Si on était dans l'industrie du bois, cela serait très différent, puisque c'est une industrie qui est connue, qu'il y a plusieurs grands joueurs et les analystes peuvent suivre ces joueurs et faire des investissements dans ces compagnies, voilà comme premier point. Comme deuxième point, nous avons toujours le problème de comparaison avec les transporteurs aériens. Et c'est pour cette raison qu'il faut rester dynamique. L'industrie du transport aérien des vingt dernières années a été ce que vous connaissez : ça n'a pas été un succès! Il n'y a jamais eu de grande rentabilité dans l'industrie aérienne. En plus, elle est considérée, dans le monde financier, comme une industrie cyclique. Voilà pourquoi, en bout de ligne, nous avons des problèmes avec la valeur de l'action de Transat. Le cas se présente bien différemment en Europe, puisqu'ils ont une longue tradition du tourisme et qu'il y a plusieurs entreprises comme la nôtre cotées en bourse — qu'ils s'agissent de Club Med, Kuoni, Thomson, First Choice etc. Nous faisons partie des dix premiers joueurs, mais nous sommes tout de même un petit joueur parmi les autres. Et il est évident que nous n'avons pas l'évaluation que nous sommes en mesure de nous attendre au Canada.

Comment mesure-t-on une acquisition? Je pense qu'une acquisition se fait dans les marchés qui nous intéressent afin de développer certains secteurs qui font partie de la stratégie de l'entreprise. Nous sommes entrés dans le secteur de l'hôtellerie dans les Caraïbes — nous avons maintenant trois hôtels — et d'ici la fin de l'année, nous devrions en ajouter trois ou quatre autres. Qu'est-ce qu'il faut? Les Canadiens se rendent dans cette région l'hiver, mais pas pendant la période estivale. Pour remplir les hôtels pendant cette période, il faut donc amener des populations qui viennent d'ailleurs et à partir de ce moment, on s'intéresse aux Européens et aux Américains. Donc cela fait partie de notre vision d'entreprise. Pourquoi veut-on entrer dans le domaine hôtelier? C'est clair qu'un seul hôtel ne suffit pas dans une destination comme Cancun où on a à peu près l'équivalent de 3 500 sièges par semaine. Mais cela nous assure tout de même un minimum et une qualité de service que nous désirons. C'est pour cette raison que nous tablons sur une stratégie d'intégration verticale et, en définitive, c'est la vision de l'entreprise qui fait en sorte que l'acquisition devient intéressante ou pas.

Monsieur Pascal Briodin

Il est très difficile d'évaluer la rentabilité d'une alliance. Par contre, ce que l'on mesure assez bien, c'est le surcroît de recettes. À Air France, pour l'année 1999-2000, cela représente un milliard de francs, soit à peu près 200 millions de dollars canadiens. Par ailleurs, on peut imputer un certain nombre de coûts à une alliance, et on peut en déduire une marge — marge estimée chez Air France à environ à 250 millions de francs, donc un quart du chiffre d'affaires supplémentaire généré.

Monsieur Alain Authier, Voyages CAA-Québec

Au début des années 80, lors d'un congrès à Memphis, Tennessee, un panel d'experts en transport aérien prédisait qu'en l'an 2000, 50 % des aéroports au monde ne pourraient suffire à la demande. Est-ce que ces experts avaient raison – quelle est la situation actuelle? En outre, nous sommes 7,5 millions d'habitants au Québec. Le territoire est très vaste, donc. Comment voyez-vous le développement des aéroports au Québec – des aéroports qui sont légués au privé?

Monsieur G. Ross MacCormack

With regard to Montreal, as we view the future, we believe that Montreal will become a significant growth airport for Air Canada as we begin to add services, and I enumerated a number of services that have been added just in the last two and a half years. And we hope to keep that pace going. There are a number of other new services as well – Philadelphia, more frequencies to Florida, etc. – that we continue to add. A big part of that is not only our partnerships externally that help drive traffic into Quebec, but our own intra-regional feeder structure with Air Alliance and Air Nova who access other parts of the province and provide not only a feed network but a very important local situation as well. So certainly, from a Montreal point of view, we would expect to see growth above the national average, that would certainly be our hope and intention.

Monsieur Pierre J. Jeannot

Internationalement, il y a environ 1 400 aéroports qui nous intéressent. La grande majorité de ces aéroports n'est pas congestionnée sauf, évidemment, des plaques tournantes comme Heathrow, Francfort et certains aéroports aux États-Unis. Par contre, un phénomène que nous avons remarqué en Amérique du Nord, c'est le développement considérable des plaques secondaires telles que Dallas, Denver et Atlanta qui, il y a 25 ans, n'étaient pas des plaques tournantes importantes. En Europe, il s'avère nécessaire de développer aussi ces plaques tournantes. Bien qu'il y ait beaucoup d'aéroports en construction à l'heure actuelle, cela n'est pas suffisant. Malgré le fait que Charles de Gaulle, en France, ait encore beaucoup de possibilités d'expansion, on parle tout de même d'un troisième aéroport et d'un autre en Espagne qui pourrait accueillir environ 100 millions de passagers. Nous constatons qu'il y a beaucoup de travail qui se fait, mais cela reste difficile en raison notamment des questions environnementales qui doivent être débattues afin de s'assurer du respect de l'environnement. En plus du problème de la capacité aéroportuaire, il y a le problème de la capacité du trafic aérien — Jean-Claude Baumgarten en parlait ce midi et moi aussi précédemment. Cela représente un autre point de congestion important sur lequel beaucoup de travail doit se faire. En ce moment, il y a des limites en termes de croissance. Mais si on parvient à développer un peu plus ces infrastructures, nous pourrions continuer à croître à un rythme intéressant. En ce qui concerne le Québec et le Canada, je pense que Monsieur MacCormack a bien répondu à la question.

Allocution de monsieur Tae-Hoon Oum

Professeur – transport et télécommunications, University of British Columbia

Mesdames et Messieurs,

Thank you very much Madam Chairman. Thank you also Professor Michel Archambault and Mr. Alan Stark for inviting me to speak.

When I was invited to speak at this tourism conference, I was told I should focus on the issue of airline consolidation and its impact on airports and tourism. My remarks are based on my four years or so of research, conducted primarily on North Atlantic alliances. What I am going to speak about is more the medium to long-term impact of these major alliances, rather than the day-to-day or short-term impacts. I am a bit concerned about airline consolidation although I did advocate it in the early 1990s when the global alliance system was formed. But now, after a long-term in-depth investigation of the issues, I do have some concerns about airline consolidation. I hope that what I say is actually helpful to Canadian airline consumers, Air Canada and to the tourism industry as a whole, because it does involve the development of Montreal. I hope by the end to have presented economic arguments to convince you.

Tae Hoon Oum est professeur en transport et télécommunications à l'University of British Columbia et président du Air Transport Research Group Society. Il est aussi titulaire de la chaire de la Fondation UPS et professeur de gestion à la faculté de Commerce et de Gestion de UBC. Le professeur Oum est spécialiste des enjeux économiques et stratégiques dans les secteurs du transport et des télécommunications.

My presentation begins with the global alliance network carriers that Mr. MacCormack presented very well, so I will skip some of that for the sake of saving time. Then I'll look at the Air Canada and Canadian Airlines merger and the impact of both events on the airports and airline markets and, finally, what Canada should do in terms of encouraging national interest, economic interest and the tourism of Canada and Quebec, for example.

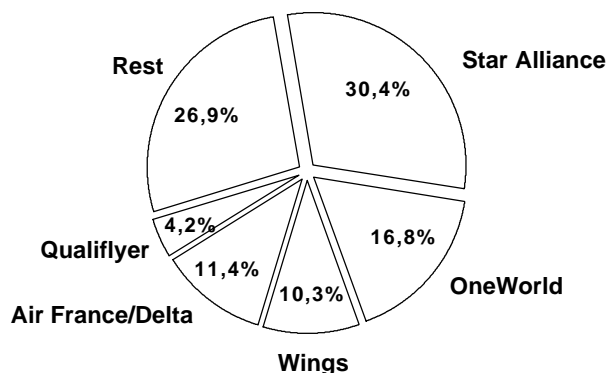
This table of the global alliance system was described by Mr. MacCormack of Air Canada very well. What he didn't mention was Qualiflyer. Qualiflyer is an intra-European group formed by Swissair which is trying to align itself with a large number of small carriers in Europe. In my view, this group will experience big problems in the future because as the air transport market gets much more developed, there will be fierce competition among the carriers inside Qualiflyer, creating internal difficulties. For this reason, I did not actually count it as a global alliance group.

These are the current market shares of each alliance, as of last year. Basically, Star Alliance, which includes Air Canada, is number one with 30% of the market share. It is followed by oneworld, Wings, SkyTeam and Qualiflyer, with unaligned airlines holding 27%. One of the major unaligned carriers is Japan Airlines so if Japan Airlines joins one alliance or another, the others will shrink further. So, if you are an unaligned carrier, you may have a fair bit of difficulty in the near future.

There is no doubt that strategic alliances linking complementary networks benefit consumers, especially people travelling beyond gateway cities. Some statistics we'll look at later will show that there is a

Alliance Group Market Shares

In Terms of Revenue Passenger Kilometers



huge increase in connecting passengers through alliance hubs inside Europe, towards Europe and towards the United States. Passenger routings overall are getting increasingly concentrated. There is an economic advantage for global alliance carriers to route more passengers through two partner gateway hubs. For example, traffic between Amsterdam, a KLM hub, and Detroit, a Northwest hub, has increased substantially from 7 flights a week in 1992 to 28 flights per week now. Frankfurt is a Lufthansa hub and Chicago is a United hub and again, there has been a huge increase in traffic. And what this means is that major alliance carriers have economic incentives to route more of their connecting traffic through the alliance's primary gateways. As a result, secondary gateways, although there may be exceptional cases, can lose direct international services.

Conferences were held in February of this year in Hamburg, where the city is facing precisely that question. After joining its alliance, Lufthansa dropped a lot of direct international flights out of Hamburg to North America and out of Hamburg to Asia. This is a problem. Montreal versus Toronto may not change in the short run, but there is an economic incentive for alliance carriers to route a certain way. I think there are political considerations one needs to look into, but I did not consider political considerations to be economic incentives.

These statistics from the US government show that connecting passengers tend to pass through alliance hubs of the three major Atlantic alliances. Austrian Airlines has now joined the Star Alliance, changing the picture slightly. The number of connecting passengers has increased dramatically if we look at United and Lufthansa and then Northwest and KLM between 1992 and 1999. So these statistics prove that connecting carriers have an incentive to do this. Actually, we go through this in our new book, *Globalization and Strategic Alliances*.

We conducted an analysis to show why there are economic incentives for the major alliance carriers to do that. When one alliance network dominates gateway-to-gateway markets, they charge hub premiums, it is known. If you look at European and US studies, if gateway-to-gateway markets are dominated by one alliance carrier, this airline knows how to charge prices, when to charge prices, and has very up-to-date, very intelligent information systems about its markets. And a dominant carrier also increases the interline pro-rated fares they offer to competing foreign carriers. As a result, they eliminate foreign carrier competition on connecting markets and make it difficult for foreign carriers to compete even on gateway-to-gateway markets since the foreign carriers have to reduce frequencies after losing connecting passengers. This is actually a written complaint by British Airways against Air Canada in the British Civil Aviation report. They claim that Air Canada increased the connecting passenger pro-rated charges that Air Canada offers to British Airways from \$380 to some \$1,100. I don't know how much of this is true, but it's written in the document. And there is certainly an incentive to do that.

And Montreal's role as an inter-continental gateway is likely to be reduced. I'm not thinking about political considerations but economic considerations as the Star Alliance gets stronger. In fact, competition among two or more global alliance networks is crucial for consumer protection and tourism in Canada.

This is the picture I'm talking about here. This is the pre-Star Alliance situation. For example, Frankfurt was a hub and Hamburg was a secondary smaller gateway for Lufthansa. After the alliance, Hamburg became simply a spoke city once they strengthened



Frankfurt and Munich to route a lot of traffic from various parts of Europe to Asia and North America. That is what happened and that is why the Hamburg government is very much concerned.

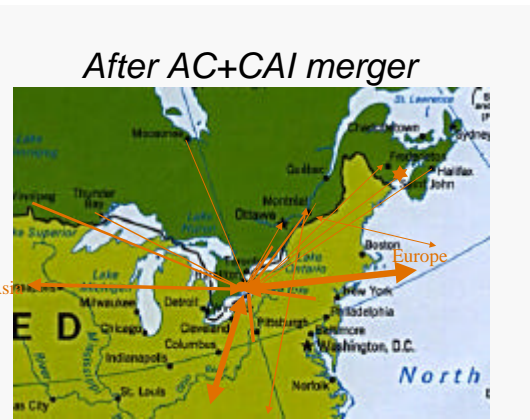
Let's look now, for example, at what would happen if Hamburg succeeded in attracting another alliance carrier such as Air France or Delta from SkyTeam. I don't know if you have such a plan, but

let's say they succeed in attracting an alternate alliance carrier to Hamburg and, of course, SkyTeam has a Paris hub. What happens next is that since they need to compete in the German market against Frankfurt as the Lufthansa-Star Alliance hub, they will have an economic incentive to use Hamburg to route some of the passengers collected in Northern Europe to North America directly and to Asia directly.



Now, let's go back to the Air Canada and Canadian Airlines case. Before the merger, let's say that Montreal was a substantial hub, a substantial gateway of use to Europe and a connecting point. Of course, Toronto is a bigger hub and they have

more international traffic. However, if we apply the results of the economic analysis and the example of Hamburg and Frankfurt, this would be a case in the very long run, now I'm again removing political considerations, I'm sure Air Canada is very responsive to their situation, but in the long run, it is possible that the Star Alliance's economic interest is to route more traffic through Toronto.



Now, the question is, if people want more alliance carriers, most cities and outlying areas will be served from one hub. As a result, those cities lose competition and airlines over time know how to maximize their profit. So that is the issue of the one alliance case.



Pascal Briodin did mention that he is interested in the beyond Montreal and Toronto market. Suppose we attract another alliance carrier to Montreal. Let's say the Air France and Delta alliance comes in and is given the opportunity to align with the feeder carrier system in Canada. Obviously, they will develop Montreal as a primary hub gateway in

North America. This is a very long-term issue. Of course, Air Canada will lose some connecting traffic from Toronto to Montreal's hub. So, this is the results of our analysis.

And what should we do in Canada? I think to restore and strengthen Montreal as an international gateway, it must attract another alliance network carrier, Air France or SkyTeam, for example, to use Montreal as a gateway. Obviously, support is required, and right now we don't have feeder carriers in Canada. I was wondering why Air Canada was not able to officially sell the Canadian regional airlines. In my view, this is a policy mistake since substantial feeder carriers are non-existent at this point. They have to be independent of Air Canada, peak time airport slots and gates need to be accommodated and bilateral air treaties between Canada and the major carrier's home country, France, for example, need to be liberalized.

I think to restore and strengthen Montreal as an international gateway, it must attract another alliance network carrier, Air France or SkyTeam, for example, to use Montreal as a gateway.

In the long run, Air Canada will become a stronger, much more competitive carrier. If I were the president of Air Canada, I would, for the long-term interest of Air Canada and the further long-term interest of Canada, divest the company of Canadian regional carriers, even for free.

Thank you very much!

Allocution de monsieur Kris Murthy

Directeur, Gestion du savoir, Secteurs transports et voyages, IBM

Mesdames et Messieurs,

I'll spend ten minutes talking about technology and its impact on tourism. I'll spend five of those ten minutes talking about the Internet and getting a point of view about the Internet that will help you answer some of the questions you might have yourself and this is based on a lot of thinking that we have done at IBM, that I have done with a lot of my colleagues and research and so forth.

There's a lot of hype on the Internet, a lot of people have become very wealthy, but the basis of the Internet, from a business perspective, is really three things that it does very well.

The first thing is that it reduces the cost of searching to almost zero. What do I mean by searching? Let me use an example from retailing: to buy a shirt before the Internet in the early 1980s, you'd have to go through various different stores unless you knew precisely what you were looking for, and not a lot of us did. You'd visit several stores and, depending on how flexible you were on your selection, you would actually look at different shirts and at the end of the day, maybe half a day later, you would zero in on the shirt you were looking for, at the price you were looking for, in the style you were looking for, and purchase it. This procurement process happens in real time and you could be sitting in your living room, surfing the 'Net and the cost of searching for that shirt among e-

Kris Murthy is Director, Knowledge Management, for the IBM Global Travel & Transportation Industry. He is responsible for developing thought leadership material anticipating the next waves of industry changes using sources inside and outside IBM as well as enabling leading-edge projects resulting from technology leadership and client engagements. He has more than five years' experience in IT techniques and he has been very closely involved with IBM projects dealing with innovation and the development of linkages between business and technology.

tailors is almost zero. That's why you have e-tailors providing real competition to the regular retailers.

In the travel world, we have had free searching for airline tickets for a very long time, even before the advent of the Internet. It was called global distribution systems. And global distribution systems basically provided free searching. They had all the inventory of all the flights from point A to B, including connections; they had prices, published fares, some special fares and travel agents could search on your behalf for the best fare or the best schedule, whatever your criteria might be.

From a business perspective, Internet reduces the cost of searching to almost zero. Internet improves collaboration. Internet reduces the cost of contracting.

Today that process has gone to the Internet, but what we have here in the free searching arena is some history. The history is that if searching costs become zero and searching is effortless for the consuming public, then the notion of a brand or an experience is very important. The example we have is the deregulated American market. If you look at US airline profits since deregulation, all of the carriers with substitutable products, i.e., if I want to go from New York to Atlanta I could take Delta or US Airways or Continental, assuming these products are substitutable, then free searching provides a tremendous headache for these airlines. I don't have the chart, but if I plot the profits of the US major carriers since deregulation, the data substantiate that profits have been continually declining.

So the moral of the story is, if you have free searching then you'd better have a distinguishing brand, otherwise you are in deep trouble. Another example is Singapore Airlines. Singapore Airlines has a brand of superior service and regardless of the increase in bilateral agreements signed between Singapore and other countries and other frequencies, Singapore Airlines' profitability has pretty much remained the same, that's because of its brand strength. So brand is very important. And substitutability is something that will give you a lot of headache from a profit perspective.

From a tourism perspective, what this means is that, even if you're a small operator, if you have a distinguishing brand, i.e., if you provide value, if you provide a differentiating experience, then the Internet is really your friend because the other thing about searching is that if you can get on the 'Net, then you have immediately achieved global reach. Because anybody else on the 'Net can get to you and search you out because the searching cost is zero, they can get to you at no expense. So if you provide value and experience, your size is not that important for reaching your customers.

From a tourism perspective, even if you're a small operator, if you have a distinguishing brand, i.e., if you provide value, if you provide a differentiating experience, then the Internet is really your friend.

The other thing that the Internet does is improve collaboration. To create a travel experience, a carrier can collaborate with the rental car agency and with the hotel in an effortless way to provide an end-to-end travel value. And as long as you can provide an improved travel value as a package to your consumer that is superior than its individual pieces, then you have established a new brand. And another way to look at alliances is that they are establishing a differentiating brand with improved reach on the Internet. And that is good news for the brand and good news for the alliance. In fact, a lot of their revenue gain is because of that.

And the final thing that the Internet does is reduce the cost of contracting. I would submit to you that the notion of what credit cards stand for today is going to be dramatically different five to ten years from now. American Express has to find a different value proposition than just providing a payment system. For instance, Yahoo has come up with a credit card which is very popular in Silicon Valley and I would say that Yahoo really doesn't need a credit card. And one of these days, they will say to all the folks with a credit card, if you just go through our site, you'll automatically use your credit card. This means that a portal will provide an automatic payment system. So the way a financial

contract or a payment mechanism is established between a buyer and a seller is going to be dramatically altered.

So the most important thing about the Internet that changes the landscape is search, and the next important thing is collaboration. Different suppliers can come together very rapidly to provide a new and differentiated brand on the Internet. And the final thing the Internet does is change the way someone pays for a service, electronic money, if you will, although that's probably further into the future. In any case, the immediate medium-term impact would be the redefinition of credit cards and what credit means to the public.

So, with this in mind, I would like to suggest that there are two ways looking at how you succeed in the Internet space. One is what I call depth or richness of your site, the

There are two ways looking at how you succeed in the Internet space. One is what I call depth or richness of your site, the other is what I call breadth or how broad in scope your site is.

other is what I call breadth or how broad in scope your site is. Let me give you an example. Yahoo is one of the broader sites out there. It is a portal. The definition of a portal is a one-stop shopping centre. When you want to get on the 'Net, a lot of people think of Yahoo, they go to Yahoo. But Yahoo has got a lot of breadth and very little depth. They are trying to fix that. Yahoo's having a lot of problems because of declining advertising revenues. People come to Yahoo first but they don't stay, they go off somewhere else, which is why the advertisers that paid a lot of money for Yahoo's attracting eyeballs are balking at paying those rates because people are not dwelling at Yahoo's site to buy anything. So Yahoo is increasing its depth, which is a difficult proposition.

The other end of the spectrum is having depth, but no breadth. If you have that, you will not attract enough eyeballs to your site to make it a viable proposition. The easiest, simplest example of this is individual airline Web sites. They have a great deal of depth, they have schedules, they have frequent flyer program information. But unless you are a Platinum Medallion member, you wouldn't go to Delta.com. Unless you're an Aeroplan Elite member, you wouldn't go to the Air Canada Web site. If you were just planning to travel from point A to point B, you'd go to a travel portal like Expedia or Travelocity. So, breadth is important but also depth is important. So in the Internet world, you have to decide which is more important, and concentrate on that.

From a tourism perspective, the large players, the Hiltons, the Hyatts, the Marriotts of the world, are branded properties with interchangeable value unless you're a frequent stayer at Marriott and you're totally wedded to the fact that you have to stay at a Marriott. A bed is a bed for a business traveller so he or she can easily substitute to another property. So, they are all going to be subjected to a declining market. However, if you provide an experience on a lake somewhere in Quebec, then there is no substitution involved there. So you have a unique experience. The only thing you have to do is to figure out how to get on a portal where enough people will search you out. So what you have is a depth of experience and what you are going to search for is breadth, a portal with enough breadth where you can publish your capabilities. Typically those things are called destination portals, like Canada is a destination, and you can leverage the Internet to your advantage.

So, with that as a background, I'd like to answer the three questions that I am supposed to answer. Hopefully that is relevant to you.

What are the consequences of the major carriers co-operating to create a virtual marketplace for online travel products, for example, Orbitz?

If we go back to the depth issue, the airline portals were too deep but not broad enough and they were not viable Internet sites. So the airlines really didn't have a choice. Expedia and Travelocity were broad and also deep and therefore they were robbing the airlines of a lot of traffic. So, Orbitz is a mechanism to stem the tide. What does it mean for consumers? Of course, it's going to mean better choice. What it means for airlines is hopefully stemming the loss or erosion of traffic to third-party portals. It remains to be seen, though, whether this is going to succeed. No one really knows

yet what the optimum balance is between the breadth of a portal and the depth of a portal. Even Yahoo doesn't know that, they're figuring it out as they go along. And the other thing about the Internet is that no portal strategy is going to be prevalent for a long time. So there is a notion of each portal in a business model being a channel and if you are a large business that wants an Internet presence, the best you can do today, and maybe for the foreseeable future, is optimize a portfolio of channels, all of them Internet-based.

The second issue is increasing the alliances that are being created when the major carriers invest in well-established e-commerce sites like Buy.com, Priceline.com. Do you think this is a profitable or worthwhile strategy?

For customers, yes, it is absolutely profitable because you now have a collaboration between portals, which is breadth, and depth, which is the individual suppliers. For suppliers, it is problematic because, quite frankly, it redefines the notion of yield

...if you are a large business that wants an Internet presence, the best you can do today, and maybe for the foreseeable future, is optimize a portfolio of channels, all of them Internet-based.

management. Airlines have invested a tremendous amount of money in yield management but my work with airlines has indicated that yield management is focussed on providing optimal revenue to airlines based on some human beings at the end of the terminal trying to make a reservation. Unfortunately, the Priceline.coms of the world are working on electronic agents that, in the middle of the night, keep going back for better and better fares, and if they find a better fare for you, they cancel your original reservation and rebook you on the new reservation at the lower fare.

So, it's like a Spy vs. Spy comic book thing, you need yield management on airlines that outsmarts the electronic agents that these people are developing. It is problematic because there is a lot of revenue leakage by airlines to electronic agents that needs to be fixed. As a result, the airlines are now embracing, if you will, this porcupine called Priceline.com (although their share price has been down recently). However, such sites have electronic stuff that's constantly trying to outsmart the airlines and the airlines have to develop an approach that outsmarts the agents.

The key here for the small players is don't try to outsmart them, your value proposition is really the experience. There is no substitutability. For example, if there is a price war between a Marriott and a Hyatt, then the Priceline.com electronic agents can play that game. If you are a destination player you are still OK because you're relying on your depth of experience as a value proposition.

What are the advantages and drawbacks of consolidation as far as travellers are concerned? How can independent players, agencies, hotels, best deal with the situation and what technological solutions are available?

Item number one there is, if you are a smaller player, you're experience-based, you're not a national or international brand that is fighting another national or international brand. These brands are going to be in a price war and, because the Internet eliminates search costs, consumers are going to start searching for the lowest costs, the best value. So, it is going to be a spiral downward, I'm afraid, in the foreseeable future, on profits for these firms. I would say smaller players should join destination portals. Fodor.com has adventure vacations for instance, and so destination portals are going to be more and more prevalent. People, the backpackers that folks talked about at lunch time, have a place to go to get a vacation package put together. And speaking of packages, this will help, you need to contemplate collaborating with complementors to provide a total travel experience with a higher margin and higher value to the public.

And finally, there is a new trend in technology called application systems providers. In a nutshell, what it means is you don't have to have huge technology departments and mathematicians in your organizations to develop yield management like the big airlines. Even if you're a small property, you can rent yield management. So, I would consider going out to talk to some firms that can help you

with some applications and you may find that renting these yield management applications may actually help you outsmart the big boys and make more money in the long run. Yield management is basically trying to outsmart supply with demand and price your product optimally based on the strength of demand. So, if the demand is low, you put your product on sale and you do it all electronically. Now you can join this game and the entry price is very minimal. So, there is no reason to necessarily succumb to the large players because if you have a value proposition, even if you're one of 165,000 independent businesses, you can get on the Internet and get the consumers. Where you're going to have a negative, compared with the large players, is in the operational costs. The cost of dry cleaning or bed sheets is going to be a lot less for the Marriotts than an independent operator. And the way you get over that problem is to form co-operatives on the 'Net and collaborate with similar suppliers. So, you can collaborate with similar suppliers for operational aspects to bring costs down but you don't have to do that to reach new customers.

Thank you!

Allocution de monsieur Charles Lapointe Président-directeur général, Tourisme Montréal

Messieurs les Présidents, fellow panelists, ladies and gentlemen,

Je voudrais à mon tour remercier Michel Archambault pour la tenue de ce colloque et le féliciter pour la qualité apportée dans la préparation de l'événement; de plus, lorsque l'on regarde le contenu du cahier du participant, je pense que nous en ressortirons tous très enrichis.

Je vous parlerai de gestion de destination et comment une destination telle que Montréal peut s'inscrire, profiter ou perdre face à toutes ces alliances, acquisitions et regroupements.

Je me sens dans une situation privilégiée parce que Michel Aubin de la station Tremblant a mentionné, ce matin, que ce qu'il y avait d'important dans le monde touristique à l'heure actuelle, c'était le « contenu ». Évidemment, je n'ai pas de sièges d'avion ou de chambres à remplir mais j'ai le « contenu ». Je crois qu'une destination comme Montréal, comme beaucoup d'autres destinations à travers le monde, apporte une plus-value à tous ces regroupements et alliances. On s'interroge depuis quelques temps sur l'image de marque de notre destination, sur l'image de marque de Montréal et sur l'importance, dans le marketing actuel, d'avoir une image de marque. Nous en sommes arrivés à des conclusions fort intéressantes. Toutes nos énergies, comme gestionnaire de destination et comme courroie de transmission d'une collectivité touristique dans un territoire donné, vont être mises de l'avant pour promouvoir, à travers le monde, ce *branding* de la destination Montréal.

Alors pourquoi est-ce si important? Tout simplement parce que les habitudes du consommateur ont changé. Avant de transformer radicalement les fonctions, les objectifs et la mission d'une organisation comme Tourisme Montréal,

Charles Lapointe est aussi connu sous le nom de Monsieur Tourisme Montréal. Il est président-directeur général de Tourisme Montréal (Office des Congrès et du tourisme du Grand Montréal) depuis 1989. Dans ses vies antérieures, il a été P-DG de l'IACO (International Aeroplane Company) en Irlande et il a aussi occupé plusieurs postes ministériels à Ottawa.

Je crois qu'une destination comme Montréal, comme beaucoup d'autres destinations à travers le monde, apporte une plus-value à tous ces regroupements et alliances.

il faut s'interroger sur ce que doit être notre mission. Il y a quelque 85 ans, lorsque Tourisme Montréal a été mis sur pied, c'était pour répondre à un besoin de regroupement; c'est ainsi qu'une cinquantaine d'intervenants montréalais ont décidé de créer une courroie de transmission unique vers les marchés plutôt que de se présenter individuellement. C'est à peu près la même philosophie qui a prévalu lors de la mise en place des offices de congrès et de tourisme à travers l'Amérique et un peu plus tard, en Europe. Au cours de ces 80 années, on a été

Le rôle d'un office de congrès et de tourisme – rôle particulièrement agréable à Montréal – demeure la promotion et la vente de la destination, l'accueil des visiteurs et l'orientation générale du développement du produit touristique. Il ne faut jamais perdre cela de vue.

interpellé par des grands changements industriels et il a fallu s'ajuster. Aujourd'hui, il y a comme une accélération qui entraîne encore une fois un changement. Mais toujours comme dans les années 20, le rôle d'un office de congrès et de tourisme – rôle particulièrement agréable à Montréal – demeure la promotion et la vente de la destination, l'accueil des visiteurs et l'orientation générale du développement du produit touristique. Il ne faut jamais perdre cela de vue.

Alors oui, il y a des changements accélérés et les technologies ont changé le comportement du consommateur. Qu'est-ce qui se passait, il y a dix ans? Le consommateur, qu'il soit à San Francisco, à New York, à Londres ou à Kingston, identifiait d'abord le type de vacances qu'il voulait prendre – escapade urbaine pendant deux ou trois jours, vacance de ski, détente au soleil, visite historique, etc. Dès que l'identification était faite, le consommateur devait se tourner vers des gens qui pouvait l'aider, et il approchait l'agent de voyage pour lui expliquer son choix. Il voulait connaître quelles étaient les options, les possibilités et où trouver le genre d'expérience recherchée? L'agent de voyage discutait avec le client de la pertinence de telle ou telle destination, si elle répondait au besoin du client et ensemble, ils déterminaient quelle était la valeur, et en bout de ligne, le client prenait sa décision. Aujourd'hui, comme tous les autres achats, c'est toujours le même

Ainsi, le grand changement que nous connaissons en tant que gestionnaire d'une destination, c'est la transformation complète de nos pratiques de mise en marché.

processus décisionnel. Le consommateur identifie le genre de voyage qu'il désire faire, analyse les options et où il peut trouver les réponses, il se demande toujours si c'est pertinent, si son choix répond à

ses besoins; il analyse la valeur de la prestation qu'il veut s'offrir et finalement, il prend sa décision. Mais maintenant, l'agent de voyage ou son conseiller va intervenir à peu près uniquement en bout de ligne, à la fin du processus, c'est-à-dire lorsqu'il s'agit de clarifier les questions sur la valeur et de prendre la décision finale. Alors, pour atteindre notre consommateur, il faut, en tant que destination, intervenir massivement sur l'Internet. Ainsi, le grand changement que nous connaissons en tant que gestionnaire d'une destination, c'est la transformation complète de nos pratiques de mise en marché. Auparavant, nous devions juste allumer ou imprimer chez le consommateur l'idée de venir à Montréal. Pour tout le reste, on travaillait avec un réseau de distribution. Maintenant, non seulement faut-il allumer l'intérêt, mais il faut également proposer — puisque le consommateur va le chercher lui-même sur le réseau Internet. Il faut lui parler de tout ce qu'il peut faire, de tout ce qu'il peut consommer, de la pertinence de la destination, de la valeur, etc. Alors, cela constitue un grand changement dans nos stratégies marketing et cela transparaîtra, de plus en plus, au cours des cinq prochaines années tout en impliquant un changement de priorité en termes budgétaires. C'est bien évident que sur Travelocity, Expedia ou tous les grands sites de voyage, le consommateur devra pouvoir trouver et être attiré par un *branding* montréalais. Je ne veux pas m'étendre sur le *branding*, mais en Amérique du Nord, il y a trois villes originales soit New York, San Francisco et Montréal. Ainsi, nous avons la chance en raison de notre histoire, de notre caractère français, de notre style européen, des plaisirs que peut offrir cette ville, nous avons la chance d'avoir un positionnement tout à fait original. En outre, on peut profiter de l'Internet et nous avons l'intention d'en profiter d'une façon maximale.

Décollant des changements apportés par l'Internet, il y a un débat intéressant dans les offices de congrès et de tourisme à la grandeur de l'Amérique du Nord — mais de façon beaucoup plus mar-

quée aux États-Unis. Certains ont décidé, comme gestionnaire de destinations, de se lancer dans le commerce électronique. C'est un phénomène qui se répand dans certaines grandes villes américaines et canadiennes. À Montréal, nous n'avons pas l'intention d'entrer sur ce terrain car nous considérons que notre mission première est de faire la promotion, l'accueil et l'orientation du développement du produit. Bien sûr, il est parfois tentant de se lancer dans ces activités de commerce mais d'un autre côté, j'estime qu'il y a déjà des professionnels et de grandes corporations locales ou internationales qui peuvent très bien répondre à cette demande.

Évidemment, nous avons des défis face au phénomène de concentration, car il faut courir aussi vite que ces grands partenaires. Maintenant, c'est plus difficile qu'auparavant de parler à Air Canada alors qu'ils font partie de Star Alliance – ils sont plus difficiles à rejoindre au téléphone... ils sont confrontés à de plus grands problèmes sur de plus grands marchés et ils peuvent avoir tendance à oublier des destinations plus petites. Je suis tout de même très optimiste et les destinations doivent se doter de moyens de promotion plus importants. Il est évident que lorsque j'appelle Air Canada et leur dis que je peux faire une campagne avec eux de 1 million de dollars sur la Californie, soudainement, le regard s'allume. Il y a des partenariats intéressants à réaliser, mais encore faut-il avoir les budgets adéquats pour convaincre ces grands partenaires de nous écouter et de travailler avec nous.

Certains ont décidé, comme gestionnaire de destinations, de se lancer dans le commerce électronique.

À Montréal, nous n'avons pas l'intention d'entrer sur ce terrain...

Il faut continuer de travailler, de bien comprendre le réseau de distribution, de respecter les mécanismes du marché, d'être à la fine pointe des technologies et bien sûr, il faut qu'on ait un site Internet et que ce site soit accessible à partir de tous les portails. De plus, il faut que notre site soit vraiment parmi les meilleurs au monde si on veut accrocher l'intérêt du consommateur.

Je suis un peu de l'avis de Monsieur MacCormack lorsqu'il dit que pour Montréal, la venue de Star Alliance a permis l'ouverture de nouvelles routes – on pense à la Californie, Denver etc. Le point de vue de Monsieur Tae Hoon Oum est par ailleurs intéressant. Il nous montre une courbe statistique qui n'est pas encore la réalité. Alors qu'il est toujours difficile de lire les boules de cristal, je suis en général plus optimiste quant à la croissance de cette courbe, non pas pour des raisons politiques, mais plus optimiste pour des raisons économiques. Montréal connaît, à l'heure actuelle, une période de croissance importante et ce, dans plusieurs secteurs de l'économie contemporaine du savoir et de la haute technologie. Je crois que Montréal, grâce à sa personnalité et grâce à ce qu'elle va continuer d'être, représente une destination très attrayante que ne pourront négliger les lignes aériennes.

Il y a des alliances géographiques qui commencent à se dessiner; je pense tout particulièrement à un autre territoire urbain canadien qui est Toronto.

Optimiste aussi parce que, même si on ne fait pas d'alliances avec des transporteurs, des compagnies ferroviaires ou des chaînes d'hôtels, il y a des alliances géographiques qui commencent à se dessiner; je pense

tout particulièrement à un autre territoire urbain canadien qui est Toronto. Nous avons amorcé des discussions avec Toronto, et que ça soit au niveau de l'office des congrès et du tourisme ou avec les hôteliers, on essaie de plus en plus de trouver des façons de faire de la mise en marché en commun, et on a quelques pistes valables. Je vous donne deux exemples : il y a peu de vols d'Amérique du Sud qui rentrent à Montréal mais il y en a plusieurs qui arrivent à Toronto. Tous les Sud-américains qui viennent dans l'Est du Canada veulent absolument voir l'Ontario et le Québec et surtout les deux grandes villes, Toronto et Montréal. C'est un peu la même chose du côté de la Corée. Il y a sûrement des possibilités d'alliances très stratégiques et très spécifiques sur des marchés donnés.

Alors, comme je suis un éternel optimiste, je pense qu'on a la chance, dans notre industrie, comme joueur dans ce merveilleux monde du tourisme, de vendre également du rêve à des millions de

consommateurs qui sont prêts à venir nous visiter. Ce que nous disent toutes les statistiques, c'est qu'il y a beaucoup de place pour l'expansion, et comptez sur moi et sur toute l'équipe de l'industrie touristique montréalaise pour bien tirer notre épingle du jeu!

Merci!

Échanges entre l'auditoire et les panélistes

Monsieur Réjean Beaudoin, Prasma Tourisme-Conseil

Je trouve intéressant les propos de Monsieur Lapointe. Vous avez parlé d'alliance stratégique et spécifique entre Montréal et Toronto. Est-ce que vous pensez aussi à faire des alliances avec des régions du Québec — ce qui pourrait aider Montréal et les régions québécoises?

Monsieur Charles Lapointe

J'ai commencé par parler de Toronto parce qu'il y a seulement deux grandes villes au Canada, Toronto et Montréal — je parle de villes de plus de 2 millions d'habitants. C'est évident que la concentration des vols à Toronto fait en sorte qu'il y a des alliances tout à fait naturelles et ce que je regarde surtout sur le marché de Toronto, c'est la différence de nos fréquentations. Toronto est extrêmement forte pour recevoir le tourisme d'affaires, de congrès et de réunions corporatives alors qu'à Montréal, nous sommes beaucoup plus forts sur le marché agrément. Le tourisme d'agrément est en légère diminution à Toronto depuis quelques années alors qu'à Montréal, il y a une très forte croissance dans les deux segments. Ainsi, les discussions que nous avons avec Toronto se font sur une base d'échanges. Il arrive à certains moments qu'à Toronto, les hôtels à congrès soient remplis et qu'ils doivent refuser un congrès ce qui oblige les gens à aller ailleurs. Dans le cadre d'une alliance avec Toronto, nous pourrions faire en sorte que Montréal puisse poser sa candidature. Cet exemple représente une des raisons pourquoi nous sommes à étudier des partenariats entre Toronto et Montréal. Dans le même ordre d'idées, le caractère festif de Montréal, le *shopping*, le *nightlife*, la bouffe, la boisson, le sexe, etc. font que nous sommes une destination plus attrayante. Alors s'il y a des périodes où Montréal a atteint sa pleine capacité en termes de tourisme d'agrément, nous pourrions peut-être envoyer les gens trois ou quatre jours se « reposer » à Toronto.

Concernant le Québec, il est bien évident que de façon tout à fait naturelle, le touriste qui vient d'Amérique du Sud, d'Asie ou même d'Europe ira aussi voir la ville de Québec avec qui nous avons déjà une longue habitude de collaboration. C'est plus facile de parler de ville parce que Montréal est une destination urbaine; et il y a quelques régions où les produits touristiques sont à un niveau international — Mont Tremblant avec qui on travaille déjà très étroitement, la ville de Québec et c'est aussi le cas de Niagara Falls et de Ottawa avec qui il faudra aussi travailler en étroite collaboration. Je vous parle toujours d'un produit urbain parce que c'est ce qu'on est capable de mettre en marché au niveau international. Les autres produits régionaux du Québec peuvent peut-être devenir des produits de niche intéressants — je pense entre autres, aux produits gastronomiques des Cantons-de-l'Est.

Conclusion du colloque - monsieur Michel Archambault

Titulaire, Chaire de Tourisme, UQAM

Ce fut un colloque très enrichissant.

Lorsque la Chaire de Tourisme a été créée en 1992 – c'est tout de même récent, moins de dix ans – on ne parlait pas d'alliances ni de l'Internet.

Évidemment, le rôle de la Chaire de Tourisme et du Cercle de tourisme du Québec envers l'industrie touristique, est de susciter de tels débats et de fournir un apport à la communauté touristique québécoise qui a été très présente aujourd'hui – nous avons dans cette salle près de 300 participants provenant du Québec, des États-Unis dont le Utah et le Massachusetts ainsi que de la France. Ce colloque a permis un lieu de rencontre entre le milieu universitaire et l'industrie à travers des cas très pratiques. J'ai été très heureux que mes collègues Tae Hoon Oum et Yves Tinarard s'associent dans cette démarche afin de susciter des débats de réflexion avec des décideurs de l'industrie touristique.

Nous avons abordé plusieurs sujets et je voudrais en tirer les grandes lignes.

Au niveau de la création des alliances, l'un des principaux objectifs qui a bien été identifié dans le transport aérien, vise une complémentarité entre les plaques tournantes et la disponibilité des créneaux horaires des transporteurs alliés. En outre, une question a été soulevée : qu'arriverait-il si au cours des deux ou trois prochaines années, sinon de la prochaine année, à la suite des discussions avec les bureaux de la concurrence européenne de Bruxelles, le Bureau fédéral de la concurrence du Canada et le département de « l'antitrust immunity » des États-Unis, si on obligeait certains transporteurs à rendre des créneaux horaires pour accroître la concurrence sur certains marchés? On assisterait alors littéralement à une mise aux enchères de ces créneaux comme le mentionnait mon collègue Tinarard ce matin. Qu'advierait-il alors de toutes les alliances existantes? Est-ce que l'on verrait une nouvelle génération d'alliances se créer sur la base du pouvoir d'achat des créneaux horaires ainsi libérés?

Il est également intéressant d'observer que les membres des alliances aériennes – Monsieur Jeanriot parlait de 274 transporteurs membres de l'IATA – regroupent environ une cinquantaine de transporteurs, mais ce sont par ailleurs les plus puissants. Ces mêmes transporteurs, membres d'alliances, prônent la nécessité de tendre progressivement vers un assouplissement des règles de la concurrence alors que ce sont souvent eux qui, il y a quelques années, ont été à l'origine de l'institution de ces mêmes règles protectionnistes qui nous régissent présentement. Il y a ainsi une ambiguïté suscitée par la réalité qui nous rejoint.

Il y a aussi une prise de conscience qui s'est dégagée durant nos débats quant à l'importance de ne pas tuer le produit touristique dans nos efforts incessants d'accession à de nouveaux marchés. Également, il s'avère avantageux de développer une image de marque, soit en concluant des alliances au niveau régional, soit en passant par la méthode du franchisage avec des images de marque très fortes qui vont jusqu'à un certain point de vue sécuriser le touriste.

Évidemment, il y a cette forte tendance d'hyperstandardisation ou d'uniformisation des produits découlant du phénomène de concentration, offrant ainsi des prestations qui s'adressent à la masse. J'ai bien apprécié la prestation de notre conférencier invité ce midi, Jean-Claude Baumgarten, qui a fait valoir par des expériences comme celle du Pérou – cela s'applique également au Québec – où il y a vraiment une place pour les PME touristiques qui doivent se spécialiser dans certains créneaux et qui sont complémentaires et très utiles même à des grands joueurs.

Oui, il existe une place pour l'ensemble des PME touristiques qu'elles soient d'ici ou d'ailleurs sans obligatoirement, comme on l'a démontré je pense, passer par des acquisitions et des fusions. Mais l'intervenant doit faire preuve de créativité, de réflexion et de vision. C'est un peu le but d'une journée comme celle-ci de contribuer à faire réfléchir les dirigeants d'entreprises, grandes ou petites.

Évidemment, au niveau de l'hôtellerie, on a remarqué qu'il y a beaucoup de place à l'heure actuelle pour les petites et moyennes entreprises qui œuvrent dans ce secteur parce qu'au niveau mondial, il n'y a que près de 10 % des hôtels qui soient associés à une image de marque très forte. Mais je crois qu'il y a une nécessité d'alliances à ce niveau, car de plus en plus on verra une copénétration des alliances — pas seulement à l'intérieur du même secteur mais avec d'autres secteurs. Donc, pourquoi pas — je pense que c'est Monsieur MacCormack qui le disait —, éventuellement des alliances entre des transporteurs aériens et des réseaux de distribution, ce qui est déjà fait, et également avec le secteur de l'hôtellerie. Dans ce sens, je pense que nous avons atteint notre but.

Un autre point très important a été également abordé, la technologie — ce puissant levier qui était pratiquement absent de notre réflexion et de nos débats il y a dix ans, qui vient finalement appuyer les entreprises tout comme les consommateurs en leur donnant une certaine liberté de choix.

Voilà brièvement exposé ce que je retiens des grandes lignes de force de ce colloque.

En conclusion, je voudrais remercier particulièrement l'ensemble des participants, vous qui avez été présents en si grand nombre aujourd'hui et qui avez contribué à la qualité et à la richesse des réflexions. Si vous avez pris connaissance de la liste des participants dans vos documents, vous avez été en mesure de remarquer que ce colloque a permis de réunir des personnes clés pour ce type d'activités et j'en suis d'autant plus heureux.

Je voudrais également remercier les conférenciers qui ont été à la hauteur de leur réputation. Le calibre des interventions a dépassé les objectifs fixés, et je tiens à les remercier toutes et tous. Permettez-moi enfin de remercier notre animatrice Madame Francine Bastien et toute l'équipe de la Chaire qui m'a accompagné dans cette démarche.

Merci beaucoup et au revoir!

**LES DÉVELOPPEMENTS RÉCENTS
DEPUIS LA TENUE DU COLLOQUE
(novembre 2000 à mi-mars 2001)**

La version française se retrouve aux pages 83 à 96.

**RECENT DEVELOPMENTS
SINCE THE CONFERENCE DATE
(November 2000 to mid-March 2001)**

The English-language version can be found on pages 97 to 109.

Une année record, mais le phénomène mondial des fusions et des acquisitions s'essouffle

L'année 2000 a totalisé un montant record de 3,5 trillions de dollars en fusions et en acquisitions au niveau mondial. De ce montant, on dénombre deux méga transactions de plus de 50 milliards de dollars – AOL / Time Warner et Glaxo Wellcome / SmithKline Beecham. Avec la perspective d'un ralentissement économique mondial et la volatilité des marchés, la fin de l'année a montré des signes d'essoufflement. Même le marché européen, pressenti pour la plus grande part des fusions et des acquisitions en raison de ce phénomène récent et d'un marché beaucoup plus fragmenté – comparativement aux États-Unis faisant face à la saturation de leur marché – a subi une baisse du nombre de transactions par rapport à 1999 et a ressenti le ralentissement beaucoup plus tôt dans l'année. Toutefois, on semble croire que cette vague décroissante européenne n'est que provisoire.

Fluctuations des actions qui rendent difficile l'évaluation d'une fusion, choc des cultures, confrontation de l'ego des équipes dirigeantes, obstacles légaux notamment en matière de législation antitrust sont autant de raisons qui calment les ardeurs des entreprises.

Bien que de nouveaux mariages de méga entreprises ne soient pas exclus et que les fusions et les acquisitions se poursuivront en 2001, certains experts estiment que le mouvement mondial est dans une phase descendante. Non seulement constate-t-on une baisse transactionnelle, mais on entend également moins parler d'ententes à survenir, un indicateur important des activités futures. En dépit du récent ralentissement, les forces qui sous-tendent le mouvement de concentration restent puissantes – répartition des coûts de la recherche et du développement, élargissement des marchés, économies d'échelle, acheminement rapide des produits... Il faut parler de « pause » plutôt que de déclin. Pause qui attend le retour vigoureux des marchés financiers et de l'économie mondiale et plus particulièrement celui de l'économie américaine.

Le Canada affiche lui aussi une année record

Avec 39 transactions ayant dépassées le cap du milliard de dollars et totalisant 154 milliards¹, les fusions et les acquisitions de l'année 2000 impliquant des sociétés canadiennes affichent un record de plus de 1 200 transactions et de 234 milliards de dollars, soit une hausse de 32 % par rapport à 1999. L'acquisition de Seagram par Vivendi, avec ses 49,5 milliards de dollars, vient toutefois gonfler ces statistiques, et cette transaction combinée à la vente de BioChem – joyau de l'industrie biopharmaceutique québécoise – afflige le Québec de pertes importantes aux mains d'entreprises étrangères. Ces dernières présentent toujours un intérêt croissant pour les entreprises canadiennes, mais l'inverse est aussi vrai car les compagnies canadiennes ont été plus gourmandes en 2000, en effectuant 311 acquisitions – hausse de 26 % par rapport à 1999 – pour des montants de 56 milliards de dollars.

L'année 2001, sans atteindre les exploits de celle qui vient de se terminer, restera encore active au chapitre des fusions et des acquisitions, car la tendance à la mondialisation demeure. Toutefois, l'incertitude de l'économie nord-américaine et la disponibilité des capitaux peuvent influencer grandement l'ampleur du phénomène, et l'industrie touristique n'y échappera pas.

¹ En 1999 : 22 transactions de plus de un milliard de dollars ont totalisé 122 milliards.

Le transport aérien

Le mot « turbulence » convient tout à fait au secteur du transport aérien. Le moins que l'on puisse dire, c'est que les mouvements de concentration n'ont pas fini de bouleverser cette industrie.

• Le ciel canadien

Le 30 novembre 2000, le gouvernement du Québec n'a pas retenu le **projet de coopérative régionale** proposé par Air Alma, Aviation 5050, Air Satellite et Propair, ces derniers alléguant que les regroupements deviennent de plus en plus nécessaires afin de contrer, entre autres, les coûts élevés de carburant. Avant de se prononcer, Québec veut terminer l'étude des avenues possibles afin d'offrir une desserte aérienne de qualité pour les populations des régions.

Le **service aérien aux régions éloignées** a soulevé un vent de protestation. On s'insurge! Si le gouvernement n'a pas le pouvoir d'obliger Air Canada à desservir les régions éloignées, on réclame de celui-ci une subvention aux petits transporteurs comme Regionair qui pourrait assurer ces services. Le ministre fédéral des Transports, David Collenette, explique que la déréglementation du milieu ne permet pas au gouvernement de s'ingérer dans l'entreprise privée en réglementant les prix ou en établissant le seuil des services. Malgré les plaintes répétées, le 10 février 2001, M. Robert Milton, président d'Air Canada, est catégorique : pas d'augmentation de services aux régions, car il y a une limite à la rentabilité – s'il y a vraiment un marché, d'autres transporteurs saisiront l'occasion. En outre, le ralentissement annoncé de l'économie, la flambée du prix du carburant et le déficit d'Air Canada entraîneront d'autres chambardements à la grille horaire du transporteur. Réajustant son tir et visant une croissance « zéro », Air Canada compte sur un développement des liaisons transfrontalières – marché lucratif du Sud-Est des États-Unis – au détriment des services au Canada – avions plus petits et vols moins fréquents.

Le **premier rapport provisoire** entourant la restructuration de l'industrie aérienne canadienne a été déposé au début de février 2001. Un second rapport est attendu en août prochain et le rapport final sera déposé d'ici 12 à 18 mois. La position dominante d'Air Canada soulève bien des appréhensions et l'après-fusion laisse beaucoup de mécontents :

- disparition de transporteurs régionaux;
- services réduits et tarifs élevés en régions éloignées – dépendance face au transporteur (ex. Air Nova annonçait en janvier 2001 l'abandon de sa route Baie-Comeau / Québec);
- hausse des tarifs;
- diminution de destinations, baisse de la fréquence des vols sur certaines lignes, réduction du nombre de sièges, réaménagement des horaires;
- concurrence insuffisante – petits joueurs seulement;
- tort à l'industrie touristique – suppression de destinations demandées par les touristes étrangers, baisse du nombre de billets promotionnels, etc.;
- tort aux agences de voyages – commissions versées;
- aéroports rivalisant pour la capacité et le service;
- suppression de 3 500 emplois annoncée.

Toutefois, il faut mentionner que tous les problèmes auxquels fait face la restructuration du milieu aérien ne sont pas tous imputables à la fusion d'Air Canada et de Canadien.

La concurrence s'organise. Qui a dit que « Bigger is better »? Alors qu'Air Canada présente un bilan déficitaire, WestJet Airlines affiche des profits et une croissance de ses parts de marché et CanJet Airlines annonce la desserte de trois nouvelles villes pour avril prochain. La concurrence a bien l'intention de se faire les griffes sur le quasi-monopole détenu par Air Canada et les transporteurs à tarifs réduits veulent accroître leur part de marché. Roots Air devrait prendre son envol le 26 mars prochain – avec trois vols quotidiens entre Calgary et Toronto – et Virgin Atlantic Airways – compagnie britannique – arrive aussi dans le portrait alors qu'elle offrira un service sans

escale entre Londres et Toronto². Annoncée en janvier 2001 pour un montant de 84 millions de dollars, l'acquisition de Royal par Canada 3000 permet à ce dernier de renforcer ses positions à la grandeur du Canada et à l'international et le désigne comme un rival sérieux d'Air Canada bien qu'il soit difficile de comparer ces deux compagnies car elles n'ont aucune commune mesure – 374 appareils pour Air Canada contre 34 et 10 en commande pour Canada 3000, 45 000 employés contre 4 000, etc. Voulant continuer à se spécialiser dans les services à bas prix, on peut se demander si la fusion de Canada 3000 et Royal ne fera pas plus de mal à CanJet et à WesJet qu'à Air Canada...

Après son annonce de nouveaux vols, on apprend que **CanJet Airlines bat de l'aile**. Depuis son envolée en septembre 2000, CanJet a affronté beaucoup de vents contraires : vive concurrence sur ses routes, notamment avec Royal spécialisé dans les vols nolisés qui a étendu ses activités dans le transport à rabais dans l'Est du Canada; baisse de la tarification d'Air Canada jugée déloyale; prix du carburant qui monte en flèche; économie qui montre des signes de ralentissement. Faisant face à des pertes financières, CanJet se livre à des tentatives discrètes de vente ou d'alliance stratégique.

En réponse aux transporteurs à bas prix, **Air Canada coupe « illégalement » ses prix** et se fait sermonner par le Bureau de la concurrence. Après les plaintes répétées de la part de CanJet, c'est au tour de Roots Air de dénoncer les baisses de prix d'Air Canada avant même qu'il ait pris son envol. Malgré sa domination du marché, Air Canada crie à l'injustice et exprime son désaccord fondamental quant aux affirmations de pratiques anticoncurrentielles de la part du Bureau de la concurrence. Air Canada soutient qu'il devrait pouvoir abaisser ses prix afin de faire compétition à ses concurrents. Dans un geste ultime, le Bureau de la concurrence a demandé, au début mars, au tribunal du même nom, une ordonnance visant Air Canada. Le Bureau de la concurrence a le pouvoir de rendre des ordonnances temporaires, mais le tribunal les rend permanentes.

- **Ciel européen**

C'est sans nul doute SAirGroup et l'alliance Qualifyer qui ont retenu l'attention en Europe.

En novembre 2000, en dépit des rumeurs d'une fusion possible de Swissair avec Lufthansa, British Airways ou American Airlines, SAirGroup a décidé de ne pas changer sa stratégie et de laisser toutes les possibilités ouvertes signifiant ainsi que Swissair ne sera pas vendu sous peu et qu'un désinvestissement dans Qualifyer n'est pas imminent.

Le 24 janvier 2001, SAirGroup limoge son directeur général et annonce qu'il réexamine ses parts dans les autres compagnies aériennes incluant Sabena. Son but premier est de renforcer la profitabilité de Swissair et Crossair. Il veut aussi que **Sabena**, compagnie nationale belge dans lequel il détient 49,5 % des parts, améliore sa performance. Cette compagnie est alors **en cours de recapitalisation** à coups de centaines de millions de dollars injectés par l'État belge – codétenteur de cette compagnie – et par SAirGroup en échange d'un accord social sur un plan d'économies sévère.

Le 31 janvier, **SAirGroup** annonce qu'il **n'achètera pas la part de 34 % de TAP Air Portugal** – vente qui faisait partie d'un plan de privatisation de la compagnie.

Le 2 février, **SAirGroup** communique son **désistement dans son intention d'achat de la Turkish Airlines**.

Certes le **sauvetage de la compagnie belge Sabena** a fait couler beaucoup d'encre mais, à la fin février, on annonçait que la compagnie était prête à redécoller. Certains s'interrogent sur l'avenir de cette compagnie maintenue « sous respirateur artificiel ». Il ne faut pas se leurrer, le groupe

² Toronto est devenu, l'an dernier, la 4^e plus importante destination long-courrier au départ de Londres avec 1,3 million de passagers.

suisse est aussi intéressé, à travers Sabena, à la plaque tournante que constitue l'aéroport de Bruxelles. En outre, les études prouvent qu'un transporteur national attiré à un aéroport alimente les mouvements et le rend économiquement plus viable.

Air Liberté, AOM et Air Littoral, tombés dans le giron de Swissair, se retrouvent eux aussi **dans un état précaire** affichant des pertes de 380 millions d'euros pour l'année 2000. L'inquiétude s'est installée chez les salariés depuis l'arrivée de Marc Rochet aux rennes du pôle français.

Il faudra attendre l'annonce de la nouvelle stratégie de **SAirGroup** pour déterminer l'avenir de Qualiflyer. À ce jour, le groupe a signifié qu'il ne prendra pas part dans d'autres compagnies aériennes et qu'il consolide ses opérations afin d'améliorer sa rentabilité. Cela laisse-t-il la porte ouverte à une **possible alliance avec oneworld**? On le chuchote... et Swissair collabore déjà avec American Airlines.

Et la saga **SAirGroup** se poursuit. Le 9 mars, la **démission en bloc** du conseil d'administration a remis cette entreprise sur la sellette et laisse place à de nombreuses spéculations. Honegger, président du conseil d'administration de SAir Group, réaffirme tout de même que Swissair n'est pas à vendre et qu'il reste au centre des activités du groupe. De plus, il n'exclut pas une possibilité d'alliance avec un partenaire qui resterait minoritaire, mais cette avenue ne constitue pas une priorité. Faisant suite à ces démissions, Mario A. Corti, ancien directeur financier chez Nestlé S.A., a été nommé, le 15 mars, à la présidence du groupe, et quant à Honegger, il sera démis de ses fonctions en avril prochain.

Les difficultés du groupe suisse montrent comment il est difficile en Europe de s'ajuster à la déréglementation, aux multiples alliances qui se forment, à l'ingérence des gouvernements, aux aéroports congestionnés et aux restrictions de propriétés étrangères.

- **Iberia** a interrompu ses pourparlers, en janvier, pour l'achat d'Air Europa en raison de mésentente sur le prix et les coupures de personnel.
- **Air France, KLM et SAirGroup** se sont désistés pour l'achat de Malaysian Airline System laissant Qantas Airways – Australie – le seul acheteur potentiel pour le transporteur national.
- **British Airways et American Airlines** ont entrepris de nouveau, en janvier 2001, leurs pourparlers afin de raviver des ententes commerciales – discussions abandonnées précédemment en raison de réglementations restrictives.
- **British Airways** a mis en vente sa filiale à bas prix GO, mais il n'a pas encore trouvé preneur. Il semble que KLM garde le dossier.

Tout comme Air Canada, les compagnies aériennes européennes bien établies trouvent difficile de compétitionner avec les transporteurs à bas prix tels que Ryanair – Irlande – et EasyJet – Royaume-Uni.

• **Ciel américain**

Le ciel américain fait face à une vague de concentration « controversée ». En outre, alors que les compagnies aériennes ont renoué avec les profits, l'insatisfaction des passagers ne cesse d'augmenter.

En ce qui concerne la fusion annoncée en mai 2000 entre **United Airlines et US Airways Group Inc.** au montant de 11,6 milliards de dollars US, le Département de la Justice américaine devrait

statuer sous peu. L'approbation de cette transaction pourrait amener le Congrès américain à passer une loi « sur les droits des passagers », à avoir de nouvelles règles dans la compétition et à instaurer d'autres mesures auxquelles l'industrie s'oppose catégoriquement. De son côté, l'Union européenne a approuvé, en janvier 2001, cette transaction alléguant qu'elle réduira la compétition entre l'Europe et les États-Unis si United respecte ses engagements en cédant certains droits d'atterrissage et de décollage en Allemagne.

En janvier 2001, **American Airlines (oneworld)** fait l'annonce d'une transaction totalisant 5 milliards de dollars US et impliquant la **Trans World Airlines, US Airways et DC Air**. Ainsi, American acquiert de :

- TWA : l'essentiel de ses actifs soit 190 appareils, la plupart de ses droits d'arrimage et de ses créneaux horaires dans plusieurs aéroports, sa plaque tournante à St-Louis et les installations d'entretien de St-Louis, Kansas City et Los Angeles. Quant à TWA, il s'efface avec 500 millions de dollars et ses crédits-bails assumés par American.
- US Airways et de United : 66 appareils, 20 loués en crédits-bails, 14 emplacements d'arrimage, 36 créneaux horaires et certains autres droits et créneaux pour exploiter la navette Washington / New-York / Boston avec United. Quant à United, il obtient d'American la somme de 1,2 milliard de dollars US en liquide pour ses actifs vendus et ce dernier assumera également 300 millions de dollars de crédits-bails.
- DC Air : 49 % dans la jeune entreprise qui sera basée à l'Aéroport national Reagan de Washington. Quant à DC Air, il obtient 82 millions de dollars comptant et 11 appareils en crédits-bails d'American.

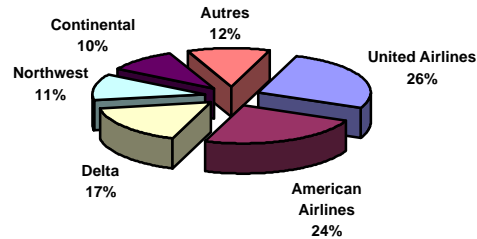
La transaction avec DC Air semble soulever certaines questions. American et DC Air opèreront à l'Aéroport Reagan de Washington, mais US Airways est le transporteur principal avec 33 % du trafic et United a sa plaque tournante à l'Aéroport international de Dulles à Washington. De même, DC Air était dépendant de United pour ses avions et son équipage assurant ainsi sa domination sur les aéroports de la région mais maintenant, les avions et l'équipage dépendront de American. Comment ces deux « agressifs » géants se partageront-ils le marché de cette plaque tournante ?

Les effets de cette consolidation sur le marché américain pourraient se traduire comme suit :

- American et United obtiennent 25 % du marché chacun et éliminent deux concurrents – TWA et US Airways.
- American marque des gains dans les villes de la Côte Est, possède une nouvelle plaque tournante à St-Louis et moins de compétition dans les Caraïbes et sur les marchés transcontinentaux par l'élimination de la TWA.
- Washington ayant demandé à United de se départir d'une partie de ses activités, l'offre d'American pour US Airways améliore les chances de United pour l'approbation de son entente afin d'acquérir US Airways. En plus, United reçoit 1,5 milliard de liquidités, ce qui l'aidera à finaliser son achat de US Airways.
- Environ 20 000 travailleurs de la TWA gardent leur emploi. Par contre, avec moins de transporteurs, les possibilités d'emploi sont réduites et cela peut engendrer de multiples conflits.
- Pour les clients, moins de transporteurs signifient moins de choix et hausses de tarifs probables. Les problèmes d'intégration des méga compagnies peuvent aussi engendrer de la confusion dans l'industrie du voyage et amener une mauvaise qualité de service.
- Les grandes compagnies ont maintenant plus de poids et peuvent rendre la vie difficile aux compagnies aériennes à bas prix en offrant plus de vols, des programmes de tarifs à rabais et un meilleur programme de fidélisation.

Si United et American peuvent donner suite à leurs ententes, voici comment se dessinera le **partage du marché américain**³ :

À la suite des importantes transactions qui se profilent, **Delta**, numéro 3 américain, se demande s'il **doit** maintenir la cadence et **songer à une fusion** avec un autre transporteur – Northwest ou Continental – ou s'il devrait tout simplement essayer seul de tirer son épingle du jeu.



Certains avancent que Delta devrait voler en solo en raison de sa réputation d'un des meilleurs transporteurs, de sa bonne feuille de route et de sa bonne gestion. Autrement, si Delta passait une entente rapide, il augmenterait sa dette et devrait entreprendre une fusion avec tout ce que cela comporte de changement de culture et de confrontations avec les employés. D'autres analystes estiment que Delta doit réagir aux transactions de United et de American.

Du côté de Delta, on est conscient qu'on peut rester compétitif sans méga entente mais on ne ferme pas la porte à toute offre intéressante qui pourrait améliorer le positionnement de la compagnie. À la fin de janvier 2001, Delta a entrepris des pourparlers avec Northwest et Continental. Continental constituerait un choix intéressant pour Delta car ses routes présentent une certaine complémentarité à celles de Delta. Par contre, Northwest possède une alliance marketing et un droit de veto sur la vente de Continental, et il semble que les relations entre les dirigeants de Delta et de Northwest ne sont pas au beau fixe. Somme toute, Northwest ne semble pas intéressé à ce que Delta et Continental s'alignent ensemble, et de son côté Northwest demande un prix exorbitant. Tout dernièrement, on parle d'un revirement de situation qui amènerait Continental à avaler Delta...

Si Delta concluait une entente, les trois géants américains pourraient détenir jusqu'à 85 % du marché actuel.

Les débats sont ouverts!

Il faudrait s'inquiéter de la soudaine coopération des deux géants American et United dans l'affaire de la US Airways, estime un professeur de droit de l'Université d'Harvard. On décrie la perte de compétition, mais un analyste précise que American et TWA chevauchent de 4 % leurs *passagers-milles* et United et US Airways, de 5,4 %. Ainsi, la motivation ultime de ces concentrations n'est pas l'élimination de compétiteurs mais plutôt l'expansion de leur réseau. D'autres y voient une industrie qui essaie de prendre une vitesse de croisière à la suite de la déréglementation de 1978.

Pour toutes les plaintes au sujet des prix élevés, du mauvais service, de la concentration de capitaux, des conflits de travail, l'industrie essaie toujours de prouver aux sceptiques qu'elle peut dégager des profits et ne pas perdre des millions face à un ralentissement de l'économie comme cela a été le cas au début des années 90. Le revenu par *passager-milles* est en baisse de 18 % depuis 1990, précise l'économiste Morrison. Toutefois, c'est loin d'être clair que le mouvement de concentration engendrera une industrie plus rentable, l'amélioration du service ou la baisse des prix. On refuse de croire que « Bigger » signifie « Better ». Théoriquement, la concentration permettrait de bénéficier d'un système de réseaux plus efficace facilitant ainsi les transferts, mais les passagers, eux, se souviennent des problèmes générés par les conflits de travail de trois transporteurs majeurs, lors des deux dernières années, qui ont paralysé certaines activités

³ Source : ING Barings.

aériennes. On avance que la perte d'un joueur comme TWA, qui vendait ses billets à perte afin d'avoir un peu de liquide, aidera à stabiliser l'industrie.

Certains y voient un positionnement de American et de United afin de faire face au mouvement mondial de concentration déjà amorcé. Quant aux actionnaires, convaincus de ne rien retirer de cette concentration, les marchés boursiers ont réagi par une baisse des actions de United et de American.

Il faut ajouter aussi qu'il y a **encore de nombreux d'obstacles** qui peuvent survenir avant que la conclusion de ces ententes devienne réalité. En effet, Carl Icahn, ancien propriétaire de la TWA, conteste les termes de l'entente et pourrait essayer d'entrer en compétition seul ou avec d'autres partenaires ou pourrait obliger American à verser des millions de dollars de compensation pour non-respect d'un contrat – le financier avait signé un contrat venant à terme à la fin de septembre 2003 avec la TWA. En outre, le Département de la Justice, faisant face à des pressions politiques s'opposant à ce mouvement de concentration, peut ne pas ratifier ces ententes. Par contre, les experts s'attendent à ce que l'entente soit acceptée par les « surveillants » de l'antitrust.

Finalement, la fusion des transporteurs rencontrera d'autres embûches. American offre un service plutôt médiocre par les temps qui courent et United fait face à des problèmes avec ses travailleurs et connaît certains dérapages avec ses services. Difficile de bâtir deux nouveaux transporteurs sur de telles fondations.

Bien que le phénomène de concentration puisse causer certains problèmes à l'industrie aérienne, il n'est pas le seul à être pointé du doigt. En tout premier lieu, c'est la croissance rapide des voyageurs par voie aérienne qui a généré des problèmes structurels auxquels n'ont pu répondre les transporteurs aériens, les infrastructures aéroportuaires, les contrôleurs du trafic aérien et les législateurs.

Le réseau de distribution

Ce secteur d'activités n'a pas donné lieu à d'importantes transactions à ce jour, mais il a tout de même vu le groupe Transat A.T. continuer de consolider ses positions en étant très actif en termes d'acquisitions.

Le 13 novembre 2000, le groupe **Transat A.T.** annonçait l'acquisition de **Jonview Corporation**, le plus important voyageur réceptif au Canada dont le chiffre d'affaires s'élève à près de 100 millions de dollars. Cette transaction stratégique permet à DMC Transat — filiale réceptive détenue par Transat (66,7 %) et le Fonds FTQ (33,3 %) —, concurrent de Jonview, d'élargir son bassin de clientèle et de pénétrer de nouveaux marchés où Jonview détient une bonne position tels que l'Allemagne et l'Angleterre.

Consultour dévoile, le 19 novembre 2000, une **stratégie expansionniste** en Ontario avec un objectif de 400 agences de voyages au Canada anglais pour l'horizon 2003. Cette croissance de Consultour au Canada est menée en parallèle avec une campagne d'acquisitions en France où il entend doubler son réseau et son chiffre d'affaires.

Le consortium propriétaire de Sunquest et de Holiday Network, **North American Leisure Group** (NALG) fait l'acquisition, en novembre 2000, du franchiseur **Algonquin Travel**, présent au Québec sous la bannière de Voyages Funtastique. NALG, filiale nord-américaine du groupe Airtours, tente de s'implanter au Québec depuis plusieurs années.

Le 7 décembre 2000, **Carlson** annonçait avoir vendu sa participation dans **Thomas Cook**, duquel il détenait 22 % des parts, au conglomérat allemand **Condor & Neckermann**.

Le 14 décembre 2000, le voyageur **Vacances Signature** poursuit son intégration verticale, à l'image de ses concurrents présents au Canada, en procédant à l'achat du réseau des 36 agences de voyages **Vacances Soleil 24**. Cette dernière, qui se spécialise dans la liquidation de forfaits à des prix rabais, possède trois agences au Québec. Le 14 février 2001, Vacances Signature récidive en faisant l'acquisition de 18 **bureaux de voyages American Express** afin d'accroître sa présence au Canada. Le 21 février 2001, Signature procède à un nouvel achat en ajoutant cinq autres bureaux de voyages de Amex Canada pour gonfler son réseau à 23 agences.

Au début de janvier, **Transat A.T.** fait l'acquisition de l'agence **Marlin Travel** de Toronto constituant ainsi un premier pas à l'extérieur du Québec en ce qui a trait à l'achat d'agence.

Le 21 février 2001, **North American Leisure Group (NALG)** achète l'agence de voyages **Thunder Bay Travel** qui possède trois bureaux situés dans le Nord-Ouest de l'Ontario.

Le mois de mars s'annonce très actif pour Transat A.T. qui poursuit sa stratégie d'accroître sa présence à l'échelle internationale. Le 5 mars 2001, **Transat A.T.** fait l'acquisition du voyageur **Révatours**, spécialiste des circuits haut de gamme en Asie, en Europe de l'Est, en Afrique du Nord, en Grèce et en Turquie – transaction évaluée à 3,25 millions de dollars. Le 8 mars, Transat porte sa participation de 35 % à 100 % dans la société torontoise **World of Vacations** pour une contrepartie de 1 million de dollars. Le 12 mars, c'est au tour de la société grecque **Tourgreece**, par l'intermédiaire de la filiale française Look Voyages, de rejoindre les rangs de Transat. Ayant acquis 40 % de ce voyageur réceptif basé à Athènes pour un montant de 1,5 million de dollars, Transat détient une option pour devenir actionnaire majoritaire d'ici trois ans.

Le e-commerce

- **Un nouvel environnement**

« Des modèles d'affaires non rentables, une gestion inadéquate des liens avec les clients, la venue des firmes traditionnelles sur le Net et la réponse mitigée des consommateurs face au commerce en ligne ont amené les investisseurs à modifier leur appréciation de la valeur des firmes boursières⁴. » Les marchés financiers se sont laissés séduire par les activités gravitant autour du réseau Internet et l'enthousiasme exagéré des investisseurs s'est traduit par une abondance de capitaux qui a supporté le développement d'un grand nombre d'entreprises. Selon plusieurs observateurs, une correction devenait inévitable. **La valeur boursière des entreprises .com s'est effondrée.**

Plus de 200 sociétés Internet ont mis la clé sous la porte l'an dernier aux États-Unis, emportant avec elles près de 1,5 milliard de dollars US qu'elles avaient obtenus en financement⁵. Le rythme des faillites s'est accéléré vers la fin de l'année, 60 % ayant été enregistrés au cours du quatrième trimestre. La majorité des sociétés contraintes à la fermeture se spécialisaient dans le commerce en ligne (109 sites) et les fournisseurs de contenus (30 sites) viennent au second rang. Dans le secteur du voyage, malgré cette morosité, les agences de voyages en ligne dominantes ont été épargnées en raison du support de grandes corporations privées. On peut penser aux duos Sabre et Travelocity, Microsoft et Expedia, Carl Icahn et Lowestfare, Galileo et sa dernière acquisition Trip, Rosenbluth et Biztravel ou finalement, Amadeus et l'agence OneTravel. Cependant, les premiers échecs comme les faillites de Boo et de ByeByeNow.com ou encore la fermeture du site de Leisureplanet incitent les bailleurs de fonds des capitaux à risque à une plus grande prudence.

⁴ LA PRESSE, 6 mars 2001.

⁵ Webmergers.com (2001).

- **Un ralentissement de la concentration, mais le secteur des voyages en ligne maintient le cap**

En l'an 2000, la valeur des fusions et des acquisitions des entreprises Internet s'élevait à 116 milliards de dollars US, une hausse de 73 % par rapport à 1999 et sept fois plus élevée qu'en 1998. Selon la firme Thomson Financial, cette stratégie montre des signes de ralentissement; au 15 février, le montant des transactions atteignait 5,5 milliards de dollars US et à ce rythme, l'année 2001 enregistrerait à peine 50 % de la valeur de l'année précédente.

Par contre, le mouvement de concentration observé dans le domaine du voyage en ligne au cours des dernières années ne montre aucun signe d'essoufflement au terme de l'année 2000. Bilan : plus de 20 transactions majeures totalisant près de 1,8 milliard de dollars US. Les conséquences de ces acquisitions ou de ces fusions sont évidentes aujourd'hui : les cinq premiers acteurs représentent plus de 57 % du marché du voyage en ligne.

Le tableau suivant décrit les dernières transactions majeures enregistrées.

| | Acheteur | Acquisition | Montant (\$ US) |
|------------------|---------------------------|--------------------|------------------------|
| Jan. 2001 | Hôtel Reservation Network | TravelNow.com | 47,4 M |
| Jan. 2001 | Travelbyus.com | Aviation Group | Fusion |
| Nov. 2000 | Unexplored | Adventureseek | n.d. |
| Nov. 2000 | Datalex | Yatra | 11 M |
| Nov. 2000 | Amadeus / Terra Lycos | OneTravel.com | n.d. |
| Oct. 2000 | Amadeus | Vacation.com | 90 M |

Source : PhoCusWright (2001)

Et pour l'année en cours, le nombre de transactions devraient croître alors que le marché hautement concurrentiel gêne les petites entreprises et que les opportunités de financement se font de plus en plus rares.

Le recours à un partenaire s'avère une solution envisageable. On remarque une collaboration croissante entre l'ancienne et la nouvelle économie. Les grandes chaînes et les marques traditionnelles bonifient leur présence sur le réseau Internet. Selon les chiffres publiés, onze des 15 premiers sites de commerce en ligne, pendant la période des Fêtes 2000, étaient des entreprises « briques et clic » disposant des deux circuits de distribution. L'an dernier, le groupe français Accor a investi plus de 20 millions de dollars US dans l'agence virtuelle WorldRes.com. Le 5 mars dernier, le journal britannique Sunday Times annonçait que la chaîne américaine Wal-Mart et la librairie virtuelle Amazon.com seraient sur le point de signer une alliance stratégique et qu'elle pourrait être annoncée d'ici six mois.

- **Les transporteurs aériens et le réseau de distribution : bourrasques de vent annoncées**

Il est intéressant de constater que les **systèmes de distribution mondiale** – Sabre, Galileo, Worldspan et Amadeus – adoptent chacun une stratégie différente face au nouveau média électronique. Cependant, selon plusieurs analystes, une fusion entre les quatre principaux systèmes globaux de distribution est apparente. Cette transaction pourrait avoir un impact majeur

sur l'industrie touristique. Les récentes transactions qui se trament dans le secteur aérien américain constituent, entre autres, un facteur qui alimenterait la rumeur.

Le 28 février dernier, les transporteurs aériens **Northwest Airlines** et **KLM** annonçaient la suppression, à partir du 1^{er} mars, des commissions de ventes aux agences en ligne. Cette décision intervient alors que la puissance des agences virtuelles devient de plus en plus importante dans la vente des billets d'avion. En effet, 42 % des billets d'avion vendus en ligne, représentant 3,6 milliards de dollars US, sont vendus par l'intermédiaire des agences de voyages Internet. Cette stratégie pourrait être lourde de conséquences pour l'industrie, en particulier pour les petites agences indépendantes. Par contre, plusieurs sociétés ont accéléré, depuis plusieurs mois, le développement de leurs activités dans l'hôtellerie, les forfaits et les croisières, secteurs au sein desquels les marges de profit sont nettement plus confortables.

Dans la même foulée, **Southwest** annonçait, au début de mars, que ses billets ne seraient plus disponibles sur Travelocity.com. Afin de répondre aux préoccupations de son service à la clientèle et faisant face à la désuétude de sa technologie qui ne pouvait plus satisfaire aux exigences de Sabre, Southwest, estimant ses ventes à moins de 1 %, vendra désormais ses billets sur son site seulement.

Reste maintenant à savoir si d'autres transporteurs suivront le mouvement... La firme Forrester Research, quant à elle, prévoit que d'ici la fin de l'année, les compagnies aériennes auront toutes réduit à zéro leurs commissions aux agences en ligne laissant ainsi le choix à ces dernières de facturer des frais de services ou de voir leur marge de profit se rétrécir. On estime à 25 % la perte de revenus des deux plus grandes agences en ligne – Expedia et Travelocity.com – si toutes les compagnies aériennes emboîtent le pas à KLM et à Northwest.

Les compagnies aériennes s'inquiètent de la présence des nouveaux intermédiaires virtuels, ce qui les a incitées à lancer deux projets concurrents, soient **hotwire.com** et **orbitz.com** – site controversé qui devrait voir le jour cet été.

- **Internet, un marché à l'avenir prometteur**

L'année 2001 devrait symboliser l'**émergence de spécialistes du voyage d'affaires en ligne**. Les plus grands sites de voyage attirent une proportion importante de ce type de clientèle : l'an dernier, aux États-Unis, les voyageurs d'affaires ont assuré 25 % du chiffre d'affaires de Expedia et 30 % chez Travelocity.com. En Europe, une future agence exclusivement dédiée à ce créneau a levé plus de 5 millions de dollars US auprès de deux investisseurs : Carlyle Internet Partners Europe et Exor (actionnaire du Club Med). Ce projet, du nom de *egencia*, devrait voir le jour d'ici la fin de l'année.

Selon une étude publiée par la firme PhoCusWright, plus de 21 millions d'**Américains** ont acheté en ligne un produit relié au domaine du voyage en 1999. D'ici 2004, le nombre de ménages américains déjà branchés sur Internet, et qui utilise ce réseau pour planifier et réserver un séjour, doublera pour atteindre 40 %. Les ventes atteindront, à cette date, plus de 50 milliards de dollars US, dont un peu plus de 20 milliards pour le tourisme d'affaires⁶.

Le réseau Internet s'avère un outil incomparable pour les **Canadiens** qui désirent planifier leurs vacances. Le Web n'est plus seulement un outil de recherche, les voyageurs sont de plus en plus nombreux à s'en servir pour réserver : 59 % des Canadiens ayant accès au réseau Internet ont recherché de l'information pour la planification de leur séjour et un sur cinq ont réservé en ligne⁷. Les sites favoris des Canadiens comptent aircanada.ca (29 %), Travelocity (11 %), West-Jet (6 %),

⁶ FORRESTER RESEARCH (2001).

⁷ IPSOs+REID (2001).

Expedia (5 %) et Tripeze.com (2 %). Au **Québec**, les ventes ont été inférieures à 10 millions de dollars en l'an 2000, ce qui représente moins de 1 % du total des ventes. Toutefois, les principaux sites de réservations en ligne affichent des progressions importantes de leurs ventes. Travelprice.com, qui a lancé sa version canadienne en septembre dernier, enregistre une croissance de l'ordre de 100 % par mois et son volume d'affaires devrait atteindre 30 millions de dollars cette année⁸. Chez Exit.ca, l'agence virtuelle du groupe Transat A.T., on compte aujourd'hui près de 15 000 visites quotidiennes.

Le **marché européen** du voyage en ligne est en pleine effervescence. En 1999, le secteur des voyages enregistrait 17 % des ventes sur le réseau Internet — venant au deuxième rang après l'informatique (24 %⁹). Selon une récente étude publiée par la firme américaine PhoCusWright, le chiffre d'affaires devraient plus que tripler d'ici deux ans, passant de 2,8 milliards de dollars US en 2000 à près de 11 milliards en 2002. Malgré tout, ces dernières données placent le vieux continent deux ans derrière les États-Unis. Toujours selon cette étude, les trois acteurs dominants sur le marché européen sont : la compagnie aérienne britannique EasyJet – 75 % des billets sont vendus sur le réseau Internet (266 M \$ en 2000) –, l'agence britannique ebookers.com et la compagnie ferroviaire française SNCF.

Principale particularité du marché européen, les tours opérateurs atteignent 27 % des ventes de voyages sur le réseau. Les compagnies aériennes dominent avec 28 %; suivent les agences de voyages en ligne avec 26 %; les transporteurs ferroviaires, avec 9 %, complètent la structure du secteur.

L'hébergement

Le phénomène de concentration continue d'être une force importante qui structure l'industrie hôtelière et qui améliore la position des chaînes les plus fortes.

Selon la firme HVS International, le **bilan des transactions** pour l'année 2000 **au Canada** s'est soldé par la vente de 48 hôtels pour un total approximatif de 488 millions de dollars – comparativement à 1999 où s'étaient transigées 36 ventes et à 1998, où le nombre atteignait 172 transactions.

La firme Colliers International énonce certains facteurs qui ont eu un impact sur les investissements du marché hôtelier canadien :

- les éléments qui ont influencé la demande de la clientèle tels que la fusion d'Air Canada et de Canadian Airlines, qui, ayant diminué leur capacité sur certaines liaisons, a entraîné une diminution du nombre de passagers – moins de passagers donc moins de demande; le prix de l'essence; les élections américaines qui ont retenu plusieurs Américains chez eux; le « bug » de l'an 2000;
- la difficulté de financement – accès coûteux et limité aux capitaux;
- la rentabilité affichant une faible croissance;
- l'écart de prix entre vendeurs et acheteurs.

Le **marché américain** prévoit une stagnation dans le développement hôtelier et dans le mouvement transactionnel. Parmi les principales raisons évoquées, on avance que les vendeurs et les acheteurs ont de la difficulté à trouver un terrain d'entente, notamment sur les prix; les prêteurs démontrent également une réticence à financer ce marché. Selon HVS International, aucune récession du milieu hôtelier n'est envisagée. Les compagnies hôtelières américaines miseront sur le développement à l'étranger. Certains franchiseurs commenceront à vendre une partie de leurs

⁸ LA PRESSE, 13 janvier 2001.

⁹ INTERNATIONAL DATA CORPORATION (2001).

bannières en raison des poursuites judiciaires liées au mécontentement de certains propriétaires. Plus de chaînes hôtelières de luxe verront le jour. HVS annonce même que la concentration des compagnies hôtelières – Hilton, Starwood, etc. – cessera bientôt et que ces compagnies se fractionneront dans les dix prochaines années.

Signé en décembre 1999, le *Tax Relief Extension Act of 1999* entrainé en vigueur le 1^{er} janvier 2001. Législation s'appliquant aux Real Estate Investment Trusts, cette loi modifie le versement des dividendes minimum qui passe de 95 à 90 %, laissant ainsi des liquidités à l'entreprise afin d'affronter les mouvements de l'économie, d'effectuer des rénovations, etc.

Sur le **marché canadien**, après une croissance rapide dans les dernières années, les analystes prévoient un ralentissement du mouvement frénétique dans le secteur du franchisage pour les prochains mois. Il y aura moins d'opportunités de franchisage dans certains secteurs géographiques du Canada comme par exemple l'aéroport de Vancouver qui a connu une croissance de 15 % de décembre 1999 à décembre 2000. De même, la nouvelle loi sur le franchisage en Ontario, le *Arthur Wishart Act (Bill 33)* aussi connu sous le nom de *Franchise Disclosure 2000*, a changé le paysage des franchiseurs / franchisés. Ainsi, cette loi donne plus de recours légaux aux franchisés et oblige les franchiseurs à divulguer des données financières afin de permettre des points de comparaison entre les systèmes de franchise.

Pendant que le marché continue d'afficher de bons rendements, le secteur souffre de critères de prêts trop rigides. Le financement offert par les REITs est maintenant tari et les prêteurs exigent jusqu'à 40 et 50 % des capitaux. Ainsi, jusqu'à ce que les prix descendent ou que les vendeurs décident d'offrir un support financier de 10 à 20 %, le marché ne démontrera pas de courbe de progression. Par contre, les investisseurs demeurent très dépendants des humeurs de la bourse et les REITs, en période de volatilité boursière, leur offrent une solution de rechange en raison de leur bonne rémunération en dividendes et des placements à revenus relativement stables. Parmi les REITs canadiens les plus recommandables, Legacy Hotels, avec son actif hôtelier des plus prestigieux, se positionne avantageusement.

Malgré tout, certains analystes prévoient de nouveaux développements et investissements à l'horizon. L'essor dans les segments des hôtels de luxe et des hôtels boutique aux États-Unis se répercutera au Canada – tendance soutenue par le vieillissement de la population qui désire se dorloter, par certains jeunes qui disposent d'un bon revenu et par les gens d'affaires qui sont prêts à payer pour vivre une expérience différente lors de leur séjour à l'hôtel.

Le succès d'un **franchiseur** se mesure par la croissance sinon, n'ayant pas de nouveaux clients, il ne peut accroître ses profits. Après avoir affiché, dans les dix dernières années, un grand volume d'acquisitions – Cendant et Choice en tête – les franchiseurs changent leur optique. Croître dans le seul but de croître n'est plus une fin en soi. Il ne suffit plus de posséder un hôtel à tous les coins de rue! Les franchiseurs veulent assurer la « valeur » de leur bannière à long terme et ce, en étant plus sélectifs et en exerçant une distribution plus stratégique de leurs franchisés. En outre, les alliances qui entraînent l'affichage de deux bannières sur une même propriété commencent à poindre comme en font foi Ramada / Treff ou Hilton / Camino Real.

Aucune transaction d'envergure n'a retenu l'attention en ce qui a trait à l'acquisition d'une importante chaîne hôtelière, mais les transactions se poursuivent toujours.

- **Starwood** vend ses biens non stratégiques autour du globe – en 2000, cela totalisait environ 350 millions de dollars US. Il est en voie de finaliser son offre pour la vente de l'ensemble de ses hôtels de renom regroupés sous l'appellation CIGA — tels que le St. Regis et le Westin Excelsior à Rome ainsi que le Gritti Palace et Danieli à Venise.

- **Ramada International** a signé une entente avec **Treff Hotels** pour partager les bannières des 80 Treff Hotels and Resorts existants (Ramada / Treff) – près de 12 600 chambres – et développer 50 nouvelles propriétés dans les 5 prochaines années.
- En novembre 2000, **Hilton Group** et **Hilton Hotels Corp.** ont formé un *joint venture* à participation égale afin d'accroître la chaîne des hôtels de luxe Conrad.
- Annoncée en novembre 2000, **Cendant Corp.** s'est positionné avantageusement dans le secteur du *timesharing* avec l'acquisition de **Fairfield Communities** – entente de 635 millions de dollars US qui devrait se conclure au début de l'année 2001. Fairfield est la plus importante compagnie dans le domaine du *timesharing* aux États-Unis avec plus de 324 000 ententes de vacances à temps partagé.
- En décembre 2000, **Bass Hotels & Resorts** dévoile un plan agressif d'expansion de sa chaîne Inter-Continental en Asie-Pacifique pour les deux prochaines années. Une fois le projet terminé – le plus grand projet d'expansion dans le domaine des 5 étoiles dans cette région – Inter-Continental comptera 29 hôtels sur 14 marchés.
- **Four Seasons Hotels & Resorts** prévoit accroître sa présence internationale de 18 nouvelles propriétés d'ici 2004 – Four Seasons Resort Whistler, Canada (2003), San Francisco (2001), Miami (2002) – Caraïbes (2002) – Amérique Latine, Europe, Afrique et Moyen-Orient.
- En janvier 2001, **Accor** annonce un partenariat avec **Zenith Hotels International** – compagnie de gestion hôtelière située en Chine, opérant 9 hôtels de 4 à 5 étoiles – dont 8 en Chine et 4 hôtels en développement.
- En janvier 2001, **Hilton Hotels Corporation** concluait une entente d'affiliation avec l'entreprise mexicaine **Hoteles Camino Real** pour 14 Camino Real Hotels & Resorts.
- Un autre pas vers l'amélioration et le soutien des hôtels indépendants dans leur cruciale compétition avec les grandes chaînes hôtelières : **IndeCorp** acquiert, en janvier 2001, les bannières **Summit Hotels & Resorts** – 167 hôtels indépendants dans 45 pays – et **Sterling Hotels & Resorts** – 141 hôtels indépendants dans 30 pays – détenues par Pegasus Solutions Inc. pour environ 12 millions de dollars US. Ainsi, elles rejoindront Preferred Hotels & Resorts Worldwide – 110 hôtels indépendants – filiale de IndeCorp, ce nouveau *holding* créé en septembre 2000 ayant pour but de chapeauter de multiples bannières d'hôteliers indépendants afin de les aider à compétitionner les grandes chaînes, à partager leurs ressources, à réaliser des économies d'échelle, à faciliter la mise en marché et l'accessibilité aux moyens technologiques.
- De son côté, **NH Hoteles** croit pouvoir prendre le contrôle de la majeure partie de la chaîne **Golden Tulip** de Pegasus Industries, dans une entente impliquant 400 hôtels.
- En février 2001, **Canadian Pacific Hotels** fait une entrée significative dans le Pacifique. CPH a obtenu le contrôle de l'hôtel renommé Kea Lani Resort à Wailea, Maui de Kea Lani Limited Partnership et a l'intention de changer sa bannière pour The Fairmont Kea Lani Maui. De plus, **Legacy Hotels REIT** a complété l'achat, annoncé en décembre 2000 avec le Canadian Pacific Hotels & Resorts, du Château Frontenac à Québec pour 185 millions de dollars et de l'Empress de Victoria en Colombie-Britannique au coût de 120 millions.
- En Europe, le Royaume-Uni avait été le pays le plus actif, en 1999, avec 63 % des transactions réalisées suivi de la France avec 10 %. En 2000, l'Espagne lui a ravi la première place avec 40 % contre seulement 19 % pour le Royaume-Uni¹⁰. En outre, Sol Meliá a établi dans sa stratégie 2001, l'achat d'un ensemble d'hôtels assez important pour constituer une chaîne.

Certaines **transactions** verront une **éventuelle conclusion** :

- En février 2001 – SAir Group – société qui chapeaute la Swissair – a décidé de mettre en vente sa division hôtelière **Swissôtel** qui, selon les analystes, pourrait aller chercher dans les 500 millions de livres sterling – Bass, Marriott et Starwood seraient sur les rangs des acheteurs. De plus, Mövenpick – compagnie suisse de loisir – s'est dite intéressée.
- Après le désistement, à l'automne, de Accor dans l'achat du portfolio des hôtels de **Granada Compass** – Le Meridien, Posthouse, Heritage, et Signature – Granada a décidé de vendre

¹⁰ Source : Insignia Hotel Partners, London.

séparément ses chaînes. Hilton, Marriott et Starwood ont manifesté leur intérêt et Bass serait à conclure un partenariat avec Millenium & Copthorne Hotels afin de se placer sur les rangs pour l'achat du Meridien et de Posthouse – Bass voudrait convertir certains des hôtels Meridien en Inter-Continental, et de son côté, M & C garderait la bannière du Meridien et le reste des propriétés. Omni Hotels de Dallas serait aussi intéressé par Le Meridien. Marriott et Whitbread travailleraient en tandem et le Prince Alwaleed, qui a des investissements dans Four Seasons et Fairmont Hotels, a démontré son intérêt.

L'offre hôtelière continue de se bonifier sur Internet. Les groupes hôteliers poursuivent leurs efforts marketing en investissant dans leur site Web afin d'enrichir leur offre. **Hyatt** annonçait, en décembre, la possibilité de combiner son offre hôtelière à la location d'auto et à l'achat de billets d'avion.

En décembre 2000, cinq des plus grandes compagnies hôtelières – **Bass, Hilton, Hyatt, Marriott et Starwood** – étaient en pourparlers afin de développer un système de distribution standard et d'adopter une plate-forme technologique commune à tous. Ce projet, nommé **Honest Broker**, leur permettra de distribuer en ligne sur Internet, un inventaire de 1,4 million de chambres. Bien que ces groupes hôteliers se défendent de développer un site Web commun, certains spéculent déjà dans le milieu en propageant la rumeur d'un méga site. Traditionnellement reliées à des systèmes de distribution globaux tels que Sabre et Galileo, ces cinq entreprises hôtelières désirent couper les frais exigés de 3,50 \$ pour chaque réservation et veulent offrir une meilleure expérience au client.

En 2000, le Groupe **Accor** a effectué 1 % de ses réservations totales sur son portail, soit un million de nuitées et des accords de partenariats ont été signés avec **Wanadoo / Voila / Lycos**.

Marriott International (Marketplace) et **Hyatt Hotels** (Rosemont Purchasing) ont signé une entente formelle afin de combiner leur système d'achat central en un réseau indépendant d'approvisionnement électronique nommé **Avendra**. **ClubCorp, Bass et Fairmont** ont signifié leur intention de se joindre à **Avendra** prochainement.

Selon la firme Yesawich, Pepperdine & Brown, au Canada comme aux États-Unis, les hôteliers n'auront plus le succès obtenu au milieu de la décennie en raison d'Internet et des prix élevés qui joueront un important rôle dans le faible taux d'occupation des hôtels. Avec le nouveau consommateur, la **fidélité à la bannière** est maintenant chose du passé, la fidélité aux meilleurs prix la remplace. Internet permet de faire des recherches facilement, et maintenant la « valeur » d'un séjour se traduit par sa commodité, c'est-à-dire que le voyageur veut un itinéraire complet avant de partir, ce qui obligera les hôteliers à renforcer leur chaîne comme étant « commode et sans surprise ».

A record year, but the global trend towards mergers and acquisitions is losing steam

In the year 2000, mergers and acquisitions totalled an impressive \$3.5 trillion world-wide. The largest contributors to that total were 2 major transactions worth more than \$50 billion each: AOL/Time Warner and Glaxo Wellcome/SmithKline Beecham. But with the expected slow-down in world economic growth and market volatility, the trend towards mergers and acquisitions was starting to lose steam by the end of the year. The European market was expected to dominate in that area due its relatively recent arrival on the scene and its more fragmented business sector, compared to that of the United States, which has almost reached saturation point in that respect. The European market also experienced a reduction in the number of transactions compared to 1999, and felt the results of the slow-down much earlier in the year. However, this decline is expected to be of short duration.

Companies are taking a more cautious approach for a variety of reasons: share price fluctuations that make merger evaluations more problematic, cultural differences, executive egos hindering effective dialogue and legal difficulties, particularly as regards antitrust legislation.

New “marriages” between major corporations are still possible, and the mergers and acquisitions trend will definitely continue in 2001, but some experts believe that the global phenomenon is now slowing down. Not only are there fewer actual transactions but — and this is an important indicator of future activities — there is also less talk of upcoming agreements. In spite of the recent slow-down, there are still powerful forces behind the consolidation movement: allocation of research and development costs, market expansion, economies of scale, rapid product distribution, etc. It therefore seems more appropriate to speak of a “hiatus” rather than a decline; a hiatus that will end when financial markets and the world economy (and the American economy in particular) regain their strength.

Canada has also had a record year

With 39 transactions over the \$1 billion mark for a total of \$154 billion¹, mergers and acquisitions involving Canadian companies in 2000 numbered 1,200 transactions and totalled \$234 billion: an increase of 32% over 1999. However, Vivendi’s \$49.5 billion acquisition of Seagram artificially inflates these statistics and this transaction, together with the sale of Biochem — leader of the Quebec pharmaceutical industry — made the province’s economy suffer heavy losses at the hands of foreign interests. Although the latter have shown greater interest in Canadian companies, the opposite is also true since Canadian companies were more “greedy” in 2000, gobbling up 311 companies (an increase of 26% over 1999) for a total amount of \$56 billion.

Although 2001 won’t match the results of the previous year, the trend towards globalisation will maintain merger and acquisition activity. However, the uncertainty of the North American economy and availability of capital could significantly influence the phenomenon, and the tourism industry will no doubt reflect those tendencies.

¹ In 1999, there were 22 transactions of over \$1 billion for a total of \$122 billion.

The Airline Industry

The word “turbulence” is a fitting adjective to describe the current state of the airline industry. All we can say for now is that there is no apparent end to the consolidation activities that have shaken this sector.

- **Canadian Skies**

On November 30, 2000, the Quebec government rejected the **regional co-operation proposal** put forward by Air Alma, Aviation 5050, Air Satellite and Propair. These companies argued that associations were becoming increasingly necessary in order to offset such items as the high cost of fuel. Before reaching a decision, the provincial government wants to study all possible means of offering local populations quality air transportation service.

The issue of **air transportation to remote regions** raised a storm of protest. If the government can't force Air Canada to provide service to these areas, they absolutely have to give subsidies to small carriers like Regionnair who can provide such services. The Federal Minister of Transport, David Collenette, has explained that industry deregulation does not give the government the right to intervene in the private sector by setting prices or establishing minimum levels of service. Despite repeated complaints, on February 10, 2001, Air Canada's President Robert Milton stated categorically that, due to limited profitability, there would be no increase in services to remote regions; if there really is a market for such services, independent carriers will fill the gap. Also, the projected economic slow-down, the sudden rise in fuel prices and Air Canada's deficit will cause further disruptions to the carrier's schedule. Adjusting its forecast to zero growth, Air Canada is currently focussed on developing its cross-border connections (the lucrative market in the South-Eastern United States) at the expense of its Canadian services (smaller planes and less frequent flights).

The **first interim report** on the restructuring of the Canadian airline industry was tabled at the beginning of February 2001. A second report is expected this coming August and the final report will be tabled in 12 to 18 months. Air Canada's dominant position has alarmed many people, and the merger itself left many dissatisfied people in its wake, for the following reasons (among others):

- disappearance of regional carriers;
- reduced services and higher fares to remote regions; dependence on carrier (for example, Air Nova announced the elimination of its Baie Comeau/Quebec route in January, 2001);
- fare increases;
- decrease in number of destinations, decreased flight frequency on certain routes, reduction in number of seats, schedule changes;
- insufficient competition — small players only;
- damage done to the tourism industry — elimination of destinations requested by foreign tourists, fewer seat sales, etc.;
- damage done to travel agencies — fewer commissions paid;
- airports competing with one another in terms of capacity and service;
- projected elimination of 3,500 jobs.

However, it should be emphasised that not all the problems associated with the restructuring of the airline industry are due to the Air Canada/Canadian merger.

The competition is getting organised. Whoever said “Bigger is better?” Air Canada may have posted a loss, but WestJet Airlines showed a profit and market-share growth and CanJet Airlines announced flights to three new cities beginning this April. The competition has decided to fight back against Air Canada's virtual monopoly and discount carriers want to increase their market share.

Roots Air should be taking off on March 26 of this year (offering three flights per day between Calgary and Toronto) and Virgin Atlantic Airways (a British company) arrives on the scene with nonstop flights between London and Toronto². In January 2001, Canada 3000 announced its successful \$84 million take-over bid for Royal. This transaction enabled the latter to strengthen its position on the Canadian and international scene and give Air Canada a run for its money — although there is no real comparison between the two companies, given the difference in size. Air Canada has 374 planes and Canada 3000 has 34 (with 10 on order), 45,000 employees versus 4,000, and so on. Given its continued penetration of the discount flight market, it is quite possible that the Canada 3000/Royal merger will in fact hurt CanJet and WestJet more than it will Air Canada.

After announcing the introduction of new flights, **Canjet is now suffering heavy losses**. Since it took over in September 2000, CanJet has run into a lot of crosswinds: stiff competition on its routes, especially from Royal (a charter flight specialist that has expanded its discount flights into Eastern Canada); Air Canada's fare cuts deemed unfair competition; sky-rocketing fuel prices; and the impending economic downturn. Faced with a gloomy financial picture, CanJet has made discreet inquiries regarding a sale or a strategic alliance.

In response to discount carriers, **Air Canada "illegally" slashed its fares** and received a lecture from the Competition Bureau. After repeated complaints from CanJet, Roots Air is condemning Air Canada's price cuts — before its first flight has even got off the ground. Despite its dominant market position, Air Canada is crying "Foul" and has expressed fundamental disagreement with the Competition Bureau's allegations of unfair trade practices. Air Canada maintains it should be allowed to reduce its rates to remain competitive. The Competition Bureau's final response, in early March, was to ask its affiliated court to hand down a ruling on this issue. The Competition Bureau has the power to hand down temporary rulings, but the court entrenches them.

- **European Skies**

Indisputably, SAirGroup and the Qualifyer alliance stole the show on the European scene.

In November 2000, in spite of rumours of a possible merger between Swissair and Lufthansa, British Airways or American Airlines, SairGroup decided not to change its strategy, but rather to leave all avenues open. This meant that Swissair would not be sold in the near future and that there is no immediate prospect of disinvestment in Qualifyer.

On January 24, 2001, SAirGroup dismissed its managing director and announced its was re-examining its stake in the other airline companies, including Sabena, with the primary goal of strengthening Swissair and Crossair's profitability. It was also interested in improving the performance of **Sabena**, a Belgian company in which it holds a 49.5% interest. The company is **currently in the midst of re-financing**, with several hundred million dollars being injected by the Belgian government (a co-owner of the company) and by SAirGroup in exchange for a company-wide agreement imposing radical cost-cutting measures.

On January 31, **SAirGroup** announced it **was backing away from its intended purchase of 34% of TAP Air Portugal**; the sale was part of the company's privatisation plan.

On February 2, **SAirGroup** announced the **withdrawal of its offer to purchase Turkish Airlines**.

The **Belgian company Sabena's rescue** certainly generated a lot of press, but by the end of February, it was announced that the company would once again become airborne. Nevertheless, certain people remain sceptical about the prospects of a company "on life-support". If the truth be

² Last year, 1.3 million passengers arrived in Toronto from London, making that city the 4th most important long-distance destination for flights leaving from there.

told, the Swiss company's interest in Sabena is primarily motivated by the major hub represented by Brussels airport. Also, reports have shown that having a national carrier associated with an airport increases activity and makes it more economically viable.

Air Liberté, AOM and Air Littoral fell into Swissair's lap and are also in a precarious financial position, having posted a 380 million Euro loss for 2000. Employee jitters have set in since Marc Rochet has been at the helm of the French operation.

Any speculation with regard to Qualiflyer's future will depend on **SAirGroup's** new direction. So far, the group has announced it will not become a shareholder in any other airline company, and will consolidate operations to boost its profit margin. Does this leave the door open for a **possible merger with oneworld**? There are rumours to that effect... and Swissair is already joining forces with American Airlines.

And the **SairGroup** saga continues. On March 9, **the board of directors resigned en masse**, putting the company back on the hot seat and leaving the industry rife with speculation. Honegger, Chairman of the Board of Director for SAirGroup has nevertheless stated that Swissair is not for sale and that it remains central to the group's activities. Moreover, he does not rule out a possible future alliance with a minority partner, but this eventuality is not a priority for now. Following the spate of resignations, on March 15 Mario A. Corti, former chief financial officer for Nestlé S.A. was appointed group president and Honegger will hand over the reins this coming April.

The Swiss group's trials show how hard it is for European companies to adjust to deregulation, to the multiple alliances that are created, to government involvement, to congested airports and restrictions on foreign ownership.

- **Iberia** broke off negotiations to purchase Air Europa in January, due to disagreements over the sale price and lay-offs.
- **Air France, KLM and SAirGroup** have discounted themselves from buying into Malaysian Airline System leaving Australia's Qantas Airways as the only potential buyer of a stake in the national carrier.
- **British Airways and American Airlines** restarted discussions aimed at reopening trade agreements in January 2001. The discussions had been previously abandoned due to restrictive regulations.
- **British Airways** has put GO, its discount subsidiary, up for sale but as yet has found no takers. Apparently, KLM has shown some interest.

Just like Air Canada, the European airline companies are finding it hard to compete with discount carriers like Ryanair (Ireland) and EasyJet (United Kingdom).

• **American Skies**

The American scene has been dominated by a wave of controversial consolidation. Moreover, although the airline companies are once again in the black, passengers are increasingly dissatisfied.

As for the merger that was announced in May 2000 between **United Airlines and US Airways Group Inc.** for a total of US\$11.6 billion, the U.S. Department of Justice should hand down a ruling soon. If the transaction is given the go-ahead, it could lead Congress to pass a law on passenger rights, to institute new rules governing competition and implement further measures to which the industry is categorically opposed. In January 2001 the European Union approved the transaction, in

the hope that it would reduce competition between Europe and the United States if United abides by the clauses ceding certain take-off and landing rights in Germany.

In January 2001, **American Airlines (oneworld)** announced a transaction totalling US\$5 billion involving **Trans World Airlines, US Airways and DC Air**. With one swoop, American acquires:

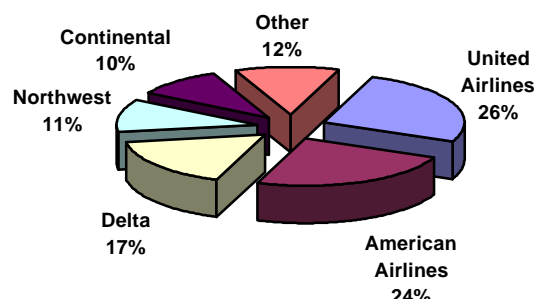
- TWA: the majority of its assets, including 190 craft, most of its stowage rights and time slots at numerous airports, the St-Louis hub and the maintenance facilities at St-Louis, Kansas City and Los Angeles. TWA walks away with \$500 million after handing its lease agreements over to American.
- US Airways and United: 66 craft, 20 leased, 14 stowage sites, 36 time slots and various other rights and slots associated with operating the Washington-New York-Boston shuttle with United. American paid United US\$1.2 million cash for the sale of its assets, and took over \$300 million in leasing agreements.
- DC Air: 49% of this young company that will be run out of Reagan National Airport in Washington. In return, DC Air gets \$82 million cash and 11 leased planes from American.

Apparently, the deal with DC Air raises some issues. American and DC Air will operate out of Reagan National Airport in Washington, but US Airways is the principal carrier there, controlling 33% of airport traffic, and United has its own hub at Dulles International Airport in Washington. Also, DC Air depended on United for its planes and crew, thus ensuring its control over local airports. However, with the new agreement, American will be in charge of planes and crew. How will these two “aggressive” giants decide who controls this important hub?

Possible effects of consolidation on the American market:

- American and United each get 25% of the market and shut out two competitors: TWA and US Airways.
- American makes gains in the Eastern Seaboard cities, controls a new hub at St-Louis and faces reduced competition in the Caribbean and in transcontinental markets because of TWA’s disappearance.
- Since Washington had requested United to give up some of its business activities, American’s offer for US Airways improves United’s chances of getting its agreement approved in order to acquire US Airways. Moreover, United receives \$1.5 billion in liquid assets to help finance its purchase of US Airways.
- Approximately 20,000 TWA employees get to keep their jobs. On the other hand, fewer carriers means fewer job openings, creating the potential for labour disputes.
- For customers, fewer carriers means less choice and probable fare increases. Trying to integrate the operations of major companies could create confusion in the travel industry and lead to poor service.
- Large companies now have more muscle and can make life difficult for discount airlines by offering more flights, discount fare programs and improved frequent-flyer programs.

If United and American finalised their agreements, a **breakdown of the American market** would look like this³:



³ Source : ING Barings.

Given the recent large-scale transactions, **Delta**, the third largest American carrier, is wondering if it should also get into the act and **plan to merge** with another carrier — possibly Northwest or Continental — or if it should simply play the game on its own.

Some believe Delta should continue to fly solo to maintain its good track record, competent management and reputation as one of the best carriers. If Delta concluded a hasty agreement, the increased debt burden would force it to enter into a merger, with all the possible changes to its corporate culture and attendant employee disputes. Other analysts believe that Delta should react in some way to the transactions involving United and American.

The people at Delta believe they can remain competitive without signing any mega-agreements. On the other hand, they are not opposed to considering any interesting offer that might improve the company's market positioning. At the end of January 2001, Delta entered into negotiations with Northwest and Continental. Continental would be an interesting choice for Delta, since the two companies' routes are in some ways complementary. Northwest, on the other hand, has a marketing agreement and veto rights on Continental's sale. Also, it seems that Delta and Northwest executives are not on the best of terms. In the end, Northwest isn't interested in a Delta/Continental merger, and is asking an exorbitant price. The latest news is that there might be a turnaround in which Continental would absorb Delta.

If Delta were to clinch a deal, the three American giants could control up to 85% of the current market.

All bets are off!

A law professor at the University of Harvard believes that the sudden co-operation between the two giants American and United in the US Airways affair is cause for concern. People decry the loss of competition but an analyst has clarified that there is a 4% overlap between American and TWA in terms of passenger miles, and a 5.4% overlap for United and US Airways. The real reason behind these consolidation manoeuvres is therefore not competition elimination but rather network expansion. Others see an industry intent on cruising along after the 1978 deregulation.

In spite of all the complaints about high prices, poor service, integration of funds and labour disputes, the industry is still trying to prove to the sceptics that it can make a profit during an economic slow-down, rather than losing millions, as it did at the beginning of the 90s. Morrison, an economist, states that revenue per passenger-mile is down 18% compared to 1990 figures. However, it is far from clear that the trend towards consolidation will make the industry more profitable, improve service or reduce fares. Apparently, "Bigger" is not necessarily "Better." Theoretically, consolidation should allow for more efficient networking and hence facilitate travel. However, passengers remember the problems the three major carriers have had with labour disputes over the past two years, that all but paralysed certain airline activities. Some industry watchdogs believe that the loss of a player like TWA, which sold its tickets at a loss to improve cash flow, can only help stabilise the industry.

Some see it as American and United jockeying for a position from which they can better respond to the current global trend towards consolidation. The shareholders, for their part, are convinced that nothing good will come from consolidation: prices for United and American stocks went down.

Also, **many obstacles must be overcome** before these agreements can reach fruition. In fact, Carl Icahn, former owner of TWA, is contesting the terms of the agreement and may try to set himself up in competition, either solo or with other partners. The businessman could also force American to pay millions of dollars in compensation for non-respect of contract — the contract he signed with TWA that expires in September 2003. Also, in response to political opposition to the consolidation phenomenon, the Department of Justice may refuse to ratify these agreements. Experts, however, anticipate that antitrust "inspectors" will accept the agreement.

In conclusion, carrier mergers will encounter further difficulties. Passengers travelling with American receive mediocre service these days, and United has to deal with labour problems and some reductions in service standards. It isn't easy to build up two new carriers on such shaky foundations.

Although the consolidation currently taking place in the airline industry may cause certain problems, it is not the only one to blame for the general malaise. In fact, neither airlines, airport infrastructure authorities, air traffic controllers or law-makers have been able to adequately respond to the structural problems caused by a rapid increase in the number of air passengers.

The Distribution Network

To date this sector has generated few large-scale transactions, although Transat A.T. continues to consolidate its position through numerous acquisitions.

On November 13, 2000, **Transat A.T.** announced it had acquired **Jonview Corporation**, the largest inbound tour operator in Canada, with sales figures totalling almost \$100 million. This strategic transaction allowed DMC Transat — an inbound subsidiary owned by Transat (66.7%) and Fonds FTQ (33.3%), and one of Jonview's competitors — to expand its client base and penetrate new markets where Jonview is well-positioned, such as Germany and England.

On November 19, 2000, **Consultour** unveiled its **strategy for expansion** into Ontario. Its long-term goal is to have 400 travel agencies in English-speaking Canada by 2003. Consultour's Canadian expansion is happening in tandem with an campaign of acquisitions in France where the company intends to double its current network and sales figures.

Also in November 2000, the consortium that owns Sunquest and Holiday Network, **North American Leisure Group** (NALG), acquired the franchiser **Algonquin Travel**, which operates in Quebec under the name of *Voyages Funtastique*. NALG, the North-American subsidiary of Airtours Group, has been trying to get a foothold in Quebec for several years now.

On December 7, 2000, **Carlson** announced the sale of its 22% share in **Thomas Cook** to the German conglomerate **Condor & Neckermann**.

On December 14, 2000, the tour operator **Vacances Signature** continued its vertical integration policy — similar to that of its Canadian competitors — by purchasing **Vacances Soleil 24**, a network of 36 travel agencies — three of which are located in Quebec — that specialises in liquidating packages at discount prices. On February 14, 2001, Vacances Signature struck again when it bought 18 **American Express travel offices** in order to increase its presence in the Canadian market. On February 21, 2001, Signature acquired five additional Amex Canada travel offices, increasing its network to a total of 23 agencies.

At the beginning of January, **Transat A.T.** acquired Toronto's **Marlin Travel**, its first travel agency outside of Quebec.

On February 21, 2001, **North American Leisure Group** (NALG) purchased **Thunder Bay Travel**, a travel agency that owns three offices in North-Western Ontario.

March has been a busy month for Transat A.T. as it pursues its goal of becoming an increasingly visible presence on the international scene. On March 5, 2001, **Transat A.T.** acquired **Révatours**, a tour operator specialising in upmarket tours of Asia, Eastern Europe, North Africa, Greece and Turkey. The transaction has been valued at \$3.25 million. On March 8, Transat increased its share in Toronto's **World of Vacations** from 35% to 100% for the price of \$1 million. The next one to join

the Transat ranks, on March 12, was the Greek company **Tourgreece**, with French subsidiary Look Voyages acting as intermediary. Having bought a 40% interest in this inbound tour operator based in Athens for the sum of \$1.5 million, in three years Transat will have the option of becoming a majority shareholder.

E-Commerce

- **A new environment**

“Unprofitable business models, inadequate client contact management, the arrival of traditional firms on the Net and lacklustre consumer response to online shopping have led investors to change their evaluation of public companies.”⁴ Financial markets let themselves be influenced by Internet-based business activities and the exaggerated enthusiasm of investors resulted in an abundance of capital to support the development of a whole host of start-ups. According to many industry observers, the pendulum was bound to swing in the other direction. **The stock-market value of dot.com companies has plummeted.**

In the U.S., more than 200 Internet companies closed up shop last year, taking with them almost US\$1.5 billion in financing⁵. The failure rate increased toward the end of the year, with 60% filing for bankruptcy during the fourth quarter. Most of the companies that had to close up shop were devoted to online commerce (109 sites), with content providers in second place (30 sites). In spite of this less-than-inspiring outlook, the leading online travel agencies were spared due to the support they received from large private corporations. There are many such examples: Sabre and Travelocity, Microsoft and Expedia, Carl Icahn and Lowestfare, Galileo and its most recent acquisition Trip, Rosenbluth and Biztravel and Amadeus and the OneTravel agency. However, some initial failures such as the bankruptcy of Boo and ByeByeNow.com, or the closing of the Leisureplanet site, have made venture capital lenders more prudent.

- **The rate of consolidation is slowing down, but the online travel sector is still going strong**

The value of Internet company mergers and acquisitions for 2000 totalled US\$116 billion, an increase of 73% over 1999 and seven times higher than the 1998 figure. According to Thomson Financial, the pace is now showing signs of slowing down: on February 15, the value of transactions was US\$5.5 billion and, at that rate, 2001 will scarcely reach 50% of the total value of last year's transactions.

On the other hand, by the end of 2000, the consolidation trend that has been occurring in the online travel sector over the past few years was showing no sign of slowing down. Report card: more than 20 major transactions for a total value of almost US\$1.8 billion. The results of these mergers and acquisitions are clear: today, the five industry leaders control more than 57% of the online travel market.

The following table lists the last major transactions recorded.

⁴ LA PRESSE, March 6, 2001.

⁵ Webmergers.com (2001).

| | Buyer | Acquisition | Amount (US\$) |
|-----------|---------------------------|----------------|---------------|
| Jan. 2001 | Hotel Reservation Network | TravelNow.com | 47.4 M |
| Jan. 2001 | Travelbyus.com | Aviation Group | Merger |
| Nov. 2000 | Unexplored | Adventureseek | N/A |
| Nov. 2000 | Datalex | Yatra | 11 M |
| Nov. 2000 | Amadeus / Terra Lycos | OneTravel.com | N/A |
| Oct. 2000 | Amadeus | Vacation.com | 90 M |

Source : PhoCusWright (2001)

For the current year, the number of transactions will go up, while the highly competitive market will squeeze out smaller companies and financing opportunities will become increasingly rare.

Entering into a partnership is proving to be a viable solution. There is more co-operation between the old and the new economy. Large chains and traditional brands are increasing their Internet presence. According to the most recent figures, during the 2000 Holiday Season, 11 of the 15 most successful online commerce sites were “clicks-and-mortar” companies that operate two distribution networks. Last year, the French group Accor invested more than US\$20 million in the virtual agency WorldRes.com. On March 5 of this year, the Sunday Times announced that Wal-Mart and Amazon.com (the online bookstore) were about to sign a strategic alliance agreement that would be announced within half a year.

- **Air carriers and the distribution network: stiff winds ahead**

It is interesting to note that each of the following **global distribution systems** — Sabre, Galileo, Worldspan and Amadeus — has adopted a different strategy for dealing with the new electronic medium. However, several analysts have stated that a merger between these four major global distribution systems is imminent. This transaction would have a significant impact on the tourism industry. Recent transactions looming on the American airline sector horizon are one among several factors substantiating the rumour.

On February 28 of this year, airline carriers **Northwest Airlines** and **KLM** announced that as of March 1, sales commissions to online agencies would be eliminated. This decision came at a time when the sales of airline tickets through virtual agencies were taking off. In fact, 42% of all online airline tickets sold (representing US\$3.6 billion) are sold through Internet travel agencies. This strategy could have a significant impact on the industry, particularly the small independent travel agencies. On the other hand, over the past several months, several companies have moved to develop their hotel, package and cruise related activities, due to the larger profit margins generated by these activities.

In the same flurry of activity in early March, **Southwest** announced that its tickets could no longer be purchased at Travelocity.com. This move was intended as a response to customer service issues and the fact that its outdated technology was not compatible with Sabre's. Estimating its sales at less than 1%, Southwest tickets will henceforth be available only at its home-site.

The question now is whether or not other carriers will follow suit. Forrester Research has forecast that all airline companies will have eliminated their commissions to online agencies by the end of the year, leaving them with the choice of either passing on service costs to their customers or

seeing their profit margins shrink. Revenue losses for the two largest online agencies (Expedia and Travelocity.com) are estimated at 25%, if all the airline companies follow KLM's and Northwest's lead.

The airline companies are concerned about the appearance of new virtual brokers and have retaliated with two competing online projects: **hotwire.com** and **orbitz.com**, the latter a controversial site that should be operational this summer.

- **The Internet: a wide-open playing field**

This year, 2001, is supposed to symbolise the **emergence of online business travel specialists**. The largest travel sites attract a significant proportion of this kind of clientele. Last year, American business travellers accounted for 25% of Expedia's sales and 30% of Travelocity.com's. In Europe, a proposed agency exclusively dedicated to this market niche has raised more than US\$5 million from two major investors: Carlyle Internet Partners Europe and Exor (a Club Med shareholder). This company, named *agencia*, should be launched before the end of the year.

According to a study published by PhoCusWright, more than 21 million **Americans** purchased a travel-related product on line in 1999. Between now and 2004 the number of wired American households that will use the Internet to plan and reserve a vacation will reach 40%, double the current figure. That year will see sales worth more than US\$50 billion, of which slightly more than \$20 billion will be generated by the tourism industry⁶.

The Internet has proven to be a fantastic tool to help **Canadians** plan their vacations. The Web is no longer just a research tool. More and more travellers are using it to make reservations: 59% of Canadians with Internet access looked up information to help plan their trip, and one in five made online reservations⁷. Favourite Canadian sites are: aircanada.ca (29%), Travelocity (11%), WestJet (6%), Expedia (5%) and Tripeze.com (2%). Sales in **Quebec** were under \$10 million in 2000, representing less than 1% of total sales. However, the major online reservation sites have registered a significant increase in sales. Travelprice.com launched its Canadian version last September; so far this year, it has registered 100% growth per month and its sales volume should reach \$30 million by year end⁸. These days Transat A.T.'s virtual agency Exit.ca is getting 15,000 hits per day.

The online **European travel market** is expanding rapidly. In 1999, 17% of travel sector sales were over the Internet, making it second only to computer equipment at 24%⁹. According to a recent study by the American company PhoCusWright, sales figures should more than triple over the next two years, going from US\$2.8 billion in 2000 to almost \$11 billion in 2002. In spite of these latest numbers the old continent is still two years behind the United States. According to the same study, the three most important players on the European scene right now are: the British airline company EasyJet (75% of its tickets are sold via the Internet, for a total of \$226 million in 2000), the British agency ebookers.com and the French railway company SNCF.

A significant characteristic of the European market is that tour operator business represents 27% of total online travel sales. Airline companies dominate with 28%, followed by online travel agencies with 26%. Railway companies, the final player in the sector, weigh in with 9%.

Accommodation

⁶ FORRESTER RESEARCH (2001).

⁷ IPSOs + REID (2002).

⁸ LA PRESSE, January 13, 2001.

⁹ INTERNATIONAL DATA CORPORATION (2001).

Consolidation continues to be a significant factor in shaping the hotel industry and strengthening the position of the bigger chains.

According to HVS International, 48 hotels were sold in 2000, for an approximate total of \$488 million. In 1999, there were 36 sales, and in 1998, there were a whopping 172.

According to Colliers International, the following factors influenced investment in the Canadian hotel industry:

- factors affecting client demand such as the Air Canada/Canadian Airlines merger which led to decreased capacity on certain links/routes and hence a reduction in the number of passengers — fewer passengers equals less demand; fuel costs; the US elections that kept many Americans at home; the Y2K bug;
- financing difficulties — costly and limited access to capital;
- slow growth in profit margins;
- buyers and sellers far apart on prices.

American market forecasts predict stagnation on the hotel development and transaction front. Among the main reasons cited is the fact that buyers and sellers are having trouble finding common ground, especially on prices. Lenders are also showing reluctance to invest in this market. According to HVS International, there is no recession forecast for the hotel industry. American hotel companies will invest more in developing foreign markets. In response to the legal proceedings launched by disgruntled franchise owners, some franchisers will soon start getting rid of a number of properties bearing their brand. More luxury hotel chains are being created. HVS has even predicted that hotel companies — Hilton, Starwood, etc. — will stop consolidating and that, over the next ten years, they will start to split up.

The *Tax Relief Extension Act of 1999*, which applies to Real Estate Investment Trusts, was signed in December 1999 and became effective on January 1, 2001. This act reduces minimum dividend payments from 95% to 90%, leaving companies with more liquid assets to deal with economic shifts, undertake renovations, etc.

As for the **Canadian market**, after a period of rapid growth lasting several years, analysts are predicting that the next few months will see a slow-down in the rapid pace of franchise distribution. There will be fewer franchise opportunities in certain regions of Canada such as around Vancouver airport, an area that grew 15% between December 1999 and December 2000. Also, Ontario's new franchise law, the *Arthur Wishart Act* (Bill 33), also called *Franchise Disclosure 2000*, has changed the rules for franchisers and franchisees alike. It gives franchisees more legal recourse and forces franchisers to make their financial statements public in order to allow comparisons between franchise systems.

While the market continues to post good returns, the sector is burdened with excessively rigid lending criteria. Funding from REITs has dried up and lenders are requiring up to 40% or 50% of funds. So, until prices dip or sellers offer financial assistance of between 10% and 20%, there will be no market growth curve. Conversely, investors are greatly affected by stock market volatility and, during such periods, REITs are an attractive alternative, since they provide good dividend return and a relatively stable investment. One of the most reputable Canadian REITs is Legacy Hotels: its extremely prestigious hotel properties give it an excellent market position.

In spite of this, some analysts predict new development and investments are just around the corner. US growth in the luxury hotel and boutique hotel segments will be reflected in the Canadian market. The main factors contributing to this trend are an ageing population that wants to pamper itself, a growing number of young, well-heeled professionals and business travellers willing to pay for a different hotel experience.

By definition, a **franchiser's** success depends on growth: without new customers, he cannot increase his profits. After having posted a large number of acquisitions over the past ten years — with Cendant and Choice in the lead — franchisers have changed their tactics. Growth for its own sake is out; it's no longer enough to have a hotel on every street corner. Franchisers now want to ensure their brand's long-term value by being more selective and by practising more selective distribution of their franchisees. Also, we are seeing the first signs of alliances giving rise to cobrand properties, as in the Ramada/Treff or Hilton/Camino Real alliance.

Although there have been **no large-scale transactions** such as the acquisition of large hotel chains, less spectacular transactions continue to take place.

- **Starwood** initiates the sale of its non-strategic assets world-wide. In 2000, these totalled approximately US\$350 million. The company is currently finalising its offer for the sale of all its well-known CIGA hotels (the St. Regis and the Westin Excelsior in Rome, as well as the Gritti Palace and Danieli in Venice).
- **Ramada International** and **Treff Hotels** have signed an agreement to jointly post their brand (Ramada/Treff) on existing Treff Hotels and Resorts — over 80 properties with almost 12,600 rooms — and to develop 50 new properties over the next five years.
- In November 2000, **Hilton Group** and **Hilton Hotels Corp.** formed an equal interest joint venture to create growth in the Conrad luxury hotel chain.
- Also in November 2000, **Cendant Corp.** announced its favourable position in the timesharing sector with the acquisition of **Fairfield Communities**: an agreement worth US\$635 million that was supposed to be signed in early 2001. Fairfield is the largest US company involved in this sector with more than 324,000 timesharing contracts.
- In December 2000, **Bass Hotels & Resorts** unveiled an aggressive 2-year expansion plan for its Inter-Continental chain in the Asia-Pacific region, beginning immediately. This project is the biggest of its kind for the region's five-star hotel chains; once it has been fully implemented, Inter-Continental will have 29 hotels in 14 different markets.
- Over the next 3 years **Four Seasons Hotels & Resorts** plans to expand its properties on an international scale with the Four Seasons Resort Whistler, Canada (2003), San Francisco (2001), Miami (2002), the Caribbean (2002) — with other properties in Latin America, Europe, Africa and the Middle East.
- In January 2001, **Accor** announced a partnership agreement with **Zenith Hotels International**, a Chinese hotel management company that operates nine 4- or 5-star hotels, eight of which are located in China, and that has four hotels at the development stage.
- In January 2001, **Hilton Hotels Corporation** signed an affiliation agreement with the Mexico's **Hoteles Camino Real** for 14 Camino Real Hotels & Resorts.
- **IndeCorp** recently took yet another step towards improving and supporting independent hotels in their crucial fight against the big hotel chains. In January 2001, the company spent approximately US\$12 million for the **Summit Hotels & Resorts** brand, comprising 167 independent hotels in 45 countries, and **Sterling Hotels & Resorts**, with 141 independent hotels in 30 countries. These brands were previously owned by Pegasus Solutions Inc. and will now join Preferred Hotels & Resorts Worldwide (comprising 110 independent hotels), a subsidiary of IndeCorp. The new holding was created in September 2000 as an umbrella organisation for numerous hotel brands to help them compete with the big chains, share their resources, realise economies of scale, facilitate marketing and access to technology.
- Apparently, **NH Hoteles** will sign an agreement involving 400 hotels that will give it control over most of Pegasus Industries' **Golden Tulip** chain.
- In February 2001, **Canadian Pacific Hotels** made a significant début in the Pacific region by acquiring control of the well-known Kea Lani Resort Hotel at Wailea, Maui from Kea Lani Limited Partnership. It has stated its intention to change its brand to The Fairmont Kea Lani Maui. Also, **Legacy Hotels REIT** has finally completed the transaction that was announced in December 2000 with Canadian Pacific Hotels & Resorts, for the purchase of the Château Frontenac in Quebec City for \$185 million and the Empress Hotel in Victoria, British Columbia, for \$120 million.

- The United Kingdom was the most active European country in 1999 with 63% of total transactions, followed by France with 10%. In 2000, Spain captured first place with 40%, while the U.K. fell to second place with only 19%¹⁰. In addition, Sol Meliá's strategy for 2001 included the purchase of enough hotels to enable the company to create a chain.

Transactions currently being negotiated:

- In February 2001, SAir Group, a controlling company for Swissair, decided to put its hotel division **Swissôtel** up for sale. Analysts predict it could fetch up to 500 million pounds sterling. Apparently, the list of possible buyers includes Bass, Marriott and Starwood. Mövenpick, the Swiss leisure company, has also expressed an interest.
- After Accor backed away from its offer to purchase the **Granada Compass** hotel portfolio last fall (comprising Le Meridien, Posthouse, Heritage, and Signature chains), Granada decided to put them on the market separately. Hilton, Marriott and Starwood have expressed an interest, and Bass is apparently finalising a partnership agreement with Millennium & Copthorne Hotels to make it a potential buyer for Le Meridien and the Posthouse. Supposedly, Bass intends to convert some of Le Meridien properties to Inter-Continental ones while M&C would retain Le Meridien brand and the remaining properties. There have been rumours that Dallas' Omni Hotels is also interested in Le Meridien brand. Marriott and Whitbread would work in tandem and Prince Alwaleed, who already has investments tied up in Four Seasons and Fairmont Hotels, is also on the list of potential buyers.

Hotels are taking steps to improve their products offered on the Internet. Hotel groups continue to invest in their Web sites as a way of marketing their product more aggressively. In December, **Hyatt** announced upcoming value-added hotel accommodation with the addition of flights or car rentals.

In December 2000, five of the biggest hotel companies — **Bass, Hilton, Hyatt, Marriott and Starwood** — were discussing the possibility of developing as standard distribution system and adopting a common technological platform. The **Honest Broker** project, as it has been dubbed, would allow the companies to distribute a total of 1.4 million rooms online. The five hotel companies deny the development of a common Web site, but there has already been some speculation in the industry, fuelling rumours about a megasite. Traditionally linked with global distribution systems like Sabre and Galileo, the five hotel companies are anxious to reduce the \$3.50 fee charged by these systems, and could like to make the customer feel more at ease when making his reservation.

In 2000, 1% of **Accor's** reservations (or 1 million overnights) were made through its Web site, and the company has signed partnership agreements with **Wanadoo/Voila/Lycos**.

Marriott International (Marketplace) and **Hyatt Hotels** (Rosemont Purchasing) have formally agreed to merge their central purchasing systems in an independent electronic supply system called Avendra. ClubCorp, Bass and Fairmont have expressed their intent to join Avendra shortly.

According to Yesawich, Pepperdine & Brown, hotel owners in both the United States and Canada can no longer hope to make the kind of profits they were generating in the middle of the previous decade because of the Internet; high prices are also a factor in low hotel occupation rates. For the new consumer, **brand loyalty** is being replaced by **price loyalty**. Travellers will be driven by price and become disenfranchised with current brand names, as the Internet becomes more popular as a search tool. A value vacation to a traveller will be determined by convenience, which means a full itinerary created on the Internet before a departure. For this reason, hotels will have to work harder at convincing travellers that brand name hotels are still convenient and predictable.

¹⁰ Source : Insignia Hotel Partners, London.



Programme officiel
Marriott Château Champlain
MONTREAL

L'animation de cette journée
a été assurée par Madame
Francine Bastien, vice-
présidente, Médias et Affaires
publiques, GGA Communications

LE MARDI 21 NOVEMBRE

7 h 30

Inscription

Petit-déjeuner *BonjourQuébec.com*

8 h 30

Mot des coprésidents

ALAN W. STARK, Président-directeur général, Amex Canada inc.,
chef de la direction, Banque Amex du Canada et président du
Conseil du Cercle de tourisme du Québec

PIERRE J. JEANNIOT, Directeur général et chef de la direction,
Association du transport aérien international (IATA) et chancelier de
l'UQAM

8 h 45

Mot de bienvenue et présentation des résultats de l'étude
réalisée par la Chaire de Tourisme sur les pratiques en matière
d'alliances, de fusions et d'acquisitions

MICHEL ARCHAMBAULT, titulaire, Chaire de Tourisme, École des
sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

YVES TINARD, économiste et professeur, Groupe ESCP-EAP (Paris)

9 h 15

L'hébergement et les réseaux de distribution

La mondialisation des marchés et l'essor des nouvelles technologies influencent profondément les façons de faire dans ces secteurs d'activité. Le réseau de distribution traditionnel et les hôtels non affiliés résisteront-ils encore longtemps à la vague des grands groupes intégrés et à la popularité croissante des achats en ligne?

SIMON COOPER, président, Marriott Canada

ROBERT GAGNON, vice-président, Amérique du Nord, Relais & Châteaux

MICHAEL NOWLIS, Tourism Control Intelligence et professeur invité, ESSEC Paris / Cornell University

DAVID SNELL, vice-président, Développement, Amérique du Nord, Accor

10 h 30

Pause CAA-Québec

10 h 50

Table ronde : conséquences pour l'industrie touristique

Quelles stratégies s'offrent aux agences de voyages, aux voyagistes et aux hôtels indépendants afin de consolider leur positionnement? Les alliances et les regroupements de même que l'utilisation judicieuse des nouvelles technologies suffiront-ils pour assurer la viabilité de leurs entreprises? Les sources et les types de financement actuels favorisent-ils ces nouvelles entités?

MICHEL AUBIN, président, Station Mont Tremblant

RAYMOND BACHAND, président-directeur général, Fonds de solidarité FTQ

BERNARD BEAUCHAMP, président, Tours Chanteclerc

LAURIE WINDHAM, présidente, Cognitative, auteur du livre « The Soul of the New Consumer: Attitudes, Behaviors and Preferences of e-Consumers »

12 h 15

DÉJEUNER-CONFÉRENCE AMEX CANADA

JEAN-CLAUDE BAUMGARTEN, président, World Travel & Tourism Council

« La mondialisation et ses conséquences sur l'industrie du tourisme »

14 h 15

Le transport aérien

Les alliances et les acquisitions ne se font pas sans remous; elles modifient singulièrement le paysage de l'industrie touristique. Résultats de la mondialisation et de la déréglementation, elles diffèrent les unes des autres et prennent plusieurs formes. Comment s'y retrouver?

PASCAL BRIODIN, vice-président, directeur général pour le Canada, Air France

JEAN-MARC EUSTACHE, président du Conseil et président-directeur général, Transat A.T. inc.

PIERRE J. JEANNIOT, Directeur général et chef de la direction, Association du transport aérien international (IATA) et chancelier de l'UQAM

G. ROSS MACCORMACK, vice-président, Alliances et affaires internationales, Air Canada, et président du Comité de direction de Star Alliance

15 h 30

Pause **Tourisme Montréal**

15 h 45

Table ronde : conséquences pour l'industrie touristique

Comment une destination ou encore une entreprise peut-elle adapter ses stratégies pour tirer habilement son épingle du jeu? Quelles formes de partenariats doit-elle rechercher pour figurer parmi les options qui s'offrent aux voyageurs?

CHARLES LAPOINTE, c.p., président-directeur général, Tourisme Montréal

KRIS MURTHY, directeur, Gestion du savoir, Secteurs transports et voyages, IBM

TAE-HOON OUM, professeur (transport et télécommunications), UBC, auteur du livre « Globalization and Strategic Alliances: the Case of the Airline Industry »

17 h

Mot de la fin par *Michel Archambault*

17 h 15

Cocktail **Société des Alcools du Québec**

Traduction simultanée offerte pour toutes les allocutions



Official Program
Marriott Chateau Champlain
MONTREAL

*Ms. Francine Bastien,
VP, Media & Public Affairs,
Partner, GGA Communications,
hosted the event.*

NOVEMBER 21

7:30 a.m.

Registration

BonjourQuébec.com Breakfast

8:30 a.m

Opening remarks by the Honorary Presidents

ALAN W. STARK, President & General Manager of Amex Canada Inc., CEO of Amex Bank of Canada and Chairman of the Board of the Cercle de tourisme du Québec

PIERRE J. JEANNIOT, Director General & CEO of the International Air Transport Association (IATA) and Chancellor of Université du Québec à Montréal

8:45 a.m

Highlights of Chair in Tourism study on the practices employed in alliances, mergers and acquisitions

MICHEL ARCHAMBAULT, Chairman, Chair in Tourism, School of Business Administration, Université du Québec à Montréal

YVES TINARD, Economist and Professor, Groupe ESCP-EAP (Paris)

9:15 a.m.

The Hotel Industry and the Distribution Network

Market globalization and new technologies greatly affect business practices in these sectors. Will the traditional distribution network and independent hotels continue to defy the trend towards large integrated groups and survive the increasing popularity of online shopping?

SIMON COOPER, President, Marriott Canada

ROBERT GAGNON, International VP North America, Relais & Châteaux

MICHAEL NOWLIS, Tourism Control Intelligence, and Adjunct Lecturer, Cornell University-ESSEC (Paris)

DAVID SNELL, VP, Development, North America, Accor

10 h 30

CAA-Québec Stretch Break

10:50 a.m.

Round table: Consequences for the Tourism Industry

What strategies are available to independent hotels, travel agencies and wholesalers wishing to consolidate their positions? Can they ensure profitability simply by adopting new technologies and entering into alliances and associations? Do current sources and types of financing tend to favour such associations?

MICHEL AUBIN, President, Tremblant Resort

RAYMOND BACHAND, President, Fonds de solidarité FTQ

BERNARD BEAUCHAMP, President, Tours Chanteclerc

LAURIE WINDHAM, CEO, Cognitative, and author of "The Soul of The New Consumer: Attitudes, Behaviors and Preferences of e-Customers"

12:15 p.m.

AMEX Canada Luncheon-conference

JEAN-CLAUDE BAUMGARTEN, President, World Travel & Tourism Council

"Globalization and Its Impact on the Tourism Industry"

2:15 p.m.

The Airline Industry

Alliances and acquisitions invariably cause some “turbulence”: they set new rules and create new ways of doing business. The outcome of market globalization and deregulation, these major alliances are often quite dissimilar and take many forms. What is the true nature of these entities and what is their significance for the industry as a whole?

PASCAL BRIODIN, Executive Vice-President & General Manager of Canada, Air France

JEAN-MARC EUSTACHE, President and CEO, Transat A.T. Inc.

PIERRE J. JEANNIOT, Director General & CEO of the International Air Transport Association (IATA) and Chancellor of Université du Québec à Montréal

G. ROSS MACCORMACK, VP Alliances & International Affairs, Air Canada and Chairman, Management Board, Star Alliance

3:30 p.m.

***Tourisme Montréal* Stretch Break**

3:45 p.m.

Round table: Consequences for the Tourism Industry

How can destinations and businesses adapt their strategies to deal with the current situation? What types of partnerships should they pursue to ensure their presence in the tourism market?

CHARLES LAPOINTE, P.C., President and CEO, Tourisme Montréal

KRIS MURTHY, Director, Knowledge Management, Travel & Transportation Industry, IBM

TAE-HOON OUM, Professor (transportation and telecommunications), UBC, author of “Globalization and Strategic Alliances: The Case of the Airline Industry”

5:00 p.m.

Closing address by *Michel Archambault*

5:15 p.m.

Reception sponsored by the ***Société des Alcools du Québec***

Simultaneous translation available for all sessions

Liste des participants

| | |
|--|---|
| Accor | David Snell, Vice-président, Développement, Amérique du Nord |
| ACTA-Québec | Louise Collignon, Directrice générale |
| Aéroports de Montréal | Sophie Hennion, Vice-présidente marketing et développement aérien |
| Aéroports de Montréal | Daniel Boileau, Directeur, Fret, logistique et intermodalité |
| Aéroports de Montréal | Raymond Monette, Vice-président, développement nouveaux marchés |
| Aéroports de Montréal | Yanic Roy, Analyste principal, Développement aérien, Services marketing |
| Air Canada | G. Ross MacCormack, Vice-president - Alliances et affaires internationales |
| Air France | Pascal Briodin, Vice-président, directeur général pour le Canada |
| Amex Canada inc. | Frank Guzzi, Vice-président régional, Ventes et gestion des comptes, région de l'Est |
| Amex Canada Inc. | Michael Bingham, Vice President General Manager Corporate Services |
| Amex Canada inc. | Alan W. Stark, Président du Conseil, Cercle de tourisme du Québec et Président-directeur général |
| Aqua Terra Expéditions | Richard Kelly, Président |
| Association de Villégiature Tremblant | Claude Comtois, Président |
| Association des hôtels du grand Montréal | Jean-Claude Andrieux, Vice-président exécutif |
| Association des producteurs en tourisme d'aventure du Québec (APTAQ) | Pierre Gaudreault, Directeur général |
| Association des stations de ski du Québec | Martine Lizotte, Responsable des communications |
| Association des stations de ski du Québec | Claude Péloquin, Directeur général |
| Association du transport aérien international (IATA) | Pierre J. Jeannot, o.c., Directeur général et Chef de la direction |
| Association du transport aérien international (IATA) | Louise Roy, Vice-présidente, marketing & services commerciaux |
| Association du transport aérien international (IATA) | Michèle Jodoin, Directrice de projets Montréal-international |
| Association touristique régionale de la Montérégie | Alain Houde, Directeur général |
| Associations touristiques régionales associées du Québec (ATRAQ) | Claude Ducharme, Directeur général |
| Associations touristiques régionales associées du Québec (ATRAQ) | André Despatie, Conseiller en développement |
| Assurances RBC | Carole Levac, Formatrice, Assurance voyage et Chef d'équipe, Ventes |
| Auberge de La Fontaine | Jean Lamothe, Directeur général |
| Auberge de la Montagne Coupée | Marie Préfontaine, Responsable du marketing |
| Auberge de la Montagne Coupée | Réjean Gadoury, Président |
| Auberge des 3 Canards | Pierre Marchand, Président |
| Auberge La Maison Otis | Michel Villeneuve, Propriétaire |
| Auberge Watel | Claude Fleurant, Directeur général |
| Auberge West Brome | Marie-Claude Louillet, Directrice |
| Avis | Pierre de Léséleuc, Directeur des ventes - Tourisme |
| Banque de développement du Canada | Luc Provencher, Chef de la direction délégué |
| Banque de développement du Canada | André Jarry, Vice-président - Marketing |
| Banque Nationale | Sophie Vanier, Directrice, Service des achats |
| Banque Nationale | Jimmy Villeneuve, Directeur principal, Secteurs Immeubles et ressources matérielles et Gestion d'encaisse |

| | |
|---|---|
| Banque Nationale | Serge Faust, Directeur de comptes |
| Bell Canada | Christian Goulet, Directeur général, Marchés - Gouvernement du Québec et Tourisme |
| Bell Canada International inc. | Yvan Dutrisac, Directeur des ressources humaines |
| BonjourQuébec.com | Jean-Michel Perron, Directeur général |
| Bulletin Voyages | Gary Lawrence, Journaliste |
| CAA-Québec | Alain Authier, Vice-président, services voyages et produits touristiques |
| CAA-Québec | François Chalot, Conseiller, recherches marketing |
| Caisse de dépôt et de placement du Québec | Sylvie Jacques, Directrice, Tourisme et loisirs |
| Canadian Press | Allan Swift, Journalist |
| Canadian Tourism Commission | Scott Meis, Director, Research |
| Canadian Tourism Commission | Denisa C. Georgescu, Research Analyst |
| Canadien National | Martin Desbiens, Directeur Approvisionnement Voyages |
| Canadien National | Carole Zbacnik, Senior Supply Agent |
| Carlson Wagonlit Travel | Louise Dufort, Directeur des opérations - Québec - Programme des associés |
| Centre de santé d'Eastman | Jocelyna Dubuc, Présidente |
| Centre Nouvel-Air Matawinie | Mario Gouin, Président-directeur général |
| Chaire de Tourisme | Michel Archambault, Président, Cercle de tourisme du Québec et Titulaire |
| Chambre de commerce du Québec | Diane Dubord, Chargée de projets |
| Chambre de commerce et d'industrie Memphrémagog | Jean-Yves Thériault, Président |
| Château Bromont | Paolo Di Pietrantonio, Directeur général |
| Château Bromont | Christian Béliveau, Contrôleur |
| Château Mont Sainte-Anne | Michel Couture, Directeur général |
| Choice Hotels Canada inc. | Scott Davidson, Chef du Service national des ventes |
| Cité des arts du cirque | Charles-Mathieu Brunelle, Directeur général |
| CLD de Portneuf | Gérard Boivin, Coordonnateur, promotion et développement touristique |
| CLD Haute-Yamaska | Louise Hodder, Commissaire au tourisme |
| Club de golf et Chalets Royal Laurentien | Julie Ménard, Directrice générale et directrice du marketing |
| Club Vacances Toutes Saisons | Anne Larouche, Responsable marketing |
| Club Vacances Toutes Saisons | Isabelle Oss, Directrice adjointe |
| Cogitec | Delphine Kermoyan, Journaliste |
| Cognitative | Laurie Windham, Founder and CEO |
| Collège April-Fortier | Hélène Garneau-Godbout, Directeur adjoint |
| Collège Laflèche | Pierre-Michel Auger, Coordonnateur |
| Collège Laflèche | Denis Chapdelaine, Coordonnateur |
| Commission canadienne du tourisme | Chantal Péan, Vice-présidente des Services généraux et secrétaire générale |
| Commission canadienne du tourisme | Pierre Villemaire, Directeur |
| Conseil des Atikamekw de Manawan | Raoul Flamand, Agent de développement économique |
| Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) | René Kirouac, Chargé de projet, Marketing |
| Consultante en tourisme | Chantal Neault, |
| Consultante en tourisme | Hélène Huard, |
| Croisières A.M.L. | Yves Hamel, Président |
| Croix Bleue du Québec | Michel Courtemanche, Directeur réseaux de distribution produits voyage |

| | |
|--|--|
| Croix Bleue du Québec | Joel Ste-Marie, Directeur marketing |
| Delta Montréal | Mylène Gagnon, Directrice des ventes |
| Desjardins Marketing Stratégique | Nathalie Leroux, Conseillère |
| Développement économique Canada | Pierre Roberge, Directeur régional |
| Développement économique Canada | Denis Robitaille, Conseiller |
| Développement économique Canada | François Marcotte, Conseiller |
| Développement économique Canada | Pierre Munger, Conseiller |
| Développement économique Canada | Jacques Blouin, Conseiller |
| Développement économique Canada | Lyne Constantineau, Conseillère |
| Développement économique Canada | Claude Valade, Gestionnaire - Direction interventions interrégionales et partenariats |
| Développement économique Canada | Josée Lizotte, Conseillère |
| Développement économique Canada | M.-Paul Gagné, Conseiller |
| Diésel Marketing | Philippe Morand, |
| DMC Transat | Georges Vacher, Président |
| École des Hautes Études Commerciales | Line Ricard, Professeure agrégée, Service de l'enseignement du marketing |
| École des métiers du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration | Charles Boulanger, |
| École Supérieure de Commerce de Paris | Yves Tinard, Économiste |
| Écomertours Nord-Sud Inc. | Linda Jones, Présidente-directrice générale |
| EFF Communication Marketing inc. | Paul Thibaudeau, Éditeur |
| eKwest Interactive Solutions Inc. | Lorraine Turpin, Mise en marché et développement |
| Fédération des pourvoyeurs du Québec | Denis Boulanger, Directeur marketing et développement |
| Festival d'été international de Québec | Paule Bussièrès, Directrice de la promotion touristique |
| Fonds de solidarité FTQ | Jacques Simoneau, Vice-président de groupe aux investissements |
| Fonds de solidarité FTQ | Josée Beaulieu, Directrice - Fonds récréotouristique |
| Fonds de solidarité FTQ | Jacques Julien, Conseiller principal aux investissements - Fonds récréotouristique |
| Fonds de solidarité FTQ | Louis Aubuchon, Conseiller principal aux investissements - Fonds récréotouristique |
| Fonds de solidarité FTQ | Nathalie Bilodeau, Conseillère aux investissements - Fonds récréotouristique |
| Fonds de solidarité FTQ | Raymond Bachand, Président-directeur général |
| Fonds de solidarité FTQ | Marie-Hélène Gosselin, Agente de développement |
| Gestion Hôtel M.B.A. inc. | Michel Bélanger, Président |
| GGA Communications | Francine Bastien, Vice-présidente, Médias et Affaires publiques - Animatrice du colloque |
| Groupe Dufour hôtel et croisières | Guy Rousset, Président directeur général |
| Groupe Phoenix-Paragon | Ennio Vita-Finzi, Directeur exécutif |
| Groupe Riôtel Hospitalité | François Rioux, Président-directeur général |
| Groupe Voyages Québec | Paul Plourde, Président |
| Guilbault & Associés | Annie Béliveau, Conseillère |
| Hansen Communications | Nathalie Hansen, Consultante en communications |
| Hilton Montréal Bonaventure | Georges Sardi, Directeur général |
| Holiday Inn Select Montréal Centre-Ville | Johan Hanskamp, Directeur général |
| Holiday Inn Select Montréal Centre-Ville | Joyce Lavoie, Directrice des ventes |
| Holiday Which | Alexander Craig, Journaliste |
| Horizon Nature Aventures | Sylvain Deschênes, Président |

| | |
|--|--|
| Horwath Consultants | Gilles Larivière, Président |
| Hôtel Equus Resort | René McKay, Président-directeur général |
| Hôtel Le Chantecler | Anne-Marie Roy, Directrice générale adjointe |
| Hôtel Le Chantecler | Jean-Guy Salinési, Directeur général |
| Hôtel Le Germain | Benoît Auclair, Directeur |
| Hôtel Le Reine Elizabeth | Richard Payette, Directeur général |
| Hôtel Manoir Victoria | Jean Déry, Directeur général |
| Hôtel Quatre-Saisons | Pierre Komlosy, Directeur général |
| Hôtels Fairmont (région Québec / Ottawa / Barbade) | Maureen Kelly, Directrice régionale, ventes & marketing |
| Hovey Manor | Jason Stafford, Director - Sales and Marketing |
| IBM | Kris Murthy, Director, Knowledge Management, Global Travel and Transportation Sector |
| IBM Canada | Marc Dubé, Directeur exécutif - Secteurs Voyages et Transports |
| Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec | Christine Martel, Directrice générale |
| Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec | Léonard Dumas, Coordonnateur enseignement universitaire |
| Investissement Québec | André P. Guertin, Directeur investissements touristiques |
| Johnson & Lamy Resort Design | Patrice G. Llavador, Architecte |
| Journal de Montréal | Yvon Laprade, Journaliste |
| Journal de Montréal | Michel Marsolais, Journaliste - Tourisme voyages |
| Journaliste | André Désiront, |
| Kéroul | André Leclerc, Directeur général |
| KPMG | Edward Khediguian, Manager |
| Kruger Inc. | Linda Doe, Supervisor Corporate Travel |
| Le Devoir | Diane Précourt, Journaliste |
| Le Québec maritime | Louise Nadeau, Directrice générale |
| L'Équipe Spectra / Festival International de Jazz de Montréal | Alain Simard, Président |
| L'EstereL | Shawn Zarbatany, Chef de l'exploitation et des opérations |
| Manoir Lac Etchemin | Claude Jolin, Propriétaire |
| Marketel | Jane Williams, Vice-présidente |
| Marriott Château Champlain | Jacques Hamou, Directeur général |
| Marriott Hotels of Canada | Simon F. Cooper, Président |
| Massachusetts Office of Travel & Tourism | William H. MacDougall, Deputy Director International |
| Massachusetts Office of Travel & Tourism - Coastal International | Joan Haines, Account Director |
| Mont Saint-Sauveur international | Louis P. Hébert, ca, Vice-président finances |
| Musée d'art de Saint-Laurent | Diane Archambault-Malouin, Directrice des communications |
| National Location d'Autos | Pierre Caron, Directeur des ventes |
| Nurun | André Gagné, Directeur, Développement des affaires |
| Office de tourisme de Laval | Maryse Giroux, Directrice des ventes |
| Office du tourisme de Laval | Andrée Courteau, Directrice générale |
| Office du tourisme et des congrès de la Communauté urbaine de Québec | Michel Goupil, |
| Organiplan Jet Star - Groupe de consultants | Michel Saint-Denis, Président |
| Palm Publicité Marketing inc. | Sylvie Durette, |
| Parc Jean Drapeau, Société du parc des Îles | Pierre Bibeau, Directeur général |
| Pôle des Rapides | Christian Roberge, Coordonnateur à l'accueil |
| Prasma Tourisme-Conseil | Réjean Beaudoin, Consultant en tourisme |
| PricewaterhouseCoopers LLP | Douglas W. Meredith, Management Consulting Services |

| | |
|---|--|
| Récepteur Canada | Nancie Cordeau, Présidente |
| Regroupement des événements majeurs internationaux | Raymond Bréard, Directeur général |
| Regroupement Loisir Québec | François A. Hamel, Directeur général |
| Regroupement Loisir Québec | André Daigle, Directeur-Voyages Loisirs |
| Relais & Châteaux / Auberge Hatley | Robert Gagnon, Vice-président Amérique du Nord |
| Réservation Gaspésie | Ghislain Côté, Directeur |
| Rivet Affaires publiques & communication | Marie-Claude Rivet, Relationniste |
| Rodrigue Biron et associés | Claude Des Rosiers, Associé |
| Samson Bélair Deloitte et Touche | Karine Navily, Conseillère-analyste |
| SkiBromont.com | Guy Granger, Vice-président administration et finances |
| SkyLink | Matthieu Casey, Coordonnateur du marketing |
| Société de développement de la Baie James Matagami | Alain Coulombe, Agent de développement économique |
| Société de guides au saumon - Salmon Guides Society | Gilbert Fournier, Président |
| Société de la faune et des parcs du Québec | Nicole Perreault, |
| Société de la faune et des parcs du Québec | Lise Laliberté, |
| Société de la faune et des parcs du Québec | Serge Alain, Directeur de l'expertise professionnelle et technique |
| Société des Attractions Touristiques du Québec | Pierre-Paul Leduc, Directeur général |
| Société des casinos du Québec inc. | Isabelle Hudon, Directrice du marketing |
| Société des casinos du Québec inc. | Michelle Elfassy, Directrice des ventes |
| Société des établissements de plein air du Québec (Sépaq) | Claude Beaudoin, Directeur du marketing |
| Société des événements majeurs internationaux du Québec (Sémiq) | David Heurtel, Secrétaire général |
| Société du Centre des congrès de Québec | Claude Pinault, Président-directeur général |
| Société générale de financement | Henry A. Walsh, Directeur - Développement |
| Société Radio-Canada | Éric Plouffe, Journaliste |
| Société Radio-Canada - CBF Radio | Jacques Beauchamp, Journaliste, émission Indicatif présent |
| Société Radio-Canada - CBF Radio | Denise Faille, Journaliste, émission Les affaires et la vie |
| Société touristique des Autochtones du Québec | Florent Bégin, Adjoint à la direction |
| Station Mont Tremblant | Michel Aubin, Président |
| Teleglobe Inc. | Claudine Fyfe, Senior procurement manager |
| Teleglobe Inc. | Maggie Drummond, Supervisor Global Travel |
| Tennis Canada | Richard Legendre, Vice-président et directeur |
| Tennis Canada | Claudine Ferragut, Adjointe à la direction |
| Tennis Canada | Christine Babkine, Coordonnatrice du marketing |
| Thibault, Messier, Savard & Associés | Linda Huard, Directeur, Projets d'investissements |
| Thibault, Messier, Savard & Associés | André Desbiens, Président de la division immobilière |
| THR Consultants inc. | François Therrien, Planification, développement et gestion |
| Tourism Control Intelligence | Michael Nowlis, |
| Tourism Industry Association of Canada (TIAC) | Jennifer Demers, Manager, Government Affairs |
| Tourisme & cie | Alain Tanguay, Président |
| Tourisme Cantons-de-l'Est | Alain Larouche, Directeur général |
| Tourisme Lanaudière | John A. Redmond, Président |
| Tourisme Montréal | Charles Lapointe, c.p., Président-directeur général |
| Tourisme Montréal | Pierre Bellerose, Vice-président marketing, recherche et développement |
| Tourisme Montréal | François Goulet, Vice-président principal, Ventes |
| Tourisme Plus | Serge Abel-Normandin, Journaliste |

| | |
|---|---|
| Tourisme Plus | Louise Gaboury, Journaliste |
| Tourisme Plus | Michel Laloux, Photographe |
| Tourisme Plus - Marie-Andrée Delisle & associés | Marie-Andrée Delisle, Journaliste et consultante en tourisme |
| Tourisme Québec | Danielle Nadeau, Direction générale des régions et des produits touristiques |
| Tourisme Québec | Suzanne Chassé, Sous-ministre adjointe |
| Tourisme Québec | Michel Stewart, Directeur général des régions et des produits touristiques |
| Tourisme Québec | Chantale Tremblay, Rédactrice en chef, Tourisme Québec... vous informe! |
| Tourisme Québec | Henri Chapdelaine, Directeur général des services à la clientèle touristique |
| Tourisme Québec | Alain Goulet, Attaché politique - Cabinet du ministre délégué au Tourisme |
| Tourisme Québec | René Fortin, Conseiller spécial |
| Tourisme Québec | Pierre Labonté, Direction de la planification stratégique |
| Tourisme Québec | Michel Couturier, Directeur général, mise en marché |
| TourismExpress | Joanne Beaulieu, Editrice |
| TourismExpress | Pierre Boutin, Journaliste |
| Tours Chanteclerc | Claude Saint-Pierre, Vice-président - Directeur des opérations |
| Tours Chanteclerc | Bernard Beauchamp, Président |
| Tours Chanteclerc | Colette Parayre, Vice-présidente |
| Transat A.T. inc. | Jean-Marc Eustache, Président du Conseil et président-directeur général |
| Transat A.T. inc. | Philippe Sureau, Vice-président exécutif |
| Transat A.T. inc. | Lina De Cesare, Vice-présidente exécutive, secteurs des voyageurs |
| Transat A.T. inc. | Danielle Bergeron, Vice-présidente, ressources humaines, secteurs des voyageurs |
| Transat A.T. inc. | André De Montigny, Vice-président, développement des affaires |
| UBC Canada - Residence Inn Marriott | Serge Primeau, Directeur général |
| Université de Caen | Christiane Tinard, Professeure |
| Université du Québec à Montréal | Louis Jolin, Professeur, Département d'études urbaines et touristiques |
| Université du Québec à Montréal | Danielle Pilette, Directrice des programmes de baccalauréat et de maîtrise en gestion du tourisme |
| Université du Québec à Montréal | François Bédard, Professeur, Département d'études urbaines et touristiques |
| Université du Québec à Montréal | Mélissa Weiskopf, Étudiante au baccalauréat en Gestion du tourisme et de l'hôtellerie |
| Université du Québec à Montréal | Évelyne Dubourg, Agente de stage, Famille des sciences de la gestion |
| Université du Québec à Trois-Rivières | Lucie Desrochers, Professeure - Département des Sciences du loisir et de la communication sociale |
| University of British Columbia | Tae Hoon Oum, Professor - Faculty of Commerce and Business Administration |
| Val Saint-Come - Station de ski alpin | Mario Boisvert, Directeur |
| Vélo Québec | Catherine Lapeyrie, Adjointe du directeur |
| Vélo Québec | Robert Boivin, Président |
| VIA Rail Canada | Louise Beauchamp, Directeur, Ventes et développement du marché |

| | |
|------------------------------------|--|
| Ville de Magog | Guy Madore, Agent de liaison et de communication |
| Ville de Magog | Marc Poulin, Maire |
| Visa Desjardins | Michel Jolicoeur, Chef de produits, marketing |
| Visa Desjardins | Francine Pellerin, |
| Voyages Abitibi / Carlson Wagonlit | Michel Petitclerc, Directeur |
| Voyages CAA-Québec | Danny Roussel, Directrice développement des marchés |
| Voyages CAA-Québec | Louis-Emmanuel Jamet, Coordonnateur produits Québec |
| Voyages CAA-Québec | François Garneau, Chef de secteur |
| Voyages CarBin Inc. | Gilles Robin, Président |
| Voyages Exit | Marc Bellefleur, Directeur développement des affaires |
| Voyages Quorum | Edgardo Enriquez, Directeur des comptes corporatifs |
| World Tourism Organization | Augusto Huescar, Chef de la section Recherches de marché |
| World Travel & Tourism Council | Jean-Claude Baumgarten, Président |
| YWCA | Lili-Anna Peresa, Directrice générale |

Liste des partenaires et commanditaires

Le Cercle de tourisme du Québec et la Chaire de Tourisme de l'UQAM remercient les partenaires et les commanditaires qui ont contribué au succès de cet événement.

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA

TOURISME QUÉBEC

LE FONDS DE SOLIDARITÉ FTQ

~

MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES

AMERICAN EXPRESS

AÉROPORTS DE MONTRÉAL

VIA RAIL CANADA

~

AIR CANADA

BELL CANADA

LA PRESSE

SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC

~

BONJOURQUÉBEC.COM

CORPAV GROUPE DE PRÉSENTATION

BOS

DIESEL MARKETING

MARKETEL

PALM PUBLICITÉ MARKETING

TOURISME MONTRÉAL

IBM CANADA

CAA QUÉBEC

TRANSAT A.T.