



— MONTRÉAL —
NOVEMBRE 2000

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

Chargée de projet :

Chantal Neault, consultante

Coordination des travaux :

Chantal Neault et Claude Péloquin

Conception, recherche et rédaction :

Chantal Neault

Claude Péloquin, Jean-François Charest et Michèle Laliberté, Chaire de Tourisme de l'UQAM

Révision linguistique :

Hélène Larue, Le crayon rouge enr.

Conception graphique et infographie :

Oracio Design Communication

Pelliculage et impression :

Trans Litho Inc.

Les auteurs tiennent à remercier :

Monsieur Jacques Roy, professeur-chercheur, département de management et technologie, UQAM

Monsieur Philippe Sureau, vice-président exécutif, Transat A.T. inc.

Monsieur Yves Tinard, économiste et professeur, Groupe ESCP-EAP (Paris)

Madame Chantal Caron, responsable des communications, Chaire de Tourisme de l'UQAM

Madame Martine Proulx, adjointe aux communications, Chaire de Tourisme de l'UQAM



Ce document a été réalisé dans le cadre des travaux entourant 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, 2000

ISBN : 2-921601-17-6

© Chaire de Tourisme de l'UQAM



Reconnu comme un secteur en croissance et à forte contribution économique en ce qui concerne la création d'emplois, le tourisme est l'objet constant de déploiement de nouvelles stratégies de la part des nombreux intervenants composant cette industrie. À l'instar de multiples autres secteurs, la diversification, la fragmentation, l'intégration, l'expansion, interpellent l'ensemble des acteurs du tourisme. C'est dans ce contexte dynamique, stimulant, mais par ailleurs turbulent que s'inscrit le colloque « Le tourisme à l'heure des alliances, des fusions et des acquisitions », et pour lequel cette étude a été conçue en guise de cahier du participant.

Le Cercle de tourisme du Québec juge essentiel de contribuer à l'avancement de la recherche sur ce sujet stratégique. Créé en 1994, à l'initiative de la Chaire de Tourisme de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, en partenariat avec Amex Canada inc., le Cercle regroupe de hauts dirigeants associés à l'industrie touristique. Il encourage le ressourcement, les échanges et les alliances entre ses membres afin de promouvoir le développement du tourisme.

C'est dans cette optique que le Cercle a favorisé la publication du présent document à l'intention de la communauté touristique. Ses membres espèrent que cette étude, qui dresse le portrait de la situation actuelle du phénomène de concentration des acteurs de l'industrie, viendra soutenir les efforts des décideurs et des professionnels désireux d'optimiser leur positionnement dans le contexte de la mondialisation des marchés et de la déréglementation.

Les membres du Cercle de tourisme du Québec et l'équipe de la Chaire de Tourisme tiennent à souligner l'apport et la générosité des coprésidents du colloque, messieurs Alan W. Stark, président-directeur général d'Amex Canada ainsi que président du Conseil du Cercle, et Pierre J. Jeanniot, directeur général et chef de la direction de l'Association du transport aérien international (IATA). De plus, ils remercient les nombreux partenaires et collaborateurs qui ont rendu possible la réalisation de la présente étude et la tenue du colloque.

Président du Cercle
et titulaire de la Chaire de Tourisme

*Mot du président
du Cercle de tourisme du Québec*

MOT DU PRÉSIDENT
du Cercle de tourisme du Québec

AVANT-PROPOS VII

1^{re} partie

PORTRAIT SYNTHÈSE DU PHÉNOMÈNE DE LA CONCENTRATION DES ACTEURS AU SEIN DU TOURISME

Le développement d'un marché global	1
Des fusions à profusion	1
Des alliances stratégiques	3
L'expansion des voyages : un défi de taille pour les intervenants	4
Le développement de la technologie : la révolution Internet	4
• Le <i>mobile-commerce</i>	5

La concentration à l'échelle mondiale 6 |

Le développement des alliances face aux exigences des flux touristiques ...	6
Les alliances, les fusions et les acquisitions dans le transport aérien ..	7
• Du partage de codes à la prise de participation	7
• La valse des alliances : choisissez votre partenaire!	8
• Vers une identité commune	9
• Une surveillance accrue	9
Les alliances, les fusions et les acqui- sitions dans le réseau de distribution ...	9
• L'intégration verticale : un impératif de rentabilité	9
• La domination de l'Allemagne et du Royaume-Uni	10
• La course à la concentration se poursuit	10
• Une concentration virtuelle	11
Les alliances, les fusions et les acquisitions dans le secteur de l'hébergement	12
• La concentration par la globalisation des marchés	12
• Des géants de plus en plus imposants	13

- Les regroupements commerciaux :
une stratégie pour concurrencer
les géants? 14 |

Un cadre de réflexion pour l'industrie touristique québécoise 14 |

Les occasions dans le secteur du transport aérien 14 |

- Le franchisage : une occasion
pour les nouveaux transporteurs .. 14 |
- Le transport aérien à bas prix ... 15 |
- L'importance de la distribution
en ligne 16 |
- La coopérative 16 |
- Le partage interlignes : développer
des relations stratégiques avec
des transporteurs aériens
internationaux majeurs 16 |
- Les programmes de fidélisation .. 17 |

Les occasions pour le réseau de distribution 17 |

- La diversification des produits
et des services 17 |
- Les maillages complémentaires ... 18 |
- La spécialisation dans Internet ... 18 |

Les occasions pour le secteur de l'hébergement 18 |

- L'affiliation aux grands groupes
hôteliers 18 |
- La création de niches
spécifiques 19 |
- La participation à
un regroupement 19 |

Les facteurs clés de la réussite 19 |

La participation des ressources :
un pas vers la stabilité 20 |

La confiance des partenaires 20 |

Un succès proportionnel au coût
de retrait de l'alliance 20 |

Table des matières

2^e partie

PORTRAIT ANALYTIQUE DES TROIS SECTEURS : transport aérien, réseau de distribution et hébergement

LE TRANSPORT AÉRIEN 21

Le contexte et la problématique 21

La restructuration du transport
aérien : de la déréglementation aux
accords de ciels ouverts 21

Les restrictions sur la prise
de participation 22

Une typologie des alliances internationales 23

Les différents types d'alliances 23

Le partage interlignes, ancêtre des
alliances modernes 23

Le partage de codes : une entente
sur des routes particulières 23

Le partage de codes... une saine
concurrence? 24

L'immunité antitrust : un pas
vers l'intégration 24

Les alliances basées sur le partage
des ressources 25

Le portrait des cinq principales
alliances internationales 25

• Wings 27

• Star Alliance 27

• Qualifyer 27

• oneworld 27

• SkyTeam 28

Les conséquences des alliances 29

De la lutte féroce à
la reconstitution des monopoles . . . 29

La domination
des plaques tournantes 29

L'effet sur les revenus
des partenaires 30

L'effet sur l'achalandage et
les parts de marché 31

L'effet sur les systèmes informatisés
de réservation (SIR) 31

L'effet sur les services
aux passagers 32

L'effet sur les tarifs 32

L'effet sur le réseau de distribution . 33

L'effet sur l'industrie touristique . . . 34

L'effet sur les nouveaux
transporteurs 35

Les alliances avec d'autres secteurs 36

La problématique du transport aérien au Canada 37

LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION 39

Le portrait de l'industrie 39

La domination des conglomérats . . . 39

Le portrait des principaux
conglomérats 39

• Preussag 40

• Condor &
Neckermann Touristic AG 40

• Japan Travel Bureau 40

• Groupe Carlson 40

• Rewe 41

• Groupe Accor 41

• Airtours 41

• First Choice Holidays 41

• Groupe Kuoni 41

Le portrait canadien : l'importance
des voyages domestiques 41

• Transat A.T. : chef de file dans
la distribution au Canada 42

• Les autres joueurs présents sur
le marché canadien 42

• La vague des fusions-acquisitions
déferle sur le Canada 43

Le portrait américain 44

Le portrait Asie-Pacifique 46

Les effets des regroupements .. 47	
Les grands groupes intégrés :	
les objectifs visés	
par la concentration	47
• Les économies d'échelle	47
• La notoriété accrue	47
• La présence sur les marchés	47
• Le contrôle de la distribution	
et la veille concurrentielle	47
Les effets sur les agences	
indépendantes	47
• Des stratégies de différenciation ..	47
• Les guerres tarifaires	48
Les nouvelles technologies :	
un défi pour le réseau de	
distribution	48
Le tourisme électronique :	
vers un nouveau mode	
de distribution	48
• Sur le marché américain	49
• Sur le marché européen	49
Les systèmes de distribution	
mondiale : les pionniers de	
la distribution électronique	49
Le portrait des principaux acteurs	
de la distribution en ligne	50
• Sur le marché américain	50
• Sur le marché canadien	51
• Sur le marché européen	52
Les agences « clicks-and-mortar » ..	53
Les enchères en ligne :	
de nouveaux modèles d'affaires	54
Les compagnies aériennes à	
l'assaut de la distribution	
et du voyage en ligne	54
L'industrie hôtelière à l'ère	
de la réservation électronique	57
L'approvisionnement électronique :	
une nouvelle forme d'alliance	58
Des stratégies pour perdurer	
dans la distribution en ligne	59
• Une information touristique	
complète et accessible	59
• La diversification de l'offre	59
• La spécialisation des sites : un intérêt	
pour les grands joueurs	60
• La reconnaissance	
de la marque	61
• Le développement international ..	63
L'HÉBERGEMENT	65
Le portrait de l'industrie	65
Les différents types d'activités	
hôtelières : parfois difficile de	
s'y reconnaître	65
Les REIT : une nouvelle manière	
de faire des affaires	68
Les grands groupes mondiaux :	
un paysage très américain	68
Le plus important joueur de l'industrie :	
un titre difficile à décerner	71
Le effets de la concentration ..	72
L'effet sur l'industrie touristique ..	72
L'effet sur la clientèle	72
L'effet sur les tarifs	72
Le portrait des industries	
canadienne et québécoise	72
La présence de l'industrie canadienne	
parmi les grands	72
La concentration sur la scène	
canadienne	73
Peu de chaînes hôtelières	
au Québec	75
Le phénomène des regroupements	
au Québec	76
CONCLUSION	76

3^e partie

LE TOURISME À L'HEURE DE	LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION . 89
LA CONCENTRATION :	
un complément d'information	L'HÉBERGEMENT
	102
LE TRANSPORT AÉRIEN	BIBLIOGRAPHIE
77	109

Liste des graphiques

Graphique 1	Valeur totale des regroupements au Canada depuis 1985	2
Graphique 2	Alliances et fusions-acquisitions internationales	3
Graphique 3	Parts de marché des cinq premiers voyagistes dans les principaux pays émetteurs d'Europe	10
Graphique 4	Parts de marché des réservations en ligne – 1999	11
Graphique 5	Degré de satisfaction de la clientèle envers les compagnies aériennes, de 1994 à 2000	32
Graphique 6	Vente de voyages en ligne	49
Graphique 7	Canaux d'informations préférés pour la planification de voyages	59
Graphique 8	Pourcentage des produits vendus en ligne	60
Graphique 9	Répartition des activités hôtelières du Groupe Accor ...	95

Liste des tableaux

Tableau 1	Nombre d'internautes	5
Tableau 2	Portrait des cinq principales alliances	26
Tableau 3	Augmentation du chiffre d'affaires directement reliée aux alliances	30
Tableau 4	Évolution des tarifs aériens au départ de la France et de l'Europe entre 1994 et 1999	33
Tableau 5	Fréquences de vols et capacité de sièges au Canada et au Québec	38
Tableau 6	Les grands conglomérats de la distribution des voyages à travers le monde en 1999	39
Tableau 7	Évolution des regroupements d'agences de voyages au Canada	42

Tableau 8	Évolution des regroupements d'agences de voyages au Québec	43
Tableau 9	Les plus grands distributeurs américains de voyages ...	45
Tableau 10	Évolution du nombre d'agences de voyages dans les principaux pays émetteurs de l'Asie-Pacifique	46
Tableau 11	Principales agences de voyages en ligne	51
Tableau 12	Compagnies aériennes en ligne	55
Tableau 13	Pourcentage des réservations en ligne par secteur de 1996 à 1999, prévisions de 2000 à 2003	60
Tableau 14	Agences de voyages en ligne : exemples de transactions pour l'année 2000	61
Tableau 15	Exemples de budget publicitaire – 1999 (agences américaines)	61
Tableau 16	L'achalandage des portails américains	62
Tableau 17	Quelques portails québécois qui réussissent à se tailler une place	62
Tableau 18	Valeur des <i>Initial Public Offerings</i> (IPO)	64
Tableau 19	Activités hôtelières	65
Tableau 20	Les quinze plus grands groupes mondiaux du secteur hôtelier – Classement par nombre de chambres (1999 c. 1998)	69
Tableau 21	Fusions et acquisitions internationales récentes	70
Tableau 22	Statistiques diverses portant sur l'hôtellerie mondiale (1999)	71
Tableau 23	Fusions et acquisitions canadiennes récentes	74
Tableau 24	Liste des pays signataires d'accords bilatéraux de ciels ouverts avec les États-Unis	77
Tableau 25	Star Alliance en un coup d'œil	79

Liste des figures

Tableau 26 Qualifyer : répartition de la flotte et des revenus par membre (1999)	80
Tableau 27 oneworld en un coup d'œil	81
Tableau 28 Les chiffres de l'alliance SkyTeam en un coup d'œil (juillet 2000)	83
Tableau 29 SkyTeam : flottes, services aux passagers, personnel	84
Tableau 30 SkyTeam : informations financières	85
Tableau 31 Investissements des transporteurs dans les sites de voyages en ligne	86
Tableau 32 Profil des systèmes de distribution mondiale	101
Tableau 33 Portrait des dix plus grands acteurs mondiaux dans le secteur hôtelier en 1999	102
Tableau 34 Présence mondiale des groupes du secteur hôtelier (1999)	105
Tableau 35 Les plus grands gestionnaires d'hôtels (1999)	105
Tableau 36 Les plus grands franchiseurs (1999)	106
Tableau 37 Les dix plus grands regroupements mondiaux de marketing et de réservations du secteur hôtelier (1999) – Classement par nombre de chambres	106
Tableau 38 Les plus grands groupes canadiens figurant au classement par nombre de chambres des 300 plus grands groupes mondiaux (1999)	107
Tableau 39 Principaux regroupements hôteliers au Québec	108
Figure 1 Northwest Airlines et ses filiales	78
Figure 2 Qualifyer et ses filiales	80
Figure 3 American Airlines : filiales et partenariats	82
Figure 4 Sabena et ses filiales	87
Figure 5 SAirGroup	87
Figure 6 Structure de Preussag	89
Figure 7 Structure de C & N Touristic AG	91
Figure 8 Structure du groupe Carlson	93
Figure 9 Structure du Groupe Accor	95
Figure 10 Structure de First Choice	97
Figure 11 Structure d'Airtours	99
Figure 12 Structure de Transat	100

Ce document présente un portrait de la situation qui prévaut aujourd'hui dans trois secteurs névralgiques du tourisme, soit le transport aérien, le réseau de distribution et l'hébergement. Les liens qui les unissent sont de plus en plus structurants, si bien que plusieurs décisions se prennent en fonction de leur contribution additionnelle réciproque... On se situe alors au cœur de notre thème qui porte sur « le tourisme à l'heure des alliances, des fusions et des acquisitions ».

Dans le contexte actuel, la création d'alliances avec des partenaires complémentaires se dresse comme une voie intéressante pour plusieurs entreprises, quelle que soit leur taille. Le concept d'« expérience touristique » postule l'établissement d'ententes souvent intersectorielles pour offrir aux touristes les services et produits désirés. Et ce type de partenariats se manifeste à tous les niveaux : local, régional, national et international. Aussi, le rapport distingue-t-il une typologie des diverses alliances, tout en soulignant les enjeux spécifiques au domaine aérien, ce qui nous semble particulièrement intéressant pour mieux en comprendre les conséquences et déceler les occasions d'affaires.

Autant le secteur aérien a été plutôt caractérisé par la création d'alliances entre les transporteurs eux-mêmes, autant le réseau de distribution et l'hébergement ont été marqués par le phénomène d'acquisitions et de fusions. À ce titre, les auteurs s'interrogent sur les vides créés par cette nouvelle dynamique pour tout intervenant qui continue, seul, à œuvrer dans l'un ou l'autre de ces secteurs. Le regroupement d'entreprises semble inévitable là aussi. Cette vision de grands groupes intégrateurs dans le domaine du voyage, qui se traduit par la formation de conglomerats appuyés par des nouveaux joueurs financiers, laisse-t-elle encore

une place au soleil pour des « indépendants »? Quelles sont les niches inexploitées pour les entreprises du domaine de l'hébergement? Voilà autant de pistes de réflexion auxquelles nous convions le lecteur et le participant à ce colloque. Et c'est à travers ce prisme que l'étude aborde également le rôle facilitateur et novateur de la technologie. Cette dernière influe, entre autres, sur les comportements décisionnels des consommateurs lors de l'achat de produits touristiques — on réfère ici au *e-consumer*. Elle permet également aux entreprises de viser une gestion plus efficace de leurs opérations et d'adapter leurs stratégies afin de créer une réelle valeur ajoutée.

Ainsi, un portrait synthèse de la concentration des acteurs touristiques, élaboré dans la première partie du document, permet de situer ledit phénomène à l'échelle mondiale. On y trace aussi les paramètres incitant les entreprises à opter pour une telle démarche. Cette partie présente également un cadre de réflexion pour l'industrie québécoise et identifie les facteurs clés de réussite pour les entreprises intéressées à poursuivre une stratégie basée sur des alliances.

Dans la deuxième partie du document, on aborde spécifiquement les réalités qui caractérisent chacun des trois secteurs. Une analyse plus fine dégage une description détaillée des joueurs, souligne les conséquences de la concentration et présente un état de la situation au Canada et au Québec. Cependant, le rythme des changements, au sein des groupes touristiques à l'échelle internationale, est si rapide qu'il peut représenter un facteur de limitation pour l'établissement d'un portrait juste de la situation. D'inévitables modifications viendront sans doute s'ajouter entre le moment d'aller sous presse et la diffusion du document. Cela dit, nous souhaitons



que les informations colligées reflètent le plus fidèlement possible la réalité. Enfin, la troisième partie apporte une contribution additionnelle en termes de renseignements et de données statistiques comme complément d'information à l'étude dans son ensemble.

Tout intervenant, toute entreprise, tout acteur de la scène touristique ne peut ignorer le phénomène de restructuration des marchés qui conduit à modifier profondément le paysage touristique, non

seulement d'ici, mais d'ailleurs. Et bien souvent, c'est d'« ailleurs » que nous viennent des éléments de réponses pour mieux discerner et comprendre les enjeux et les défis qui nous confrontent toutes et tous. Le colloque et ses prestigieux invités, ce document et les actes du colloque, enfin les participants eux-mêmes contribueront à alimenter une réflexion qui s'impose afin d'effectuer les choix opportuns pour se démarquer avec succès.

Les auteurs

le tourisme à l'heure des alliances, des fusions et des acquisitions

LE DÉVELOPPEMENT D'UN MARCHÉ GLOBAL

La percée importante des technologies de l'information, le développement économique des pays du tiers-monde, les changements politiques au sein de plusieurs nations sont parmi les facteurs qui ont accéléré la croissance d'un marché global. Les entreprises qui déploient la bonne stratégie peuvent pénétrer des marchés auparavant difficiles d'accès et bénéficier des nouvelles occasions offertes par la mondialisation.

Sur tous les continents, les ententes de commercialisation se sont développées à un rythme soutenu, donnant lieu à une libéralisation de plus en plus grande de l'économie. L'Accord de Libre-Échange Nord-Américain (ALENA) a favorisé la croissance du commerce à travers tout l'hémisphère. En fait, depuis la signature de cet accord, des sociétés canadiennes et américaines ont contribué à la création d'environ 30 000 entreprises au Mexique, selon l'économiste Ricardo Petrella, fondateur du Groupe de Lisbonne, organisme mis sur pied pour réfléchir aux conséquences sociales du phénomène de la mondialisation de l'économie. Avec le temps, la zone de libre-échange s'est étendue au-delà des frontières nord-américaines jusqu'au Chili. D'autres ententes de coopération en matière de commerce et d'investissement furent également signées avec le Mercosur, l'Amérique centrale, et bientôt suivra la Communauté andine. On vise maintenant l'établissement de la « zone de libre-échange des Amériques », qui unirait 34 pays représentant un marché de plus de 800 millions d'habitants et un PIB de 17 billions¹ de dollars.

L'Europe et son marché commun embrassent aussi cette vision libérale, ce qui crée un deuxième pôle majeur aux côtés de la force économique de l'Amérique. Les efforts d'ouverture des marchés se poursuivent même sur le continent asiatique avec le mécanisme de Coopération économique Asie-Pacifique (APEC), qui permettra d'ins-

taurer un régime de commerce et d'investissement libre et ouvert dans cette région.

Malgré toute cette libéralisation de l'économie, il faut toutefois se rappeler, comme le mentionne si bien Ricardo Petrella, « que la majorité du commerce mondial est assuré par 40 000 entreprises membres d'un réseau international, et que le tiers de ce commerce se passe entre filiales et maisons-mères, le deuxième tiers étant le fait des multinationales (...) C'est donc presque en circuit fermé² » qu'évolue la nouvelle économie mondiale et il est vrai que le développement fulgurant des mégafusions-acquisitions auquel on assiste depuis quelques années a engendré de gigantesques multinationales. Que l'on pense aux fusions d'AOL - Time Warner, de Vodaphone AirTouch et Mannesmann — qui toutes deux dépassent les 100 milliards de dollars américains —, de Bell Atlantic - GTE, de Philip Morris - Nabisco, de Viacom - CBS, pour n'en nommer que quelques-unes.

DES FUSIONS À PROFUSION

Les fusions et les acquisitions d'entreprises constituent des pratiques de plus en plus courantes pour mieux se positionner sur l'échiquier mondial. Ces regroupements ne constituent pas un phénomène nouveau; toutefois ils prennent aujourd'hui plusieurs formes et incluent des partenaires de nature et de provenance variées. Ils sont ponctuels ou permanents, touchent la promotion, la commercialisation ou le développement d'expériences, mettent en cause des intervenants de régions et de secteurs différents.

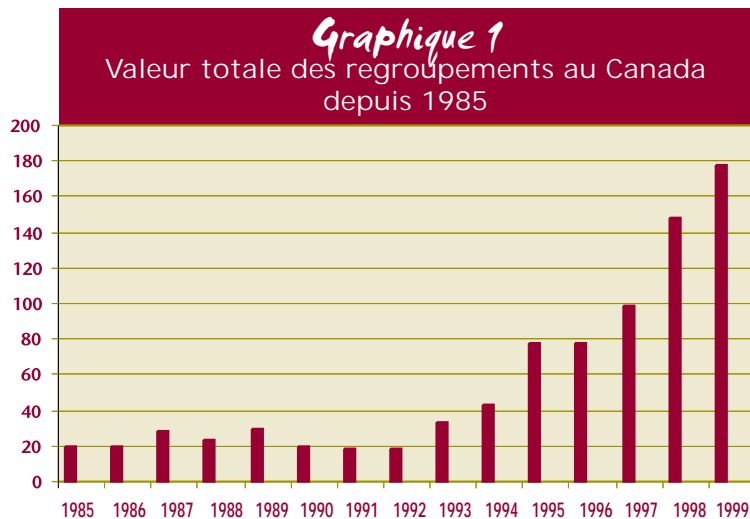
¹Un billion équivaut à un million de millions, soit 10¹².

²ROBITAILLE, Louis-Bernard. « Refus global », magazine *En Route*, septembre 2000, p. 60.

1^{re} partie
Portrait synthétique du phénomène de la concentration des acteurs
au sein du tourisme

Vers une définition des fusions et acquisitions internationales

Les fusions et les acquisitions internationales sont des regroupements réalisés entre entreprises de différentes nationalités ou de différents pays d'origine. On parle de fusion-acquisition (F-A) lorsqu'une compagnie prend le contrôle de la totalité des activités d'une autre. Dans tous les cas de F-A, il ne reste qu'une seule entité à la suite de la transaction. Généralement, les F-A créent une valeur ajoutée par un effet de synergie. La réussite d'une fusion passe par l'intégration rapide des stratégies, des équipes, des produits et des outils de production. Pour ce faire, la nouvelle entreprise doit viser un savoir-faire commun, l'ajustement et le transfert des effectifs, et l'harmonisation des conditions d'emploi.



Source : Crosbie & Co. Inc. « Mergers & Acquisitions in Canada ». Tableau : Revue *Gestion*, volume 25, numéro 3, automne 2000, p. 128.

³ Thompson Financial Securities Data « The World is Not Enough(...) to MergeWorldwide Announced M&A Volume Soars to Record \$3.4 Trillion in '99 » [En ligne], [www.tfsd.com/news_room/archive/] 23 octobre 2000.

⁴ Un trillion équivaut à un milliard de milliards, 10¹⁸.

⁵ Revue *Gestion*, volume 5, numéro 3, automne 2000, p. 137.

⁶ BILSKY, André. « Un seul monde : Stratagème global pour l'investisseur », *Magazine En Route*, été 2000, p. 48-50.

En 1999, la valeur totale des fusions à travers le monde a grimpé de plus d'un tiers pour s'élever à 3,4 billions³ de dollars américains. Aux États-Unis seulement, les fusions-acquisitions (F-A) survenues au cours des dix dernières années représentent 6,5 trillions⁴. En Europe, les fusions s'élevaient à 1,2 billion de dollars américains en 1999, un résultat tout à fait exceptionnel dû principalement à la nouvelle dérégulation instaurée entre les onze pays membres de l'Union économique et monétaire — qui ont d'ailleurs adopté le principe d'une monnaie unique, l'euro. Au Canada, le nombre des F-A enregistrait une hausse de 20 p. 100 par rapport à l'ancien sommet établi l'année précédente pour atteindre une valeur totale de 178,8 milliards de dollars, selon une étude menée par la banque d'affaires torontoise Crosbie & Co. Inc.⁵ Treize mégafusions représentant des ententes d'une valeur excédant le milliard de dollars furent enregistrées au Canada, dont la principale — 41 milliards —, celle de JDS et SDL inc., suivie de près par celle de Seagram, Vivendi et Canal Plus — 34 milliards — ayant mené à la création de Vivendi Universal SA.

Selon Chris Jenkins, spécialiste des titres boursiers internationaux de Rothschild Asset Management, « la tendance mondiale aux fusions (...) devrait se poursuivre pendant des années (...) la phase initiale consiste à conclure une fusion dans son propre pays avec des alliés ou des concurrents afin de demeurer en tête de son marché. Une fois sorti de son pays, il y a des chances d'arriver à conclure une fusion, mais cela va commencer à être plus hostile, parce qu'il va falloir prendre le contrôle d'entreprises qui ne veulent pas le perdre et qui vont se battre pour défendre leurs positions⁶ ». Toutefois, les F-A laissent planer une ombre au tableau des actionnaires. Selon une étude du cabinet-conseil KPMG, la moitié des fusions ont réduit la valeur que déte-

naient les actionnaires et un tiers d'entre elles n'ont pas eu l'effet escompté, car souvent les fusions ne font que rassembler deux exploitations sous une même bannière.

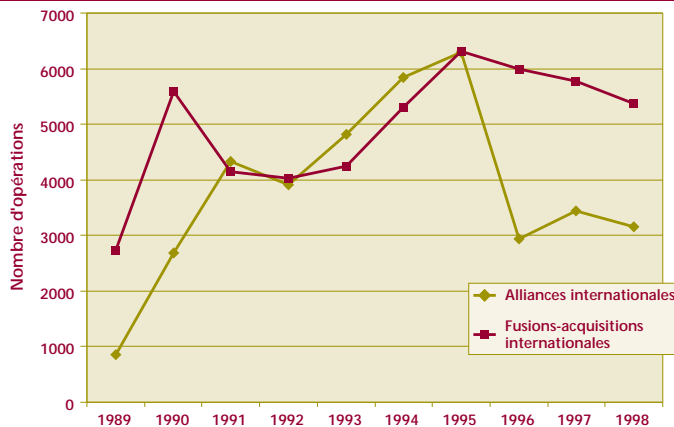
DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Parce qu'elles accordent aux entreprises la souplesse nécessaire pour faire face à la mondialisation des marchés, à la concentration accrue des pouvoirs économiques, à l'importance des coûts à engager pour rester à la fine pointe de technologies en constante mutation ainsi qu'à un environnement hautement concurrentiel, les alliances stratégiques internationales – tous secteurs confondus – ont également connu une croissance exponentielle au cours de la dernière décennie, passant d'à peine plus de 1 000 en 1989 à 7 000 en 1999. Ces alliances représentent 68 p. 100 de toutes les alliances formées au cours de cette période, ce qui prouve bien qu'elles sont créées pour répondre à la mondialisation⁷.

L'un des principaux objectifs des alliances stratégiques est le renforcement et l'élargissement de la présence sur un marché. Toutefois, dans certains cas, les entreprises forment des alliances parce que leur environnement concurrentiel les expose à un risque trop élevé, ou parce qu'à elles seules, elles n'ont pas les ressources internes nécessaires pour répondre aux nouveaux défis. Chaque partenaire va compenser ses points faibles grâce aux atouts de l'autre – le capital, le savoir-faire et le personnel – ou bien les partenaires vont se partager un risque plus élevé et les coûts liés à certaines activités, comme le développement d'un projet important.

Entre 1990 et 1999, les alliances de coopération les plus nombreuses concernaient les activités conjointes de vente et de commercialisation (29 p. 100), de fabrication et de production (25 p. 100) et de recherche-développement (17 p. 100). Toutefois, ces trois grands objectifs n'expliquent pas à eux seuls la récente croissance

Graphique 2
Alliances et fusions-acquisitions internationales



Sources : Thomson Financial Securities Data et KPMG Corporate Finance

Vers une définition de l'alliance stratégique

Une alliance stratégique peut prendre différentes formes, depuis le contrat d'égal à égal entre entreprises indépendantes jusqu'à la formation de filiales communes, ou coentreprises. À la base, une alliance stratégique se définit comme une relation de collaboration entre entreprises dans le but de renforcer l'efficacité de leurs stratégies concurrentielles grâce à l'échange de ressources intéressantes pour toutes les parties, telles que la maîtrise de technologies, les compétences, etc. Les alliances stratégiques présentent les caractéristiques suivantes :

- deux ou plusieurs entreprises s'unissent pour poursuivre un ensemble déterminé d'objectifs, chacune conservant son indépendance après la formation de l'alliance;
- les entreprises partenaires partagent les avantages de l'alliance et un rôle dans l'exécution des tâches qui leur sont assignées;
- les entreprises partenaires collaborent durablement dans un ou plusieurs domaines stratégiques essentiels (technologie, produits, etc.).

Source : OCDE, *International strategic alliances: their role in industrial globalisation*, juillet 2000.

⁷ OCDE, *International strategic alliances: their role in industrial globalisation*, juillet 2000.

des alliances, puisqu'ils représentent moins de la moitié des buts visés. Cette tendance reflète en partie l'augmentation rapide des alliances stratégiques dans les activités de services plutôt que dans les industries de production.

L'EXPANSION DES VOYAGES : UN DÉFI DE TAILLE POUR LES INTERVENANTS

La mondialisation de l'économie, l'ouverture des marchés et l'avènement des nouvelles technologies ont littéralement entraîné l'explosion des voyages. Cette tendance se poursuivra puisque l'Organisation mondiale du tourisme prévoit que le nombre annuel de voyageurs internationaux passera de 664 millions pour franchir le cap du milliard en l'an 2010 et qu'il atteindra 1,6 milliard en 2020. Cette croissance soutenue favorisera sans doute le déplacement des voyageurs par voie aérienne, lequel est encouragé par les échanges internationaux, par le goût de la découverte de nouvelles destinations ou d'expériences touristiques, et enfin par le souci de mieux gérer une ressource de plus en plus importante dans le processus de décision, soit le temps.

Par ailleurs, selon l'Association du transport aérien international (IATA), on doit s'attendre à une hausse annuelle moyenne de 5,6 p. 100 du trafic aérien international au cours des prochaines années. Cette croissance signifie une augmentation de plus de 150 millions de passagers pour les cinq prochaines années, portant le total annuel à 643 millions. D'ici l'an 2010, le nombre de voyages-personne par la voie aérienne pourrait dépasser les 2,3 milliards par an. De son côté, l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) mentionne que ses 185 États membres ont transporté un total de 1,56 milliard de passagers⁸ en 1999. Ce sont les transporteurs de

l'Amérique du Nord qui dominent le marché, étant responsables de 36 p. 100 du trafic aérien mondial – incluant le fret et le courrier – comparativement à 28 p. 100 pour ceux de l'Europe et de 27 p. 100 pour ceux de l'Asie-Pacifique.

Pour réussir à desservir tous ces nouveaux créneaux, certaines entreprises touristiques ont fait preuve d'initiative. Ces dernières ont entre autres pris la forme d'alliances stratégiques internationales, de fusions et d'acquisitions avec des partenaires déjà présents dans les marchés convoités. La mise en commun des ressources ainsi que le partage des risques et des coûts représentent une manière rapide, efficace et surtout moins onéreuse d'étendre ses ramifications. On combine les forces et on multiplie les économies d'échelle, tant sur le plan du marketing que sur celui des achats de biens et de services.

On le sait, l'activité touristique suppose l'intervention de multiples entreprises pour satisfaire aux exigences du client. La mise en commun des actions se révèle essentielle car, aucun intervenant pris isolément (attraits, transporteurs, réseaux de distribution, hôtellerie, associations touristiques, etc.) ne peut prétendre assurer l'entière responsabilité de l'accueil des clientèles et organiser de manière intégrée le développement touristique d'une destination.

LE DÉVELOPPEMENT DE LA TECHNOLOGIE : LA RÉVOLUTION INTERNET

Dorénavant la technologie et le voyage sont indissociables. La croissance que connaît Internet depuis quelques années est fort impressionnante. On dénombre près de 270 millions d'internautes à travers le monde et l'on prévoit atteindre un peu plus de 300 millions d'adeptes d'ici la fin de l'année 2000⁹. L'Amérique du Nord domine aujourd'hui les continents avec plus de la moitié des internautes; l'Europe vient au deuxième rang avec un utilisateur sur trois.

⁸ Voyages domestiques et internationaux.

⁹ NIELSEN/NETRATINGS, « Nielsen/NetRatings Global Internet Trends », septembre 2000.

L'industrie touristique profite de cette envolée exponentielle. Les consommateurs choisissent de plus en plus Internet¹⁰ pour planifier leurs voyages, comme le démontre le succès grandissant des agences de voyages virtuelles telles Expedia et Travelocity.com – cette dernière, propriété de Sabre à 70 p. 100. La Travel Industry Association (TIA) rapporte que l'industrie des voyages « en ligne » représente déjà la plus importante industrie dans Internet. Elle prévoit des ventes de voyages en ligne s'élevant à 30 milliards de dollars américains en 2003.

Les différents secteurs de l'industrie qui ont embrassé la révolution Internet ont développé de nombreuses alliances avec des entreprises spécialisées en technologies de l'information telles IBM, Logibro, ITA Software, etc. Ces dernières ont su offrir des services sur mesure adaptés à leurs intérêts.

Le mobile-commerce

L'éclosion des technologies de l'information a eu un impact majeur sur les comportements des consommateurs. Elles permettent désormais à la clientèle de procéder à une recherche active et complète d'informations avant de procéder à un achat. Des nouveaux outils donnent lieu à la conception de produits ou de services plus personnalisés qui cadrent davantage avec les besoins du consommateur. À ce titre, la téléphonie mobile et sa technologie WAP (Wireless Application Protocol) semblent particulièrement bien positionnées pour répondre aux nouvelles exigences du *e-consumer*. Le WAP est un protocole qui convertit les pages Web dans un format lisible sur un écran de téléphone portable. Il permet de se connecter à Internet, et de bénéficier de ses fonctionnalités interactives depuis un téléphone mobile. C'est là où le commerce électronique prend tout son sens. Il est donc maintenant possible, grâce à cette technologie, d'effectuer des transactions sans nécessairement devoir utiliser un micro-ordinateur. La firme Forrester

Tableau 1
Nombre d'internautes (en millions)

États-Unis	136,9	51,0 %
Japon	26,3	9,8 %
Royaume-Uni	19,4	7,2 %
Allemagne	14,8	5,5 %
Canada	13,1	4,9 %
Italie	11,1	4,1 %
Australie	7,6	2,8 %
Pays-Bas	6,8	2,5 %
France	6,5	2,4 %
Espagne	4,6	1,7 %

Source : Nielsen/NetRatings, septembre 2000.

Research estime à 220 millions le nombre d'Européens qui accéderont à Internet par leur téléphone mobile en 2003. En outre, les entreprises européennes de télécommunications investiront, au cours des quatre prochaines années, plus de 300 milliards de dollars américains (The Economist, 14 octobre 2000).

Bien que l'industrie du voyage puisse se révéler une application sur mesure à l'association Internet/téléphone portable, certains experts se questionnent toutefois sur le réel potentiel de pénétration du WAP, arguant qu'il n'atteindra jamais plus de 2 p. 100 du total des ventes de voyages en ligne¹¹.

¹⁰ Une croissance de 190 p. 100 au cours des trois dernières années, soit 85 millions de personnes, selon la Travel Industry Association.

¹¹ CARTON, Luc, *Les chausse-trappes du Wireless : Voice-Centric contre Data-Centric*, [En ligne], [www.eturismenewsletter.com/], 20 octobre 2000.

LA CONCENTRATION À L'ÉCHELLE MONDIALE

Le phénomène de concentration que l'on observe dans le secteur du tourisme depuis déjà quelques années continue de provoquer une série de bouleversements structurels entraînant des effets tant pour les acteurs en place que pour l'ensemble des clientèles. Alors qu'on se demande si le consommateur sortira gagnant de tous ces changements, comment se définit le mouvement de concentration dans chacun des secteurs de l'industrie touristique?

LE DÉVELOPPEMENT DES ALLIANCES FACE AUX EXIGENCES DES FLUX TOURISTIQUES

Étant donné la hausse inévitable des flux de trafic aérien, les transporteurs doivent se positionner afin de profiter au maximum de cette manne de voyageurs. Des choix cruciaux s'imposent dès maintenant pour être en mesure de satisfaire cette demande. D'une part, les transporteurs doivent penser au renouvellement de leur flotte (ex. : les nouveaux Airbus A3XX conçus pour transporter entre 550 et 650 passagers avec des autonomies de vols sans escales avoisinant les 13 000 kilomètres) de façon qu'elle corresponde aux nouvelles exigences du marché, tant au sens de la capacité qu'en termes de portée, de confort et de services à bord. D'autre part, les entreprises aéroportuaires doivent améliorer, agrandir, moderniser, voire repenser leurs infrastructures pour être en mesure d'accueillir tous ces appareils. On ne compte qu'une vingtaine d'aéroports dans le monde en mesure de recevoir à l'heure actuelle les nouveaux appareils Airbus A3XX. Au cours des vingt prochaines années, les compagnies aériennes prévoient acheter plus de 16 000

avions, pour une valeur de 1 200 milliards \$ US. La flotte mondiale d'avions passerait ainsi à quelque 31 000 appareils. Quant aux sociétés aéroportuaires, elles devront investir des sommes de l'ordre de 350 milliards \$ US pour être en mesure de supporter cette croissance du trafic aérien et de s'adapter aux nouvelles réalités et cela, sans compter les investissements requis pour l'aménagement de nouveaux accès (voies rapides, terrestres et ferroviaires, etc.). Plusieurs aéroports se préparent à faire face aux exigences des transporteurs et surtout des voyageurs : citons le Reagan National Airport de Washington, le Dallas-Ft.Worth Airport, le Changi Airport (Singapour), le Kuala Lumpur International Airport et l'Aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle, pour n'en nommer que quelques-uns. En 1999, les 25 plus importants aéroports¹² ont accueilli plus d'un milliard de passagers.

Afin de répondre aux attentes du voyageur, les autorités aéroportuaires devront minimiser le temps que celui-ci passera sur place en réduisant au maximum les files d'attente durant les diverses opérations aux aérogares. Le passager doit pouvoir compter sur un éventail d'activités axées autour du loisir, des affaires ou de l'éducation. En ce sens, la technologie devient un outil nécessaire pour résoudre ce défi de logistique et offrir une expérience de qualité au voyageur, dès l'instant où il arrive à l'aéroport jusqu'au moment où il le quitte. Les choix à effectuer pour l'adaptation des services aéroportuaires doivent se faire aujourd'hui pour satisfaire ces exigences à venir. C'est cette fenêtre vers le tourisme de demain qui doit se refléter, tant chez les transporteurs au sein des alliances que chez les voyageurs et les autorités aéroportuaires qui devront arrimer leurs stratégies d'alliances, de fusions et d'acquisitions et leurs choix d'investissements avec cette donne incontournable.

¹² Dix-sept d'entre eux sont situés aux États-Unis, cinq en Europe et trois en Asie.

LES ALLIANCES, LES FUSIONS ET LES ACQUISITIONS DANS LE TRANSPORT AÉRIEN

À la suite de la déréglementation du transport aérien, les alliances stratégiques entre transporteurs internationaux se sont développées à un rythme effréné en réponse à l'accroissement d'accords bilatéraux souvent très restrictifs.

De nos jours, les gouvernements garantissent de plus en plus l'immunité antitrust et vont même jusqu'à permettre la fusion de gros transporteurs, comme ce fut le cas d'Air Canada et de Canadien International, donnant lieu dès lors à une concentration de plus en plus marquée dans l'industrie.

Les superpuissances nées des alliances entre transporteurs demeurent la marque de l'industrie du transport aérien. Il existe actuellement cinq grandes alliances internationales — Star, oneworld, Qualiflyer, SkyTeam et Wings — qui assurent aux transporteurs un meilleur accès à un plus grand nombre de destinations et de pays grâce à l'intégration du réseau de leurs membres. De nos jours, ce ne sont plus seulement les transporteurs aériens qui se font concurrence mais ce sont surtout les alliances. Pour cette raison, la plupart des transporteurs estiment qu'ils doivent absolument faire partie d'une alliance, non seulement pour soutenir la concurrence, mais également pour survivre.

Malgré tout, le transport aérien connaît une concentration beaucoup moins grande que plusieurs autres domaines de l'industrie touristique ou même que la majorité des secteurs industriels modernes tels que l'informatique, les communications ou l'automobile, autant de secteurs qui au demeurant n'en vivent pas moins dans une ambiance hautement concurrentielle.

Du partage de codes à la prise de participation

Sur le marché américain

Aux États-Unis, l'heure est davantage aux

fusions et acquisitions qu'aux alliances stratégiques, et ce, pour de multiples raisons. La maturité du marché et le développement de méga-aéroports entraînent de faibles occasions de croissance. Ajoutons à cela une pression de plus en plus forte de la part des actionnaires pour maintenir un retour sur investissements élevé... et nous possédons les pièces majeures du casse-tête. Dans cet esprit, les fusions-acquisitions visent à augmenter la valeur des actions par une accélération de la croissance des transporteurs. Cependant, comme nous l'avons noté précédemment, elles n'atteignent pas toujours l'effet escompté.

Ainsi, la principale compagnie américaine, United Airlines, annonçait en mai 2000 son intention de racheter US Airways¹³ qui figure au sixième rang, renforçant ainsi sa position de première compagnie aérienne mondiale. De cette façon, United contrôlerait également 30 p. 100 du marché américain.

Cette acquisition a donné foi aux rumeurs de concentration dans le secteur du transport aérien américain, où l'on parle aussi de fusions entre Delta et American Airlines. En 1998, Delta détenait déjà 27 p. 100 des parts d'Atlantic Southeast Airlines, 21 p. 100 de Comair et 15 p. 100 de SkyWest. Quant à Northwest, elle acquerrait 14 p. 100 des actions de Continental, ce qui lui assure un vote majoritaire de 51 p. 100 au conseil d'administration de la cinquième compagnie américaine. Dans ce dernier cas, on parle plutôt de fusion « virtuelle » puisque les deux transporteurs conservent entièrement leurs équipes de gestion, leurs employés, leurs flottes et leurs plaques tournantes. On discute aussi de fusions possibles entre American et Northwest Airlines. Si toutes ces transactions voient le jour, les six plus impor-

¹³ Cette transaction doit obtenir l'approbation du Département américain de la justice.

tants transporteurs américains ne seront plus que trois et détiendront 85 p. 100 du marché intérieur.

Sur le marché canadien

Au Canada, depuis l'acquisition de Canadien International par Air Canada au coût de 92 millions de dollars, Air Canada contrôle 90 p. 100 du marché canadien et assure la plupart des liaisons exploitées antérieurement par Canadien et ses affiliées.

Peu après cette transaction, Air Canada annonçait le regroupement de ses transporteurs régionaux filiales, soit Air Nova, Air Ontario et AirBC afin de s'assurer une plus grande souplesse d'exploitation. Dès lors, Air Nova s'installait dans le marché des lignes régulières au Québec en augmentant la fréquence de ses vols, le nombre de places offertes, ainsi que sa capacité d'emport de fret dans plusieurs collectivités du Québec. Avec le déploiement d'une importante flotte, Air Nova s'attaque dorénavant au lucratif marché des voyages d'affaires aller-retour le même jour, coupant l'herbe sous le pied des petits transporteurs régionaux. De fait, Air Montréal a été le premier à se retirer du marché. Bien qu'offrant des tarifs beaucoup moins élevés, il ne disposait pas d'un nombre suffisant d'avions pour pouvoir fournir le même service.

Sur le marché européen

Le processus de concentration est aussi bien enclenché en Europe. Avec le rachat de 85 p. 100 des actions de Sabena par Swissair, en avril 2000, on proposait une nouvelle vision réglementaire sur la question clé de la propriété des droits de vol, question qui entravait jusqu'alors la création de véritables alliances transfrontalières. Swissair, en effet, s'est vu garan-

tir la propriété de ses droits dans l'Union européenne, indépendamment de la nationalité de ses actionnaires. Cette transaction a ouvert la porte à d'autres fusions de compagnies aériennes de pays différents. Ainsi, la Néerlandaise KLM et la Britannique British Airways (BA) ont entrepris des pourparlers qui devaient mener au rachat de KLM par BA, laquelle était à la recherche d'un partenaire fort en Europe occidentale. Les discussions se sont soldées par un échec en septembre 2000, alors que la capacité de développement de la plaque tournante d'Amsterdam, Schiphol Airport, représentait un élément de premier plan dans les négociations.

Par ailleurs, à la suite de son retrait de l'alliance Wings, Alitalia discute fusion avec Swissair et American Airlines (AA). Le but avoué d'Alitalia est de se rapprocher d'AA, qui, n'ayant pas réussi à obtenir l'immunité antitrust en vue d'offrir des vols en partage de codes entre le Royaume-Uni et les États-Unis avec son alliée British Airways, recherche un nouveau partenaire européen ayant déjà des liens commerciaux avec Swissair. Voilà d'ailleurs pourquoi Alitalia négocie présentement une entente avec SAirGroup.

Enfin, AOM, Air Liberté et Air Littoral, toutes trois contrôlées directement ou indirectement par Swissair¹⁴, se sont réunies au sein d'un nouveau groupe pour constituer le deuxième pôle aérien français, et ce, à la suite de l'accord donné par la Commission européenne. Cette nouvelle compagnie détiendra 30 p. 100 du marché aérien français avec quelque 10 millions de passagers prévus.

La valse des alliances : choisissez votre partenaire!

Dans une certaine mesure, cette évolution vers la prise de participation représente une menace pour les cinq grandes alliances en fragilisant les groupes existants. Par exemple, la fusion Sabena/Swissair pourrait engendrer la déstabilisation du groupe oneworld formé autour du

¹⁴ British Airways a cédé sa participation de 86 p. 100 dans le capital d'Air Liberté à Taitbout Antibes BV. Cette dernière société est contrôlée par le groupe Marine Wendel et agit pour le compte de SAirGroup, le holding de Swissair.

noyau British Airways (BA) et American Airlines (AA), cette dernière disposant d'une alliance antérieure avec Sabena. L'accord entre Sabena et Swissair ouvre la porte à d'autres avenues pour AA. Elle pourrait dorénavant rejoindre le groupe Qualifyer auquel appartient Swissair, quittant ainsi une alliance insatisfaisante avec BA.

Vers une identité commune

Étant donné une telle concentration à l'échelle planétaire, on pourrait très bien imaginer que ces méga-alliances puissent conduire à une plus grande intégration des membres, voire au remplacement du code des partenaires par celui de l'alliance sur les écrans des SIR¹⁵ – comme c'est le cas actuellement avec le réseau Star Alliance – et sur la carlingue des avions... Bien sûr, d'importants obstacles restent à surmonter tels que l'intégration des systèmes informatisés ou la résistance du personnel et des syndicats.

Une surveillance accrue

La concentration qui se dessine dans le transport aérien américain et à l'échelle mondiale n'est pas sans préoccuper les autorités antitrust, qui sont plutôt réticentes face à un tel mouvement. Elles prévoient d'ailleurs analyser les effets de ce phénomène sur les consommateurs. Déjà, ces derniers se plaignent de la piètre qualité des services, ou des prix trop élevés, et il est tout à fait légitime de se demander si la croissance des alliances et la concentration des transporteurs leur seront favorables.

LES ALLIANCES, LES FUSIONS ET LES ACQUISITIONS DANS LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION

Bien que le réseau de distribution soit le dernier secteur de l'industrie touristique à avoir amorcé sa course aux alliances et aux fusions-acquisitions, il ne fait aucun doute qu'il s'agit maintenant d'un secteur très concentré, où les principaux acteurs détiennent d'importantes parts de marchés. Plusieurs entités corporatives se sont modifiées alors que les structures de gestion ont, quant à elles, évolué, entraînant

une tendance aux produits de marque ou de bannière.

L'intégration verticale : un impératif de rentabilité

Malgré la croissance de leur chiffre d'affaires, les grossistes parviennent difficilement à améliorer leur marge de profit, qui continue toujours d'osciller à moins de 5 p. 100 et, dans certains cas, à moins de 1 p. 100. Au Canada, la marge bénéficiaire brute de l'industrie se situait à 7,3 p. 100 lors de la dernière enquête, en 1997¹⁶.

Dans ce contexte, les voyageurs, désireux d'assurer leur rentabilité, poursuivent une intégration verticale afin de mieux contrôler les maillons de la chaîne de distribution. L'avantage d'exercer un certain pouvoir sur une flotte aérienne – comme dans le cas d'Airtours, le plus important voyageur britannique –, sur des réseaux d'agences, sur des croisiéristes ou sur un nombre impressionnant d'établissements hôteliers réside dans la possibilité de produire et de distribuer plus facilement ses forfaits vacances. Des leaders mondiaux tels que les voyageurs allemands Preussag et Condor & Neckermann Touristic exercent une importante mainmise sur la totalité de la chaîne de distribution, augmentant sans cesse leurs parts de marché. Les indépendants qui continuent d'offrir des forfaits vacances sans niche de spécialisation arrivent maintenant difficilement à rivaliser avec les grands groupes. La concurrence sur la base tarifaire devient presque impossible alors que les efforts de marketing ne peuvent être d'aucune commune mesure. Même si les consommateurs continuent à apprécier les services des agences de voyages indépendantes, ils recherchent avant tout les prix avantageux offerts par les grands groupes.

¹⁵ Systèmes informatisés de réservation, SIR appelés également systèmes de distribution mondiale (SDM).

¹⁶ COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME, Enquête annuelle sur les agences de voyages et les voyageurs, rapport de recherche 1999-2.

La domination de l'Allemagne et du Royaume-Uni

Les desseins d'expansion et la prise de contrôle de l'ensemble de la chaîne de distribution ont réellement revêtu leur signification sur le territoire européen, où à peine quelques voyagistes se partagent aujourd'hui la presque totalité des grands marchés. Les cinq premiers groupes européens contrôlent plus de 67 p. 100 du chiffre d'affaires de l'ensemble des voyagistes, estimé à 30 milliards de \$ US. Le paysage est largement dominé par les gigantesques intervenants allemands et britanniques. La situation est telle qu'en Allemagne, cinq grossistes détiennent 76 p. 100 du marché local, alors qu'au Royaume-Uni, les quatre plus importants génèrent près de 80 p. 100 des ventes de voyages à forfait destinés aux Britanniques¹⁷. Misant sur le transport nolisé, ces voyagistes enregistrent des profits intéressants puisqu'ils demeurent beaucoup plus indépendants des politiques tarifaires des transporteurs réguliers.

La course à la concentration se poursuit

La course aux acquisitions devrait se poursuivre alors que le marché britannique est parvenu à maturité et qu'en Allemagne, la concentration a atteint son apogée. Les grands voyagistes, en particulier les conglomerats britanniques et allemands, continuent d'appliquer leur intensive stratégie de pénétration de marché tout en absorbant d'importantes pertes en vue de solidifier leur emprise future en Europe. L'intégration se poursuivra également dans d'autres pays européens où l'offre est moins structurée, comme c'est le cas en France. Les entreprises familiales sont souvent les premières cibles qui intéressent les grands groupes intégrés sur les marchés étrangers.

Pour le moment, les acquisitions du côté des États-Unis et du Japon sont moins fréquentes en raison d'une clientèle moins avide de forfaits que celle d'Europe. Toutefois, ces pays devraient faire l'objet des visées expansionnistes de quelques grands groupes, notamment Preussag – leader européen en matière de services – et C & N Touristic.

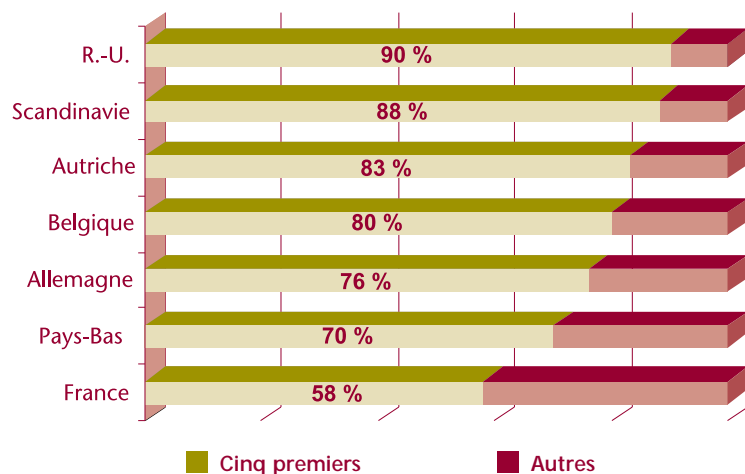
Le **graphique 3** montre la part de marché qu'atteignent les cinq importants voyagistes dans les principaux pays émetteurs d'Europe.

De plus, on s'attend à ce que Club Med, First Choice et Kuoni ne restent pas isolés très longtemps car ils font actuellement partie des cibles très convoitées. Une éventuelle alliance entre le Groupe Accor et un important voyagiste européen apparaît de plus en plus plausible. On remarque l'urgence de s'approprier les meilleurs partenaires encore disponibles afin d'éviter de se faire damer le pion.

En ce sens, les acquéreurs sont souvent disposés à payer une valeur de l'action de loin supérieure à celle du cours normal de l'industrie de l'entreprise ciblée; ils préfèrent payer plus cher plutôt que de

Graphique 3

Parts de marché des cinq premiers voyagistes dans les principaux pays émetteurs d'Europe



¹⁷ L'Écho touristique, n° 2494, 3 mars 2000.

voir un concurrent l'acheter à leur place. C'est ainsi que s'est déroulé l'achat de Thomson Travel par Preussag, qui voulait à tout prix éviter de le voir passer sous l'emprise de Karstadt Quelle (Condor & Neckermann Touristic A.G.). Le prix consenti représenterait le double des bénéfices par action traditionnellement alloués dans le secteur du voyage¹⁸.

Parmi les autres mouvements observés, mentionnons notamment l'arrivée en force de Rewe, basé à Cologne, sur la scène du marché touristique allemand. Depuis les deux dernières années, cette chaîne de supermarchés, dont le chiffre d'affaires est de 29 milliards de \$ US, offre des services de voyages grâce à sa filiale Rewe Touristik. En vertu d'une transaction majeure, Rewe reprendra la totalité des parts de LTU Touristik GmbH et une participation de 40 p. 100 dans la compagnie aérienne LTU, déjà détenue par SAir-Group à 49,9 p. 100 et par Bankhaus West LB à 10,1 p. 100. Rewe Touristik et LTU Touristik forment ainsi conjointement le deuxième groupe de tourisme d'Allemagne avec un chiffre d'affaires total s'élevant à 6,6 milliards de dollars américains. Les voyageurs Airtours et Condor & Neckermann figuraient également dans les pourparlers d'une éventuelle transaction.

Même le voyageur français Nouvelles Frontières n'a pas été épargné par la vague de concentration alors que son p.-d.g., Jacques Maillot, avait souvent réitéré son intention de demeurer actionnaire majoritaire de cette entreprise indépendante. En effet, le 11 octobre 2000, le groupe annonçait qu'il allait céder 34 p. 100 de ses parts – une transaction évaluée à environ 272 millions de dollars canadiens – au conglomérat allemand Preussag, ce qui consolide la position européenne de ce dernier.

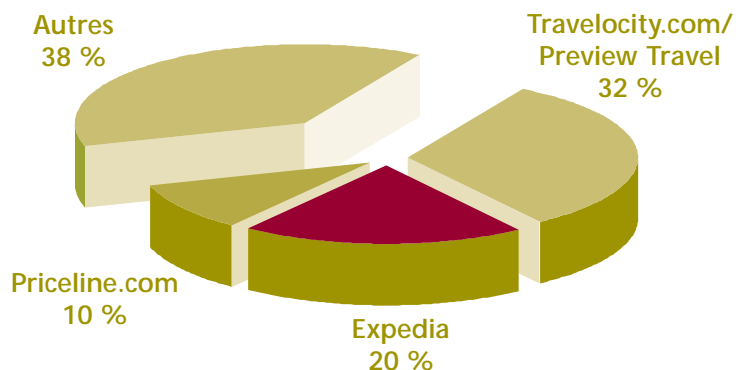
Difficile de prévoir avec justesse qui sortira gagnant de cette course effrénée à la concentration. Pour le moment, il semble

que les consommateurs puissent en retirer certains avantages, principalement en raison de la guerre de prix qui s'installe et qui pourrait perdurer. Chose certaine, à l'heure actuelle, les principaux bénéficiaires des mouvements de concentration sont les détenteurs d'actions des compagnies achetées, qui voient la valeur de leur portefeuille monter en flèche.

Une concentration virtuelle

Les modes de communication en ligne ont réduit les obstacles à l'entrée, provoquant une arrivée massive de nouveaux intervenants sur le marché de la vente de voyages. Des centaines de sites sont apparus dans le réseau au cours des dernières années avec le désir d'aller chercher une part de ce marché en forte croissance. Selon la banque d'investissement Bear Stearns¹⁹, on dénombre environ 1 000 agences de voyages virtuelles. Ces dernières se créent à partir de nouvelles idées et se financent sur la base de la confiance accordée à la nouvelle économie par les investisseurs. Elles disposent de

Graphique 4
Parts de marché des réservations en ligne — 1999



Source : PhoCuswright

¹⁸ *Economist Newspaper Ltd.*, 20 mai 2000.

¹⁹ BEAR STEARNS. « Point, Click, Trip : An Introduction to the Online Travel Industry », 2000.

moyens financiers considérables qui leur permettent de s'imposer sur les plans tant national qu'international.

Une domination américaine

Malgré cette explosion du nombre de nouveaux joueurs technologiques, l'activité se concentre autour de douze acteurs américains qui se partagent 87 p. 100 des revenus. En 1999, certains d'entre eux se distinguaient en accaparant plus de 60 p. 100 des revenus, soit Travelocity.com/Preview Travel, Expedia et Priceline.com.

Et sur le continent européen...

Sur le marché européen, de nouvelles agences se démarquent. Lancée en septembre 1999, eBookers, aujourd'hui première agence en importance, enregistrait des ventes de 54,9 M \$ US pour les six premiers mois de l'exercice 2000. Sa principale concurrente sur le marché britannique, Lastminute.com, compte des transactions évaluées à près de 30 M \$ US pour les neuf premiers mois de l'exercice 2000.

Du côté français, les trois leaders du secteur, Dégriftour²⁰, Nouvelles Frontières et Promovac, ont réalisé des ventes de 32,9 M \$ US, 19,8 M \$ US et 7,2 M \$ US dans le réseau Internet. L'année 1999 a également été marquée par l'arrivée de Travelprice.com. Cette agence virtuelle s'est rapidement imposée et elle cumule d'ores et déjà un volume d'affaires mensuel de 2,6 M \$ US.

LES ALLIANCES, LES FUSIONS ET LES ACQUISITIONS DANS LE SECTEUR DE L'HÉBERGEMENT

À l'instar des compagnies aériennes et du réseau de distribution, le secteur de l'hébergement se retrouve entraîné dans un puissant courant de concentration. Que l'on parle de nombre de chambres,

d'augmentation du chiffre d'affaires, de présence sur les cinq continents, les groupes hôteliers affichent désormais une croissance sans pareille en empruntant la voie d'acquisitions, de fusions ou de partenariats sous formes diverses. Cependant, même si le nombre de transactions annuelles tend à diminuer — il est passé de 830 en 1998 à seulement 300 l'année suivante —, de nouvelles vagues de concentration sont à prévoir.

Un bref coup d'œil sur les statistiques nous confirme cette concentration : en 2000, neuf géants se partagent 2,98 millions de chambres, mais ne représentent toutefois qu'une infime part de l'offre mondiale puisque seulement 10 p. 100 de l'offre hôtelière est commercialisée sous l'enseigne des 50 premiers groupes mondiaux. Ainsi, même si le mouvement de concentration dans le secteur hôtelier est très présent, l'industrie reste fragmentée et les hôteliers indépendants constituent la majorité.

La concentration par la globalisation des marchés

Récemment, un rapport du Travel & Tourism Analyst établissait une mesure arbitraire visant à définir une entreprise « globale » : répartition dans 125 pays, 250 000 chambres et 1 000 hôtels. Les seuls groupes à pouvoir s'approcher de ce statut dans les prochaines années sont Accor, Bass, Best Western, Carlson, Marriott et Starwood. Mis à part Carlson, Accor et Cendant, les autres géants ont concentré leurs activités principalement dans le secteur hôtelier et leurs stratégies de développement visent essentiellement la globalisation des marchés.

Face à un marché parvenu à maturité, les Américains ont presque tous une stratégie d'expansion géographique hors continent. Marriott International, par exemple, vise à atteindre le seuil des 300 établissements à travers le monde en 2001 alors qu'il y a une quinzaine d'années à peine, ce groupe ne possédait que quinze hôtels à

²⁰ Le 15 août 2000, Lastminute.com, société totalement virtuelle, achetait Dégriftour.

l'extérieur des États-Unis. Pour parvenir à leurs fins, certains grands groupes hôteliers achètent de petits indépendants afin de créer une pression sur le marché et de servir de catalyseur pour recevoir des demandes de franchise de leur part. Quant aux Européens désireux de pénétrer le marché américain déjà saturé de bannières, leur stratégie consiste à acheter certaines d'entre elles au lieu d'essayer d'implanter les leurs, ce qui fut le cas notamment du Groupe Accor avec l'acquisition de Red Roof Inns en 1999.

La région de l'Asie-Pacifique semble toute désignée pour attirer les grands groupes mondiaux puisque 75 p. 100 des hôtels n'affichent pas de bannière et que seulement 8 à 12 p. 100 des chambres totales sont détenues par quatre géants de l'hôtellerie : Bass, Marriott, Accor et Starwood. L'établissement de partenariats avec des exploitants locaux importants tels que Asia Pacific, Mandarin Oriental Hotel Group, Shangri-La, etc., offre une occasion intéressante pour ceux qui veulent développer ce marché. Cette région du globe comporte toutefois certains risques en raison des taux élevés de taxation, de la fragilité des institutions bancaires, de l'impact du prix de l'essence sur la demande domestique et de l'instabilité politique qui prévaut dans certains pays.

En Europe, l'industrie hôtelière enregistre des profits records et génère des liquidités qui permettent aux compagnies de couvrir leurs dettes et d'accéder plus facilement aux capitaux. Pour cette raison, PricewaterhouseCoopers, qui agit comme consultant pour 21 transactions en Europe seulement, prévoit qu'à court terme, les grands joueurs achèteront les plus petits. Cela est d'autant plus vrai que les chaînes hôtelières sont moins présentes en Europe qu'aux États-Unis, 70 p. 100 du milieu hôtelier appartenant aux indépendants.

Tant que les grands groupes s'offrent des chaînes ou s'occupent à fusionner leurs

entreprises, les hôteliers indépendants ne sont guère touchés. Toutefois, avec la croissance du franchisage — qui fournit des perspectives rapides d'expansion —, de plus en plus d'établissements hôteliers affichant une bannière risquent de s'installer à proximité d'un petit indépendant et de lui causer préjudice. De même, afin de prendre de l'expansion sur un marché géographique, certaines grandes entreprises ont adopté le concept du *hub-and-spoke* développé par les transporteurs aériens : elles s'installent dans un centre urbain important avec leur bannière haut de gamme pour ensuite s'étendre en région avec leurs bannières secondaires et ainsi concurrencer les hôteliers indépendants.

Des géants de plus en plus imposants

Au cours des prochaines années, on doit s'attendre à ce que les majeurs continuent à croître de plus en plus, principalement grâce à la croissance marquée du franchisage, ce qui a tout lieu d'avantager les Américains, qui dominent dans ce secteur. Toutefois, aux États-Unis, le mouvement de concentration semble prendre différentes formes : fusion de REITs et de compagnies de gestion, fusion de groupes américains et de groupes internationaux, concentration de bannières, etc.

De leur côté, les grands joueurs européens sont bien décidés à prendre de l'expansion en établissant une nouvelle vague de concentration. Mentionnons l'exemple de Bass qui se départit de ses brasseries avec l'objectif de doubler et de diversifier ses activités hôtelières au cours des cinq prochaines années.

Certains spécialistes entrevoient qu'un jour, on verra des compagnies gigantesques atteindre un niveau de globalité assez grand pour faire abstraction de la situation géographique du siège social. En d'autres termes, on ne parlera plus de grands joueurs américains ou européens mais plutôt de réels joueurs mondiaux...



Les regroupements commerciaux : une stratégie pour concurrencer les géants?

Le regroupement des hôteliers indépendants sous une bannière commerciale offrant principalement des services de marketing et de réservations hôtelières, a pris naissance en Europe et s'est ensuite implanté en Amérique du Nord. Au fil des années, le phénomène a pris de l'ampleur et il donne maintenant lieu, lui aussi, à des mouvements de concentration de toutes sortes : alliance entre Relais & Châteaux et Leading Hotels of the World, achat de REZsolutions Hospitality Group par Pegasus, leader mondial des systèmes de réservation hôtelière, etc.

Même s'ils sont restés un peu plus à l'écart du mouvement de concentration comparativement à ceux du Canada anglais ou des États-Unis, les hôteliers québécois sont sensibles au phénomène de regroupement, qui d'ailleurs s'amplifie. Certaines minichaines d'hôtels indépendantes émergent. C'est le cas notamment du Groupe Riôtel et des Hôtels Jaro, concentrés respectivement en Gaspésie et dans la région de Québec. Enfin, certains établissements indépendants préfèrent s'affilier à une forme de regroupement volontaire comme la Chaîne Hôtelière Hôte, l'Hôtellerie Champêtre ou encore les Relais & Châteaux afin de renforcer leur position de commercialisation.

UN CADRE DE RÉFLEXION POUR L'INDUSTRIE TOURISTIQUE QUÉBÉCOISE

L'industrie touristique évolue dans un environnement en constante mutation. La mondialisation des marchés, la concentration accrue des pouvoirs économiques, l'essor des technologies, le contexte hautement compétitif de même que le raffinement des besoins et des attentes des touristes sont autant de facteurs qui façonnent l'environnement des entreprises touristiques. Selon nous, ce contexte exige qu'une destination, pour demeurer compétitive et s'assurer d'un flux touristique croissant, développe de nouvelles façons de faire. Nous l'avons vu, le phénomène de concentration par les alliances, les fusions ou les acquisitions est motivé par les nécessités économiques, elles-mêmes dictées par les marchés mondiaux, par l'importance des coûts à engager pour rester à la pointe de technologies en constante mutation, et par les occasions fournies par la déréglementation et les initiatives de libéralisation des pouvoirs publics.

Comme la structure de l'industrie touristique repose sur de multiples petites et moyennes entreprises, les dirigeants doi-

vent faire preuve de créativité et d'innovation pour mieux se démarquer et viser les bonnes niches de marché. Au Québec, le phénomène des alliances tarde toutefois à prendre son envol malgré le développement d'un certain partenariat commercial.

À la lumière des pratiques actuelles dans les principaux secteurs de l'industrie touristique, nous tenterons de dégager les nouvelles occasions engendrées par la mondialisation de l'économie. Quelles stratégies favoriseront une exploitation optimale du potentiel touristique du Québec et assureront la compétitivité des entreprises tout en répondant efficacement aux exigences d'une clientèle de plus en plus expérimentée?

LES OCCASIONS DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT AÉRIEN

Le franchisage : une occasion pour les nouveaux transporteurs

Le concept de franchisage a été appliqué à l'industrie du transport aérien dans plusieurs pays à travers le monde, mais pas au Canada. Le franchisé possède les éléments d'actifs mais utilise notamment le nom, le

système de commercialisation, le programme de fidélisation, le manuel d'exploitation du franchiseur. Ainsi, Air Canada pourrait se départir de ses vols non rentables au Québec par l'entremise de franchisés — comme ce fut le cas d'Air France —, ce qu'elle ne fait pas à l'heure actuelle.

En effet, supposons qu'un certain nombre de lignes intérieures soient non rentables pour Air Canada parce qu'elle dispose d'une flotte d'appareils de très grande capacité, peu adaptée aux petits flux générés par ces routes. Nous pouvons aisément croire que des transporteurs régionaux utilisant de petits appareils obtiendraient des résultats financiers acceptables avec un taux de remplissage beaucoup plus satisfaisant. Le franchisage pourrait donner un avantage sur le plan de la commercialisation à un nouvel arrivant ou à une entreprise existante puisque le franchiseur assumerait lui-même la commercialisation du vol. En contrepartie, le franchisé paierait un droit d'entrée et reverserait une partie de ses recettes à Air Canada.

Cette formule permet au franchisé de ne pas concurrencer directement le transporteur dominant, en l'occurrence Air Canada, les deux transporteurs devenant plutôt complémentaires. Et le petit transporteur tire profit de la notoriété d'Air Canada alors que ce dernier bénéficie de recettes additionnelles sans avoir à investir un seul dollar. La franchise semble donc satisfaire les deux parties! Et, sur le plan de l'intérêt des consommateurs, elle favorise le maintien d'un réseau intérieur dense.

Le transport aérien à bas prix

Le transport aérien à bas prix permettrait de concurrencer Air Canada sur les marchés régionaux. Ce secteur connaît une expansion importante grâce aux voyageurs d'affaires qui se déplacent fréquemment à l'intérieur du pays ou de la province, et du fait que les petites entreprises exercent un contrôle très rigoureux de leurs dépenses.

À l'heure actuelle, le seul vrai transporteur à bas prix au Canada est la société WestJet Airlines, bien qu'un nouveau transporteur, CanJet, basé à Halifax, desserve les principales villes de l'est du Canada depuis le 5 septembre 2000, et ce, sans restriction de séjour ni obligation d'effectuer les réservations à l'avance. L'arrivée de CanJet sur le marché de l'est canadien met un frein aux intentions d'Air Canada, qui prévoyait lancer son propre transporteur aérien à bas prix dès septembre 2000. En effet, afin d'éviter une autre situation de monopole, le Bureau de la concurrence avait prévu d'imposer une attente d'un an à Air Canada avant de faire décoller sa nouvelle filiale si un nouveau joueur se présentait avant l'automne 2000.

WestJet et CanJet appartiennent à ce créneau de compagnies aériennes à bas prix et services réduits qui ont vu le jour à travers le monde : EasyJet et City Bird en Europe, Southwest, JetBlue ou AirTran aux États-Unis.

C'est une question ouverte : le modèle WestJet dans l'ouest du Canada peut-il être repris de façon réussie dans les marchés régionaux de l'Est et sur des circuits plus courts — moins de 90 minutes de vol? La société WestJet elle-même semble le croire puisqu'elle a annoncé qu'elle achèterait jusqu'à 94 nouveaux jets d'ici 2008 afin de conquérir les cieux de l'est du Canada et de concurrencer le transporteur dominant qu'est devenue Air Canada.

Enfin, plusieurs compagnies à rabais ou de vols nolisés essaient d'occuper le terrain laissé vacant par la fusion d'Air Canada et de Canadien — en particulier Canada 3000, Air Transat et Royal Aviation — en étendant leurs vols intérieurs réguliers aux heures de pointe au départ des principales villes canadiennes, et ce, souvent à la moitié ou au tiers du tarif exigé par Air Canada. Par exemple, Royal vient d'ailleurs de hausser sa fréquence sur le segment Montréal/Toronto, passant de deux à huit vols quotidiens.



L'importance de la distribution en ligne

Mentionnons l'importance de plus en plus grande que prend la distribution en ligne pour les transporteurs à faibles tarifs : EasyJet réalise 40 p. 100 de ses ventes de billets par l'entremise de son site Internet; Southwest Airlines, 25 p. 100. D'ailleurs, ce dernier se place au premier rang des ventes de billets électroniques parmi les dix plus grands transporteurs américains. À l'ère nouvelle du commerce électronique, comment ne pas considérer une telle avenue puisqu'elle cadre particulièrement bien avec la philosophie des transporteurs à faibles tarifs qui vise à réduire au minimum les coûts d'exploitation?

La coopérative

L'une des réponses possibles pour faciliter l'établissement d'un service de transport aérien à faibles coûts d'exploitation se trouve aussi dans la création de coopératives. Déjà, en novembre 1999, quelque onze transporteurs aériens québécois décidaient de se regrouper en réseau pour négocier en commun les meilleurs prix possibles auprès des fournisseurs de produits et services. Les carburants, l'assurance collective, l'assurance équipement et aéronautique de même que les pièces sont les principaux produits et services visés. N'oublions pas que les transporteurs régionaux affiliés, tels que Air Nova, profitent déjà de l'achat en gros réalisé par Air Canada. La force principale de la formule coopérative réside dans le fait qu'elle permet de réunir les capitaux et les expertises tout en partageant les risques pour ainsi offrir la possibilité à ses membres de mieux se développer et se structurer pour faire face à la concurrence d'Air Nova.

Le partage interlignes : développer des relations stratégiques avec des transporteurs aériens internationaux majeurs

Depuis la fusion de Canadien et d'Air Canada, de nombreuses compagnies internationales envisagent la signature d'en-

tentes qui leur permettraient de reconquérir l'accès qu'elles détenaient à certaines villes canadiennes par l'entremise de Canadien International avant son acquisition par Air Canada. Car depuis cette transaction, plusieurs transporteurs, plus particulièrement les membres de l'alliance oneworld à laquelle appartenait Canadien, éprouvent de nombreuses difficultés pour desservir le marché canadien.

Il en va ainsi pour l'Australienne Qantas Airways qui anciennement transportait ses passagers de l'Australie à Vancouver en passant par Honolulu, où Canadien International prenait le relais pour la fin du voyage vers Vancouver. Toutefois, depuis son achat par Air Canada, Canadien a annulé sa liaison Honolulu-Vancouver, forçant Qantas à poursuivre son vol jusqu'à Vancouver avec des coûts substantiellement plus élevés, étant obligée de diminuer sa marge bénéficiaire. Dans un tel cas, un accord de partage de lignes entre un nouveau transporteur — comme RootsAir — et Qantas permettrait aux passagers de correspondre à Los Angeles, plaque tournante nord-américaine de Qantas, pour poursuivre ensuite leur vol vers Vancouver.

Tout comme Qantas, plusieurs membres de oneworld sont vivement intéressés à parvenir à des accords de partage interligne avec des nouveaux transporteurs. Cela leur permettrait d'offrir à moindres coûts de meilleures correspondances vers des destinations canadiennes tout en facilitant la billetterie et le traitement des bagages se rapportant au service de correspondance. Notons également qu'Air France (SkyTeam) est à la recherche d'un partenaire canadien pour mettre en valeur de nouvelles correspondances. Et selon M. Patrick Alexandre, directeur général, commercial international, ce ne sera pas Air Canada, qui préfère demeurer au sein de Star Alliance!

Cette forme d'alliance que représente le partage interlignes sera-t-elle suffisante pour concurrencer la puissante Air Canada et

son réseau Star Alliance sur le marché canadien? Il s'agit en tout cas d'un premier pas qui peut aussi mener au développement d'autres accords tels que le partage de codes ou de la technologie, et ainsi assurer la survie d'un nouveau transporteur.

Les programmes de fidélisation

Les programmes de fidélisation sont très importants pour attirer et conserver les voyageurs d'affaires. Les grands transporteurs de réseau peuvent offrir les programmes les plus attrayants parce que les clients ont plus d'occasions d'obtenir des points et de les échanger contre des destinations de vacances alléchantes. De nouveaux joueurs qui ont pour cibles les clients d'affaires éprouvent de la difficulté à leur faire concurrence parce qu'ils n'ont pas un grand réseau. Ils pourraient essayer d'offrir des termes beaucoup plus généreux pour obtenir ou échanger des points, mais il leur manque encore un choix suffisant de destinations.

À l'instar de la Commission européenne, le gouvernement canadien pourrait obliger Air Canada à vendre des points de son programme de fidélisation à un nouveau transporteur canadien — ou à un compétiteur déjà existant —, et ce, à un coût raisonnable. C'est d'ailleurs ce qu'il a accompli puisque depuis le 6 septembre 2000, Royal participe au programme Aéroplan d'Air Canada en ce qui a trait à ses vols réguliers à l'intérieur du Canada et à destination de la Floride ou d'Hawaï.

Le mariage des programmes de fidélisation des transporteurs aériens avec ceux d'autres industries telles les entreprises de services financiers (cartes de crédit) représente une tendance généralisée. On peut ainsi obtenir des points au programme de fidélisation en achetant autre chose que des billets d'avion et parfois obtenir d'autres biens et services, comme les chambres d'hôtel, en échange de milles aériens. Ce type de programme de fidélisation permet de répondre plus

adéquatement à la complexité de l'industrie touristique et plus particulièrement aux besoins du voyageur d'affaires.

LES OCCASIONS POUR LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION

Le danger que représente la concentration du réseau de distribution est bien réel pour les petites entreprises indépendantes. Elles devront faire preuve d'une excellente capacité d'adaptation teintée d'une bonne dose d'ingéniosité afin de pouvoir tenir tête aux géants de l'industrie mais aussi aux transporteurs aériens. Ces derniers n'ont cessé de baisser le taux de commission aux agences de voyages et utilisent de plus en plus la billetterie électronique pour réduire le coût relié à l'émission de leurs billets. Les agences de voyages qui réussissent à assurer la croissance de leurs revenus et à survivre sont celles qui diversifient leurs produits et services tout en imposant des frais de service aux consommateurs pour émettre les billets d'avion. Les grands mouvements de concentration ont aussi pour effet de créer de nouvelles occasions de marché, permettant à l'exploitant d'adopter des niches nouvellement disponibles.

La diversification des produits et des services

Pour contrer les effets de la concentration, les réseaux d'agences indépendantes doivent développer des stratégies efficaces et exploiter les points faibles propres aux conglomérats. Ceux-ci, pouvant difficilement rejoindre les niches de marché ou les produits spécialisés tels l'écotourisme, les circuits éducatifs ou les voyages exotiques, par exemple, concentrent leurs activités sur la création de forfaits de masse. En se positionnant judicieusement dans un créneau mieux défini, un grossiste arrivera à concurrencer les gros joueurs en répondant plus précisément aux exigences de sa clientèle cible. Un autre choisira de segmenter son marché afin de servir un groupe particulier — les jeunes, les voyageurs d'affaires ou

les personnes âgées, pour n'en citer que quelques-uns. Afin de mieux déployer leur stratégie de pénétration de ces créneaux, l'agence ou le grossiste doivent rechercher des partenaires qui leur permettront de bonifier leur offre. La valeur ainsi ajoutée générera la rentabilité nécessaire à leur survie, et cela, malgré un volume de ventes infiniment moindre. En effet, le consommateur avisé est disposé à déboursier davantage pour une expérience de qualité supérieure répondant de façon plus adéquate à ses besoins.

Les maillages complémentaires

À cet égard, des alliances avec des entreprises locales peuvent se révéler très profitables pour enrichir les produits offerts. De tels maillages peuvent favoriser le développement de circuits thématiques lorsque, par exemple, un voyageur spécialisé dans le tourisme d'aventure s'associe avec un éleveur de chiens esquimaux, un restaurant de fine cuisine locale, une pourvoirie et d'autres intervenants régionaux afin de bâtir une expérience touristique complète et diversifiée. Ce type d'alliances complémentaires entre acteurs d'une région, voire de régions avoisinantes, produira une synergie dont le résultat pourrait même surpasser les attentes de la clientèle visée.

Parmi les niches présentant un potentiel intéressant, mentionnons le tourisme de santé, l'écotourisme, le tourisme religieux, l'agrotourisme, le tourisme sportif, le tourisme autochtone et le tourisme d'aventure.

La spécialisation dans Internet

Dans le réseau Internet, il existe également une croissance des sites destinés à une clientèle plus spécifique telle que le touriste d'aventure, l'écotouriste ou le golfeur. Pour les grandes agences comme Travelocity.com et Expedia, ces sites représentent une occasion d'offrir aux consommateurs un contenu plus complet alors que pour ces sites spécialisés dans un créneau touristique, les grandes agences de voyages en ligne leur permettent de positionner

leur offre sur des marchés non encore exploités. Ces nouveaux créneaux incitent les agences à se démarquer, car ils nécessitent une plus grande expertise.

À titre d'exemple, mentionnons qu'en avril dernier, Expedia signalait une entente de partenariat avec Liquidgolf.com, un site spécialisé proposant aux visiteurs de l'information complète sur le produit golf. Liquidgolf.com devient ainsi un fournisseur officiel de l'agence en ligne. Trois mois plus tard, le même type d'accord est conclu entre Expedia et Away.com, pourvoyeur en ligne spécialisé dans le tourisme d'aventure.

Enfin, soulignons le fait que ces nouvelles entreprises accèdent avec une facilité déconcertante à des investissements considérables – souvent supérieurs à dix millions de dollars – dès les premiers jours en Bourse, ce qui leur permet d'imposer rapidement leur marque.

LES OCCASIONS POUR LE SECTEUR DE L'HÉBERGEMENT

Afin de faire face à la croissance grandissante des grands regroupements hôteliers et au danger de pénétration de leur segment de marché, les hôteliers indépendants disposent de certaines avenues.

L'affiliation aux grands groupes hôteliers

L'affiliation à une bannière comporte des forces indéniables : pouvoir d'attraction lié à l'image de marque et à la notoriété de la chaîne, plus grande puissance de marketing, assurance d'une qualité de produit reliée aux standards établis, encadrement de gestion, facilité de financement... Il faut toutefois considérer certaines contraintes qu'entraîne l'adhésion à une chaîne hôtelière, soit l'établissement d'un contrat à long terme, le paiement de redevances, le carcan imposé par le respect des formats de gestion et des standards établis, etc. Par ailleurs, gardons à l'esprit qu'une bannière ne représente pas automatiquement une garantie de clientèle; il reste encore beaucoup de travail à effec-

tuer. Selon plusieurs experts, l'adhésion d'établissements indépendants à des bannières reconnues se manifestera de plus en plus au cours des prochaines années.

Avant de procéder à une affiliation, l'hôtelier doit aussi s'interroger sur les attentes de sa clientèle cible. Par exemple, s'il tente de percer le marché américain, la bannière peut effectivement représenter un avantage puisque les Américains ont plutôt tendance à consommer des produits portant une marque particulière, et ce, dans une proportion de 83 p. 100. Sur le marché français, les chaînes remportent un certain succès auprès des voyageurs puisqu'elles occupent plus de 45 p. 100 des parts de marché. On peut même ajouter que les bannières bénéficient d'une plus grande reconnaissance que les systèmes de classification (étoiles) car elles sont établies mondialement et offrent une image standardisée. En contrepartie, l'accroissement du nombre de chaînes peut semer la confusion chez le consommateur.

La création de niches spécifiques

La clientèle touristique se caractérisant de plus en plus par un individualisme prononcé, on assistera à un virage marqué dans l'industrie hôtelière : de la standardisation vers des produits de niches. Comme les grands groupes hôteliers disposent de produits plutôt standardisés, ils laissent un trou béant pour ces marchés.

La demande pour les produits haut de gamme laisse entrevoir un créneau prometteur. De nouveaux produits vont se développer selon les demandes du marché tels que les

hôtels-boutiques — déjà le Groupe Développement Germain-des-Prés de Québec a su très bien miser sur ce créneau —, la propriété à temps partagé, les maisons de retraite... Tout comme c'est le cas pour le réseau de distribution, le développement de partenariats avec des entreprises complémentaires peut se révéler profitable pour créer une offre distinctive de qualité. La créativité et le maillage représentent souvent un gage de succès.

La participation à un regroupement

D'un point de vue de commercialisation, le regroupement offre une force de frappe et une visibilité importantes tout en préservant l'autonomie de gestion de l'hôtelier. Il permet souvent de jouer dans la cour des grands, ce que l'hôtelier indépendant n'a pas les moyens de faire. Les contrats sont courts et flexibles, les objectifs variés : développer une image de prestige (Relais & Châteaux), s'associer à un regroupement de produits thématiques (Hôtellerie Champêtre), ou encore, faciliter la distribution (Pegasus). On prévoit que les regroupements commerciaux se feront à tous les niveaux, du local à l'international.

De plus, il est toujours possible de créer des regroupements au-delà de la commercialisation : achat regroupé des produits et services; partenariats institutionnels et programmes permettant aux commerçants de se préparer au virage technologique qui touche toutes les activités de gestion; maillages entre les joueurs technologiques québécois clés et les intervenants touristiques locaux; etc.

LES FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

Bref, il est de plus en plus difficile de survivre seul face à un environnement très concurrentiel. Quelle que soit la stratégie adoptée, il s'avère important de développer des partenariats locaux afin de s'allier des forces complé-

mentaires et ainsi présenter une offre attrayante et représentative de notre milieu. Il est possible, croyons-nous, d'établir des mouvements de concentration à plus petite échelle et tirer notre épingle du jeu.

Trop souvent, les ententes de coopération sont vues comme des étapes de transition plutôt que comme un arrangement stable, permettant à une entreprise de se restructurer, le temps de faire face à la mondialisation des marchés et à la concurrence. En fait, 60 p. 100 des alliances étudiées²¹ ne survivent pas plus de quatre années; moins de 20 p. 100 d'entre elles ont une durée d'existence de dix ans. En général, les alliances se forment et se déforment à un rythme aussi frénétique parce que souvent les objectifs stratégiques de départ ne sont pas clairs.

La première condition de réussite d'une alliance réside dans sa capacité de contribuer à la richesse de chacun des partenaires. Sinon, elle est vouée à l'échec. De façon générale, les alliances sont couronnées de succès lorsque les partenaires ont des vocations et des capacités complémentaires, comme les ressources ou les compétences en gestion, ce qui crée une meilleure adéquation sur le plan stratégique. D'autres facteurs de réussite tels la réalisation d'économies d'échelle et le maintien, voire une hausse de la qualité des services à la clientèle — ce qui ne semble pas être le cas jusqu'à présent — contribuent également au succès tant des alliances que des fusions et acquisitions.

LA PARTICIPATION DES RESSOURCES : UN PAS VERS LA STABILITÉ

L'expérience a aussi démontré que la stabilité de l'alliance augmente avec le niveau de participation des ressources (temps,

argent, personnel) : les alliances les plus stables sont celles impliquant un haut niveau d'engagement de la part des membres dans toutes les opérations, et ce, y compris le service après-vente. Dans le cas du transport aérien, cela est particulièrement vrai lorsque les deux transporteurs disposent d'une immunité antitrust qui leur permet d'harmoniser leurs tarifs, leurs horaires et leurs flottes, l'accès aux portes d'embarquement, les niveaux de service, le traitement des bagages et les programmes de fidélisation. Les activités de chaque transporteur se complètent jusqu'à donner l'impression d'un vol sans rupture, ce qui représente un outil de marketing très important pour attirer la clientèle potentielle. Parfois même, voler avec un transporteur ou un autre ne fait aucune différence pour un client puisqu'ils offrent un service tout à fait identique.

LA CONFIANCE DES PARTENAIRES

Plus le degré de coordination et d'intégration des ressources est élevé, plus on s'aperçoit que le succès de l'alliance est proportionnel au lien de confiance qui unit les partenaires. De plus, comme les alliances se composent très souvent d'une variété d'entreprises provenant de milieux différents, elles auront tendance à mieux fonctionner si les cultures, tant organisationnelle que générale, se ressemblent.

UN SUCCÈS PROPORTIONNEL AU COÛT DE RETRAIT DE L'ALLIANCE

Les alliances avec prise de participation représentent un engagement substantiel de ressources financières et requièrent souvent des interactions complexes à un niveau décisionnel élevé. Les partenaires d'une telle alliance peuvent facilement éprouver plusieurs difficultés liées à l'intégration des systèmes de gestion, des cultures organisationnelles, des philosophies d'entreprise, etc. Cependant, le haut niveau de participation financière représente une incitation favorable à faire en sorte que l'alliance fonctionne bien. De fait, ce type d'alliance enregistre le plus haut taux de réussite.

²¹ DOORLEY, T. L. « Teaming up for success », *Business Quarterly*, n° 57, 1993, p. 99-103.



LE CONTEXTE ET LA PROBLÉMATIQUE

LA RESTRUCTURATION DU TRANSPORT AÉRIEN : DE LA DÉRÈGLEMENTATION AUX ACCORDS DE CIELS OUVERTS

Depuis la dérèglementation du transport aérien en Amérique du Nord et en Europe, tous les services de transport aérien international sont régis par des accords bilatéraux de ciels ouverts. Ces accords définissent en détail quelles villes peuvent être desservies, le nombre de transporteurs pouvant offrir des vols, la fréquence des vols ou la capacité sur les circuits, et enfin, l'approbation des tarifs. Dans quelques cas, ces accords sont hautement restrictifs et la concurrence est étroitement réglementée. Dans d'autres cas, un contexte plus libéral permet à plus d'un transporteur de chaque pays d'assurer des liaisons entre les pays (désignation multi-

ple) et crée plus de flexibilité en termes de villes desservies et de tarifs.

Le Canada est signataire de plus de 60 accords bilatéraux concernant les services aériens avec des pays à travers le monde; les États-Unis, d'une quarantaine, excluant toutefois l'Espagne, Hong Kong et le Royaume-Uni. Cependant, des négociations pour une entente de ciels ouverts se poursuivent entre le Royaume-Uni et les États-Unis.

Ces accords ont favorisé le développement d'alliances internationales qui sont néanmoins soumises à l'approbation du Département américain des transports (DOT), de la Commission européenne ou de l'Office des transports du Canada, selon l'origine des transporteurs en cause dans la transaction.

2^e partie
Portrait analytique des trois secteurs :
transport aérien, réseau de distribution
et hébergement

Le développement des plaques tournantes

Dans la décennie suivant la dérèglementation, l'une des principales réalisations à voir le jour fut la création de plaques tournantes stratégiquement situées et desquelles rayonnent un nombre impressionnant de routes. Ces aéroports sont utilisés par les plus gros transporteurs comme points de correspondance pour les passagers voyageant vers et à partir de la région environnante aussi bien que vers des destinations étrangères. Il en découle certains avantages pour les voyageurs de la région immédiate qui voient ainsi augmenter substantiellement le nombre des vols et des destinations offerts à leur aéroport. Toutefois, la compétition dans le marché local devient très difficile, d'où une surtarification.

Les compagnies aériennes ont développé ce système parce qu'il leur permet de desservir beaucoup plus de marchés qu'ils ne pourraient le faire en offrant des vols directs. Par ailleurs, le nombre de sièges vendus à partir et vers de plus petites municipalités est plus élevé avec le système de méga-aéroports, ce qui, en retour, diminue les coûts d'exploitation et, par conséquent, le prix des billets d'avion.

Par exemple, une petite communauté de 100 000 habitants ne peut fournir à elle seule assez de passagers se rendant vers une seule destination. Toutefois, elle peut générer suffisamment de voyageurs ayant des destinations diverses pour remplir un avion complet. Ainsi, un transporteur qui utilise une plaque tournante proposant une multitude de destinations, est en mesure d'offrir à ses voyageurs une correspondance vers un autre vol de la même compagnie. Il conserve aussi un client qu'il aurait peut-être dû transférer à un autre transporteur.

La localisation géographique : un choix important

La localisation géographique constitue le principal élément à considérer dans le choix d'une plaque tournante; vient ensuite la taille du marché local. Les compagnies préfèrent installer la base de leurs opérations là où il existe déjà un fort achalandage, soit parce que la clientèle locale voyage beaucoup, soit parce que la destination est populaire auprès d'autres voyageurs.

Toutefois, le fonctionnement à partir d'un méga-aéroport requiert beaucoup de personnel à terre, que l'on pense au transfert des bagages ou à l'assistance aux passagers lors des correspondances.

LES RESTRICTIONS SUR LA PRISE DE PARTICIPATION

Au Canada et aux États-Unis, la législation limite à 25 p. 100 des actions avec droit de vote, la proportion des actions que des étrangers peuvent détenir dans une compagnie aérienne nationale alors qu'elle s'élève à 49 p. 100 en Europe.

Par ailleurs, au Canada, un actionnaire ne peut détenir plus de 15 p. 100 des droits de vote²². La *Loi sur les transports* exige aussi que le contrôle « de fait » demeure entre les mains de Canadiens, c'est-à-dire

que toutes les ententes et modalités doivent traduire un contrôle réel exercé par des Canadiens.

C'est l'Office des transports du Canada qui voit à ce que les transporteurs aériens intérieurs continuent d'être détenus et contrôlés par des Canadiens. Il a le mandat d'examiner tous les aspects qui ont trait au contrôle, y compris les transactions financières, les ententes de gestion et de service, les contrats, les accords avec les actionnaires et autres documents connexes.

²² Cette proportion s'élevait à 10 % avant la fusion de Canadien International et d'Air Canada en décembre 1999.

UNE TYPOLOGIE DES ALLIANCES INTERNATIONALES

LES DIFFÉRENTS TYPES D'ALLIANCES

Les alliances dans le transport aérien comportent une ou des ententes de coopération entre deux ou plusieurs transporteurs et peuvent être catégorisées en fonction de la nature et du niveau d'engagement des partenaires les uns vis-à-vis des autres. L'évolution de la structure des alliances a conduit à l'établissement de deux catégories principales, soit les alliances sans prise de participation et les alliances avec prise de participation.

Selon les experts Tretheway et Oum²³, **les alliances sans prise de participation** comprennent deux catégories : le partage de routes particulières et les alliances commerciales. Ces dernières s'appuient sur une série d'accords de collaboration interentreprises, comme les accords de marketing conjoint, la promotion de routes spécifiques, la fusion de programmes de fidélisation, l'uniformisation des services, ou encore, la coordination des horaires de vol et le transfert des bagages. Elles représentent la forme la plus flexible et la moins contraignante d'alliance, du moins dans un premier temps. Comme ce type de collaboration ne demande pas d'engagement initial majeur, elle n'entraîne pas de contraintes. Le partage interlignes et le partage de codes – qui sont décrits ci-après – appartiennent à cette catégorie d'alliances stratégiques.

Les alliances avec prise de participation comprennent une participation dans l'équité, impliquant par le fait même un plus haut niveau d'engagement des membres les uns par rapport aux autres, comme dans le cas de Swissair avec ses partenaires de l'alliance Qualiflyer (voir le portrait des cinq principales alliances en p. 27). Ce type d'alliances stratégiques est le plus intégré, même s'il varie énormément d'une entente à une autre. Lorsque les prises de participation sont

très importantes, elles conduisent à l'établissement de plusieurs activités communes telles que la fixation des prix, la standardisation des équipements, services et fournitures, le développement d'une image et d'une marque identiques, le partage des revenus et des profits, et, dans le cas de certaines alliances internationales, elles garantissent l'immunité contre les lois antitrust.

LE PARTAGE INTERLIGNES, ANCÊTRE DES ALLIANCES MODERNES

Historiquement, des transporteurs aériens n'ayant aucun lien de parenté se sont mis à développer des accords pour faciliter la correspondance des passagers dans les aéroports. Ces ententes prévoyaient l'imposition – par les transporteurs concernés – d'un prix inférieur pour un billet combiné comparativement à deux billets achetés séparément. De plus, les transporteurs devaient simplifier la billetterie et le traitement des bagages se rapportant au service de correspondance. Quoiqu'elles existent encore de nos jours, ces ententes sont peu fréquentes.

LE PARTAGE DE CODES : UNE ENTENTE SUR DES ROUTES PARTICULIÈRES

Le partage de codes représente 70 p. 100 des alliances entre compagnies aériennes. Il s'est tout d'abord établi entre les transporteurs nationaux et régionaux pour s'étendre ensuite aux routes internationales.

Dans sa forme la plus simple, le partage de codes se définit comme une entente commerciale entre deux transporteurs

²³ OUM, PARK et ZHANG. *Globalization and Strategic Alliances*, Pergamon Pr, 2000, 252 pages.

conservant leur entière indépendance; chacun d'entre eux achète un bloc de sièges sur le vol de l'autre pour les vendre ensuite comme s'ils lui appartenaient. Cela permet aux transporteurs alliés d'étendre leur réseau de routes sans investir largement, ce qui serait le cas s'ils devaient acheter des avions pour desservir ces liaisons.

Difficile de s'y retrouver!

Swissair et Sabena (Qualifyer Group) possèdent des accords de partage de codes avec American Airlines (oneworld Alliance) sur les lignes Dallas-Zurich-Chicago et Washington-Boston-Bruxelles. Quant aux transporteurs Air Canada (Star Alliance) et Delta (SkyTeam Alliance), ils offrent, depuis le 29 octobre 2000, des vols transfrontaliers à codes entre des villes portes canadiennes et les plaques tournantes américaines de Delta que sont Atlanta, Cincinnati, Dallas et Salt Lake City. Cette entente remplace l'accord commercial de dix ans portant sur les vols à codes multiples qu'Air Canada et Canadien ont annulé avec American Airlines suite à l'acquisition de Canadien par Air Canada.

Ainsi, un vol vers Cancun peut être effectué par Mexicana Airlines et enregistré comme un vol de Mexicana, mais aussi de United. Cet arrangement donne l'impression que le transporteur offre un plus grand nombre de vols vers une gamme plus large de destinations.

Ces ententes de partage de codes portent sur des routes particulières et leur étendue peut varier énormément d'une alliance à une autre : elles peuvent s'appliquer à une seule route sur un seul marché ou, au contraire, s'étendre à plusieurs routes et marchés différents. Ce type d'entente doit être défini pour chaque paire de villes que les transporteurs veulent desservir.

LE PARTAGE DE CODES... UNE SAINE CONCURRENCE?

Plusieurs des alliances de partage de codes portant sur un nombre restreint de

routes particulières ont échoué parce que les partenaires devaient se concurrencer pour vendre leur part d'inventaire de sièges sur chaque vol au lieu de coopérer et d'harmoniser leurs activités. Le tiers des 50 alliances portant sur des routes particulières approuvées par le Département américain des transports en 1995 n'existent plus car elles n'ont pas apporté les résultats projetés en termes de recettes et de flux de passagers.

La concurrence entre les partenaires continuera de s'exercer aussi féroce dans le cas des autres routes pour lesquelles il n'existe aucune entente de partage de codes. C'est pourquoi, bien que faisant partie d'un regroupement, des transporteurs n'hésitent pas à conclure des alliances de partage de codes avec d'autres partenaires membres d'alliances concurrentes.

L'IMMUNITÉ ANTITRUST : UN PAS VERS L'INTÉGRATION

Le partage de codes peut prendre plusieurs formes et faire partie d'une alliance de commercialisation plus générale où deux transporteurs font d'autres changements tels l'harmonisation des tarifs et le partage des recettes, la coordination des horaires et des flottes, les accès aux portes d'embarquement, les services, le traitement des bagages et les programmes de fidélisation. Dans ce cas, il doit nécessairement exister une immunité antitrust.

Généralement les autorités garantissent l'immunité antitrust lorsqu'elles jugent que les consommateurs en bénéficieront. Cette immunité signifie que l'alliance ne présente pas de caractère anticoncurrentiel. Elle permet aux transporteurs de pays étrangers de mener leur exploitation comme s'ils étaient une seule et unique entreprise. Ils peuvent passer à un nouveau stade dans leur intégration en gardant toute liberté quant aux points les plus importants. Ce type de relations d'affaires est très susceptible de produire

des profits intéressants pour les partenaires qui travaillent main dans la main au lieu de se concurrencer pour la vente de sièges. Toutefois, certains y voient une perte de compétitivité pour l'industrie et les consommateurs.

LES ALLIANCES BASÉES SUR LE PARTAGE DES RESSOURCES

Ce type d'alliances permet d'obtenir de nombreuses économies d'échelle. Les transporteurs partagent souvent avions et ressources lorsqu'ils pénètrent un marché. La coopération dure jusqu'à ce que le marché puisse supporter la présence des deux transporteurs. Toutefois, les accords sont très particuliers et ne requièrent généralement pas d'échange d'information commerciale.

LE PORTRAIT DES CINQ PRINCIPALES ALLIANCES INTERNATIONALES

L'objectif premier des alliances est de renforcer et d'élargir une présence sur le marché en offrant aux passagers les vols dits « sans rupture » — c'est-à-dire où les sièges sont alloués de bout en bout dès le départ de la destination d'origine — vers un nombre de destinations aussi diversifiées que possible. L'alliance permet à chacune des compagnies de proposer un éventail plus vaste d'itinéraires sans desservir effectivement les destinations. La diversité des destinations, notamment quand elle se conjugue avec des programmes de fidélisation pour grands voyageurs, attire la clientèle. En outre, l'alliance réduit les coûts par la mise en commun des installations aéroportuaires, dont les salons de la classe affaires, et par le regroupement des services d'entretien

Immunité antitrust sur l'Atlantique Nord

En mai dernier, Swissair, Sabena et American Airlines acquéraient l'immunité antitrust sur l'Atlantique Nord du Département américain des Transports (DOT). Par conséquent, les trois compagnies peuvent dorénavant offrir un plus grand nombre de vols en partage de codes entre l'Europe et les États-Unis, et ce, en harmonisant leurs horaires et leurs tarifs. L'immunité antitrust est entrée en vigueur le 6 août 2000.

des appareils et de restauration, d'où l'âpreté de la concurrence entre les grands groupes pour attirer de nouveaux membres.

De manière générale, un accord entre une grande compagnie européenne et une compagnie américaine est fondamental pour la création d'une alliance internationale. En effet, la part du trafic aérien de passagers en Amérique du Nord et en Europe représente 54 p. 100 du trafic mondial. C'est sur cette base que se sont formées les cinq grandes alliances internationales : oneworld Alliance; Star Alliance; SkyTeam Alliance — la toute nouvelle alliance Delta/Air France; Qualifyer; et Wings, l'alliance KLM-Northwest. Ensemble, elles représentent 60 p. 100 du trafic aérien mondial.

Nous décrivons ci-après la situation telle qu'elle se présentait en octobre 2000. Toutefois, plusieurs transporteurs sont actuellement en pleine phase de restructuration de leur réseau d'alliés. Pour un portrait plus détaillé, consultez le complément d'information à la 3^e partie du document.

Tableau 2
Portrait des cinq principales alliances

Nom	Membres	Nombre de destinations	Nombre de passagers/an (M)	Chiffre d'affaires cumulé en 1999 (milliards \$ US)
Star Alliance (mai 1997)	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	815	256	82,2
oneworld (février 1999)	Aer Lingus, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Lanchile, Qantas	559	181,2	51,0
Wings (1993)	KLM, Northwest, Continental*	480	n.d.	26,7
Qualiflyer (mars 1998)	Air Europe, Air Littoral, TAP Air Portugal ²⁴ , AOM, Crossair, LOT Polish Airlines, PGA Portugal Airlines ²⁵ , Sabena, Swissair, Turkish Airlines, Volare Airlines ³	332	Plus de 53	17,5
SkyTeam (juin 2000)	Air France, Delta Airlines, Korean Air, Aeromexico	451	174	30,4

* Continental n'est pas un membre à proprement parler, mais nous l'incluons dans l'alliance à cause de la participation importante de Northwest Airlines dans Continental.

²⁴ Janvier 2000.

²⁵ Avril 2000.

Wings

Ce groupe représente l'alliance la plus intégrée de toutes. En effet, KLM et Northwest ont déjà fusionné leurs équipes commerciales, et leurs programmes de fidélisation sont interchangeables. Par ailleurs, comme ils disposent de l'immunité antitrust, les deux transporteurs peuvent facilement harmoniser leurs tarifs et leurs horaires.

Cependant, ce très fort désir de ne créer qu'une seule et unique compagnie a entraîné certains conflits, dont le plus important est illustré par le retrait d'Alitalia : les liens entre le transporteur italien et KLM sont définitivement coupés. Bien plus, on s'interroge sur l'avenir de cette alliance.

Star Alliance

Star se définit comme une alliance « consensuelle », c'est-à-dire une sorte de coopérative où l'identité de chaque membre est reconnue, où chacun garde sa liberté. Avec son conseil de gestion regroupant chacun des membres du groupe, elle dispose d'un excellent moyen de communication; elle s'achemine d'ailleurs vers une direction unique chargée de mettre en œuvre les mesures décidées en groupe par les présidents des compagnies membres. Ces mesures sont les suivantes :

- développement des produits – installations communes aux différents aéroports, agences uniques dans les grandes villes, où toutes les compagnies sont représentées avec la possibilité pour chacune de travailler pour les autres;
- achats groupés de pièces détachées, de carburant et d'avions;
- stratégie commerciale, harmonisation et réciprocité des programmes de fidélisation, harmonisation des horaires et des réseaux intérieurs et internationaux de chacun des membres, systèmes de réservation intégrés facilitant l'enregistrement, les correspondances, partage des ressources et des marques, partage des systèmes informatiques;

- communication marketing : intégration du personnel et de l'image.

À l'heure actuelle, Star représente également l'alliance la plus globale avec ses 815 destinations réparties sur tous les continents.

Qualifyer

Cette alliance est entièrement basée sur un principe d'équité qui unit SAirGroup, le holding qui chapeaute Swissair, et tous les partenaires, Swissair possédant de 34 p. 100 à 85 p. 100 des parts de chacun des transporteurs membres de l'alliance. On peut même décrire le groupe Qualifyer, par analogie, comme une famille patriarcale, Swissair agissant à titre de décideur en dernier ressort. Comme il s'agit d'une alliance avec prises de participation, on y remarque un très haut niveau d'engagement des partenaires les uns par rapport aux autres ainsi qu'une mise en commun des activités : programme de fidélisation unique, mêmes classes de réservation, agences regroupant les membres, etc.

Qualifyer représente une alliance européenne très centralisée même si ses activités s'étendent également vers les États-Unis avec Delta Airlines et vers l'Extrême-Orient avec Japan Airlines, Cathay Pacific et Malaysian Airlines.

oneworld

L'alliance « coup de bluff » British Airways (BA) et American Airlines (AA), puisque ces deux transporteurs ne peuvent même pas offrir de vols en partage de codes entre les États-Unis et la Grande-Bretagne. En effet, BA et AA n'ont pas encore obtenu l'immunité antitrust, car ils contrôlent déjà la majorité du trafic Angleterre/États-Unis. D'ailleurs, les deux transporteurs ont dû remettre 167 créneaux horaires à Heathrow pour favoriser la concurrence.

Jusqu'à maintenant, quoique l'on assiste plutôt à une collaboration teintée de



méfiance réciproque de la part des membres de l'alliance, oneworld a quand même su développer un horaire international intégré, des formalités communes de traitement des bagages et des passagers, une réciprocité des programmes de fidélisation ainsi qu'une technologie unifiée.

Malgré les difficultés entre AA et BA, oneworld a presque doublé son membership en tout juste un peu plus d'un an, ce qui en fait l'alliance ayant enregistré la croissance la plus rapide. Toutefois, quel est l'avenir de cette alliance qui ne peut proposer de vols en partage de codes entre les États-Unis et la Grande-Bretagne? Il faudra attendre le résultat des négociations entreprises à la mi-juin 2000 en vue d'un accord de ciels ouverts entre Londres et Washington pour répondre à cette question.

SkyTeam

Lancée officiellement le 23 juin 2000, SkyTeam constitue la plus récente alliance stratégique – concrétisée par un contrat de dix ans. En fait, Delta Airlines recherchait une plus grande plaque tournante européenne afin d'améliorer ses positions sur l'axe transatlantique... ce qu'elle a obtenu avec Air France et l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle. SkyTeam s'implante également en Amérique latine grâce à Aeromexico et en Asie avec Korean Airlines. Depuis ses débuts, SkyTeam envisageait le recrutement d'un autre transporteur européen. Voilà qui est chose faite avec l'annonce, le 18 octobre 2000, de la signature d'un accord en vue de l'adhésion de CSA Czech Airlines, à compter d'avril 2001. Les partenaires régionaux de chacun des membres de l'alliance sont des associés plutôt que des membres à part entière de SkyTeam.

Voilà à quoi ressemblait, en novembre 2000, cette industrie en pleine ébullition, un secteur qui tente de se consolider autour de quatre ou cinq grandes alliances en réalisant, dans la majeure partie des cas, des mariages de raison.

LES CONSÉQUENCES DES ALLIANCES

Définir les conséquences du développement des alliances dans le transport aérien n'est pas chose facile. En effet, d'un côté, les compagnies soutiennent que les alliances sont la résultante naturelle des nouvelles réalités économiques et technologiques et concourent à améliorer les services aux consommateurs. D'un autre côté, plusieurs associations de consommateurs ne voient dans les alliances qu'un moyen d'enrichir les grandes compagnies au détriment des consommateurs; certains pensent même que les clientèles bénéficieraient de meilleurs avantages avec l'entrée de petits transporteurs.

DE LA LUTTE FÉROCE À LA RECONSTITUTION DES MONOPOLES

L'apparition de nouvelles compagnies et la rapide expansion des grands transporteurs ont provoqué une compétition sans précédent dans l'industrie du transport aérien. Malgré les faillites et les fusions, les plus gros demeurent, et ils se livrent une compétition féroce sur tous les marchés afin d'élargir l'éventail de leurs destinations. C'est le cas notamment de Star Alliance et de oneworld qui se sont opposées dans la lutte pour l'acquisition de Canadian Airlines.

Pour faire face à cette situation nouvelle, les transporteurs ont développé des alliances de plus en plus puissantes conduisant même à une reconstitution des monopoles antérieurs à la déréglementation. Cette reconstitution peut limiter la liberté de choix des passagers et compromettre ainsi la libre concurrence. Quoique la jurisprudence européenne fixe à 40 p. 100 de parts de marché, le seuil à partir duquel une entreprise exerce une position dominante susceptible de produire des abus, les cinq grandes alliances — Star, oneworld, Qualiflyer, Wings et SkyTeam — contrôlent déjà 60 p. 100 du trafic mondial.

Que le meilleur gagne!

Canadian Airlines, l'un des membres fondateurs de oneworld avec American Airlines et British Airways, avait rationalisé ses activités avec un soutien financier important de AMR Corporation, la société mère de American Airlines, lorsque, en novembre 1999, Air Canada, membre de Star Alliance, a voulu la racheter. Mais American Airlines et British Airways ont fait une offre plus avantageuse. United Airlines et Lufthansa, toutes deux appartenant au noyau de Star Alliance, ont alors appuyé la démarche d'Air Canada, notamment par un soutien financier substantiel. Ils ont réussi à attirer les deux grandes compagnies canadiennes dans leur groupe. On connaît la suite : Star Alliance s'est trouvée largement récompensée en termes de destinations et d'itinéraires offerts.

La lutte se poursuit

Dans le même ordre d'idées, Star Alliance a profité d'une aubaine lorsque Lufthansa a racheté 20 p. 100 de British Midland, qui se classait au deuxième rang après British Airways parmi les principaux détenteurs de créneaux d'atterrissage et de décollage à l'aéroport d'Heathrow, au Royaume-Uni. Le rachat était assorti d'une condition, à savoir que British Midland devienne membre de Star Alliance. C'est ainsi que United Airlines et Lufthansa sont désormais en mesure de concurrencer vigoureusement British Airways sur les liaisons transatlantiques — en utilisant les plaques tournantes de United Airlines aux États-Unis et les créneaux de Midland à Heathrow —, les liaisons européennes — en utilisant la plaque tournante de Lufthansa à Francfort —, ainsi que sur les itinéraires régionaux de Midland au Royaume-Uni.

LA DOMINATION DES PLAQUES TOURNANTES

Ces alliances exercent aussi une domination sur les principaux aéroports. Chicago O'Hare, premier aéroport américain, est contrôlé à 87 p. 100 par United et American. À Londres-Heathrow, premier aéroport européen, British Airways et American contrôlent 80 p. 100 des créneaux horaires aux heures de pointe.

De plus, l'encombrement des plaques tournantes peut causer des retards. Les connections de vols sont de plus en plus longues : en Europe, par exemple, plus du quart des vols à l'été 1999 ont été retardés de plus de 30 minutes et la situation ne s'est pas améliorée à l'été 2000. De la même façon, aux États-Unis, 30 p. 100 des vols à l'aéroport de Chicago étaient en retard de plus de 15 minutes. Les coûts des retards pour les consommateurs et les compagnies aériennes sont évalués à cinq milliards de dollars américains²⁶.

Par ailleurs, plusieurs accidents – Kenya Airways, Korean Air, Swissair ou Egypt

Air – rappellent que les problèmes de sécurité sont toujours présents et plus complexes à gérer au sein des alliances.

L'EFFET SUR LES REVENUS DES PARTENAIRES

L'augmentation du chiffre d'affaires est largement dépendante du degré d'intégration d'une alliance : plus cette dernière est intégrée, plus l'effet sur les revenus sera grand puisqu'elle permettra la réalisation d'économies d'échelle ainsi qu'une réduction des coûts d'exploitation liée au partage des ressources (équipages, flottes, personnel à terre, technologie). En 1998, Thierry Antinori, directeur général chez Lufthansa, mentionnait :

Tableau 3

Augmentation du chiffre d'affaires directement reliée aux alliances

Alliance	Année	Effet sur les revenus (dollars américains)
Northwest/KLM	Par année	+175 millions pour KLM
Varig/Delta Airlines	Par année	+44 millions pour Varig
Varig/Japan Airlines	Par année	+21 millions pour Varig
American Airlines/South African Airways	Par année	+2 millions chacun
Delta Airlines/Virgin Atlantic Airways Delta/Air France	1997 2000	+100 millions pour Delta objectif : +150 millions pour Air France
Lufthansa/Star	Par année	+273 millions
Austrian Airlines/Star	2000	+25 millions
United Airlines/ Austrian Airlines	Pas précisé 2001	+14 millions +25 millions (prévisions)

Sources : General Accounting Office (1995) et OACI (1996), *Air Transport World News*, www.atwonline.com, et FRENCH, Trevor, « British Airways and the new airline economy », *Travel & Tourism Intelligence*, n° 6, 1999, p. 13.

²⁶ Journal *Les Affaires*, 15 avril 2000, p. 51.

« Star nous apporte près de 400 millions de DM de bénéfices avant impôt, soit approximativement 20 p. 100 de notre résultat²⁷. »

L'EFFET SUR L'ACHALANDAGE ET LES PARTS DE MARCHÉ

Les alliances fournissent des occasions de croissance par le développement de nouveaux marchés et l'expansion géographique aussi bien que par l'augmentation des parts de marché existantes. Elles suscitent un accroissement du nombre de destinations et de villes, de même qu'une addition des vols sans rupture, et ce, sans toutefois nécessiter d'investissement dans l'achat d'avions. En offrant aux consommateurs un vaste réseau de routes à travers le monde, les transporteurs membres d'une alliance bénéficient d'un avantage marketing certain. Plus les activités des membres de l'alliance sont intégrées — coordination des vols, enregistrement, bagages, entretien, programmes de fidélisation —, plus le trafic aérien s'accroît puisque le service aux passagers s'améliore. Cet accroissement de l'achalandage se fait au détriment des autres compagnies aériennes non membres de l'alliance, qui voient leur trafic diminuer au profit des partenaires alliés.

L'EFFET SUR LES SYSTÈMES INFORMATISÉS DE RÉSERVATION (SIR)

Élément-clé de la distribution des billets de transport aérien, et ce, tant pour les compagnies elles-mêmes que pour les agents de voyage, le SIR²⁸ permet de rechercher des options de voyage satisfaisantes et d'effectuer des réservations en temps réel.

Les affichages multiples pour un même vol engendrés par le partage de codes entre partenaires d'une alliance, causent un problème connu sous le nom de « bourrage d'écran ». Par exemple, un vol de Canadien allant de Thunder Bay à Londres pourrait être affiché comme deux correspondances intracompanie, ainsi qu'une ou plusieurs correspondances intercompagnies. Ces affichages multiples du même vol peuvent avoir pour effet de repousser

des options de voyage offertes par des concurrents vers des écrans secondaires. L'imposition d'une exigence selon laquelle un vol ne serait pas affiché plus de deux fois pourrait empêcher le bourrage d'écran et augmenterait ainsi les options concurrentielles. Une règle semblable a été imposée dans un certain nombre de dossiers européens; elle pourrait être mise en vigueur au Canada par une modification au règlement sur les SIR de la *Loi sur l'aéronautique*.

En fournissant une meilleure visibilité sur les SIR²⁹, l'alliance basée sur le partage de codes représente un avantage certain pour les membres. Très conscient de ce net avantage marketing, le réseau Star Alliance annonçait en grande première, en juillet 1999, l'introduction d'un affichage alliance accessible par les SIR.

Star Alliance... En première mondiale sur les SIR

Le réseau Star Alliance est le premier groupement de transporteurs aériens à établir les paramètres d'affichage SIR alliance. Ce réseau dispose dorénavant d'un affichage alliance accessible par les systèmes informatisés de réservations permettant aux agents de voyages de consulter les horaires et la disponibilité des vols Star Alliance sur un seul écran. Ce dernier montre uniquement les liaisons directes et les correspondances assurées par les transporteurs alliés pour un itinéraire donné. À partir d'un seul écran, les agents de voyages sont en mesure d'accéder à une combinaison de vols offerts par le groupe Star Alliance et de proposer ainsi des itinéraires optimaux. Le nouvel affichage permet aux transporteurs alliés de sensibiliser le public à la marque Star Alliance. Toutefois, les SIR continuent d'afficher les différents codes des transporteurs alliés.

²⁷ « Pourquoi ces alliances mondiales », *Aéroports Magazine*, n° 293, novembre 1998.

²⁸ Depuis quelques années, les compagnies aériennes ont réduit substantiellement leur part de capitaux dans les SIR par la revente à d'autres transporteurs ou par la vente d'actions publiques en bourse. La liste des actionnaires des principaux SIR se trouve dans la 3^e partie du document.

²⁹ Une étude a démontré que 90 p. 100 des réservations effectuées par un agent de voyage comprennent des vols directs ou avec correspondance du même transporteur.

L'EFFET SUR LES SERVICES AUX PASSAGERS

La confusion et le manque de transparence liés au partage de codes représentent des inconvénients quelquefois majeurs pour certains passagers, se traduisant entre autres par une baisse du niveau de satisfaction à l'égard des compagnies aériennes (graphique 5). En effet, ils ne sont pas toujours bien informés qu'ils changeront de compagnie aérienne au cours de leur voyage. Comme nous l'avons vu précédemment, cela est d'autant plus complexe que certaines compagnies appartenant à une alliance particulière maintiennent des accords de partage de codes avec des transporteurs non-membres. Cet aspect se révèle toutefois atténué par une meilleure coordination des horaires de vol, d'où une diminution du temps d'attente entre les transferts.

Les vols à partage de codes sont considérés comme des vols connectés. Grâce au partage des codes, une correspondance interlignes sera affichée comme vol connecté dans le système de réserva-

tion informatisé, ce qui lui donnera une préférence d'affichage plus élevée que les vols interlignes concurrents – même si ces derniers possèdent un temps de vol plus court que celui avec partage de codes. On remarque aussi quelques distorsions dans la disponibilité réelle de sièges. Ainsi, un transporteur peut affirmer qu'il ne dispose plus de sièges pour un vol particulier alors que son partenaire en possède encore.

Le développement de programmes de fidélisation plus larges représente l'un des points les plus positifs pour les consommateurs et surtout pour les grands voyageurs, qui sont d'ailleurs ceux qui bénéficient le plus des alliances.

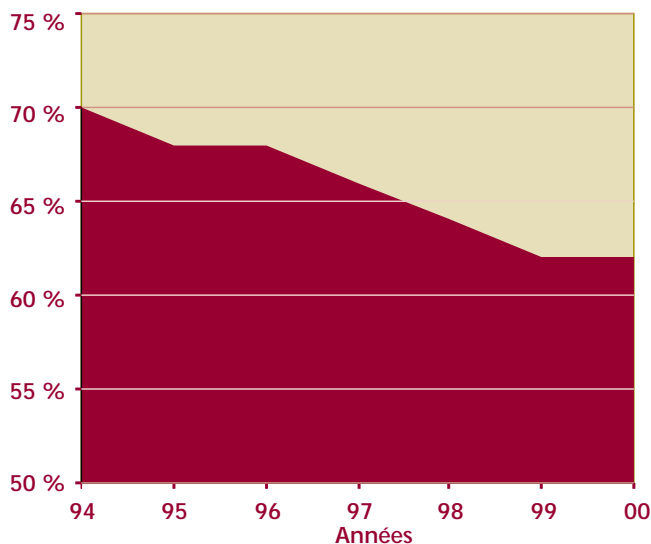
L'EFFET SUR LES TARIFS

Théoriquement, les alliances peuvent aisément influencer sur la demande de services de transport aérien en réduisant le prix du billet d'avion puisque les partenaires bénéficient d'une baisse de leurs coûts d'exploitation. C'est d'ailleurs ce que l'on remarque, plus particulièrement sur les routes ou les marchés à plus fort niveau de concurrence : les tarifs sont souvent plus bas, moyennant certaines conditions telles que l'obligation d'une nuitée le samedi, la réservation au moins trois semaines à l'avance, les vols certains jours ou pendant certaines périodes de la journée, etc. De plus, les transporteurs se livrent une concurrence sur la disponibilité de sièges à rabais. Encore une fois, les alliances augmentent la possibilité pour un transporteur d'offrir ce type de sièges.

En réalité, même si les tarifs des alliances sont souvent plus bas pour les marchés où le niveau de concurrence est plus élevé, la situation de monopole et la position de force qu'engendrent les alliances sur certaines lignes peuvent amener les transporteurs à restreindre leur capacité, à diminuer leur fréquence de vols ou même à hausser leurs tarifs. Cela est particulièrement vrai dans le cas des voyages d'affaires. Sur le marché euro-

Graphique 5

Degré de satisfaction de la clientèle envers les compagnies aériennes, de 1994 à 2000



Source : BRADY, Diane, "Why service stinks", Business Week, 23 octobre 2000, p. 116-126.

Tableau 4

Évolution des tarifs aériens au départ de la France et de l'Europe entre 1994 et 1999

	France	Europe
1 ^{re} classe	+17 %	+35,1 %
Classe affaires	+16 %	+25,3 %
Classe économique (plein tarif)	+9 %	+12,9 %
Classe économique (tarif à rabais)	+9 %	+13,2 %
Tarif excursion (haute saison)	-21 %	-6,2 %

Source : L'ÉCHO TOURISTIQUE, n° 2501, 21 avril 2000.

péen, les tarifs « affaires » ont augmenté de façon importante entre 1994 et 1999. Aux États-Unis, ils ont augmenté de 38 p. 100 entre 1996 et 1998.

Par ailleurs, le consommateur peut payer plus cher à cause du type de fonctionnement des systèmes de réservation informatisés. Ces derniers inscrivent les vols directs en premier, par ordre croissant de prix. Viennent ensuite les vols intracompanie avec correspondance, encore une fois par ordre croissant de prix, suivis des vols non directs exploités par des transporteurs différents. Avec ce mode de fonctionnement, les vols effectués selon un partage de codes sont listés comme des vols intracompanie et ils se retrouvent alors en tête de liste dans les SIR. Ainsi, un itinéraire réalisé en partage de codes avec transfert d'avion, voire d'aéroport, peut se retrouver plus haut dans la liste qu'un autre vol par correspondance moins cher! De la même façon, un nouvel arrivant — qui n'aura que de petits réseaux ou n'offrira qu'un service entre quelques localités — apparaîtra sur l'écran comme une correspondance intercompagnies; il n'aura pas une priorité aussi élevée que les correspondances intracompanie du gros trans-

porteur, même si la correspondance intercompagnies a un temps de vol plus court.

Enfin, selon la paire de villes choisie, les agents de voyages peuvent faire afficher plusieurs écrans d'options de vol, mais ils le font rarement. Une étude³⁰ a démontré que les agents faisaient 80 p. 100 des réservations à partir du premier écran d'options affiché et 50 p. 100 à partir de la première ligne du premier écran. Il est évident que la préférence d'affichage est importante pour la vente des billets d'avion.

L'EFFET SUR LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION

Les initiatives des compagnies aériennes pour réduire leurs coûts et soutenir la croissance du trafic aérien ont largement contribué aux changements survenus dans le réseau de distribution. Principal mécanisme de distribution pour la vente de billets d'avion, les agences de voyage n'ont pas échappé aux efforts entrepris par les grands transporteurs pour diminuer leurs coûts de production. Puisque

³⁰ THE AVMARK AVIATION ECONOMIST, « Computer Reservation Systems », mai 1987, p. 21.

les commissions payées aux agences de voyage représentent la quatrième dépense en importance des compagnies aériennes après les ressources humaines, l'essence et le coût d'achat des avions, les transporteurs se sont mis à réduire les commissions et à créer leurs propres sites Internet pour vendre directement aux consommateurs.

Baisse généralisée des taux de commission

- Air Canada a réduit les primes à 5 p. 100 sur le marché domestique tout en augmentant les limites à 60 dollars pour un billet aller-retour.
- Lufthansa, British Airways, Swissair et ses partenaires du groupe Qualiflyer ramènent leurs taux de commission de 9 p. 100 à 7 p. 100 sur le marché français.
- En octobre 1999, United Airlines réduisait son taux de commission aux agences de voyage de 8 p. 100 à 5 p. 100 sur les marchés canadien et américain.

Par conséquent, les surprimes deviendront une source de revenus encore plus importante pour les agences de voyages. Ces surprimes incitent fortement les agences à privilégier des transporteurs particuliers.

Avec l'utilisation de ces nouveaux mécanismes de distribution, les compagnies aériennes ont trouvé une manière efficace de réduire substantiellement leurs coûts d'exploitation. Depuis 1995, les transporteurs américains ont ainsi économisé 4,3 milliards de dollars... mais à quel prix? En 1994, l'American Society of Travel Agents dénombrait 33 000 membres; en 2000, ils ne sont que 26 000. Et le pire reste à venir : on prévoit qu'environ le quart de ces agences fermeront leurs portes d'ici quelques années.

L'EFFET SUR L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

De façon optimale, la création d'alliances permet aux consommateurs d'avoir accès

à de nombreuses routes et destinations. En ce sens, nous pouvons affirmer que la formation d'alliances stimule la demande, donc le développement du service aérien, qui, à son tour, stimule la croissance de biens et services associés à l'industrie touristique. L'équation serait on ne peut plus simple : la création des alliances engendre un accroissement du tourisme, lequel se traduit par un plus grand nombre d'emplois; ces emplois plus nombreux contribuent à la croissance économique. Pour parvenir à cette équation, les partenaires alliés doivent joindre leurs efforts dans une stratégie qui puisse reconnaître le maintien, voire une augmentation de la satisfaction de la clientèle comme principal objectif.

L'industrie touristique bénéficie de la concurrence qui s'exerce au sein de l'aviation commerciale, puisque les compagnies aériennes cherchent à stimuler la demande du consommateur, au pays et à l'étranger, afin de vendre des places qui autrement resteraient inoccupées par les voyageurs d'affaires, des clients à plus haut rendement.

Cette concurrence constitue un facteur incitatif qui encourage les transporteurs aériens à collaborer avec les forfaitistes, les agences de voyages et les destinations en vue de commercialiser les voyages auprès des consommateurs, d'ouvrir de nouvelles routes et d'augmenter les capacités tout en gardant à l'esprit que le voyageur d'agrément est plus sensible aux prix qu'à la durée de ses déplacements.

Quant au voyageur d'affaires, il recherche la facilité et la rapidité dans ses déplacements, soit une grande disponibilité de sièges — même à la dernière minute — ainsi qu'une certaine flexibilité (possibilité de réaliser des changements d'itinéraire à la dernière minute, remboursements sans pénalité, etc.). Il choisira un transporteur en mesure de lui offrir ce qu'il recherche. Souvent, une alliance basée sur le partage de codes permet

d'augmenter la fréquence et le nombre de vols vers une destination choisie, ce qui satisfait parfaitement les besoins de ce voyageur.

L'EFFET SUR LES NOUVEAUX TRANSPORTEURS

La croissance des alliances suscite un questionnement quant aux possibilités, pour un nouvel entrant, de pénétrer un marché local desservi par un grand transporteur à partir d'une plaque tournante ayant souvent une politique tarifaire élevée. L'arrivée dans un tel marché d'un transporteur aérien offrant de bas tarifs peut procurer d'énormes avantages au consommateur. Certains exemples démontrent que l'achalandage peut tripler quand les tarifs baissent de moitié.

Toutefois, depuis quelques années, les petits transporteurs et les nouveaux arrivants se plaignent des attaques excessivement agressives de la part des transporteurs dominants dans certains aéroports. Ces derniers, par exemple, tentent d'évincer le petit transporteur d'une route ou de l'ensemble du marché en réduisant les prix de façon importante et en augmentant la capacité à court terme dans l'intention de compenser ces pertes à court terme par des augmentations de prix à long terme. Dans un premier temps, les consommateurs pourraient sembler bénéficier des prix plus bas, mais le résultat à long terme serait une moins grande gamme de choix et des prix plus élevés.

L'accès limité aux aéroports et aux installations dans les aéroports est également une source de préoccupations dans les marchés internationaux. Il est très difficile pour les nouveaux arrivants d'implanter un service à ces aéroports parce que les créneaux de pistes sont rares et très souvent détenus par de très gros transporteurs, membres de puissantes alliances.

Le Bureau de la concurrence enquête sur les tarifs « abusifs » d'Air Canada

La compagnie WestJet, transporteur à faibles tarifs, accuse Air Canada de pratiquer des prix abusifs sur la liaison Moncton/Hamilton depuis qu'elle-même a inauguré une liaison quotidienne sur cette route. Ce vol est actuellement le seul service assuré par WestJet, qui prévoit d'ailleurs instaurer d'autres liaisons dans l'est du Canada. WestJet, qui vend un aller simple 129 \$, n'a pas du tout apprécié qu'Air Canada décide d'offrir un tarif plus bas pour son trajet Moncton-Hamilton.

De même, le nouveau transporteur aérien à bas prix CanJet soutient que, dès qu'il est arrivé sur le marché le 5 septembre 2000, Air Canada a réduit ses tarifs sur certaines routes qu'il dessert dorénavant, soit Halifax-Ottawa, Halifax-Montréal, Halifax-St. John's, Toronto-Windsor et Ottawa-Windsor. Une enquête fédérale est en cours pour faire toute la lumière sur ces allégations de prix abusifs.

Air Canada doit cesser d'offrir des tarifs réduits

Le 12 octobre 2000, le commissaire du Bureau de la concurrence annonçait sa décision prise à la suite du dépôt d'une plainte officielle par CanJet concernant des pratiques de prix abusifs d'Air Canada : cette dernière est coupable d'agissements anticoncurrentiels.

C'est la première fois que le commissaire émet une ordonnance d'interdiction provisoire. Il a reçu le pouvoir de le faire lors de l'adoption récente de certaines modifications à la *Loi sur la concurrence*, lesquelles sont entrées en vigueur le 5 juillet 2000. Le pouvoir du commissaire d'émettre des ordonnances d'interdiction provisoire s'applique uniquement au secteur du transport aérien. Le but de cette ordonnance est de donner au Bureau suffisamment de temps pour décider s'il entamera un recours auprès du Tribunal de la concurrence en application des dispositions sur l'abus de position dominante (article 79) de la *Loi sur la concurrence*.

CanJet Airlines, une division d'I.M.P. International, est un tout nouveau transporteur régulier canadien offrant des services à bas prix dans plusieurs villes canadiennes, de St. John's, Terre-Neuve, à Winnipeg, au Manitoba. Le transporteur désire s'imposer dans l'est et le centre du Canada, comme transporteur aérien régulier offrant un service à des prix concurrentiels, et ce, dans des régions qui ont été privées de ce type de service pendant de nombreuses années.

LES ALLIANCES AVEC D'AUTRES SECTEURS

Depuis plusieurs années, les grands transporteurs internationaux ont créé des filiales directement reliées à l'industrie du transport aérien comme le transport aérien nolisé, les services de cargo, les services de traiteur (*catering*), les services au sol et d'entretien des avions, la formation des pilotes et du personnel de bord, etc.

Cependant, récemment, on remarque une intensification des relations d'affaires entre les transporteurs aériens et les autres fournisseurs de services liés à l'industrie du voyage tels que les compagnies de location d'autos, les hôtels, les grossistes, les compagnies ferroviaires, les exploitants de croisières et même les compagnies de crédit et de services financiers – MasterCard, Citibank – ou certains détaillants. Les alliances concernent surtout les promotions conjointes et l'échange de milles aériens, quoique certains transporteurs possèdent des filiales au sein du réseau de distribution et de l'hôtellerie, ces trois secteurs étant intimement reliés.

Skyservice et Roots Canada : partenaires du ciel

RootsAir, une toute nouvelle compagnie aérienne lancée le 31 mai 2000, a vu le jour grâce à un partenariat de marketing et de comarque entre Skyservice Airlines et le détaillant de vêtements Roots Canada.

Cette nouvelle ligne aérienne entreprendra son vol inaugural au printemps 2001 et proposera aux gens d'affaires des vols quotidiens en partance de l'aéroport Pearson de Toronto à destination de plusieurs villes canadiennes et de certaines villes américaines, et ce, à des prix inférieurs à ceux des transporteurs traditionnels à classes multiples. RootsAir sera aussi l'un des deux seuls – avec Air Canada – à offrir un service intercompagnies aux passagers et aux lignes aériennes qui veulent voyager partout dans le monde avec un seul billet de correspondance.

Star Alliance : partenaire de la SNCF

Star Alliance possède des accords de coopération avec la Société nationale des chemins de fer (SNCF) de France sur des liaisons TGV comme Paris-Lyon, ce qui lui permet de drainer la clientèle de province vers Paris, et ce, avec un seul billet, comme cela se fait traditionnellement par avion. United Airlines et Lufthansa sont les instigateurs de ce type de stratégie.

LA PROBLÉMATIQUE DU TRANSPORT AÉRIEN AU CANADA

Au Canada, on constate que 25 p. 100 de l'ensemble du trafic aérien se fait entre trois paires de villes, soit Toronto-Montréal, Toronto-Vancouver et Toronto-Calgary. Les dix meilleures liaisons au Canada représentent 39 p. 100 du marché total. À titre comparatif, aux États-Unis, cette part équivaut à seulement 4 p. 100.

Ce problème d'ordre géographique est encore amplifié par la proximité de la frontière américaine et par le fait que 90 p. 100 des Canadiens habitent à moins de 240 kilomètres de cette frontière, soit une trentaine de minutes par la voie des airs. Il s'ensuit que les déplacements intérieurs au Canada se font presque exclusivement d'est en ouest et vice-versa, de sorte qu'il est très difficile d'atteindre une masse critique économique essentielle à la viabilité d'une plaque tournante. À cela s'ajoute l'existence des énormes aéroports pivots américains juste au sud de la frontière, qui sont très bien placés pour détourner le trafic du Canada.

Sur ses marchés intérieurs, le Canada a déjà vu la disparition de Wardair, City Express, Intair, et Air Montréal qui cessait ses vols le 20 avril 2000. En octobre de la même année, un autre transporteur régional – Régionnair – se plaçait à l'abri de ses créanciers en invoquant la *Loi de la protection de la faillite et de l'insolvabilité*. Depuis 1993, l'environnement pour une nouvelle entrée réussie dans le service des transporteurs intérieurs réguliers continue d'être difficile, comme le prouve l'entrée infructueuse de Nationair dans le triangle de l'Est, et de Vistajet et Greyhound sur les circuits transcontinentaux. Une exception notable est l'entrée de WestJet Airlines sur les marchés régionaux de l'Ouest.

Aujourd'hui, la plupart des liaisons assurées antérieurement par Canadien et ses affiliées sont desservies par Air

Canada, qui contrôle 90 p. 100 du marché canadien par suite de l'acquisition de Canadien International au coût de 92 millions de dollars.

L'expérience WestJet

WestJet est entrée sur le marché en 1996, adoptant le modèle à faible prix de revient dont Southwest Airlines avait été le pionnier aux États-Unis. Son modèle d'affaires implique la stimulation de la demande pour un service aérien établissant des prix très bas et il vise les marchés mal desservis de l'Ouest. WestJet garde ses coûts d'exploitation très faibles grâce à l'utilisation maximale d'un seul type d'aéronefs (B737-200) – ces derniers ne restent pas plus de 30 minutes au sol – et à la réduction du niveau de service : aucun repas, pas d'alcool, pas de service de correspondances avec d'autres transporteurs, et surtout, pas de programmes de fidélisation pour grands voyageurs.

Une croissance remarquable

En mai 2000, WestJet enregistrait une augmentation de l'achalandage de 72 p. 100 par rapport à la même période de l'année précédente. Toutefois, malgré cette rapide croissance, WestJet détient une faible part du marché domestique canadien.

Engorgement des grands aéroports... Comment contourner les obstacles liés aux créneaux horaires

WestJet a choisi d'aller sur des marchés qui ne sont pas desservis par d'autres transporteurs, et ce, à partir d'un aéroport sous-utilisé, dont elle a fait sa plaque tournante. Cette solution se révèle avantageuse puisque les méga-aéroports comportent des coûts d'exploitation beaucoup plus élevés, ainsi que d'importantes restrictions quant aux créneaux horaires, qui obligent les transporteurs à rester plus longtemps au sol. Dans ces conditions, il devient très difficile de conserver de faibles coûts de revient, donc des prix bas. En effet, malgré les précautions prises par Transports Canada, l'attribution des créneaux horaires dans les aéroports favorise les grands transporteurs, comme Air Canada, qui disposent de droits historiques.

Avec le dépôt, en février 2000, de son projet de loi sur la restructuration du transport aérien³¹, le gouvernement canadien tente de créer des conditions qui favorisent la concurrence, entre autres, en réduisant les obstacles à l'entrée de nouveaux transporteurs et en encourageant ceux existants et les nouveaux arrivants à élargir leurs marchés. Le ministre canadien des Transports, envisage même la possibilité d'autoriser les transporteurs américains à assurer des liaisons à l'intérieur du Canada afin de développer un environnement plus concurrentiel. Toutefois, il semble que ces derniers ne soient pas très intéressés par cette occasion.

La restructuration suscite encore beaucoup d'inquiétudes auprès des transporteurs régionaux et de la population en général. Plusieurs instances se sont montrées fort préoccupées en ce qui concerne la concurrence sur la plupart des marchés intérieurs de passagers à la suite de l'émergence de ce transporteur aérien dominant. Cette transaction a effectivement soulevé un certain nombre de questions, notamment pour ce qui touche les risques de prix plus élevés, de services moins fréquents sur cer-

taines routes, de niveaux de service réduits ainsi que les effets possibles sur les services aux petites collectivités.

Déjà en août 2000, les liaisons aériennes intérieures d'Air Canada avaient diminué de 24,2 p. 100 alors que ses liaisons américaines avaient augmenté de 21,2 p. 100, selon une étude réalisée par la firme InterVistas Consulting³², de Vancouver. Même si les concurrents tels WestJet, Royal ou CanJet augmentent leur offre entre les principales villes, les régions continuent d'être mal desservies. Quant aux prix, ils sont demeurés stables dans l'ensemble.

Les enjeux pour les transporteurs régionaux sont énormes. Même si tous s'accordent pour dire que l'on ne doit pas revenir à une réglementation du transport aérien, il n'en demeure pas moins que le gouvernement canadien doit assurer une saine concurrence pour favoriser la survie des transporteurs régionaux. C'est pour cette raison peut-être qu'il pense exercer un moratoire de 18 mois sur le projet de loi C-26 déposé en première lecture à la Chambre des communes du Parlement canadien en février 2000.

Tableau 5

Fréquences de vols et capacité de sièges au Canada et au Québec

	FRÉQUENCES			SIÈGES		
	Août 99	Août 2000	Variation (%)	Août 99	Août 2000	Variation (%)
CANADA						
Air Canada	58 163	44 074	-24,2	3,4 M	2,9 M	-13,9
Autres	24 565	28 752	17	838 695	1,1 M	40,2
Total	82 728	72 826	-12	4,3 M	4,1 M	-3,3
QUÉBEC						
Air Canada	8 481	6 198	-26,9	418 405	348 998	-16,6
Autres	2 630	3 060	16,3	66 018	101 375	53,6
Total	11 111	9 258	-16,7	484 423	450 373	-7

Source : InterVistas Consulting
Tableau : *Les Affaires*, 7 octobre 2000

³¹ Projet de loi C-26 déposé en première lecture à la Chambre des communes du Parlement canadien.

³² INTERVISTAS CONSULTING, *Tourism Impact of Airline Industry Restructuring*, 5 juillet 2000, 48 p.

LE PORTRAIT DE L'INDUSTRIE

LA DOMINATION DES CONGLOMÉRATS

On peut s'interroger sur les motifs qui sous-tendent la course au regroupement que l'on observe actuellement dans le monde de la distribution des voyages, dernier segment de l'industrie touristique à emprunter la voie de l'intégration et de la concentration. Pour plusieurs, la concentration constitue un virage judicieux facilité par les milieux financiers, qui considèrent désormais le loisir comme une industrie de première importance. De grands acteurs ont progressivement délaissé certaines de leurs activités traditionnelles pour se tourner davantage vers le tourisme. Ils jugent celui-ci plus rentable compte tenu des réelles occasions de levée de capitaux qu'il entraîne.

Pour mieux comprendre l'ampleur de cette concentration, nous vous présentons un aperçu des grands conglomérats composant le réseau de distribution; leurs activités, leurs caractéristiques et leurs

bannières associées apparaissent plus en détail à la 3^e partie du document.

LE PORTRAIT DES PRINCIPAUX CONGLOMÉRATS

Le **tableau 6** propose un classement des principaux conglomérats à partir des derniers résultats d'exploitation disponibles, soit ceux de 1999, ainsi que l'importance relative de leurs activités touristiques. Cette classification ne tient pas compte des transactions réalisées au cours du printemps 2000. En effet, avec l'acquisition de Thomson Travel Group, qui est le plus important voyageur britannique et dont le chiffre d'affaires atteint les 4,5 milliards de dollars américains, Preussag se voit propulsé au premier rang du classement. C & N Touristic a également renforcé récemment sa position en acquérant tous les actifs reliés aux activités touristiques et de loisir d'Havas Voyages mis en vente par American Express. Les opérations d'Havas, par l'entremise de ses 380 agences de voyages, montrent un chiffre d'affaires d'environ un milliard de dollars américains.

Tableau 6

Les grands conglomérats de la distribution des voyages à travers le monde en 1999

	Entreprise	Siège social	Chiffre d'affaires (M \$ US)	Proportion/ Tourisme (%)	Chiffre d'affaires/ tourisme (M \$ US)
1	Groupe Carlson	É.-U.	22 000	64	14 000
2	Japan Travel Bureau	Japon	14 000	100	14 000
3	American Express	É.-U.	21 300	64	13 700
4	Preussag ³³	Allemagne	18 000	50	9 000
5	Rewe (Touristik)	Allemagne	29 000	22	6 600
6	Groupe Accor	France	5 300	94	5 000
7	Airtours	R.-U.	4 700	100	4 700
8	C & N Touristic ³⁴	Allemagne	3 900	100	3 900
9	First Choice	R.-U.	1 900	100	1 900
10	Groupe Kuoni	Suisse	1 900	100	1 900

Source : Chaire de Tourisme, d'après les informations financières des entreprises.

³³ Ne tient pas compte de l'acquisition de Thomson Travel Group en mai 2000.

³⁴ Ne tient pas compte de l'acquisition d'Havas Voyages en juin 2000.

Preussag

Le groupe allemand Preussag fait figure de leader européen en matière de services. Après s'être désengagé des chantiers navals et des mines, Preussag a investi massivement au cours des deux dernières années afin de réorienter ses activités dans le

³⁵ On estime que le tourisme occupera environ 70 p. 100 du chiffre d'affaires de Preussag lorsque les activités de Thomson Travel Group seront complètement intégrées.

secteur du voyage. Dorénavant, ce dernier représente la principale sphère d'activités de Preussag, comptant pour la moitié de son chiffre d'affaires³⁵. Le groupe comprend trois divisions, soit le tourisme (50 p. 100), la logistique et le secteur industriel (énergie et génie du bâtiment).

Condor & Neckermann Touristic AG

Le conglomérat C & N Touristic AG a vu le jour grâce à la volonté du groupe allemand Karstadt Quelle d'offrir des services touristiques en créant un voyageur majeur. Il est né, en 1998, de la fusion de NUR Touristic GmbH, division tourisme de Karstadt Quelle, et de Condor Flugdienst GmbH, transporteur nolisé de Lufthansa. Les fondateurs détiennent chacun 50 p. 100 des parts du nouveau groupe. Mentionnons que Karstadt Quelle représente la plus importante société de vente au détail et par correspondance d'Europe. Ses nouveaux segments d'affaires incluent les services touristiques, le commerce électronique ainsi que le commerce *over-the-counter*.

Japan Travel Bureau

Fondé en 1912, le Japan Travel Bureau (JTB) occupait la position du plus important groupe touristique au monde avant d'être surpassé récemment par le groupe allemand Preussag. Il appartient à la Fondation JTB. Les activités principales de l'entreprise sont liées à l'organisation de voyages de groupe au Japon, de voyages et d'hébergement lors de congrès et événements tenus au Japon ainsi qu'à la création de voyages de motivation et de voyages d'affaires. De fait, les voyages domestiques génèrent les deux tiers des ventes du JTB.

Groupe Carlson

Conglomérat américain, le groupe Carlson propose ses services à deux groupes de clientèles distinctes : corporative et touristique. À ses clients corporatifs, l'entreprise présente des solutions marketing intégrées ainsi que des services appropriés aux déplacements d'affaires. Restaurants, hôtels,

Les grands acteurs du secteur des voyages corporatifs

American Express continue d'être reconnue comme un leader parmi les entreprises de gestion de comptes de voyages corporatifs à travers le monde. En plus d'adopter plusieurs nouveaux programmes visant à offrir à sa clientèle des services davantage personnalisés, Amex développe actuellement une place d'affaires « business to business » numérique, grâce à des partenariats avec une dizaine de firmes spécialisées dans le commerce électronique, notamment GetThere.com. Amex réalise un chiffre d'affaires annuel global de 21,3 milliards de dollars américains.

Carlson Wagonlit Travel, filiale à parts égales des conglomérats du groupe Carlson et du Groupe Accor, est également l'un des leaders dans le secteur des voyages corporatifs. L'entreprise, qui compte plus de 3 000 bureaux répartis dans 141 pays, génère un chiffre d'affaires annuel de plus de onze milliards de dollars américains. Afin d'étendre ses services sur le marché japonais, Carlson Wagonlit Travel est présentement en négociation en vue de former une alliance avec le Japan Travel Bureau.

Enfin, le groupe **Rider-BTI Travel** joue un rôle important comme spécialiste des voyages corporatifs au Canada. Portant d'abord le nom de Rider Travel, l'entreprise est devenue Rider-BTI en 1998, lorsque Hogg Robinson – conglomérat britannique de gestion de comptes de voyages corporatifs et de services financiers – a acquis 51 % de ses actions. Hogg Robinson est maintenant l'unique propriétaire de Rider-BTI. Précisons que Business Travel International Worldwide, dont le chiffre d'affaires s'élève à 20 milliards de dollars américains, représente le plus important fournisseur de solutions de voyages corporatifs dans le monde. BTI Worldwide est né d'une *joint-venture* avec Hogg Robinson, qui en est le partenaire gestionnaire et l'actionnaire majoritaire.

croisières et bannières d'agences de voyages complètent l'éventail de ses services touristiques.

Rewe

Rewe est un conglomérat allemand, basé à Cologne, qui possède une chaîne de supermarchés. Au cours des deux dernières années, ce groupe s'est lui aussi intéressé au tourisme en mettant sur pied sa filiale de voyages, Rewe Touristik. Cette dernière a été créée en 1999 à la suite de l'achat de DER, voyagiste allemand, au coût approximatif de 400 millions de dollars américains. Rewe Touristik compte maintenant plus de 1 300 agences et dispose d'un imposant réseau de distribution en Allemagne. Le groupe s'est également associé à un nouveau partenaire, LTU Touristik, qui lui appartiendra à part entière dès janvier 2001.

Groupe Accor

Le Groupe Accor occupe une position de leader européen et de groupe mondial dans l'univers du tourisme et des services, grâce à ses trois secteurs d'exploitation, soit l'hôtellerie (62 p. 100), les activités complémentaires du voyage, telles que les agences de voyages, les casinos, les restaurants, les services à bord des trains (32 p. 100), et les services corporatifs (6 p. 100).

Airtours

Le groupe britannique Airtours, l'un des leaders mondiaux dans la formule du tout-inclus, adopte une structure verticalement intégrée, alors que ses opérations sont plus étendues géographiquement. Carnival Corporation, par l'entremise de sa filiale Carnival Investments UK Ltd, détient 25,8 p. 100 des actions d'Airtours.

First Choice Holidays

Fondé en 1973, le groupe First Choice Holidays se classe aujourd'hui au troisième rang des voyagistes britanniques, derrière Thomson et Airtours. En octobre 1998, les dirigeants de la compagnie

adoptent une structure verticalement intégrée et annoncent une nouvelle stratégie de distribution. Le groupe est restructuré et quatre nouvelles divisions sont définies : voyagiste (R.-U. et Irlande), voyagiste international, distribution (R.-U.) et transport aérien. Les principaux secteurs d'activités du groupe sont la formule tout-inclus, les vols nolisés, la vente au détail par les agences de voyages ainsi que de façon spécifique, les vacances de sports nautiques, de voile et de bateaux de plaisance.

Groupe Kuoni

Le Groupe suisse Kuoni maintient sa position parmi les plus grands groupes de voyagistes européens. Il exploite trois secteurs commerciaux : les voyages d'agrément, les voyages d'affaires — dans le cadre d'un *joint-venture* avec Business Travel International (BTI) — et le réceptif. Les voyages d'agrément comptent pour 85 p. 100 des activités de Kuoni. Le Groupe a dû se relever d'une tentative infructueuse de fusion avec First Choice Holidays.

LE PORTRAIT CANADIEN : L'IMPORTANCE DES VOYAGES DOMESTIQUES

Les revenus des agences de voyages canadiennes proviennent principalement du marché domestique (40 p. 100 en 1997³⁶). Plusieurs raisons incitent les Canadiens à visiter d'abord le Canada : la faiblesse du dollar canadien, les nombreux attraits du Canada et la vigoureuse campagne de marketing de la Commission canadienne du tourisme en sont quelques exemples. Parmi les provinces, l'Ontario et le Québec recueillent 63 p. 100³⁷ de l'ensemble des recettes générées par les agences de voyages au Canada.

³⁶ COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME. Enquête annuelle sur les agences de voyages et les voyagistes - Rapport de recherche 1999-2.

³⁷ Ibid

Tableau 7

Évolution des regroupements d'agences de voyages au Canada

Regroupement	Points de vente		
	1996	1998	2000
Gem Travel ³⁸	754	841	—
Giants Travel	790	756	800
Thomas Cook	280	300	120
Uniglobe	226	230	152
TravelPlus ³⁹	210	210	—
Travel T-COMM	205	205	201
Consultour	200	200	187
Carlson Wagonlit	148	200	295
CAA	135	141	129
INTRA ⁴⁰	121	135	—

Source : Chaire de Tourisme, d'après les informations recueillies auprès des entreprises.

³⁸ GEM Canada est passé, en août 1998, sous l'emprise de Travel Associates Network (TAN), entreprise basée à Washington et qui, en juin 1999, faisait elle-même l'objet d'une fusion avec Vacation.com, groupe américain établi à Boston.

³⁹ Regroupé sous la tutelle de Carlson Wagonlit depuis janvier 1999.

⁴⁰ Ibid.

Transat A.T. : chef de file dans la distribution au Canada

Transat A.T. inc., fleuron québécois de l'industrie du tourisme, vient au 69^e rang parmi les plus importantes entreprises du Québec. Avec sa stratégie d'intégration verticale, Transat exerce ses activités dans tous les secteurs de l'organisation et de la distribution des voyages-vacances : vente au détail par les agences de voyages, organisation et distribution de forfaits par les voyagistes, transport aérien et gestion hôtelière.

transporteurs de vols nolisés au Canada, avec 22 avions. Elle dessert dix villes canadiennes et 35 destinations internationales, et a transporté plus de 2,5 millions de passagers en 1999. L'objectif de Transat est de maintenir son leadership au Canada et d'être l'un des chefs de file des forfaits-vacances en Europe pour la clientèle de masse. Les activités de Transat sont réparties entre l'Amérique du Nord et l'Europe, qui représentent respectivement 60 p. 100 et 40 p. 100 de son chiffre d'affaires.

Les autres joueurs présents sur le marché canadien

Le voyageur britannique Airtours occupe une place importante sur l'échiquier canadien des vacances. En 1995, le groupe amorçait son entrée sur le continent nord-américain par l'entremise du North American Leisure Group (NALG), qui est né de l'achat de trois entreprises canadiennes : Sunquest Vacations, Alba Tours et Sunquest West.

Mentionnons également la présence de Canada 3000 Lignes aériennes ltée. Fondée en décembre 1988, cette entreprise de vols nolisés transporte annuellement plus de trois millions de passagers

TRANSAT

Année de fondation

1987

Siège social

Montréal (Québec), Canada

Principaux actionnaires

Fonds de solidarité FTQ (12 p. 100),
actionnaires multiples

Air Transat, filiale à part entière du groupe Transat A.T., offre des vols nolisés à partir de cinq bases principales : Montréal, Toronto, Québec, Halifax et Vancouver. L'entreprise dispose de la plus large flotte parmi les

auxquels elle offre quelque 94 destinations à travers le monde. En mai 1998, Canada 3000 créait la division Vacances Canada 3000 et en septembre de la même année, elle renforçait sa présence sur le marché québécois en acquérant 60 p. 100 de la société Vacances Air Pax.

Un autre pôle de partenariat canadien existe entre Royal Aviation, qui se spécialise dans les vols nolisés par l'entremise de sa division Royal Airlines, et le voyageur britannique First Choice, pro-

des acquisitions. Durant les années 90, plusieurs agences ont dû fermer leurs portes. Dans la première moitié de cette décennie, plus de 1 000 agences sont disparues de l'échiquier canadien sur les 5 000 qui existaient au début. Plusieurs de ces petites agences ont été intégrées aux activités de plus grosses compagnies, par franchisage ou sous forme de consortium. Dans un rapport de recherche, la Commission canadienne du tourisme indiquait qu'en 1997, 63 p. 100 des agences de voyages étaient affiliées à une

Tableau 8
Évolution des regroupements d'agences de voyages au Québec

Regroupement	Points de vente		
	1990	1995	2000
Associatour	122	43	75
Algonquin Travel Corporation ⁴¹	—	—	25
Carlson Wagonlit	—	8	53
Constellation	23	12	3
Consultour	172	171	187
Giants	30	70	85
Coopérative des agents de voyages du Québec ⁴² (CAVQ)	—	45	—
Voyages en direct	—	40	25
Uniglobe	17	18	18
Travelaide	29	22	—
Voyages CAA	12	12	12
AMEX	14	15	7
ITP/Avantage ⁴³	31	19	33

Source : Chaire de Tourisme, d'après les informations recueillies auprès des entreprises.

priaire de Signature. En mai 1998, Royal Aviation signait une entente commerciale de dix ans avec le voyageur Vacances Signature. Par la même occasion, Vacances Signature acquérait Royal Vacances, raffermissant sa position de leader au sein de l'industrie canadienne et s'assurant une forte deuxième position sur le marché québécois.

La vague des fusions-acquisitions déferle sur le Canada

Le réseau de distribution canadien n'échappe pas à la vague des fusions et

chaîne et que 43 p. 100 détenaient une franchise⁴⁴.

Le plus grand regroupement canadien, Gem Travel, se retrouve maintenant à l'intérieur du géant américain Vacation.com, lequel possède un total de 8 500 agences

⁴¹ S'est porté acquéreur des bannières Travelaide et Voyages Fantastique en 1996.

⁴² Maintenant regroupée sous la tutelle de Carlson Wagonlit.

⁴³ La bannière ITP a été renommée Avantage au cours de l'année 1997.

⁴⁴ COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME. Enquête annuelle sur les agences de voyages et les voyageurs — Rapport de recherche 1999-2.

de voyages. Vacation.com est également formé de GEM Cruiseline, SPACE, AURA, Crown Travel Group, TIME, The Consortium et Consolidated Travel Services.

Les agences de voyages sont vulnérables face aux grands groupes intégrés, et ce, en raison de leur taille modeste. En 1996, plus de la moitié des agences réalisaient un chiffre d'affaires inférieur à deux millions de dollars. La perspective d'être engagé dans une fusion forcée ou de subir d'importantes pressions concurrentielles est bien réelle.

LE PORTRAIT AMÉRICAIN

Le portrait de la distribution aux États-Unis se distingue de celui de l'Europe à plusieurs égards. Le continent américain compte peu de grands groupes verticalement intégrés comme ceux que l'on observe sur le vieux continent. Le groupe Carlson fait figure d'exception en offrant une gamme complète de services touristiques : restaurants, hôtels, croisières et bannières d'agences de voyages.

Le réseau américain est également caractérisé par la domination des transporteurs aériens. En raison d'un trafic domestique de grande envergure, ces derniers multiplient les offensives stratégiques afin de conserver ou de gagner des parts de marché. Les grandes compagnies aériennes américaines sont représentées par de gigantesques corporations en mesure d'exercer de fortes influences sur l'ensemble du réseau de

distribution. C'est pourquoi d'ailleurs l'American Society of Travel Agents (ASTA) se méfie de certaines manœuvres des transporteurs, telles que l'annonce de la création d'Orbitz⁴⁵, une plate-forme de distribution électronique contrôlée par plusieurs compagnies aériennes.

Par ailleurs, les stratégies articulées autour du réseau de distribution électronique revêtent une importance cruciale aux États-Unis, où le marché a atteint une maturité beaucoup plus rapidement que n'importe où ailleurs dans le monde. De telles conditions ont été favorables pour l'arrivée en force de distributeurs exclusivement électroniques, tels que Travelocity.com et Expedia. Le **tableau 9** illustre leur ascension vertigineuse au palmarès des grands de la distribution sur le marché américain.

On dénote également l'importance des services spécialisés destinés aux petites entreprises et aux voyageurs d'affaires. Des entreprises comme American Express, Carlson et Rosenbluth consacrent une importante partie de leurs activités à développer ce lucratif marché, ce qui explique d'ailleurs leur position dominante parmi les principaux distributeurs de voyages américains. De plus, notons le rôle majeur des associations sectorielles, telles que l'American Society of Travel Agents (ASTA) et l'American Bus Association, qui effectuent d'intenses efforts de représentation auprès de leurs membres, à la manière des regroupements de franchisés.

⁴⁵ Pour un portrait plus complet d'Orbitz, consultez la p. 56.

Tableau 9

Les plus grands distributeurs américains de voyages

	Agences	Volume d'affaires — 1999 (en millions de dollars américains)	Rang 1998
1	Amex	13 700	1
2	Carlson Wagonlit Travel	11 000	2
3	WorldTravel	4 300	4
4	Rosenbluth Int.	4 200	3
5	Navigant ⁴⁶	3 300	6
6	Maritz Travel	1 740	5
7	Liberty Travel	1 390	7
8	Sato Travel	1 200	8
9	Travelocity.com	1 200	19
10	Expedia	832	25

Source : *L'Écho touristique*, 30 juin 2000.

⁴⁶ Ne tient pas compte de l'acquisition, en octobre 2000, de GTS Global Travel Solutions, société torontoise de gestion de voyages.

On commence à remarquer les premiers signes de concentration au sein du réseau de distribution américain. Même si jusqu'à maintenant les entreprises en place n'ont pas adopté la formule de l'intégration verticale telle qu'on la connaît en Europe, la situation semble vouloir changer. En effet, au cours de la dernière année, certains grands voyagistes européens ont tenté de se positionner sur le marché américain. C'est le cas de l'entreprise britannique Airtours, qui renforçait sa présence nord-américaine par l'acquisition du distributeur Travel Services International (TSI), en mai 2000. Cette fusion permettra à Airtours d'unifier les services de croisières, de transport aérien, de location de voitures, d'agences de voyages et de centres de villégiature sous une seule bannière. Le chiffre d'affaires de TSI était évalué à environ 1,1 milliard de dollars américains au moment de la transaction.

Pour Airtours, la pénétration du marché américain a débuté en 1997 par l'acquisition de Suntrip. Il a ensuite mis la main sur Vacation Express, transaction complétée en 1998 par sa filiale canadienne, North American Leisure Group (NALG).

Le voyageur peut finalement compter sur un partenariat existant avec un autre allié américain, Carnival Corporation, lequel détient 26 p. 100 des actions d'Airtours et exerce une emprise importante sur la distribution de vacances aux États-Unis.

Par ailleurs, Navigant International, quatrième société de gestion de voyages aux États-Unis, faisait l'acquisition, en octobre 2000, de la société torontoise GTS Global Travel Solutions, dont le chiffre d'affaires est évalué à plus de 145 millions de dollars canadiens. Navigant intensifie ainsi sa présence au Canada et se positionne comme l'une des principales agences distributrices de billets d'avion. Elle vend plus de trois milliards de dollars américains en billets d'avion annuellement à l'aide de ses 635 bureaux de voyages répartis aux États-Unis, au Canada, au Royaume-Uni et en Amérique du Sud.

Plusieurs analystes se demandent si de telles initiatives laissent présager le début d'une grande vague de concentration sur le continent américain, à l'image de celle que l'on connaît en Europe. Personne ne semble encore pouvoir l'affirmer.

LE PORTRAIT ASIE-PACIFIQUE

Sur le continent Asie-Pacifique, le réseau de distribution est excessivement fragmenté et compterait environ 20 000 agences de voyages. Parmi celles-ci, quelque 9 000 font partie de l'IATA. Récemment, la forte poussée du marché émetteur chinois – qui a vu apparaître sa première agence en 1995 – a été en grande partie responsable de l'explosion du nombre d'agences de voyages indépendantes dans cette région du globe.

En Asie-Pacifique, l'heure semble encore loin de la concentration, bien que l'on

observe une certaine stagnation en ce qui a trait à la venue de nouvelles agences de voyages dans la plupart des pays de cette région, sauf en Chine. Le **tableau 10** illustre l'évolution du nombre de points de vente dans les principaux émetteurs de l'Asie-Pacifique entre les années 1995 et 1999, période où la Chine était la principale responsable de la croissance totale du nombre d'agences dans la région. C'est au Japon que l'on assiste à la plus forte concentration; les trois premiers voyageurs se partagent plus de 60 p. 100 du marché détenu par les huit plus importants voyageurs du pays.

Tableau 10

Évolution du nombre d'agences de voyages dans les principaux pays émetteurs de l'Asie-Pacifique

Pays	Points de vente		
	1995	1997	1999
Australie	1 628	2 322	2 247
Chine	11	110	2 136
Corée du Sud	437	500	397
Hong-Kong	294	253	242
Inde	967	1 367	711
Indonésie	230	322	332
Japon	734	812	792
Malaisie	516	727	679
Nouvelle-Zélande	648	795	649
Philippines	202	213	217
Singapour	180	201	200
Thaïlande	275	364	391
Taiwan	210	279	261
Total	6 332	8 265	9 254

Sources : International Air Transport Association (IATA) et Travel Business Analyst (TBA).

LES EFFETS DES REGROUPEMENTS

LES GRANDS GROUPES INTÉGRÉS : LES OBJECTIFS VISÉS PAR LA CONCENTRATION

Les économies d'échelle

Aux prises avec des marges de profit infiniment minces et l'irrésistible poussée d'Internet qui exerce une pression pour les diminuer davantage, les grands voyagistes voient l'économie d'échelle comme la meilleure protection face aux perturbations à venir. À titre d'exemple, un pouvoir de négociation pour un meilleur prix du carburant pour les avions confère un avantage concurrentiel majeur sur le prix des prestations. Pour les agences de voyages, faire partie d'un grand regroupement signifie bénéficier du meilleur pouvoir d'achat dont dispose la société-mère. Cette dernière utilise la force du regroupement pour négocier des ententes exclusives avec des compagnies aériennes et des fournisseurs de systèmes informatiques de réservation par exemple.

La notoriété accrue

La concentration permet aussi à l'entreprise de relever son niveau d'efficacité dans des activités comme la réservation, la comptabilité, le marketing et la publicité en plus d'intéresser un grand nombre d'investisseurs potentiels à ce secteur d'affaires. En effet, les grandes entreprises peuvent plus facilement réaliser des efforts importants de mise en marché de leurs produits, d'où un meilleur indice de notoriété auprès des consommateurs, ce qui profite ainsi à la croissance globale de l'industrie.

La présence sur les marchés

Comme souvent les mutations structurelles ne s'effectuent pas au même rythme partout, plusieurs voyagistes choisissent d'être présents dans un grand nombre de pays atténuant ainsi sensiblement les risques reliés aux bouleversements de l'industrie. En concentrant leurs activités au sein d'un même conglomérat,

les partenaires détiennent un avantage qui se reflète sur le terrain de la distribution où le choix des canaux est multiple (agences de voyages, Internet, centres d'appels, télévision interactive, etc.). D'ailleurs, l'intégration d'Internet dans les opérations des voyagistes – même s'ils conservent la majeure partie de la vente des prestations par voie traditionnelle – permet une meilleure répartition des coûts et une économie de temps.

Le contrôle de la distribution et la veille concurrentielle

À l'intérieur d'une même structure, on offre également des délais de paiement plus souples et une meilleure sécurité en ce qui a trait à l'organisation des plans de vol. Il est aussi beaucoup plus facile pour un groupe intégré de suivre les besoins de sa clientèle puisqu'il contrôle l'ensemble de sa chaîne de distribution. On peut facilement implanter un processus de veille concurrentielle efficace en effectuant un suivi rigoureux des ventes, ce qui confère un avantage important devant des concurrents non intégrés verticalement. Des outils de « yield management » peuvent être mis en place de cette façon. On prévoit alors les capacités requises et l'on produit rapidement les brochures pertinentes.

LES EFFETS SUR LES AGENCES INDÉPENDANTES

Les stratégies de différenciation

Chacun des acteurs du réseau de distribution qui ne sont pas encore sous la férule de grands conglomérats, s'emploie à adopter sa propre stratégie de différenciation afin de les concurrencer là où ils le peuvent. Les services personnalisés se sont toujours révélés très importants dans l'industrie du voyage. Les petits voyagistes doivent donc se concentrer sur des niches particulières et capitaliser sur ce qui a fait la force de leur entreprise. Ils sont également favorisés par leur rapidité d'adaptation aux changements, notamment aux besoins des consommateurs.

Les guerres tarifaires

Cependant, les acteurs de petite taille doivent affronter des obstacles qui augmentent parallèlement avec la concentration de l'industrie, notamment la guerre tarifaire. En ne faisant partie d'aucun regroupement intégré disposant d'une flotte aérienne, les indépendants peuvent ainsi se voir tenus à l'écart du marché en raison de leur difficulté à trouver des sièges nolisés à bon marché. Ils doivent fréquemment se tourner vers des compagnies de vols réguliers et conséquemment demander des prix plus élevés à leur clientèle. Pire, en plus de développer les ventes, les groupes intégrés peuvent aussi contrôler, voire bloquer la distribution de certains produits concurrents, car leurs réseaux vendent également ceux

des autres voyagistes. Par exemple, Airtours a vu ses ventes de forfaits passer de 700 000 à 100 000 à cause de la politique de blocage employée par Thomson Travel⁴⁷.

Quoi qu'il en soit, la vente directe n'est jamais suffisante, même pour les plus grands groupes. Thomson réalise environ 68 p. 100 de ses ventes par l'entremise de son agence de distribution Lunn Poly. Les voyagistes doivent se tourner vers les agences indépendantes et les autres réseaux concurrents pour vendre la totalité de leurs produits. Un équilibre de marché doit s'installer entre les voyagistes concurrents pour leur permettre d'écouler, de façon réciproque, les stocks excédentaires.

LES NOUVELLES TECHNOLOGIES : UN DÉFI POUR LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION

LE TOURISME ÉLECTRONIQUE : VERS UN NOUVEAU MODE DE DISTRIBUTION

L'ensemble du secteur des voyages traverse aujourd'hui une période de changements sans précédent. Le développement des technologies de l'information et des télécommunications ainsi que la montée en flèche du commerce électronique ont eu des effets importants sur la commercialisation des voyages en entraînant de nouvelles façons de les distribuer. D'ailleurs, le tourisme est l'industrie domi-

nante dans le marché du commerce électronique de détail, loin devant les secteurs du livre, de la musique et de l'informatique. Selon un sondage effectué aux États-Unis⁴⁸, plus de 30,5 millions de personnes ont déjà acheté un produit touristique par le Web.

Toutefois, le premier défi des agences de voyages en ligne consiste à convaincre l'internaute de l'efficacité des outils Internet. À ce sujet, les données sont encourageantes : 70 p. 100 des consommateurs en ligne ont utilisé le réseau pour la recherche d'informations sur le voyage⁴⁹. À présent, l'enjeu pour les agences est de persuader les *lookers* — personnes qui utilisent Internet à des fins de consultation — d'acheter des produits en ligne. Selon la firme Forrester Research, seulement 20 p. 100 des *lookers* transigent dans le réseau, et ce, pour les raisons énumérées dans l'encadré ci-contre.

Les consommateurs n'achètent pas de produits de voyages en ligne parce que...

- ils préfèrent utiliser les services d'un conseiller en voyages (27 p. 100);
- l'information est incomplète (14 p. 100);
- ils ne font pas confiance aux agences virtuelles (13 p. 100);
- ils se fient sur quelqu'un d'autre pour la planification (9 p. 100);
- ils ne connaissent pas de bons sites de voyage (9 p. 100);
- ils ne savent pas comment acheter (7 p. 100);
- ils sont débutants dans le réseau (5 p. 100).

Source : Forrester Research, 2000.

⁴⁷ L'ÉCHO TOURISTIQUE, n° 2494, 3 mars 2000.

⁴⁸ GOMEZ, *The State of Online Travel 2000*, septembre 2000.

⁴⁹ FORRESTER RESEARCH (2000).

Sur le marché américain

Le tourisme électronique connaîtra une forte croissance au cours des prochaines années. Plusieurs entreprises placent aujourd'hui Internet au cœur de leur stratégie : près de 90 p. 100 des entreprises touristiques américaines présentes dans Internet offrent la possibilité d'acheter des produits en ligne⁵⁰. Ainsi, leurs ventes, qui se chiffraient à trois milliards de dollars américains en 1998, atteindront près de 30 milliards de dollars américains en 2003. Cependant, malgré un taux d'accroissement annuel de 57 p. 100, le marché des voyages en ligne ne représentera que 10 p. 100 des ventes totales de l'industrie touristique. Les voyages d'agrément, qui représentent 82 p. 100 des ventes en ligne aujourd'hui, devraient correspondre à 84 p. 100 en 2003⁵¹.

En 1999, un peu plus de la moitié (52 p. 100) des ventes de voyages dans Internet étaient enregistrées sur les sites des agences de voyages, 32 p. 100 sur ceux des compagnies aériennes, 9 p. 100 sur ceux des entreprises hôtelières et 7 p. 100 sur les autres sites.

Sur le marché européen

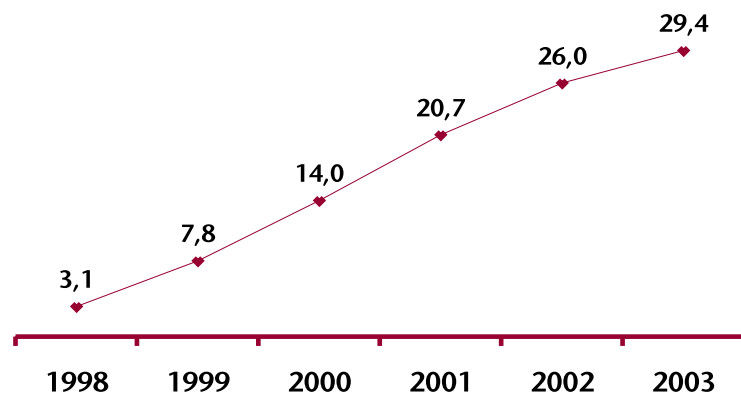
En Europe, l'année 1999 fut déterminante pour les ventes de voyages dans Internet. Une étude révèle que 27,3 millions de voyages internationaux et domestiques furent planifiés dans le réseau Internet par les Européens. En ce qui concerne exclusivement les voyages réalisés à l'étranger et planifiés dans Internet (16,9 millions), 22,7 p. 100 furent complétés (réservation et paiement) en ligne. Les résultats de cette étude montrent une progression de 300 p. 100 par rapport à 1998⁵².

LES SYSTÈMES DE DISTRIBUTION MONDIALE : LES PIONNIERS DE LA DISTRIBUTION ÉLECTRONIQUE

Encore aujourd'hui, les systèmes de distribution mondiale (SDM) dominent la distribution des produits touristiques. Les quatre principaux — Sabre (États-Unis),

Graphique 6

Vente de voyages en ligne
(en milliards de dollars américains)



Source : Forrester Research

Part européenne du commerce électronique en tourisme

Selon la firme Jupiter Media Metrix, le tourisme représentera 35 p. 100 du volume d'affaires du commerce électronique en Europe en 2003, surclassant l'informatique au premier rang des ventes en ligne.

Galileo (Europe), Amadeus (Europe) et WorldSpan (États-Unis) — s'inscrivent dans un contexte qui a beaucoup évolué au cours des dernières années. L'avènement de nouveaux modes de distribution obligea les SDM à élargir leur offre et à diversifier leurs sources de revenus.

En octobre 1996, Sabre Holdings Corporation fut le premier SDM à s'imposer dans le commerce du voyage en ligne en inaugurant l'agence de voyages virtuelle Travelocity.com. La compagnie possède

⁵⁰ HUGHES, Elizabeth. « Exclusively Yours », *American Demographics*, juillet 2000.

⁵¹ FORRESTER RESEARCH.

⁵² INTERNET EUROPEAN TRAVEL MONITOR.

aujourd'hui 70 p. 100 des actions de Travelocity.com, devenue la plus importante agence de voyages en ligne. Sabre figure également comme chef de file dans le commerce électronique pour les voyageurs d'affaires depuis l'acquisition de GetThere.com, en août 2000, au coût de 757 millions de dollars américains. Cette transaction permet à Sabre d'obtenir une meilleure diversification de ses revenus. En effet, plus de 50 p. 100 du chiffre d'affaires de GetThere.com provient du service d'hébergement des sites de nombreuses compagnies aériennes. De son côté, Sabre acquérait, en août 2000, l'entreprise Gradient Solutions Inc., qui offre entre autres ce même type de service. Ainsi, Sabre héberge aujourd'hui près de 700 sites Web.

Le SDM Amadeus Global Travel Distribution — qui s'était engagé publiquement, tout comme Galileo International, à éviter toute concurrence directe avec les agences de voyages qui étaient ses propres clientes — a lancé Amadeus.net en 1997, sa propre agence de réservations en ligne, principalement utilisée sur le continent européen. Au mois d'avril dernier, la compagnie a signé un partenariat avec 1travel.com, important site Internet américain en matière de voyages à prix réduit avec des réservations évaluées à 65 millions de dollars américains. Ce partenariat reflète une stratégie globale en matière de commerce électronique : collaborer étroitement avec de solides partenaires locaux.

Le troisième acteur, Galileo International, a été plus hésitant à se lancer dans le réseau Internet. La stratégie de Galileo Int. consistait à se concentrer sur son activité principale et à investir dans la recherche et le développement informatique de meilleurs outils de réservation en ligne utilisés par les agences de voyages en ligne. Devant le succès de Sabre, Galileo Int. a récemment été obligée de modifier sa stratégie commerciale. En février 2000, l'entreprise a acheté

TRIP.com pour un montant de 269 millions de dollars américains. TRIP.com se classe parmi les premières agences de voyages en ligne spécialisées dans le marché des voyageurs d'affaires. En 1999, on estimait ses revenus de réservations en ligne à plus de 70 millions de dollars américains.

Et finalement, le dernier arrivé, WorldSpan, se confine en grande partie dans le rôle de support aux agences de voyages. Expedia et Travelprice.com comptent d'ailleurs parmi ses clients majeurs. Le site Web commercialworld.com est principalement utilisé par les agences de voyages.

Le **tableau 31** dressant le portrait des grands systèmes de distribution mondiaux se retrouve à la 3^e partie du document.

LE PORTRAIT DES PRINCIPAUX ACTEURS DE LA DISTRIBUTION EN LIGNE

Sur le marché américain

Plusieurs agences de voyages ont profité de l'essor des technologies pour modifier leur mode de distribution des voyages. De nouvelles entreprises sont apparues au sein de l'industrie touristique. Le **tableau 11** présente le classement des agences dominantes dans le marché du voyage en ligne.

Tableau 11
Principales agences de voyages en ligne

Agences	Réservations en ligne (1999) (milliers de dollars américains)	Parts de marché (%)
Travelocity.com/Preview Travel	1 119 000	32
Expedia	725 000	20
Priceline.com	350 000	10
ITN.net (GetThere.com)	260 000	7
Cheap Tickets	144 000	4
Hotel Reservations Network	131 100	4
Travelscape.com	104 000	3
1Travel.com	80 000	2
Lowestfare.com	70 000	2
Trip.com	70 000	2
Biztravel.com	40 000	1
Total	3 093 100	87
Autres agences	457 900	13
Total général	3 551 000	100

Source : PhoCuswright

En moins de trois ans, Travelocity.com et Expedia sont devenues des entreprises majeures. En 1999, elles se classaient parmi les dix plus grands distributeurs de voyages américains, selon les revenus générés. La croissance rapide des ventes de voyages en ligne et les nombreuses acquisitions expliquent cette ascension fulgurante.

TRAVELOCITY.COM

Année de fondation
1996

Fondateur
Sabre Holdings Corporation

Siège social
Fort Worth, TX, États-Unis

Propriétaires
Sabre Holdings Corporation (70 %),
public (30 %)

Distribution
États-Unis (mars 1996), Royaume-Uni
(novembre 1998), Canada (avril 1999)

Membres
21 millions

EXPEDIA

Année de fondation
1996

Fondateur
Microsoft Corporation

Siège social
Bellevue, WA, États-Unis

Propriétaire
Microsoft Corporation

Distribution
États-Unis (1996), Canada (1997),
Royaume-Uni (1999),
Allemagne (2000)

Sur le marché canadien

Au Canada, le commerce du voyage en ligne prend forme peu à peu, mais il ne se compare en rien à celui de l'industrie américaine. Seulement 9 p. 100 des internautes canadiens ont réservé en ligne en 1999, et ce, pour un montant de 662 millions de dollars canadiens. Les experts prédisent que les ventes en ligne atteindront plus de quatre milliards de dollars américains en 2004⁵³.

⁵³ THE TORONTO SUN, 27 septembre 2000, p. 60.

De nouveaux acteurs font leur apparition :

TRIPEZE.COM

Année de fondation

Mai 2000

Fondateur

Paul Verhoeff

Siège social

Calgary, Alb., Canada

Principal actionnaire

Paul Verhoeff

TRAVELBYUS

Année de fondation

28 février 2000, nouvelle entité créée à la suite de l'acquisition de Global Leisure et de la fusion avec Aviation Group Inc.

Siège social

White Rock, C.-B., Canada

Distribution

Canada, États-Unis, Europe, Asie-Pacifique, Mexique

EXIT.CA

Année de fondation

Février 2000

Fondateur

Transat A.T.

- Le site Exit.ca, soutenu par Transat A.T., représente l'une des premières initiatives canadiennes d'envergure dans le domaine des voyages-vacances dans Internet. On y vend des forfaits vacances complets, de même que des vols nolisés.
- Depuis juin 2000, il s'agit de la deuxième génération d'Exit.ca, alors que la version de départ lancée en février 2000 a dû faire l'objet d'améliorations techniques. Mentionnons que Transat avait auparavant inauguré le site Anyway.com, en France. Ce dernier devrait générer des revenus de 40 millions de dollars américains.

- Le site actuel présente un potentiel intéressant grâce à une interface conviviale et à une structure très fonctionnelle, quoique certaines opérations, telles que la fonction « live agent », demeurent un peu lourdes à l'usage en raison d'applications informatiques exigeantes.
- Le consommateur peut profiter de rabais substantiels pour des propositions de dernière minute, c'est-à-dire à moins de deux semaines du départ.
- On offre à la clientèle la possibilité de converser en ligne avec un agent ou une agente de voyages comme solution complémentaire au service téléphonique.
- Parmi les grossistes qui proposent leurs forfaits sur Exit.ca, mentionnons Signature, Conquest, Vacances Air Transat, Regent Holidays, World of Vacations, etc.
- Des ententes de partenariat ont été conclues avec Travelocity.com et Air Miles.
- C'est Logibro, entreprise spécialisée dans le développement de solutions électroniques pour l'industrie des voyages, qui a fourni à Exit.ca l'accès à la gamme complète de produits des voyagistes participants.

Sur le marché européen

Lancée en septembre 1999, eBookers.com, aujourd'hui première agence en importance, a enregistré des ventes de 54,9 millions de dollars américains pour le premier semestre de l'exercice 2000. Selon un rapport de la firme Nielsen/NetRating, eBookers est le site de voyages en ligne le plus visité au Royaume-Uni avec 249 000 visiteurs uniques — usagers distincts qui ont fréquenté le site au moins une fois — en août 2000, soit un quart de plus que Thomas Cook. Sa principale concurrente sur le marché britannique, Lastminute.com, a enregistré des transactions évaluées à près de 30 millions de dollars américains pour les neuf premiers mois de l'exercice 2000.

EBOOKERS.COM

Année de fondation

Septembre 1999

Fondateur

Dinesh Dhamija

Siège social

Londres, Royaume-Uni

Principal actionnaire

Dinesh Dhamija (88 %)

LASTMINUTE.COM

Année de fondation

Octobre 1998

Fondateurs

Brent Hoberman et Martha Lane Fox

Siège social

Londres, Royaume-Uni

Principaux actionnaires

Brent Hoberman (12 %) et

Francis Reversé (9 %)

Sur le marché français, les trois leaders du secteur, Dégriftour⁵⁴, Nouvelles Frontières et Promovac, ont réalisé respectivement des ventes de 32,9 millions de dollars américains, 19,8 et 7,2 dans le réseau Internet. L'année 1999 a également été marquée par l'arrivée de Travelprice.com – implantée à Montréal en septembre 2000 pour desservir le marché nord-américain. Cette agence virtuelle s'est rapidement imposée et elle cumule déjà un volume d'affaires mensuel de 2,6 millions \$ US.

LES AGENCES

« CLICKS-AND-MORTAR »

Comme nous l'avons vu précédemment, les consommateurs hésitent encore à acheter leurs voyages en ligne parce qu'ils préfèrent utiliser les services d'une agence de voyages. Pour cela, les acteurs du tourisme en ligne se sentent obligés d'apporter un volet « humain » à leurs services. L'arrivée des agences « clicks-and-mortar » et des acteurs en ligne supportés par un réseau d'agences de voyages répond à cette préoccupation.

Alors que de nombreuses agences traditionnelles s'empressent de s'affirmer dans le réseau Internet, certaines agences virtuelles cherchent à développer des infrastructures de vente et de support « offline ». Parmi les douze agences principales en 1999, Hotel Reservations Network, Cheap Tickets, Lowestfare.com et Travelscape.com, offraient à leur clientèle la possibilité de réserver un billet d'avion ou une chambre d'hôtel à partir d'un centre d'appels. Les entreprises Vacation.com et ByeByeNow.com ont développé, en relation avec leurs activités en ligne, un réseau d'agences de voyages. Le 25 septembre 2000, Expedia signait un partenariat avec l'agence américaine eGulliver, un réseau de plus de 1 000 spécialistes en voyages. La mise en œuvre de ces compétences davantage personnalisées constitue un enjeu de taille pour les gestionnaires, particulièrement sur le plan de l'investissement requis.

Souvent critiquées pour leur absence dans le réseau Internet, des agences traditionnelles développent aujourd'hui des infrastructures qui permettent à la clientèle d'effectuer des transactions en ligne. Les stratégies diffèrent. Plusieurs conçoivent leur propre site. C'est le cas des groupes Carlson Wagonlit – carlson-travel.com, août 1999 – et American Express – qui annonçait des investissements de 250 millions à l'été 1999. Au début de l'année 2000, les groupes français Nouvelles Frontières et Club Med introduisaient leur filiale Internet NF Online et Club Med Online.

D'autres agences décident d'acquiescer des entreprises déjà établies dans le réseau ou de s'y associer. Ainsi, en août 1999, Rosenbluth International achetait Biz-travel.com, la douzième agence en importance, et créait Rosenbluth Interactive alors que le Groupe Accor prenait une

⁵⁴ Le 15 août 2000, Lastminute.com a fait l'acquisition de Dégriftour au coût de 88,4 millions de dollars américains.

participation de 2,5 p. 100 dans l'agence américaine WorldRes.com pour un montant de 23 millions de dollars américains.

LES ENCHÈRES EN LIGNE : DE NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES

Le commerce électronique est aujourd'hui appuyé par de nouveaux modèles commerciaux. Il ne s'agit plus uniquement de reproduire la traditionnelle relation consommateur-vendeur. Les technologies de pointe permettent à la clientèle de jouer un rôle plus actif dans la recherche d'informations et dans la prise de décision. Les nouveaux modèles sont nombreux : enchères, enchères inversées ou achats groupés. Voici quelques exemples.

Le 6 avril 1998, Jay Walker présenta aux consommateurs une nouvelle façon d'acheter des produits et des services dans le réseau Internet : le modèle en ligne « Name Your Price ». Il s'agit en quelque sorte d'enchères inversées, où l'internaute doit préciser au fournisseur ses propres paramètres, tels que la destination choisie, la période et le prix qu'il est disposé à payer. En retour, l'agence, en l'occurrence le site Web, transmet l'offre au fournisseur, qui l'accepte ou la rejette. Le succès fut instantané : 1,5 million de visiteurs uniques dès le premier mois d'exploitation. Ainsi, Priceline.com se classe au septième rang des sites de commerce électronique les plus visités, devant des entreprises bien établies comme E-trade, Dell Computer et Cendant Corporation Netmarket.

PRICELINE.COM

Année de fondation

Mars 1996

Arrivée dans Internet

Avril 1998

Fondateur

Jay Walker

Siège social

Norwalk, CT, États-Unis

Billets d'avion vendus

au 30 juin 1999. 626 860

au 30 juin 2000. 2 539 008

Variation 305 %

Taux de conversion*

au 30 juin 1999. 27,9 %

au 30 juin 2000. 46,7 %

Unités d'hébergement vendues

au 30 juin 1999. 137 714

au 30 juin 2000. 841 977

Variation 511 %

Taux de conversion*

au 30 juin 1999. 22,2 %

au 30 juin 2000. 46,1 %

* Nombre d'offres acceptées/Nombre total d'offres soumises

Source : Priceline.com (2000)

Dans la foulée de Priceline.com, d'autres entreprises de distribution ont développé des modèles d'affaires similaires en vertu de contrats négociés avec les fournisseurs afin d'offrir aux consommateurs une intéressante gamme de produits et services à rabais. La relation entre le fournisseur et le consommateur peut prendre diverses formes, mais dans le cas de Priceline.com, l'inventaire n'est acheté que lorsque le consommateur effectue sa transaction. Lowestfare.com, Cheap Tickets et Travelscape.com comptent parmi les entreprises qui ont utilisé le modèle de Priceline.com pour vendre leurs produits de voyages en ligne.

LES COMPAGNIES AÉRIENNES À L'ASSAUT DE LA DISTRIBUTION ET DU VOYAGE EN LIGNE

Les compagnies aériennes ont également saisi l'importance du commerce électronique dans le but, d'une part, d'établir une relation directe avec leurs clients, et, d'autre part, de réduire le coût relié à l'émission des billets. En effet, il est beaucoup moins dispendieux d'émettre un simple numéro de confirmation et un reçu plutôt que d'imprimer un billet en bonne et due forme. En

fait, les transporteurs affirment économiser 30 \$ par billet acheté en ligne.

Le nombre de billets vendus par l'entremise des sites Internet des compagnies aériennes ne cesse de croître. Bien qu'elles soient soumises aux mêmes règles que les agences de voyages, les compagnies d'aviation offrent souvent des tarifs exclusifs et des promotions spéciales aux internautes qui visitent leurs sites, les incitant par le fait même à acheter leurs billets directement, plutôt que de consulter une agence de voyages. Chez les transporteurs américains, les meilleurs vendeurs du réseau Internet sont United, Southwest, American, Delta, Northwest et US Airways.

L'essor du commerce électronique entraîne de plus en plus d'alliances stratégiques entre les principaux transporteurs aériens et d'autres entreprises déjà bien établies dans ce domaine — Buy.com, Priceline.com, GetThere.com ou Rosenbluth Interactive par exemple — pour créer des agences de voyages en ligne ou tout simplement pour s'associer à des agences existantes. Tel fut le cas de Lufthansa, qui annonçait une alliance marketing avec Travelocity.com en novembre 1999, afin d'accroître sa présence dans Internet.

Le **tableau 12** indique le classement des compagnies aériennes selon la valeur des réservations en ligne en 1999. Southwest domine le marché avec des ventes évaluées à plus de 877 millions de dollars américains, soit près de 25 p. 100 de son chiffre d'affaires global. Southwest, septième compagnie aérienne américaine, a donc réussi là où d'autres peinent encore, puisque la moyenne des réservations effectuées sur les sites des compagnies aériennes se situe plutôt entre 3 et 8 p. 100 des recettes globales.

Par ailleurs, pour ne pas se trouver en reste face à l'explosion des voyages en ligne et pour encore diminuer les coûts reliés à la vente et à la distribution de

Qualiflyer utilisera le réseau Lastminute.com

Qualiflyer Group a signé une entente paneuropéenne avec le spécialiste des ventes de produits à la dernière minute LastMinute.com en juillet 2000. Faisant fi du réseau habituel des agences de voyages, ce nouveau site Internet proposait les vols de Swissair, Sabena et Crossair pour ensuite étendre son offre aux autres partenaires de l'alliance. Cet accord s'applique aux vols au départ des pays européens où Lastminute.com est déjà présent, soit le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Suède et la France ainsi que ceux où le site doit bientôt être lancé : l'Espagne et les Pays-Bas. Last-minute.com offrira des vols à tarifs exclusifs qui pourront être réservés de sept à dix jours avant la date prévue du départ.

Tableau 12
Compagnies aériennes en ligne

Transporteurs	Réservations en ligne (1999) (milliers de dollars américains)
Southwest	877 000
Delta	671 000
United Airlines	505 000
US Airways	450 000
American Airlines	416 000

Source : PhoCuswright

leurs billets, les principaux transporteurs aériens du monde se sont récemment lancés dans la création d'agences de voyages virtuelles.

Ainsi, au tournant du nouveau millénaire, 27 transporteurs américains et étrangers⁵⁵ se sont réunis pour former une nouvelle agence de voyages virtuelle, Orbitz; neuf compagnies aériennes de la région de l'Asie-Pacifique⁵⁶ leur emboî-

⁵⁵ Delta, United, Northwest, Continental, American, US Airways, ATA, Air Tran, Hawaiian, Midwest Express, Midway, Vanguard, Air Canada, Air Jamaica, Air New Zealand, Alitalia, ANA, Austrian, British Midland, COPA, ASA Czech, Iberia, KLM, Korean, Mexicana, Singapore, Varig.

⁵⁶ Singapore, Cathay Pacific, China, Malaysia, Qantas, Royal Brunei Airlines, Air New Zealand, Ansett Australia et Asiana Airlines.

Orbitz suscite la controverse

L'annonce de la création d'Orbitz, bien qu'elle soit récente, a déjà fait coulé beaucoup d'encre en raison des controverses qu'elle suscite. De par la nature de son alliance aux allures monopolistiques, l'ensemble du réseau de distribution traditionnel se demande sérieusement si Orbitz ne va pas à l'encontre des règles anticoncurrentielles. Ses concurrents craignent que les transporteurs membres soient en mesure d'offrir des billets à prix réduits sur Orbitz, lesquels ne seraient pas disponibles pour les autres intermédiaires. C'est pour prévenir cette forme de collusion que le Département de la justice américain, à la demande de l'Association américaine des agents de voyages (ASTA), examinera le nouvel environnement concurrentiel.

En dépit d'un avantage compétitif apparent, la bataille d'Orbitz est loin d'être gagnée dans l'arène du commerce électronique, où les grandes agences de voyages en ligne se disputent une âpre lutte. Travelocity.com, Priceline.com et Expedia ont déjà recueilli d'importantes parts de marché, ce qui forcera Orbitz à effectuer des dépenses marketing gigantesques pour séduire et fidéliser les consommateurs.

La difficulté d'Orbitz réside également dans sa capacité de respecter les intérêts de chacun des partenaires, qui, ne l'oublions pas, demeurent avant tout des concurrents désireux d'attirer la clientèle sur leurs propres vols. La direction d'Orbitz a récemment annoncé son intention de repousser le démarrage officiel du portail en juin 2001 afin de tester d'abord celui-ci auprès d'un échantillon de 100 000 usagers.

Hotwire

Dans la foulée de la création d'Orbitz, le portail Hotwire a récemment fait son entrée sur le réseau de distribution grâce à l'initiative de six transporteurs aériens – America West, American, Continental, Northwest, United et US Airways. Cette nouvelle plate-forme commerciale offrira des vols, de l'hébergement et de la location de voitures. Le site est en exploitation dans une version d'essai qui n'offre actuellement que des vols domestiques aux États-Unis. Hotwire a bénéficié d'un investissement de départ de l'ordre de 75 millions de dollars américains provenant des transporteurs partenaires et de Texas Pacific Group. Les entreprises Eland Technologies, Sabre et Scient figurent parmi les partenaires technologiques. Paradoxalement, c'est Sabre – contrôlant 70 % de Travelocity.com, agence de voyages en ligne concurrente – qui agira comme distributeur pour Hotwire. La structure de cette dernière diffère de celle d'Orbitz : les transporteurs partenaires ne détiennent aucune action votante dans la compagnie.

taient le pas alors que onze transporteurs européens⁵⁷ faisaient de même. Ces nouveaux sites fourniront une large gamme de services : billets d'avion, chambres d'hôtels, location d'automobiles, choix de croisières, etc., en plus de présenter des offres spéciales aux internautes afin de les aider à construire entièrement leur voyage à partir d'un même site. Orbitz a bénéficié d'un fonds d'investissement de plus de cent millions de dollars américains pour développer cette plate-forme qui sera munie d'un engin de recherche d'une extrême rapidité conçu par la firme ITA Software.

Toutefois, le virage technologique ne semble pas toujours facile à opérer, ainsi que le démontrent les difficultés liées à l'établissement de ces gigantesques agences : on a déjà reporté deux fois la mise en ligne d'Orbitz.

Comme le mentionnait un observateur : « Le développement de sites dans Internet et les annonces récentes pour la constitution de gigantesques portails entre les compagnies concurrentes laissent penser que le but maintenant déclaré des alliances est de s'affranchir des canaux de distribution classiques⁵⁸. »

⁵⁷ British Airways, Air France, Lufthansa, Alitalia, KLM, Iberia, SAS, Aer lingus, Austrian, British Midland et Finnair.

⁵⁸ HÉGUY Jean-Baptiste. *L'Écho touristique*, 21 avril 2000.

L'INDUSTRIE HÔTELIÈRE À L'ÈRE DE LA RÉSERVATION ÉLECTRONIQUE

La technologie prend place dans toutes les sphères de l'activité hôtelière et la transition vers l'utilisation d'outils électroniques est maintenant bien engagée. Les nouvelles technologies représentent des instruments importants pour augmenter la performance et l'efficacité de l'entreprise, bonifier le service à la clientèle et lui offrir des produits d'avant-garde, faciliter les opérations et, finalement, offrir de nouveaux outils marketing et canaux de distribution.

Dans un souci d'amélioration de sa compétitivité, l'industrie de l'hôtellerie amorce un virage technologique qui prône l'élimination progressive des modes de réservation traditionnels pour favoriser la solution électronique. En 1998, la réservation hôtelière dans Internet totalisait des ventes de 524 millions de dollars américains. Ce qui représente un peu moins de un pour cent de toutes les réservations hôtelières réalisées en 1998. On estime qu'en 2001, ces ventes représenteront 5,5 p. 100 des réservations totales et les hôteliers prévoient que d'ici les cinq prochaines années, 10 p. 100 de leurs réservations proviendront d'Internet.

Bien que les hôteliers reconnaissent l'importance des regroupements de commercialisation, ils souhaitent rendre leur propre site attrayant afin de mieux concurrencer les agences de voyages en ligne tout en maintenant une meilleure relation avec leurs clients. Certains grands groupes hôteliers développent ainsi leur propre système de réservations et y regroupent toutes leurs bannières; Hilton, Marriott, Choice, Best Western et Bass prennent la tête dans ce domaine. Mentionnons aussi les géants Starwood, Accor, Hilton et Forte qui ont créé, en juin 2000, une alliance afin de développer un site Web qui desservirait la région de l'Asie-Pacifique. De nouveaux partenaires se joindront à eux ultérieurement.

La vision du Groupe Accor

Le Groupe Accor représente depuis longtemps un symbole de fierté pour les Français. Fort de son imposante présence dans le secteur de l'hôtellerie avec ses 3 200 hôtels, dans le réseau de distribution et au sein de l'industrie de la restauration, Accor trône au 38^e rang parmi les plus importantes sociétés françaises. Contrairement aux autres grands groupes hôteliers, notamment Cendant et Bass, Accor est le seul groupe mondial à posséder ou à gérer jusqu'à 87 p. 100 de son parc hôtelier : 1 110 hôtels sont détenus en pleine propriété, soit 33 p. 100 du nombre total de chambres, 1 100 hôtels sont en location (37 p. 100), 456 hôtels sont sous contrats de gestion (17 p. 100) et 568 en franchise (13 p. 100).

Bien que sa chaîne Sofitel se positionne sur un marché haut de gamme, la force d'Accor repose d'abord sur ses bannières de basse et moyenne gamme tels Etap'Hotel, Ibis, Formule 1, Motel 6, Studio 6 et Red Roof Inns. Depuis peu, l'entreprise a concentré ses activités sur l'hôtellerie et sur son réseau d'agences – Carlson Wagonlit – qu'elle partage avec le groupe Carlson, ayant cédé en novembre 1999 ses parts de la compagnie de location de voiture Europcar.

La direction a annoncé au cours de la présente année qu'elle entend faire d'Accor un leader de l'hôtellerie dans Internet. Ce virage stratégique vise à offrir un produit complet et à rendre accessible sur un seul site toute l'information sur son parc hôtelier. En vue d'assurer une forte présence de ses produits à tous les paliers de la distribution en ligne, Accor s'appuie sur une vigoureuse stratégie de pénétration du commerce électronique. À l'automne 2000, le Groupe proposera une offre hôtelière remaniée à l'intention des quelque 11 millions d'internautes qui consultent quotidiennement son site actuel. Afin d'appuyer sa stratégie, Accor a pris, en juin 2000, une position de 2,5 p. 100 dans la compagnie WorldRes.com Inc., en plus d'acquérir 19 p. 100 de la filiale européenne de celle-ci, WorldRes Europe.

Parallèlement, Accor a conclu, en août 2000, une entente de partenariat avec Bass, GranadaCompass, Hilton International et Whitbread pour créer une place de marché virtuelle, par la voie d'une structure d'achat en ligne « business to business ». L'avantage de cette alliance est de fournir un large éventail de services permettant aux acheteurs et aux fournisseurs du secteur de réaliser des gains d'exploitation substantiels. Le lancement est prévu pour l'année 2001.

Afin d'assurer une meilleure compréhension de leur offre, les hôteliers conserveront de plus en plus l'inventaire de leurs chambres sur leur propre site afin de pallier une faiblesse des agences de voyages, qui proposent souvent au client la catégorie similaire d'un concurrent lorsque la bannière demandée n'est plus disponible. Bien que les experts estiment qu'il vaut mieux utiliser les services d'une agence de voyages en ligne — car ces sites connaissent une croissance fulgurante —, les hôteliers sont tout de même déterminés à se bâtir des sites personnalisés qui attireront et serviront leur clientèle fidèle.

PEGASUS

Année de fondation

1989, par et pour l'industrie hôtelière afin de développer une interface électronique universelle entre les systèmes de réservation hôtelière et les SDM

Pegasus, c'est :

- le principal partenaire technologique au sein de l'industrie hôtelière
- plus de 2,1 millions de réservations dans Internet en 1999 (750 000 transactions en 1998)
- un chiffre d'affaires de 38 millions de dollars américains en 1999
- le partenaire de près de 100 000 agences de voyages localisées dans 207 pays et le versement mensuel de plus de 34 millions de dollars en commissions
- 40 000 hôtels dans le monde
- le détenteur de REZsolutions, le système de réservation hôtelière le plus utilisé au monde (25 000 hôtels)
- un site, TravelWeb.com, représentant plus de 100 chaînes hôtelières et plus de 1 000 hôteliers indépendants
- une entreprise de 172 employés répartis dans 39 pays

Pegasus est le leader dans le domaine du commerce électronique et des processus de transactions. Il fournit une importante gamme de services de marketing et de canaux de distribution, autant aux grands groupes hôteliers qu'aux indépendants. En juin 2000, Pegasus annonçait qu'il avait ajouté à son système de traitement des commissions des agences de voyages, plus de 2 100 hôtels indépendants et mini-chaînes dans 91 pays. D'importantes agences telles que Hotel Reservations Network et Expedia utilisent le moteur de réservations et les bases de données de distribution en ligne de Pegasus, de même que plusieurs hôtels qui accèdent au service à partir de leur propre site.

L'APPROVISIONNEMENT ÉLECTRONIQUE : UNE NOUVELLE FORME D'ALLIANCE

Le commerce électronique d'entreprise à entreprise (E-E ou *B2B*) et les places d'affaires virtuelles se développent progressivement. Pour les entreprises, les avantages liés à l'utilisation de ces réseaux d'approvisionnement par Internet sont nombreux : notamment un accès à une offre importante de produits et de services, des prix compétitifs, des économies d'échelle et une réduction du traitement des commandes. La firme Gartner Group estime cette année à plus de 6 300 milliards de dollars américains le marché du commerce E-E, dont 45 p. 100 proviendrait du territoire nord-américain. L'industrie touristique, tout particulièrement les secteurs du transport aérien et de l'hôtellerie, profiteront de cette envolée qui donne déjà lieu à de nombreux partenariats et alliances.

Ainsi, treize des plus grands transporteurs aériens du monde ont annoncé, sous l'initiative d'Air Canada, la création du plus important site de commerce électronique d'entreprise à entreprise (E-E) réservé à leur industrie. Ce site Web, inauguré à l'automne 2000 sous le nom d'Aerexchange, fournira la plus vaste sélection qui soit de pièces d'avion, de services et de fournitures générales aux compagnies aériennes. On

estime qu'il traitera annuellement plus de 45 milliards de dollars américains parmi les achats de différents articles, en particulier des cellules, des composants d'avionique et des organes de moteur, ainsi que des contrats d'entretien et un vaste éventail de biens et services aéronautiques. Les membres fondateurs, mais aussi toutes les compagnies aériennes qui n'appartiennent pas au réseau Star Alliance, les autres entreprises reliées à l'industrie et leurs fournisseurs seront invités à utiliser les services du site, lequel sera administré indépendamment des transporteurs aériens.

DES STRATÉGIES POUR PERDURER DANS LA DISTRIBUTION EN LIGNE

Une information touristique complète et accessible

Le tourisme est une industrie basée sur l'information. Lorsqu'un consommateur prend la décision de visiter une destination, c'est souvent l'information disponible qui l'incite à choisir un forfait ou un séjour. Cet aspect de la planification du voyage se prête bien à la commercialisation en ligne. Le développement des technologies favorise la rapidité et l'efficacité avec lesquelles l'information est extraite, traitée, emmagasinée et distribuée. Par ailleurs, les outils technologiques rendent le contenu plus attrayant et fournissent également l'occasion de présenter un produit de façon plus complète et actualisée. Ces outils incitent les consommateurs à modifier leur façon de planifier leurs voyages et d'acheter des produits touristiques.

La diversification de l'offre

Une grande majorité des acteurs en ligne propose à la clientèle de l'information complète sur le transport aérien, l'hébergement et la location de voitures. Cependant, on remarque un élargissement de la gamme de produits offerts, des croisières aux forfaits, en passant par les gîtes touristiques et le tourisme d'aventure. En 1999, les billets d'avion comptaient pour près de la moitié des

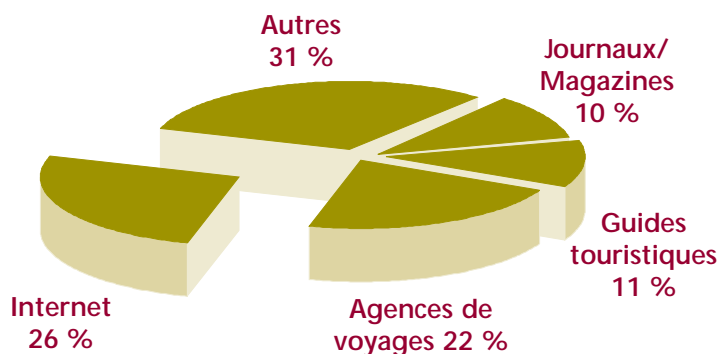
Zoho

Zoho est une entreprise virtuelle d'approvisionnement dédiée à l'industrie hôtelière. Elle offre des services d'entreprise à entreprise (E-E) faciles d'utilisation et qui ne requièrent pas de logiciel ni de quincaillerie en particulier. Cet intermédiaire met en lien vendeurs et acheteurs. Les frais d'adhésion sont déterminés en fonction du nombre de chambres et du nombre d'hôtels. Après chaque achat, Zoho perçoit également des frais de transaction. Déjà en août 2000, on annonçait l'arrivée de 22 nouveaux fournisseurs, portant à plus de 50 000 le nombre de produits offerts à l'industrie hôtelière. En octobre, un autre ajout de 220 000 produits venait augmenter considérablement l'importance de cette entreprise.

produits vendus en ligne. La bataille à venir est celle des produits plus complexes. Par exemple, les croisières, qui ne représentaient que 2 p. 100 des ventes en 1999, devraient atteindre 9 p. 100 en 2003.

Graphique 7

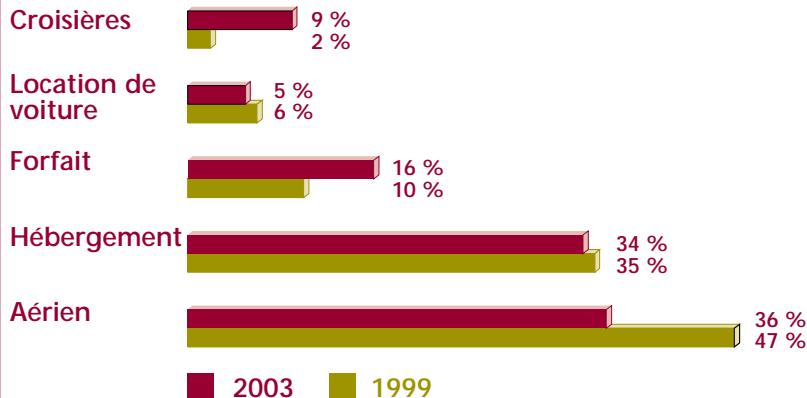
Canaux d'informations préférés pour la planification de voyages



Source : CONCIERGE.COM. « Travel/Lifestyle Survey », 2000.

Graphique 8

Pourcentage des produits vendus en ligne



Source : Jupiter Media Metrix (2000)

Le **tableau 13** illustre la montée du produit croisière. En 1999, moins de un pour cent des réservations de croisières s'effectuaient en ligne. Cette proportion devrait s'élever à 6,2 p. 100 en 2003. L'intérêt pour vendre ce produit réside dans sa marge bénéficiaire élevée.

bles. Comme nous l'avons vu précédemment, les visiteurs exigent un contenu plus riche, ce qui va au-delà de la simple recherche de séjours et de la possibilité de réserver en ligne. L'argument prix, généralement considéré dans Internet, ne suffit plus pour convaincre les acheteurs. Cette course coïncide avec la nouvelle tendance aux voyages indépendants, alors que les consommateurs souhaitent rechercher eux-mêmes l'information sur les destinations et les produits touristiques offerts. Cette exploration en ligne fait dorénavant partie de l'expérience touristique.

Une multitude de sites reliés au voyage apparaissent dans le réseau Internet depuis deux ou trois ans. Plusieurs visent un créneau de marché précis comme le tourisme d'aventure, l'écotourisme, les croisières ou le golf. L'expertise requise pour vendre ce type de produits va bien au-delà des capacités des agences de voyages plus générales. Les entreprises spécialisées représentent donc pour les géants comme Travelocity.com ou Expedia, une occasion de bonifier le contenu

Tableau 13

Pourcentage des réservations en ligne par secteur de 1996 à 1999, prévisions de 2000 à 2003

Secteurs	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Transport aérien	0,4	1,2	2,6	4,3	5,9	7,3	9,2	11,1
Hôtellerie	0,1	0,3	0,7	1,5	2,5	3,9	6,3	7,8
Location de voitures	0,1	0,3	1,1	2,3	3,8	5,6	8,2	9,8
Croisières	0,0	0,0	0,1	0,5	1,2	2,3	3,9	6,2
Total	0,2	0,7	1,7	3,0	4,3	5,8	7,9	9,6

Source : Jupiter Media Metrix (2000)

La spécialisation des sites : un intérêt pour les grands joueurs

Cette diversification de l'offre lance aujourd'hui les acteurs du tourisme en ligne dans une course aux services à forte valeur ajoutée. Une valeur ajoutée qui se déplace vers des contenus, c'est-à-dire vers un meilleur accès à l'information, aux ressources et aux services disponi-

offert, et ce, par l'entremise d'accords de distribution, de partenariats ou d'acquisitions. Les observateurs s'entendent pour affirmer que cette recherche d'un contenu plus complet justifiera, entre autres, les alliances et les acquisitions au cours des prochaines années.

Tableau 14

Agences de voyages en ligne : exemples de transactions pour l'année 2000

Mars	Travelocity.com	Preview Travel (forfaits, croisières)	Fusion
	Expedia	Travelscape.com (grossiste en hébergement)	Acquisition
	Expedia	Vacationspot.com (réseau de réservation de propriétés de vacances, de chalets, de condominiums de location et de « bed & breakfasts »)	Acquisition
Avril	Expedia	Liquidgolf.com (<i>Golf Super Hub</i>)	Alliance stratégique
Juin	Travelocity.com	IDG Books Worldwide (<i>Global Knowledge Company</i>)	Alliance stratégique
	Expedia	Away.com (spécialiste en tourisme d'aventure)	Alliance stratégique

Source : Chaire de Tourisme, d'après les informations financières des entreprises.

La reconnaissance de la marque

Les agences de voyages virtuelles font face au même défi que la majorité des sites de commerce électronique : l'infidélité des consommateurs. Ces derniers disposent aujourd'hui d'un plus grand accès à l'information, ce qui facilite la comparaison des produits et des services offerts. Selon la firme Forrester Research, 70 p. 100 des voyageurs qui réservent en ligne visitent plusieurs sites dans le but de trouver de l'information adéquate et de comparer les prix. Pour l'entreprise, cela signifie que les concurrents sont à un seul « clic » de distance...

C'est en partie en raison de cette infidélité que les agences en ligne se voient contraintes de développer une image de marque, ce qui représente dans le monde du commerce électronique un investissement important. Évidemment, les commerçants possédant déjà une image bien établie pourront transférer plus facilement cette identité au contexte du commerce électronique. Pour les nouveaux commerçants travaillant strictement en mode électronique, les coûts liés à l'acquisition de la reconnaissance de marque sont énormes.

Comme la réduction des barrières à l'entrée encourage l'arrivée de nouveaux acteurs, il

semble particulièrement important de recourir à la publicité pour établir un nom de marque et susciter une familiarité et une confiance de la part du consommateur. Ce processus représente un coût considérable. Par exemple, Travelocity.com, qui a doublé ses dépenses publicitaires en 1999, effectue des déboursés de près de 55 millions de dollars américains en publicité pour le premier semestre de l'exercice 2000. Expedia prévoit, quant à elle, dépenser plus de 70 millions en marketing au cours de la présente année.

Les agences européennes engagent également d'importantes sommes d'argent; Lastminute.com : 18,2 millions de dollars américains pour les neuf premiers mois de l'exercice 2000. En janvier 2000, sa concurrente sur le marché britannique, eBookers.com, lançait une

Tableau 15

Exemples de budget publicitaire — 1999 (agences américaines)

Agences	Dépenses (\$ US)	Variation 1999/1998
Travelocity.com	68,2 M	104 %
Expedia	14,9 M	38 %
Priceline.com	79,6 M	226 %

Source : Chaire de Tourisme, d'après les informations financières des entreprises.

Tableau 16
L'achalandage des portails américains

Portails	Visiteurs uniques — août 2000 (en milliers)
Réseau AOL	62 659
Yahoo!	52 012
Microsoft	51 963
Lycos	32 907
Réseau Excite	28 167

Source : MEDIA METRIX, 2000

refours; on y trouve information générale, météo, divertissement, finance, services de courrier électronique, forums de discussion, produits en ligne, etc. Pour bâtir leur contenu, les portails signent des accords avec deux catégories d'alliés : des partenaires médiatiques et des partenaires de commerce électronique telles les agences de voyages en ligne. Deux types d'information peuvent être offerts aux internautes : un service de réservation (soustrait à une ou plusieurs agences) et de l'information pour une meilleure planification des séjours.

Tableau 17
Quelques portails québécois qui réussissent à se tailler une place

Portails	Propriétaires	Nombre de visiteurs uniques par mois
Sympatico	Bell Canada	1 197 000
Infinif	Netgraphe	1 029 000
Toile du Québec	Netgraphe	855 000
Canoë	Quebecor	470 000
Branchez-vous	Invention Média	414 000

Source : TRUDEL, Jonathan. « La bataille des portails », *L'Actualité*, 15 septembre 2000.

La stratégie visant à se positionner sur le créneau des portails se veut également une question d'accessibilité. Les portails contrôlent la distribution, ce qui explique que tant les agences que les voyageurs ou les compagnies aériennes qui espèrent commercialiser leurs produits dans le réseau Internet, envisagent de s'associer avec les grands portails tels que Yahoo!, MSN, AOL, Excite, Netscape et Lycos — qui sont d'ailleurs tous américains. L'essentiel est de rendre le site « incontournable » pour les internautes qui s'intéressent aux voyages.

vaste campagne de publicité nationale évaluée à 45 millions de dollars américains.

Une deuxième stratégie retenue par les agences virtuelles dans la construction d'une image de marque vise à favoriser les ententes avec un nouveau type d'intervenant dans le secteur des voyages : le portail. Considérés au départ comme de simples portes d'entrée dans le Web, les portails sont devenus de véritables car-

L'agence Travelocity.com a signé des ententes avec plusieurs portails majeurs. Soulignons, entre autres, l'accord d'une durée de cinq ans et d'une valeur de 200 millions de dollars américains conclu en octobre 1999 avec America Online. Cette transaction accorde à Travelocity.com l'exclusivité de la section voyages des versions américaines des sites du réseau AOL.



Il va de soi que la section voyages du portail de la compagnie Microsoft est exclusive à l'agence Expedia.

Les sommes considérables investies dans ce type d'alliance sont justifiées par le fait qu'un pourcentage élevé des visiteurs d'une agence virtuelle provient de portails. Selon un rapport de la firme Nielsen/NetRatings, 40 p. 100 des visiteurs de Preview Travel – aujourd'hui fusionné avec Travelocity.com – étaient envoyés par le portail AOL. Près d'un internaute sur cinq en visite sur le site de Travelocity.com provenait de Yahoo! Quant à Expedia, c'est 90 p. 100 de l'achalandage qui était envoyé par msn.com (Microsoft).

L'investissement nécessaire en vue de créer et de défendre une marque grâce à la publicité et à des ententes avec des partenaires technologiques représente un coût important. C'est la raison pour laquelle de nombreux commerçants électroniques de type entreprise-consommateur (B2C) affichent des résultats qui ne sont pas à la hauteur des attentes des actionnaires, et perdent ainsi la confiance du milieu financier.

Le développement international

L'un des effets les plus importants des récentes technologies est d'amener de nouveaux venus dans des marchés où Internet a radicalement modifié la dynamique de la concurrence. Les changements entraînés par la montée du commerce électronique dans la structure relative des coûts des entreprises incitent ces dernières à multiplier leurs marchés. Le caractère mondial du commerce électronique conduit à une intensification de la concurrence entre les firmes.

Plusieurs acteurs en ligne démontrent ainsi leur volonté de se positionner sur d'autres marchés. Pour ces agences, la question stratégique à se poser est la suivante : dois-je offrir un service identique pour chaque marché, ou plutôt per-

Exemples d'ententes entre agences en ligne et portails européens

- L'agence eBookers a conclu en avril 2000 une entente d'exclusivité d'une durée de deux ans évaluée à 24 millions de dollars américains avec les versions britannique, allemande et française des sites d'America Online. La rubrique voyages de la version française d'AOL attire jusqu'à dix pour cent des visiteurs.
- Le portail Wanadoo.fr, site français le plus achalandé selon Netvalue avec plus de trois millions de visiteurs uniques, a inauguré une rubrique tourisme au mois de février 2000. Il recueille aujourd'hui entre 3 et 4 % de l'ensemble des pages visitées. Quatre agences ont signé des accords avec ce portail, soit Anyway.com, Travelprice.com et eBookers.fr pour le secteur aérien, et Travelprice.com pour ce qui concerne les forfaits.

sonnaliser mon offre en fonction de chaque pays, avec dans ce cas, le risque de perdre des économies d'échelle? On connaît l'omniprésence et le succès des joueurs américains aux États-Unis. Cependant, leur stratégie ne peut être simplement transférée de l'autre côté de l'Atlantique. L'Europe ne représente pas un marché unique; chaque pays diffère, tant sur le plan de la langue, que sur celui de la culture ou de la réglementation. Et les mêmes contraintes s'appliquent au Canada. Il importe de connaître les particularités des marchés locaux.

Pour résoudre cette problématique, il est possible de créer des filiales adaptées aux réalités de chaque marché. À cet égard, l'agence Expedia fut la pionnière en pénétrant le marché canadien avec Expedia.ca en 1997. Deux ans plus tard, elle lançait une version britannique et, en 2000, une version allemande. Sa principale rivale, l'agence Travelocity.com, a lancé en novembre 1998 une version britannique et quelques mois plus tard, un site canadien. Cette façon de se positionner est également pratiquée par les acteurs européens. D'ailleurs, Lastminute.com présente des versions australienne, allemande, suédoise et française sur son site.

Tableau 18

Valeur des *Initial Public Offerings* (IPO) (\$ US)

Mars 1999	Cheap Tickets	48 M
Mars 1999	Priceline.com	160 M
Septembre 1999	GetThere.com	75 M
Septembre 1999	Expedia.com	75 M
Novembre 1999	eBookers.com	61 M
Mars 2000	LastMinute.com	169,5 M

Source : Chaire de Tourisme, d'après les informations financières des entreprises.

La deuxième stratégie de pénétration de marchés consiste à acquérir des acteurs établis sur les marchés cibles. Les moyens financiers considérables dont disposent les entreprises leur permettent de s'imposer sur le marché des voyages en ligne. De nouveaux acteurs obtiennent du financement grâce à la confiance des investisseurs en la nouvelle économie. En 1999, plusieurs agences ont fait leur entrée sur l'indice boursier américain NASDAQ. Le **tableau 18** indique la valeur des *Initial Public Offerings* (IPO).

La concentration des agences virtuelles sur le marché européen

Aux mois d'août et de septembre 1999, l'agence britannique eBookers.com a fait l'acquisition de la Compagnie des Voyages, la pionnière des agences en ligne françaises, et de l'agence allemande Teletravel Flugreisen GmbH. Près de quatre mois plus tard, elle annonçait l'achat de trois autres acteurs : Lloyd Tours, la plus grande agence à rabais de la Finlande avec des revenus de neuf millions de dollars américains, et deux joueurs allemands, Take-Off Reisen (ventes de 2 millions) et Cosmos (ventes de 1,5 million). eBookers.com est aujourd'hui présente dans onze pays européens, soit le Danemark, la Finlande, la France, l'Allemagne, l'Irlande, les Pays-Bas, la Norvège, l'Espagne, la Suède, la Suisse et le Royaume-Uni.

Le 15 août 2000, Lastminute.com a fait l'acquisition du chef de file français Dégriftour au coût de 88,4 millions. Cette accord place Lastminute.com au troisième rang des sites de commerce électronique sur le continent européen. C'est davantage l'expertise de Dégriftour dans la commercialisation des voyages en France qui a motivé cette transaction. L'entreprise dispose d'un fort taux de notoriété (45 %) sur le territoire français.

LE PORTRAIT DE L'INDUSTRIE

Dans un contexte de stabilité économique mondiale et de globalisation des marchés, le secteur de l'hébergement a connu une croissance sans pareille au cours des dernières décennies. En 1997, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) rapportait l'existence de plus de treize millions de chambres d'hôtels dans le monde, alors qu'en 1980 on en dénombrait moins de huit millions. L'Europe affiche la plus forte concentration (43,2 p. 100), suivie de loin par l'Amérique du Nord (29,8 p. 100).

LES DIFFÉRENTS TYPES D'ACTIVITÉS HÔTELIÈRES : PARFOIS DIFFICILE DE S'Y RECONNAÎTRE

L'industrie hôtelière représente une mosaïque d'activités complexes et très

variées : propriété / location, gestion, franchise et regroupement volontaire⁵⁹ ou un amalgame de plusieurs d'entre elles. Par exemple, certaines entreprises confient la gestion de leur parc hôtelier à une autre entreprise; d'autres administrent leurs hôtels; d'autres encore gèrent leurs propres hôtels tout en assumant la gérance d'un parc hôtelier dont elles ne sont pas propriétaires; certaines détiennent des parts (majoritaires ou non) dans des hôtels, vendent des franchises et en plus, possèdent quelques propriétés faisant partie d'un regroupement volontaire, alors que d'autres se consacrent à une activité unique comme la gestion ou le franchisage. Les avantages et inconvénients de chaque type d'activité hôtelière sont présentés au **tableau 19**.

Tableau 19

Activités hôtelières

PROPRIÉTÉ / LOCATION

Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> Être propriétaire de l'immeuble qui abrite l'hôtel Louer un immeuble dans le but d'y exploiter un hôtel 	<ul style="list-style-type: none"> Aux États-Unis et au Canada, les investisseurs immobiliers peuvent bénéficier d'avantages fiscaux intéressants (REIT⁶⁰) Marge de manœuvre plus grande 	<ul style="list-style-type: none"> Investissements financiers importants Risques plus élevés sur les plans économique et politique Lors d'un achat à l'étranger, certaines barrières à l'entrée peuvent exister (politiques restrictives d'acquisitions à l'endroit des firmes étrangères) Si l'entreprise propriétaire ne dispose d'aucune expertise dans le domaine hôtelier, elle doit confier à un tiers l'exploitation hôtelière

⁵⁹ Consortium est l'appellation américaine des regroupements volontaires.

⁶⁰ Real Estate Investment Trust.

Tableau 19
Activités hôtelières (suite)

GESTION		
Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> Assurer la gestion d'un hôtel <p>Un propriétaire d'hôtel peut effectuer lui-même la gestion de son hôtel ou engager une entreprise qui assume l'entière responsabilité de la gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> Trois types d'entreprises : <ol style="list-style-type: none"> Propriétaire gérant son propre hôtel Chaînes hôtelières gérant les hôtels portant leurs bannières Compagnies indépendantes spécialisées dans la gestion hôtelière qui ne possèdent pas d'hôtels et ne représentent pas de bannières en particulier 	<ul style="list-style-type: none"> Aucun investissement financier immobilier Autonomie de gestion Propriétaires bénéficient de l'expertise et du transfert technologique de la compagnie de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> Dépendant de la société immobilière qui nous emploie Une même compagnie de gestion peut assurer la gestion hôtelière de bannières concurrentes

FRANCHISEUR		
Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> Vendre une bannière et un format d'entreprise (procédures opérationnelles standardisées pour la prestation des produits et services) à un indépendant ou à une autre compagnie en retour du paiement d'un montant forfaitaire et d'une part des profits du franchisé 	<ul style="list-style-type: none"> Minimum d'investissement financier Moyen le plus rapide de prendre de l'expansion Peu de risques financiers car l'investissement est assuré par le franchisé Assurance d'une offre uniformisée dans l'ensemble des hôtels regroupés sous la bannière 	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté d'appliquer un bon contrôle de la qualité en raison du nombre de franchisés et de l'étendue géographique Tributaire de la réputation de la chaîne et risque de pertes financières si les standards ne sont pas appliqués Si internationalisation de la chaîne, difficulté de respecter les standards due à des divergences de culture, de systèmes politique et économique, etc. Possibilité de conflits légaux avec les franchisés

Tableau 19
Activités hôtelières (suite)

FRANCHISÉ

Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Acheter une bannière et un format d'entreprise (procédures opérationnelles standardisées pour la prestation des produits et services) d'une chaîne hôtelière et payer un montant forfaitaire et une part des profits au franchiseur 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance de la bannière • Pouvoir d'emprunt plus grand (parfois, possibilité de financement par le franchiseur) • Format de gestion • Bénéfice d'outils marketing, de systèmes de réservations, etc. • Économies d'échelle (ex., achats regroupés) 	<ul style="list-style-type: none"> • Investissement financier important • Contrainte du respect des standards établis par le franchiseur (ces standards peuvent aller d'une forme particulière d'architecture à l'achat de serviettes) • Possibilité de conflits légaux avec les franchiseurs • Contrat à long terme • Coûts importants pour rompre le contrat

REGROUPEMENT VOLONTAIRE

Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Regroupement ou affiliation d'indépendants, de petites propriétés ou de petites chaînes afin de se commercialiser sous une bannière • Certains visent principalement un créneau précis d'hôtels afin d'offrir des services de commercialisation aux hôteliers, une image identitaire offrant une garantie de qualité (ex., Relais & Châteaux) • Certains offrent une gamme de services de commercialisation aux entreprises hôtelières (ex., Pegasus) • Principaux services offerts par les regroupements : services marketing et système de réservations • Frais initiaux et frais d'adhésion annuels 	<ul style="list-style-type: none"> • Préservation de l'autonomie de gestion et d'exploitation • Meilleure visibilité de l'entreprise • Meilleure position pour concurrencer les plus grands de l'industrie • Contrat court et flexible • Pas d'obligation de respecter des standards comme les franchisés • Regroupements existants par thématiques et catégories permettant de mieux pénétrer des segments de marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Certains regroupements exigent des standards de qualité / image afin d'accepter l'adhésion • Risque de diluer son image personnelle dans le regroupement

LES REIT : UNE NOUVELLE MANIÈRE DE FAIRE DES AFFAIRES

Au cours de la dernière décennie, les REIT ont contribué à l'essor des grands groupes hôteliers et, jumelés à d'autres nouveaux moyens de financement, ont modifié sensiblement la structure des activités hôtelières en départageant propriété et gestion. L'arrivée de ce mécanisme de financement a influé sur le type de propriétaires.

Alors que dans le passé les propriétaires étaient des « hôteliers », aujourd'hui ils sont « en immobilier ». On retrouve deux types de dirigeants : des *hôteliers en affaires* et des *gens d'affaires dans le milieu*

hôtelier, ce qui donne lieu à deux visions différentes. Le premier groupe développe des stratégies à long terme et mise sur la satisfaction de la clientèle; le second prend des décisions basées principalement sur des considérations financières immédiates en mettant l'emphase sur l'investisseur (éditorial de *Hotel & Motel Management* cité par Horwath Consultants). Les REIT semblent jouir dorénavant d'une popularité plutôt mitigée (Arthur Andersen, *Hospitality 2000 : The Capital*) en raison de performances peu concluantes sur les marchés boursiers.

LES GRANDS GROUPES MONDIAUX : UN PAYSAGE TRÈS AMÉRICAIN

Très souvent, on détermine l'importance d'un groupe hôtelier par le nombre de chambres qu'il possède. Si l'on s'en tient à cette catégorisation, les grands groupes hôteliers américains dominent le paysage mondial comme nous le démontre le **tableau 20**. En effet, huit des dix plus grandes entreprises sont situées aux États-Unis et plus de la moitié des 50 premiers groupes hôteliers mondiaux proviennent de ce pays.

REIT Real Estate Investment Trust

Au début des années 90, on a vu apparaître aux États-Unis une nouvelle forme de financement dans le secteur hôtelier, désignée sous l'appellation de REIT, soit une société par actions jouissant d'un statut fiscal favorable à la propriété. Le *Real Estate Investment Act* fut décrété afin de permettre aux petits investisseurs de réaliser des placements dans divers établissements immobiliers tels que les édifices à bureaux, les centres commerciaux, les appartements, les centres de santé ou encore les hôtels. Amorcés en 1993, les REIT hôteliers sont rapidement devenus de prolifiques véhicules financiers pour les investisseurs tout en procurant aux compagnies REIT une source rapide de financement pour l'acquisition de propriétés. Signée en décembre 1999 et entrant en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2001, le *Tax Relief Extension Act of 1999* apporte des modifications à la loi initiale, dont la principale concerne la possibilité de créer un type de corporation – Taxable REIT Subsidiary – permettant aux REIT de générer une vague de revenus additionnels.

La compagnie Starwood représente un exemple de REIT américain. Starwood Hotels & Resorts est le REIT formé par les investisseurs immobiliers, et Starwood Hotels & Resorts Worldwide représente la compagnie dont le REIT a confié le mandat de gérer son parc immobilier.

Bien que la législation diffère d'un pays à un autre, ce mode de financement s'est étendu au Canada, entraînant la création de Royal Host Hotels & Resorts, de CHIP Hospitality et de Legacy Hotels, les trois principaux REIT canadiens.

Tableau 20

Les quinze plus grands groupes mondiaux du secteur hôtelier
Classement par nombre de chambres (1999 c. 1998)

Rang (n ^{bre} de chambres)	GROUPES	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Rang (n ^{bre} d'hôtels)
1999 / 1998		1999 / 1998	1999 / 1998	1999 / 1998
1 1	Cendant Corp. Parsippany, NJ États-Unis	542 630 528 896	6 315 5 978	1 1
2 2	Bass Hotels & Resorts London, R.-U.	471 680 461 434	2 886 2 738	5 4
3 3	Marriott International Washington, DC États-Unis	355 900 328 300	1 880 1 686	6 6
4 6	Accor Évry, France	354 652 291 770	3 234 2 666	4 5
5 4	Choice Hotels International Silver Spring, MD États-Unis	338 254 305 171	4 248 3 670	2 3
6 5	Best Western International Phoenix, AZ États-Unis	313 247 301 899	4 037 3 814	3 2
7 11	Hilton Hotel Corp. Beverly Hills, CA États-Unis	290 000 85 000	1 700 250	7 19
8 7	Starwood Hotels & Resorts Worldwide White Plains, NY États-Unis	217 651 225 014	716 694	9 8
9 9	Carlson Hospitality Worldwide Minneapolis, MN États-Unis	114 161 106 244	616 548	10 10
10 12	Hyatt Hotel / Hyatt International Chicago, IL États-Unis	85 743 82 224	195 186	26 26
11 10	Wyndham International Dallas, TX États-Unis	73 215 100 989	303 472	17 11
12 13	Sol Meliá ⁶¹ Palma de Mallorca, Espagne	68 178 65 586	260 246	20 22
13 17	Société du Louvre Paris, France	65 970 37 630	990 601	8 9
14 14	Hilton International Watford, Hertfordshire, R.-U.	61 889 54 117	217 170	22 33
15 16	Forte Hotel Group London, R.-U.	58 636 48 407	449 249	11 20

Source : HOTELS' Corporate 300 Ranking / HOTELS. juillet 2000. www.hotelsmag.com

⁶¹ En août 2000, Sol Meliá faisait l'acquisition de la chaîne TRYP Hotel de Madrid. À la suite de cette transaction, Sol Meliá se situe maintenant au dixième rang du classement mondial par nombre de chambres avec 410 hôtels et 102 450 chambres.

Tableau 21

Fusions et acquisitions internationales récentes

GROUPES	Années / Transactions	Montants des transactions
ACCOR	1999 Acquisition de Red Roof Inns aux États-Unis (322 hôtels et 37 005 chambres)	1,1 milliard \$ US
BASS	1998 Acquisition de Inter-Continental (167 hôtels et 65 000 chambres) 2000 Vente des entreprises reliées aux activités de brasserie afin de se concentrer sur le développement des activités hôtelières	2,9 milliards \$ US
CENDANT	1997 Création du groupe hôtelier Cendant par la fusion de CUC International et HFS ⁶² 2000 Acquisition des bannières et droits de franchise de AmeriHost Inn et AmeriHost Inn and Suites	n.d. n.d.
HILTON HOTEL CORP.	1999 Acquisition de Promus Hotel : Doubletree, Embassy Suites, Hampton Inn et autres (environ 1 400 hôtels et 200 000 chambres)	3,7 milliards \$ US
MARRIOTT	1997 Acquisition de Renaissance Hotels & Resorts (Renaissance, New World et Ramada), 220 hôtels	1 milliard \$ US
STARWOOD	1997 Acquisition de Westin Hotels & Resorts (108 hôtels et 47 800 chambres) Acquisition de ITT Corporation (incluant Sheraton et Caesars World) 2000 9 hôtels de luxe joignent la bannière Westin (Hôtel Palace de Milan, Hôtel Excelsior de Rome...)	1,57 milliard \$ US 10,2 milliards \$ US n.d.
SOL MELIÁ ⁶³	2000 Acquisition de TRYP Hotel (77 hôtels)	327 millions \$ US

Source : HOTELS' Giant Survey 1999/2000.

⁶² Anciennement Hospitality Franchise Services.

⁶³ Par cette acquisition, Sol Meliá se hisse au 10^e rang des grands groupes hôteliers mondiaux au classement par nombre de chambres en l'an 2000.

LE PLUS IMPORTANTS JOUEUR DE L'INDUSTRIE : UN TITRE DIFFICILE À DÉCERNER

À la lueur des données disponibles, il se révèle ardu de comparer les grands groupes de l'industrie hôtelière, chacun possédant un profil particulier. Par exemple, en 1999, Cendant prenait la tête dans trois catégories – nombre de chambres, nombre d'hôtels et nombre de franchises. Quant à Bass, il détenait le plus haut taux de pénétration géographique à l'échelle mondiale et Marriott, la première position en ce qui avait trait au nombre de propriétés gérées. Pour ce qui concerne les chiffres d'affaires, ils supportent mal la comparaison, car on doit également prendre

en considération le type d'activités exercées par les entreprises.

Ainsi, bien que les grands groupes hôteliers prennent de plus en plus d'expansion, en théorie, aucune grande entreprise ne peut se targuer d'être complètement intégrée horizontalement. En effet, aucune ne possède toutes les classes d'hôtels dans tous les segments de marché, une présence dans tous les pays et dans tous les types d'activités hôtelières, etc. Dans la pratique, aucun groupe ne vise un tel rayonnement, mais plutôt l'atteinte d'une masse critique, l'établissement d'une bannière dans un nouveau marché ou tout simplement la création d'une bannière.

Tableau 22

Statistiques diverses portant sur l'hôtellerie mondiale (1999)

Le plus grand nombre de chambres	Cendant Corp.	542 630 chambres
Le plus grand nombre d'hôtels	Cendant Corp.	6 315 hôtels
Présence dans le plus grand nombre de pays	Bass Hotels & Resorts	98 pays
Principal franchiseur	Cendant Corp.	6 258 hôtels franchisés
Principal gestionnaire	Marriott International	759 hôtels exploités
Principal regroupement de commercialisation	Pegasus Solutions	1 802 872 chambres et 8 700 hôtels
Le 300 ^e groupe hôtelier sur la liste des <i>Corporate 300 ranking</i> (en nombre de chambres)	Sedona Hotels International Singapour	1 832 chambres
Le 300 ^e groupe hôtelier sur la liste des <i>Corporate 300 ranking</i> (en nombre d'hôtels)	Otaka Hotels Hawaii	3 hôtels

Source : HOTELS' Giant Survey 1999/2000.

LES EFFETS DE LA CONCENTRATION

L'effet sur l'industrie touristique

Les grands groupes hôteliers contribuent positivement à l'essor de l'industrie touristique et même au mieux-être socio-économique des régions. Citons, en exemple, l'arrivée du groupe immobilier Intrust à Mont-Tremblant et à Whistler, qui a incité les plus grandes chaînes hôtelières à investir dans ces sites de villégiature de grande renommée. De plus, leur pouvoir financier permet de développer une industrie haut de gamme qui, bien souvent, aurait de la difficulté à prendre son essor à une échelle régionale. Dans ce contexte, les grands groupes hôteliers entraînent souvent un flux touristique qui bénéficie également à l'hôtelier indépendant. De même, dans leur tentative d'expansion, les groupes majeurs offrent une alternative intéressante à l'hôtelier indépendant par l'affiliation à une bannière.

L'effet sur la clientèle

Le client y trouve aussi son compte. Avec la multiplication des bannières à travers le monde, l'offre se diversifie et procure à la clientèle une certaine assurance quant à la qualité du produit. De plus, la concentration entraînant le développement de niches par les indépendants, le client bénéficie d'une offre mieux adaptée à ses besoins. Finalement, le virage technologique fournit une valeur ajoutée au produit hôtelier et la multiplication des canaux de distribution facilite la réservation hôtelière.

L'effet sur les tarifs

Déterminer l'effet de la concentration hôtelière sur les prix présente une réelle difficulté. Un ensemble de facteurs doit être pris en considération, ce qui influe d'une certaine manière sur le prix des chambres d'hôtels. Au Québec et au Canada, le prix des chambres enregistre une hausse, conséquence du redressement effectué par l'industrie après le creux de la vague du début des années 90. L'augmentation du flux touristique international engendrée par la faiblesse

du dollar canadien et la croissance économique en général expliquent également la hausse des prix. En effet, les touristes étrangers sont plus enclins à payer plus cher puisqu'ils sont habitués à des tarifs davantage élevés. De même, lorsque l'économie va bien, le consommateur démontre plus de souplesse au moment de ses achats. Ainsi, les prix peuvent fluctuer en région en raison soit de la santé touristique et économique sur ce territoire, soit de la concurrence qui s'y dessine, ou encore, de la rareté de l'hébergement.

LE PORTRAIT DES INDUSTRIES CANADIENNE ET QUÉBÉCOISE

La présence de l'industrie canadienne parmi les grands

Les deux principaux groupes hôteliers canadiens, soit Canadian Pacific Hotels & Resorts et Royal Host Hotels & Resorts, se classaient respectivement aux 44^e et 49^e rangs de la liste des 50 plus grands groupes mondiaux en 1999. En ce qui concerne le classement des plus grands regroupements de marketing et de réservations du secteur hôtelier, VIP International Corp. de Calgary occupe une 3^e position enviable avec ses 210 320 chambres et 1 872 hôtels. VIP offre un éventail de canaux de distribution pour les réservations hôtelières et locations de voitures (SIR, ligne sans frais, sites Web — CarsAndHotels, Travelocity.com, WorldRes, Expedia, etc. —) ainsi que des services marketing aux membres : produits technologiques, solutions de franchisage, programmes de motivation, etc.

La concentration sur la scène canadienne

À l'instar des géants mondiaux, les principaux acteurs de l'industrie canadienne consolident leur position afin de progresser parmi les grands... quoique le phénomène de décroissance dans les transactions hôtelières s'observe également au Canada. Après une pointe en 1998, l'année 1999 a affiché une baisse transactionnelle importante : seulement 30 ententes furent signées pour des montants totalisant près de 400 millions de dollars comparativement à 175 accords d'une valeur totale de 1,3 milliard de dollars l'année précédente. Après le premier semestre 2000, on enregistrait uniquement cinq transactions totalisant 55,6 millions de dollars. La décroissance transactionnelle est partiellement attribuée au haut niveau d'activité qui a suivi la formation des trois REIT canadiens en 1997. L'arrivée de ces nouvelles entreprises immobilières fut accueillie plutôt froidement à Bay Street, comme le reflète le prix des actions.

Malgré la proximité du géant américain, les chaînes hôtelières affichent un faible taux d'implantation au Canada, soit à peine plus de 30 p. 100. La tendance actuelle dans l'industrie hôtelière canadienne semble se tourner vers un courant de privatisation en raison, comme on vient de le souligner, des faibles performances boursières obtenues par les REIT.

Canadian Pacific Hotels & Resorts/ Fairmont a le vent dans les voiles

Comptant parmi les activités de la compagnie Canadian Pacific – énergie, transport et hôtellerie –, Canadian Pacific Hotels & Resorts (CPHR) représente la plus importante compagnie de gérance d'hôtels au Canada. Elle exploite maintenant 70 établissements avec plus de 29 000 chambres au Canada, aux États-Unis, au Mexique, aux Bermudes et à la Barbade.

Depuis octobre 1999, elle détient une participation majoritaire de 67 p. 100 dans Fairmont Hotels & Resorts, la plus importante société de gérance d'hôtels de luxe en Amérique du Nord. Fairmont gère 36 prestigieux hôtels urbains et de villégiature comme le Fairmont San Francisco, le Banff Springs, le Château Frontenac, le Plaza à New York et le Fairmont Scottsdale Princess.

Depuis 1998, la société détient à part entière Delta Hotels Limited, qui gère, pour son propre compte ou par voie de franchises, un ensemble de 34 établissements urbains et de villégiature de première classe dans tout le Canada. Toujours en 1998, CPHR étendait son rayon d'action au-delà des frontières canadiennes en s'appropriant la chaîne hôtelière Princess Hotels; cette opération lui a permis de faire une première incursion dans le Sud.

En plus d'assurer la gérance d'hôtels, CPHR détient une participation immobilière dans 19 hôtels et une participation de 34 p. 100 dans la Fiducie de placement immobilier (REIT) constituée d'hôtels Legacy, qui possède elle-même 17 établissements. Elle domine le marché canadien et poursuit son développement à l'étranger dans les segments des hôtels de luxe et de première classe.

Tableau 23

Fusions et acquisitions canadiennes récentes

GROUPE	Années / Transactions	Montants des transactions
Canadian Pacific Hotel & Resorts (CPHR)	<p>1998 Acquisition de Delta Hotels (34 hôtels et environ 10 000 chambres)</p> <p>Acquisition de Princess Hotels (7 centres de villégiature)</p> <p>1999 Entente avec Fairmont Hotel Management LP afin de créer une nouvelle entreprise de gestion appelée Fairmont Hotels & Resorts Inc. (gestion de 69 hôtels) et obtention d'une participation majoritaire (67 p. 100) dans la société de gestion hôtelière</p>	<p>93 millions \$ CA</p> <p>540 millions \$ US</p> <p>n.d.</p>
Four Seasons Hotels & Resorts (FSH)	<p>1997 Acquisition de la bannière et des droits de franchise de la chaîne Regent par Carlson pour la croissance et le développement – FSH garde la gestion des neuf hôtels Regent</p>	n.d.
Royal Host Hotels & Resorts	<p>1999 Offensive avortée d'acquisition de CHIP grâce au support financier de 100 millions \$ CA de la famille Belkin via l'entreprise Belkorp LP.</p> <p>Fusion des trois unités d'exploitation : Royal Host REIT Royal Host Corp. Royal Host Vacations Inc.</p>	n.d.
Westmont Corp. ⁶⁴	<p>1999 Acquisition de UniHost Corp.⁶⁵ (122 hôtels et 12 000 chambres, dont 102 en propriété et 20 en gestion)</p>	255 millions \$ CA

⁶⁴ Westmont Corp., groupe américain qui gère plusieurs bannières dont Comfort, Crowne Plaza, Holiday Inn, Marriott et Quality. Westmount Corp. est exploité en partenariat avec Westmont Hospitality Group – qui détient et exploite plus de 300 hôtels au Canada, aux États-Unis et en Europe – et Whitehall Street Real Estate Funds – lui-même géré par Goldman, Sachs & Co. de New York.

⁶⁵ Anciennement Journey's End Corp.

Peu de chaînes hôtelières au Québec

Même si les importants groupes mondiaux font partie du paysage québécois, et ce, principalement à Montréal, le Québec est demeuré à l'écart des grands mouvements de concentration. En 1999, des 1 502 hôtels et motels de 10 chambres et plus, 148 affichaient une bannière ou faisaient partie d'une chaîne, soit à peine 10 p. 100 du parc hôtelier et plus de 35 p. 100 du nombre de chambres. Plusieurs raisons expliquent le faible taux d'affiliation :

- le marché francophone diffère de celui du reste du continent, et cela est d'autant plus vrai à l'extérieur des grands centres urbains;
- les disparités entre les régions rendent plus ardu le développement d'une bannière unique;
- les distances à parcourir d'un endroit à un autre sont trop grandes et il semble difficile de couvrir avec succès toutes les régions — tout en satisfaisant l'ensemble des besoins de la clientèle — avec une seule chaîne ou bannière.

Derrière une bannière, on dénombre plusieurs autres entreprises. Par exemple, le Marriott Château Champlain de Montréal est la propriété d'Ocean Properties et du groupe Thibault, Messier, Savard et associés. Il est administré par le groupe Atlific — division d'Ocean Properties — et fonctionne sous la franchise de Marriott relevant de Marriott Hotels of Canada, une division de Marriott International Inc. Plusieurs autres compagnies telles que Westmont Hospitality Group Inc., le groupe Gestion hôtelière RosDev, le REIT Legacy Hotel, etc., exercent diverses activités hôtelières sous le couvert d'une bannière.

⁶⁶ TOURISME QUÉBEC. *L'hôtellerie au Québec en bref 1999, 2000*, 8 p.

Les principales bannières présentes à Montréal

- **Bass** : Inter-Continental, Holiday Inn et Crowne Plaza
- **Best Western**
- **Cendant** : Days Inn, Ramada, Super 8 et Travelodge
- **Choice** : Quality Inn et Suites, Comfort Inn et Econolodge
- **Hilton**
- **Marriott** : Marriott, Courtyard et Renaissance
- **Omni**
- **Patriot** : Wyndham
- **Starwood** : Sheraton et Four Points
- **Canadian Pacific** : Delta et Le Reine Élisabeth

Quelques statistiques hôtelières québécoises en 1999⁶⁶

L'industrie hôtelière québécoise se porte bien :

- le taux d'occupation moyen a atteint son plus haut sommet depuis le début de la décennie, soit 52,5 p. 100, et le prix quotidien moyen des chambres enregistre une hausse constante depuis 1995, passant de 69,90 \$ à 86,50 \$;
- l'offre québécoise de chambres se concentre principalement dans les régions de Montréal (26,4 p. 100) et de Québec (15,4 p. 100);
- la disponibilité quotidienne moyenne du nombre de chambres est de 69 520 chambres;
- le nombre d'établissements hôteliers en exploitation par catégorie s'élevait en juillet 1999 à 1 828 hôtels (4 à 39 chambres), 417 hôtels (40 à 199 chambres), 59 hôtels (200 chambres et plus) pour un total de 2 304 hôtels; 1 637 gîtes touristiques pour un total de 5 547 chambres;
- les transactions hôtelières québécoises représentent 17,4 p. 100 de toutes les transactions canadiennes; des 6 455 nouvelles chambres au Canada, 787 se sont ajoutées au Québec.



Le phénomène des regroupements au Québec

Afin de renforcer leurs positions commerciales, certains établissements indépendants ont préféré s'affilier à une forme de regroupement volontaire plutôt que de céder aux pressions du marché, qui tendent vers le franchisage. À ce titre, la Fédération des Agricotours⁶⁷ représente

un exemple de dynamisme et démontre que le phénomène de regroupement prend de la vigueur. Grâce à une meilleure stratégie de développement — publication d'un guide, critères d'adhésion donnant une assurance de qualité au client —, cette fédération se compose maintenant de 700 membres, alors qu'elle n'a compté longtemps qu'une centaine d'adhérents.

CONCLUSION

L'industrie touristique évolue dans un environnement en constante mutation. La mondialisation de l'économie, l'ouverture des marchés et l'essor des nouvelles technologies ont littéralement entraîné l'explosion des voyages et profondément influencé les acteurs de l'industrie touristique. Les changements observés dans les secteurs de l'hébergement, du transport aérien et du réseau de distribution obligent les intervenants à modifier leurs façons de faire et favorisent l'émergence de nouveaux joueurs non traditionnels.

Nous l'avons vu, dans ce contexte, les petites et moyennes entreprises doivent s'adapter en développant de nouvelles stratégies de gestion, de concertation et de commercialisation afin de se tailler une

place de choix sur les marchés national et international. Quels que soient les moyens adoptés, elles devront faire preuve d'innovation et d'originalité tout en utilisant les nouvelles technologies de façon judicieuse pour mieux se démarquer et viser les bons créneaux de marché.

« Le tourisme à l'heure des alliances, des fusions et des acquisitions » amène des bouleversements structurels qui, pour être fructueux, doivent s'inscrire dans une démarche qui vise l'excellence. À cet effet, l'organisation du système touristique dans son ensemble doit répondre, avec le souci d'une qualité irréprochable, aux besoins et désirs de l'acteur le plus précieux dans la chaîne de valeur du tourisme, c'est-à-dire le touriste.

⁶⁷ Son mandat vise à assurer le développement, la promotion et le contrôle de la qualité de l'hébergement touristique en maison privée et en petite auberge ainsi que de divers programmes d'agrotourisme.

Tableau 24

Liste des pays signataires d'accords bilatéraux de ciels ouverts avec les États-Unis

N°	ANNÉE	MOIS	PAYS	REMARQUES
77	2000	1	Slovaquie	Accords de ciels ouverts
76	1999	12	Portugal	Accords de ciels ouverts
75	1999	12	République dominicaine	Accords de ciels ouverts
74	1999	11	Tanzanie	Accords de ciels ouverts
73	1999	10	Qatar	Accords de ciels ouverts
72	1999	8	Argentine	Accords de ciels ouverts
71	1999	5	Bahreïn	Accords de ciels ouverts
70	1999	4	Émirats Arabes Unis	Accords de ciels ouverts
69	1999	4	Pakistan	Accords de ciels ouverts
65	1998	11	Italie	Accords de ciels ouverts
64	1998	5	Pérou	Accords de ciels ouverts
63	1998	4	Corée du Sud	Accords de ciels ouverts
62	1998	4	France	Libéralisation majeure
61	1998	2	Ouzbékistan	Accords de ciels ouverts
59	1997	12	Antilles hollandaises	Accords de ciels ouverts
58	1997	12	Roumanie	Accords de ciels ouverts
57	1997	10	Chili	Accords de ciels ouverts
55	1997	7	Aruba	Accords de ciels ouverts
53	1997	6	Malaisie	Accords de ciels ouverts
52	1997	5	Nouvelle-Zélande	Accords de ciels ouverts
51	1997	5	Ukraine	Nouvel accord
50	1997	5	Nicaragua	Accords de ciels ouverts
49	1997	4	Costa Rica	Accords de ciels ouverts
48	1997	4	Honduras	Accords de ciels ouverts
47	1997	4	El Salvador	Accords de ciels ouverts
46	1997	4	Guatemala	Accords de ciels ouverts
45	1997	3	Panama	Accords de ciels ouverts
44	1997	3	Taiwan	Accords de ciels ouverts
43	1997	2	Brunei	Accords de ciels ouverts
42	1997	1	Singapour	Accords de ciels ouverts
41	1996	11	Jordanie	Accords de ciels ouverts
39	1996	8	Pakistan	Nouvel accord
38	1996	3	Afrique du Sud	Nouvel accord
34	1996	2	Allemagne	Accords de ciels ouverts
33	1996	1	Thaïlande	Nouvel accord
30	1995	12	République tchèque	Accords de ciels ouverts
28	1995	10	Macao	Nouvel accord
26	1995	9	Hong Kong	Nouvel accord
24	1995	6	Royaume-Uni	En pourparlers
23	1995	5	Autriche	Accords de ciels ouverts
22	1995	5	Belgique	Accords de ciels ouverts
21	1995	5	Danemark	Accords de ciels ouverts
20	1995	5	Finlande	Accords de ciels ouverts
19	1995	5	Islande	Accords de ciels ouverts
18	1995	5	Luxembourg	Accords de ciels ouverts
17	1995	5	Norvège	Accords de ciels ouverts
15	1995	5	Suède	Accords de ciels ouverts
14	1995	5	Suisse	Accords de ciels ouverts
13	1995	4	Ukraine	Nouvel accord
12	1995	2	Canada	Nouvel accord

3^e partie
Le tourisme à l'heure de la concentration : un complément d'information

AIR CANADA

La nouvelle famille d'Air Canada

Air Alliance	Aviation Québec Labrador
Air Alma	Calm Air
Air Canada	Canadian Airlines
Air Georgian	Canadien Régional
Air Nova	Central Mountain Air
Air Ontario	Northwest Territorial
Air Saint-Pierre	Ontario Regional
Air BC	Régionair
Alberta City Link	

Source : Tourism BC Study, *Airline Industry Restructuring Implications for B.C., 2000.*

AIR CANADA EN UN COUP D'ŒIL

Siège social : Montréal

Chiffre d'affaires : 6,5 milliards de dollars canadiens

Flotte : 157 appareils (excluant la flotte régionale)

Destinations : 545

Employés : 40 000 (dont 15 000 chez Canadien International)

Passagers : 30 millions par an

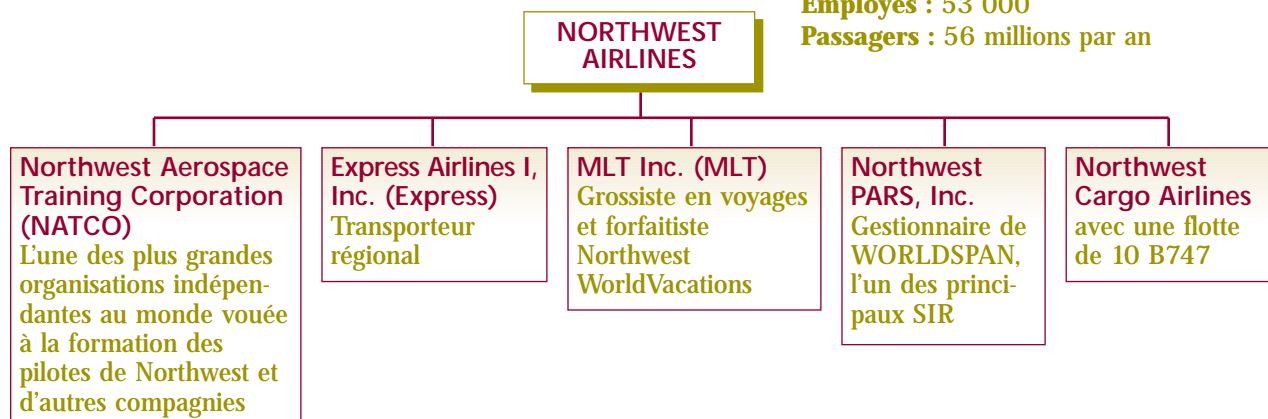
Exploitation technique

Soutien technique et logistique pour la maintenance de parcs aériens

- 3 500 employés
- 2 bases de maintenance générale, soit Montréal et Winnipeg
- un certain nombre de hangars de maintenance en ligne à Toronto, Vancouver et Halifax
- certifiée par Transports Canada comme organisme d'entretien agréé

NORTHWEST AIRLINES

Figure 1
Northwest Airlines et ses filiales



NORTHWEST AIRLINES EN UN COUP D'ŒIL

Quatrième plus grand transporteur au monde

Chiffre d'affaires : 9,5 milliards \$ US

Destinations : 150

Flotte : plus de 400 avions (Boeing 727, 747 et 757; DC-9, DC-10; et Airbus A319 et A320)

Employés : 53 000

Passagers : 56 millions par an

Tableau 25

STAR ALLIANCE EN UN COUP D'ŒIL

	Air Canada (et ses filiales régionales)	Austrian Airlines	Air New Zealand	ANA	Ansett Australia	British Midland	Varig
Revenu total (G\$)	4,4	2,0	1,6	8,6	2,1	0,92	3,0
Revenu milles/ passager (G\$)	24,2	7,2	12,0	33,7	10,5	1,9	15,8
N ^{bre} de passagers (M)	19,2	8,0	6,4	43,2	13,4	6,0	11,0
N ^{bre} d'employés	25 800	7 162	9 560	14 639	14 876	6 309	17 740
N ^{bre} de destinations	120	125	48	62	142	32	120
Flotte	246	90	79	142	126	60	87
Aéroports principaux	Toronto, Montréal, Vancouver	Vienne, Salzburg, Innsbruck	Auckland, Sydney, Los Angeles	Tokyo, Osaka	Melbourne, Sydney	London Heathrow	Rio de Janeiro, São Paulo
	Lufthansa	Mexicana Airlines	SAS	Singapore Airlines	Thai Airways International	United Airlines	Total
Revenu total (G\$)	8,9	1,0	5,0	4,6	3,0	18,0	63,12
Revenu milles/ passager (G\$)	53	6,7	13,3	37,5	23,0	124,6	363,4
N ^{bre} de passagers	43,8	7,1	22,2	7,1	16,3	87	296,4
N ^{bre} d'employés	31 305	6 369	25 754	28 000	24 148	100 414	312 076
N ^{bre} de destinations	340	50	105	99	76	255	815
Flotte	287	54	190	91	78	600	2 130
Aéroports principaux	Frankfurt, Munich	Mexico, Cancun, Los Angeles	Copenhagen, Oslo, Stockholm	Singapour	Bangkok, Chiang Mai, Phuket, Hat Yai	Chicago, Denver, San Francisco, Los Angeles, Washington, D.C.	Nsp*

*Ne s'applique pas Source : star-alliance.com

Tableau 26

Qualiflyer : répartition de la flotte et des revenus par membre (1999)

Transporteurs	Flottes	Revenus (en milliards d'euros)
Swissair	73	3,3
Sabena	81	1,8
Turkish Airlines	74	1,6
Air Littoral	39	0,25
LOT (Polish Airlines)	35	0,56
Crossair	78	0,72
TAP Air Portugal	33	1,2
AOM	29	0,77
Air Europe	10	0,26
PGA Portugal Airlines	12	0,12
Volare Airlines	5	0,1

**QUALIFLYER GROUP
EN UN COUP D'ŒIL**

Fondé en mars 1998

Société de portefeuille incorporée selon les lois allemandes

Structure des actionnaires :

- 20 % Swissair
- 20 % Sabena
- 20 % Tap Air Portugal
- 20 % AOM
- 20 % Qualiflyer Group Holdings (QFG)

Figure 2
Qualiflyer et ses filiales



Tableau 27

ONEWORLD EN UN COUP D'ŒIL (juillet 2000)

	oneworld	Aer Lingus	American Airlines	British Airways	Cathay Pacific	Finnair	Iberia	LanChile	Qantas
Destinations	559	34	231	233	43	70	100	41	86
Pays	134	11	51	96	26	30	40	17	23
Passagers (M)	209	6	95	41	10	8	26	4	19
Employés	269 100	5 900	112 000	63 000	13 200	9 000	29 000	9 038	28 000
Flotte	1 852	36	980	321	62	57	211	45	141
Revenus d'expl. (M)	–	£ 832	17 730 \$ US	8 940*£	28 702 \$HK	FIM 9 469	Pts 646 325	1 237 \$US	8 449 \$A
Dépenses d'expl. (M)	–	£ 781	16 574 \$ US	8 856 *£	25 880 \$HK	FIM 9 172	Pts 636 700	1 186 \$US	7 747 \$A
Profit d'expl. (M)	–	£ 51	1 156 \$ US	84*£	2 822 \$HK	FIM 297	Pts 9 625	51 \$ US	602 \$A
Progr. fidélisation	Oui	TAB (Travel Award Bonus)	AADVANTAGE	Executive Club	Asia Miles	Finnair Plus	Iberia Plus	LanPass	Qantas Frequent Flyer
Année de formation	1 ^{er} février 1999	1936	On retrace l'origine jusqu'à 1926	On retrace l'origine jusqu'à 1919	1946	1923	1927	1929	1920
Propriété	–	95 % : gouvernement irlandais, 5 % : employés	100 % filiale d'AMR Corporation (actions en bourse)	Compagnie avec actions cotées aux Bourses de Londres et de New York	Compagnie avec actions cotées aux Bourses de Hong Kong et de Londres. Actionnaires majoritaires : Swire Pacific Ltd (45,1 %) et CITIC Pacific Ltd (25,4 %)	Compagnie avec actions cotées aux Bourses de Helsinki et de Londres. Actionnaire majoritaire (59 %) : gouvernement finlandais	53,9 % : agence gouvernementale espagnole SEPI 9 % : British Airways, 1 % : American Airlines, 30 % : institutions, 6,1 % : employés	Compagnie avec 7,8 % de ses actions cotées à la Bourse de New York et 91 % à la Bourse de Santiago au Chili. Actionnaires majoritaires détiennent les 83,1 % restants.	Compagnie listée à la Bourse australienne. Actionnaire majoritaire : British Airways avec 25 %
Transporteurs affiliés	–	–	American Eagle	BASE, Deutsche BA, British Regional Airlines, Brymon Airways, CityFlyer Express, Comair, GB Airways, Maersk Air, Sun-Air, Loganair, British Mediterranean	–	–	Binter Mediterraneo, Iberia Regional (Air Nostrum)	Ladeco, LanPerú	Airlink, Eastern Australia Airlines, Southern, Australia Airlines, Sunstate Airlines

Notes : Toutes les données incluent les transporteurs et leurs filiales qui font partie de l'entente oneworld. Toutes les données financières proviennent des bilans de la plus récente année fiscale. Les données d'exploitation sont les dernières publiées.* Le tableau n'inclut pas les données relatives aux transporteurs non franchisés de BA.

**AMERICAN AIRLINES
EN UN COUP D'ŒIL**
Chiffre d'affaires : 17,7 milliards \$ US
Destinations : 231
Employés : 112 000
Passagers : 95 millions par an
Flotte : 980 avions, majoritairement de
 marque Boeing (plus de 600) avec égale-
 ment quelques Fokker et Airbus

Figure 3
 American Airlines : filiales et partenariats

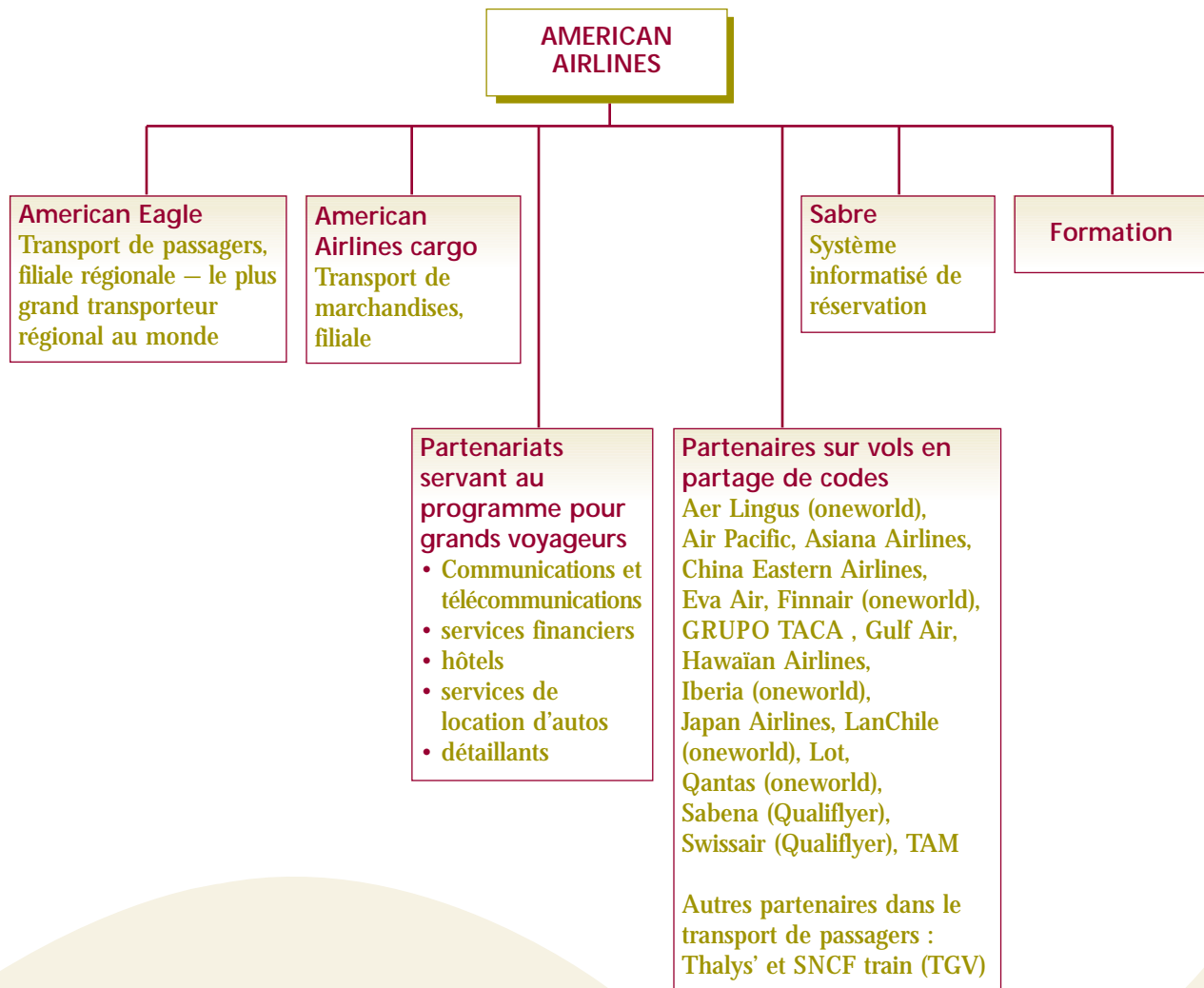


Tableau 28

Les chiffres de l'alliance SkyTeam en un coup d'œil (Juillet 2000)

Compagnies	SKYTEAM	AEROMEXICO	AIR FRANCE	DELTA	KOREAN AIR
Siège social		Mexico City, Mexico	Paris, France	Atlanta, États-Unis	Séoul, Corée du Sud
Principaux hubs	Mexico City Paris-CDG Atlanta Séoul	Mexico City Monterrey Guadalajara Hermosillo	Paris-CDG Paris-Orly Lyon	Atlanta Salt Lake City Cincinnati Dallas-Ft. Worth New York JFK	Séoul Pusan Cheju
Destinations*	451 (dédupliées)	50	198	227	78
Pays desservis*	98 (dédupliés)	7	83	29	29
Départs quotidiens*	6 402	309	1 231	4 442	420
Passagers par an	174,3 millions	8,8 millions	39 millions	106 millions	20,5 millions
PDG		Alfonso Pasquel	Jean-Cyril Spinetta	Leo F. Mullin	Yi-Taek Shim
Adresse Internet	www.skyteam.com	www.aeromexico.com	www.airfrance.net	www.delta-air.com	www.koreanair.com
Date de fondation	2000	1934	1933	1924	1969

PROGRAMMES DE FIDÉLISATION

Adhérents aux programmes de fidélisation	34,9 millions	0,9 million	3 millions	24 millions	7 millions
Programmes de fidélisation, clubs de voyageurs fréquents	Club Premier Club Premier Clásico Club Premier Oro Club Premier Platino	Fréquence Plus Fréquence Plus Bleu, Fréquence Plus Rouge	SkyMiles Silver Medallion, Gold Medallion, Platinum Medallion	Skypass Morning Calm, Morning Calm Premium, Million Miler	

* Vols exploités en propre, en franchise ou en affrètement
Source : skyteam.com



Tableau 29

SkyTeam : flottes, services aux passagers, personnel

	SKYTEAM	AEROMEXICO	AIR FRANCE	DELTA	KOREAN AIR
Flottes	979 avions subsoniques 6 avions supersoniques Total : 985 appareils	68	220 avions subsoniques 6 Concorde	584	107
Âge moyen de la flotte	10,6 ans (hors Concorde)	12 ans	9 ans (hors Concorde)	11,6 ans	7,2 ans
SERVICES AUX PASSAGERS					
Salons en aéroport	265 (dédupliés)	12	128	87	53
Agences en ville et en aéroport	659	62	192	282	123
PERSONNEL					
Nombre total d'employés	151 000	7 000	54 000	74 000	16 000
Répartition du personnel	Agents de bord : 34 146 Pilotes : 14 779 Personnel au sol : 101 750	Agents de bord : 1 450 Pilotes : 808 Personnel au sol : 4 592	Agents de bord : 10 305 Pilotes : 3 610 Personnel au sol : 39 876	Agents de bord : 19 117 Pilotes : 8 674 Personnel au sol : 46 209	Agents de bord : 3 274 Pilotes : 1 687 Personnel au sol : 11 073

Tableau 30
SkyTeam : informations financières

	SKYTEAM	AEROMEXICO	AIR FRANCE	DELTA	KOREAN AIR
Chiffre d'affaires annuel		1,2 milliard \$ US (31 mars 2000)	10,3 milliards EUR (31 mars 2000)	14,7 milliards \$ US (30 juin 1999)	4,7 milliards \$ US (31 décembre 1999)
Résultat annuel d'exploitation		70 millions \$ US (31 mars 2000)	1 176 millions EUR (31 mars 2000)	1 870 millions \$ US (30 juin 1999)	159 millions \$ US (31 décembre 1999)
Résultat annuel net		60 millions \$ US (31 mars 2000)	354 millions EUR (31 mars 2000)	1 100 millions \$ US (30 juin 1999)	226 millions \$ US (31 décembre 1999)
Sièges kilo- mètres offerts (000 000-1999)	412 816	18 360	112 465 IATA 1999	231 845	50 146
Passagers kilomètres transportés (000 000-1999)	302 760	12 190	85 543 IATA 1999	168 366	36 662
Coefficient d'occupation (1999)		66,4 %	76,1 %	72,6 %	73,1 %
Répartition du capital		Grupo Cintra (Holding Company)	Salariés 11 % Public 32 % État 57 %	Salariés 11 % Public 89 %	Salariés 2 % Public 98 %

Source : skyteam.com

LUFTHANSA

LUFTHANSA EN UN COUP D'ŒIL

Chiffre d'affaires : 8,9 milliards de dollars américains

Destinations : 340

Employés : 66 207

Passagers : 43,8 millions par an

Flotte : 287 avions, majoritairement des Boeing et Airbus (à parts égales), quelques Avro et Jet Canadair

Filiales et compagnies associées

plus de 250 réparties dans les sphères suivantes :

- transport de passagers
- logistique
- technologie
- services de traiteur
- tourisme
- technologies de l'information
- services au sol

Partenaires sur vols en partage de codes

South African Airways, Adria Airways, Air Baltic, Air Dolomiti, Croatia Airlines, Czech Airlines (sur quelques routes seulement), Luxair, Qatar Airways, Spanair

Partenaires régionaux

Augsburg Airways, Cirrus Airlines, Contact Air, Rheintalflug, Air Littoral et Cimber Air (sur quelques routes sélectionnées)



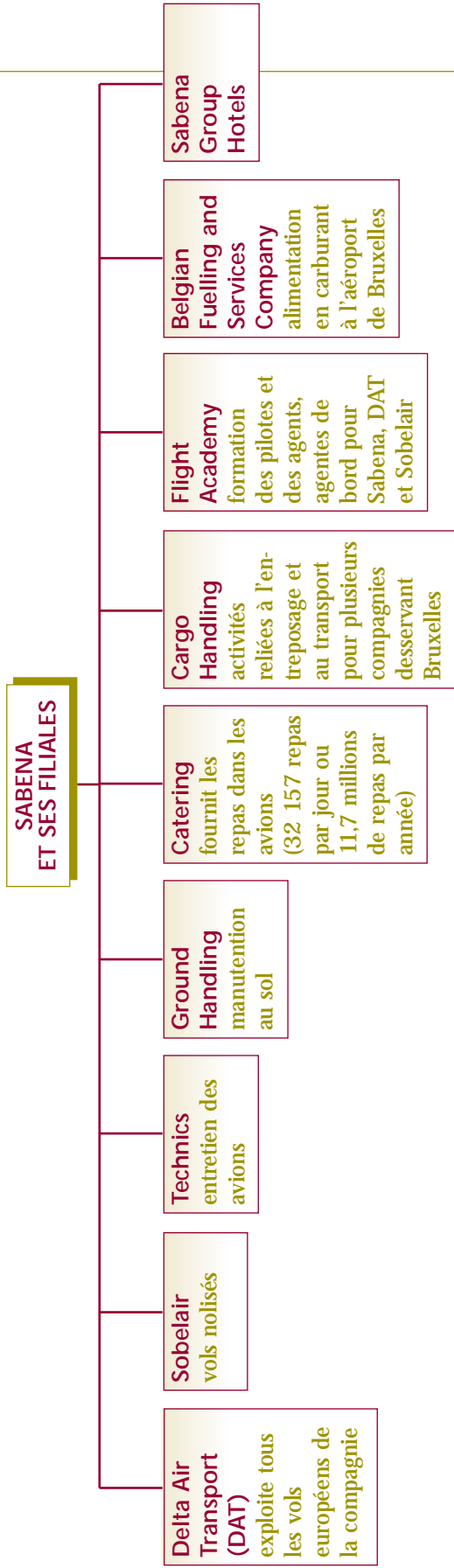
Tableau 31

Investissements des transporteurs dans les sites de voyages en ligne

Air Canada	GetThere.com	prise de participation
American	Travelocity.com	par l'entremise de Sabre
America West	GetThere.com Priceline.com	prise de participation « warrant »
British Airways	Rosenbluth Interactive Biztravel.com	prise de participation prise de participation
Continental	Priceline.com Rosenbluth Interactive Biztavel.com	« warrant » prise de participation prise de participation
Delta	Priceline.com	prise de participation, « warrant »
Northwest	GetThere.com Priceline.com	« warrant » « warrant »
TWA	Priceline.com	« warrant »
United	GetThere.com Buy.com	prise de participation « joint venture »

Source : PhoCuswright Yearbook 2000

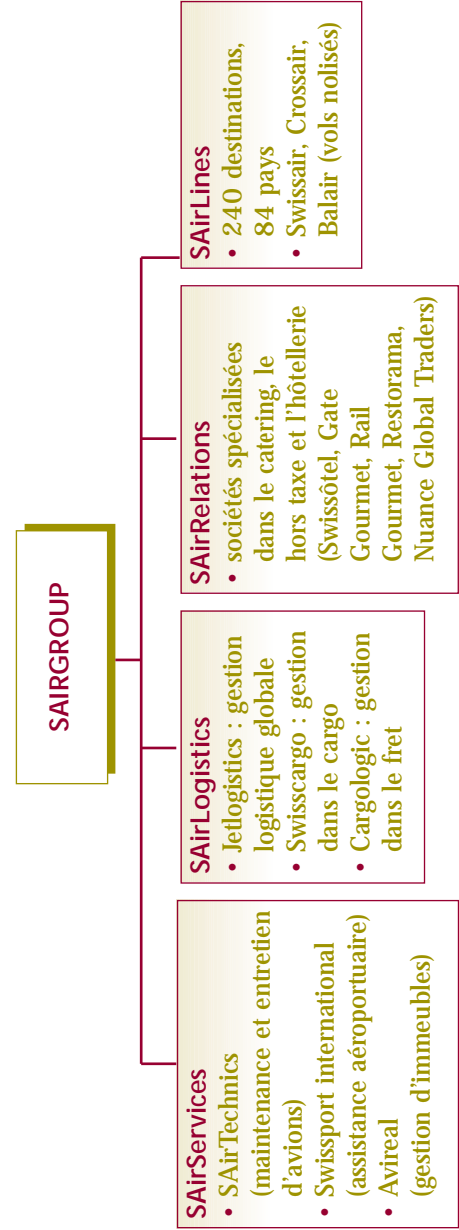
Figure 4



SAIRGROUP EN UN COUP D'ŒIL

Date de création : 1997
Type d'entreprise : société holding constituée autour de Swissair
Employés : 40 000
Chiffre d'affaires : 5,65 milliards de dollars américains

Figure 5



Les transporteurs de vols nolisés au Canada : qui sont-ils?

Fondée en décembre 1988, Canada 3000 Lignes aériennes Ltée transporte annuellement plus de trois millions de passagers auxquels elle offre quelque 94 destinations à travers le monde. En mai 1998, Canada 3000 créait la division Vacances Canada 3000 et en septembre de la même année, elle renforçait sa présence sur le marché québécois en acquérant 60 p. 100 de la société Vacances Air Pax.

Pour l'année 1999, Canada 3000 déclarait des résultats records :

- augmentation des revenus atteignant 45 p. 100 par rapport à l'exercice précédent pour atteindre 756 millions de dollars;
- progression de 11,5 p. 100 du trafic de passagers par rapport à 1998.

AIR TRANSAT

filiale à part entière du groupe Transat A.T., offre des vols nolisés à partir de cinq bases principales : Montréal, Toronto, Québec, Halifax et Vancouver. L'entreprise dispose de la plus large flotte parmi les transporteurs de vols nolisés au Canada, avec 22 avions. Elle dessert 10 villes canadiennes et 35 destinations internationales et a transporté 2,5 millions de passagers en 1999.

ROYAL AVIATION

crée sa nouvelle division Royal Airlines, spécialisée dans les vols nolisés à l'intention des passagers au Canada, en janvier 1992. En 1997, Royal acquiert les actifs de CanAir Cargo. Ce faisant, elle se dote d'une division cargo (Royal Cargo). En mai 1998, elle signe une entente commerciale de dix ans avec le voyageur canadien Vacances Signature. Par la même occasion, Vacances Signature se porte acquéreur de Royal Vacances. Par cette fusion, Vacances Signature raffermi sa position de leader au sein de l'industrie et détient une forte deuxième position sur le marché québécois.

En 1999, la flotte de Royal comprenait 11 appareils. Royal poursuit son expansion en créant des divisions : Conifair, spécialiste en entretien; Royal Handling, qui offre des services de manutention; Royal Le Club, compagnie de gestion hôtelière dans les destinations Sud; et Royal Express, transporteur offrant des vols réguliers sur des routes canadiennes et américaines.

À la suite de la fusion de Canadien et Air Canada, Royal, qui était un transporteur de vols nolisés exclusivement, est devenu un transporteur plus polyvalent en offrant aussi un service régulier de vols domestiques vers la plupart des villes canadiennes (Toronto, Montréal, Vancouver, Halifax, Winnipeg, Ottawa) pendant les périodes de pointe.

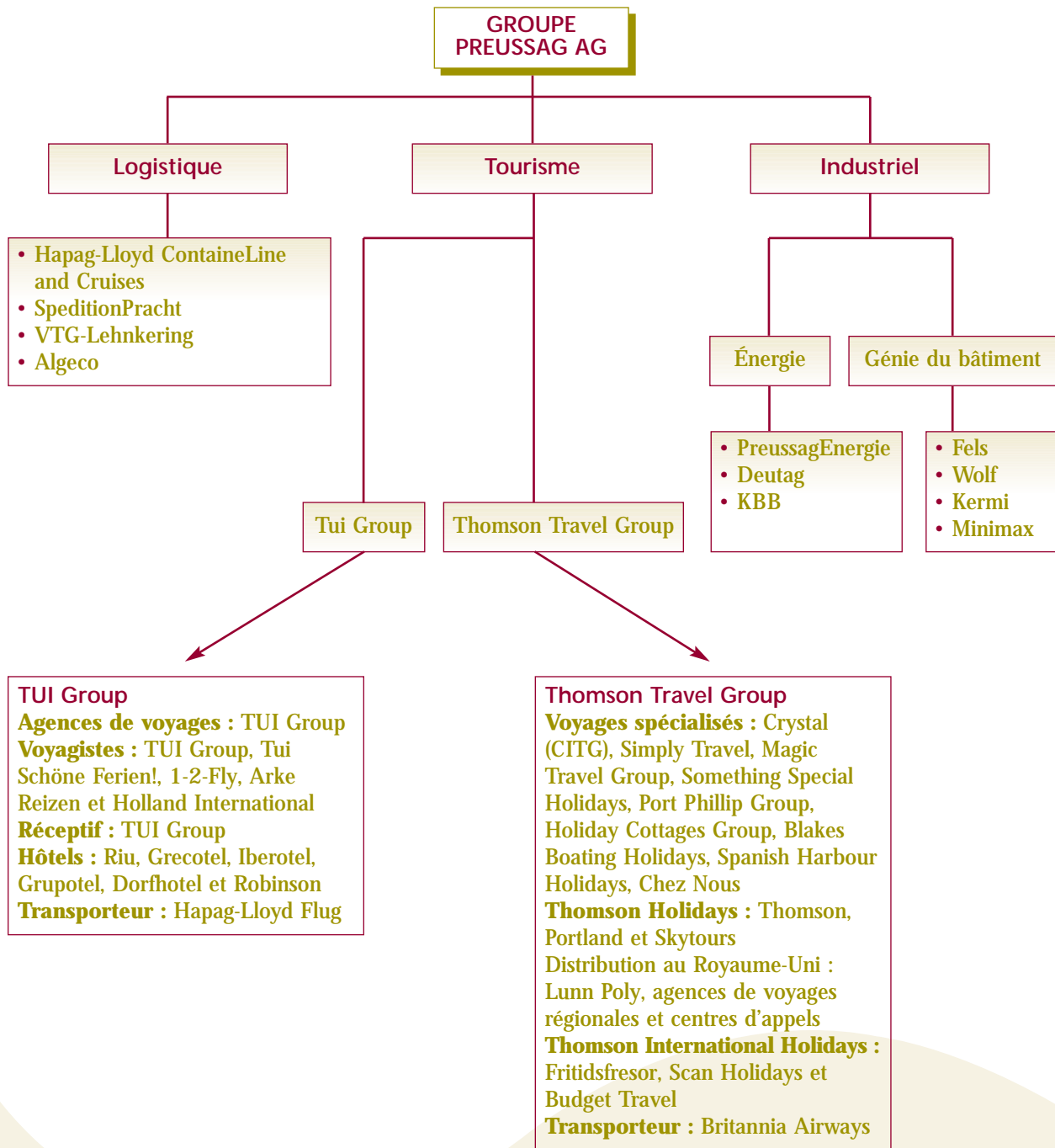
SKYSERVICE

offre des services de vols nolisés pour Sunquest, un important voyageur canadien affilié à Carnival. Skyservice est aussi propriétaire du tout nouveau transporteur RootsAir.

Le réseau de distribution

PREUSSAG

Figure 6
Structure de Preussag



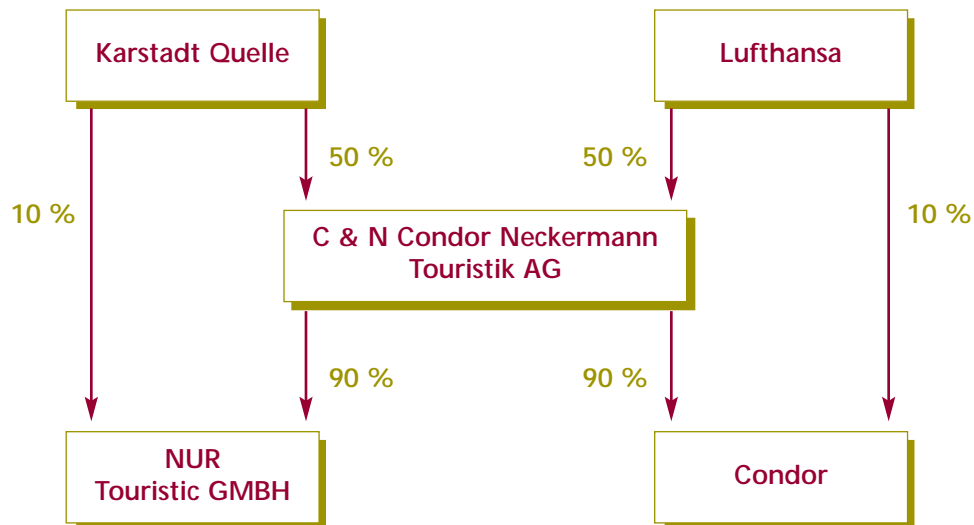
PREUSSAG, C'EST :

- un conglomérat de plus de 500 entreprises dont TUI Group et Thomson Travel Group
- un chiffre d'affaires d'environ 18 milliards de dollars américains
- une croissance des recettes touristiques de 50 % durant l'année 1999
- 75 avions, 4 500 agences de voyages, 40 voyagistes, 21 grossistes réceptifs et 102 000 chambres d'hôtels
- 17,4 millions de clients
- plus de 80 000 employés dont 45 000 dans la division tourisme

EN ROUTE VERS LE PREMIER GROUPE MONDIAL...

- | | |
|----------------------|---|
| Décembre 1998 | • Acquisition de la majorité (50,1 %) des parts de Thomas Cook Group, réseau britannique de plus de 3 000 agences réparties dans une centaine de pays |
| Février 1999 | • Acquisition de la totalité des parts de la chaîne d'agences de voyages First |
| Février 1999 | • Acquisition de la majorité (51 %) des parts de L'tur Tourismus AG |
| Juillet 1999 | • Acquisition de la totalité des parts de Touristik Union International GmbH & Co. KG |
| Janvier 2000 | • La division touristique Hapag Touristik Union devient TUI Group GmbH |
| Mai 2000 | • Acquisition de la totalité des parts de Thomson Travel Group, le voyagiste numéro deux britannique, au coût de 2,9 milliards de dollars américains |
| Octobre 2000 | • Acquisition de 34 % des parts du voyagiste français Nouvelles Frontières, transaction évaluée à environ 272 millions de dollars canadiens |
| À prévoir | • En voie de vendre ses parts (50,1 %) de Thomas Cook afin de satisfaire aux exigences de l'Union Européenne en matière de concurrence |

Figure 7
Structure de C & N Touristic AG



C & N TOURISTIC AG, C'EST...

- un chiffre d'affaires de près de quatre milliards de dollars américains
- plus de 10 millions de clients
- une flotte aérienne de 44 avions (Condor Flugdienst GmbH), un réseau de 1 600 agences en Europe (NUR, Holiday Land, Karstadt/Hertie, Reise Quelle, etc.) ainsi que 52 hôtels (Iberostar et Aldiana)
- plus de 9 000 employés

Transactions récentes...

- Septembre 1997** • Participation de 50 % avec Lufthansa dans Condor & Neckermann (fusion entre Touristic AG, NUR Touristic GMBH et Condor Flugdienst GmbH)
- Octobre 1999** • Fusion entre Quelle Group et Karstadt AG
- Juin 2000** • Acquisition de tous les actifs des activités touristiques de loisir d'Havas Voyages mis en vente par American Express (285 points de vente)
- À prévoir** • Acquisition d'un autre grand joueur tels le Groupe Accor, First Choice ou Airtours



JAPAN TRAVEL BUREAU

JAPAN TRAVEL BUREAU, C'EST...

- 14 milliards de dollars américains de chiffre d'affaires
- plus de 1 100 bureaux touristiques répartis dans 17 pays
- 2 millions de clients
- 12 400 employés
- la maison mère de Sunrise Tours

GROUPE CARLSON

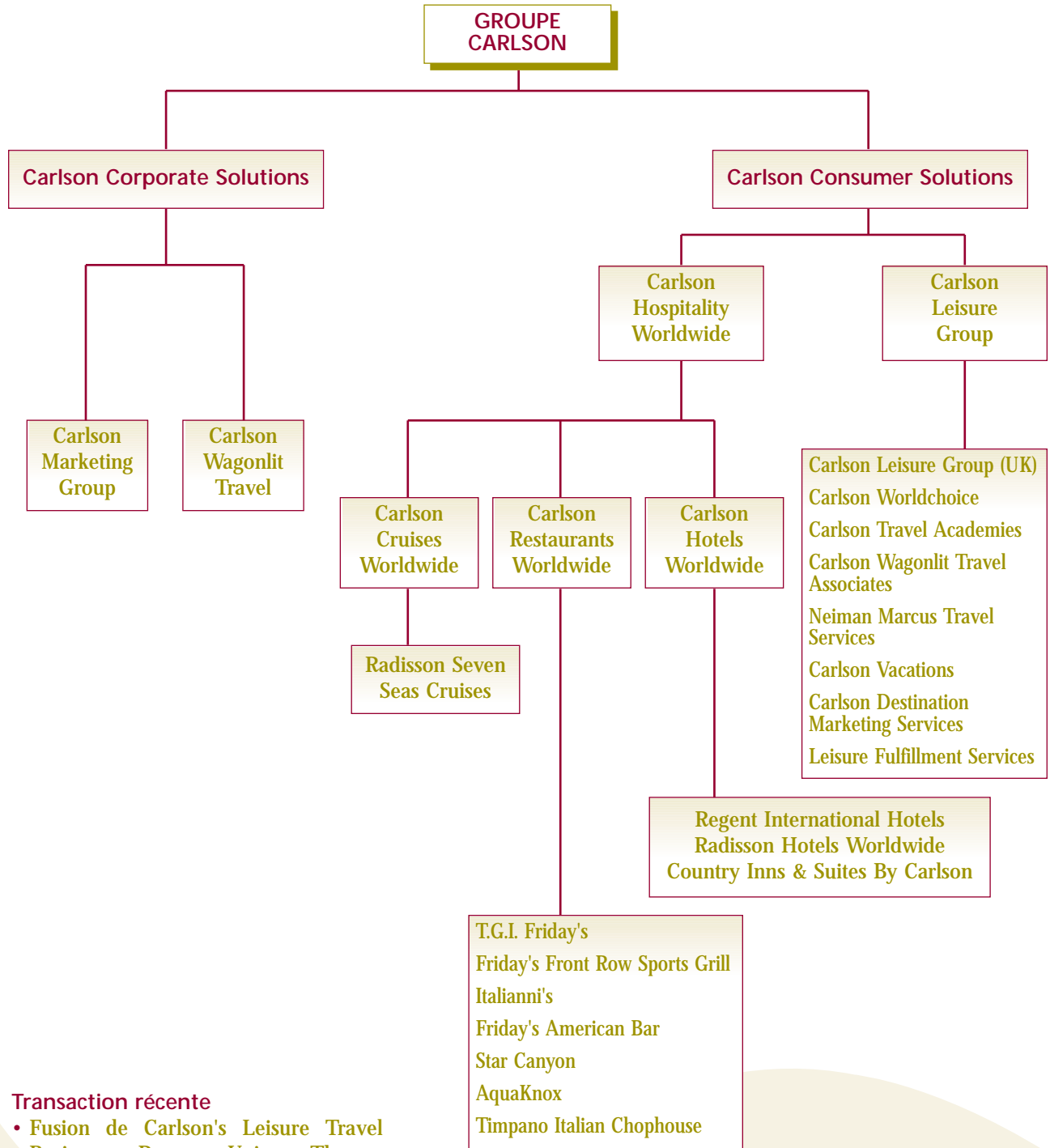
CARLSON, C'EST...

- l'une des plus importantes corporations privées américaines
- 22 milliards de dollars américains de chiffre d'affaires dont une grande partie provient de ses filiales de voyage
- 34 millions de billets d'avion, 8 millions de voitures louées, 2 millions de chambres et 2 millions de billets de train en 1999
- environ 3 000 agences de voyages dans le monde
- plus de 500 hôtels et 100 000 chambres
- quelque 500 restaurants sous 7 bannières
- quatre bateaux de croisière totalisant plus de 1 000 cabines
- 145 000 employés présents à l'intérieur de 140 pays
- un ensemble de bannières de renom telles que Radisson et Regent International sous Carlson Hospitality Worldwide de même que Carlson Wagonlit Travel (codétenu avec le Groupe Accor) et Carlson Leisure Group

Transaction récente

- Fusion de Carlson's Leisure Travel Business au Royaume-Uni avec Thomas Cook (1999)

Figure 8
Structure du groupe Carlson



Transaction récente

- Fusion de Carlson's Leisure Travel Business au Royaume-Uni avec Thomas Cook (1999)

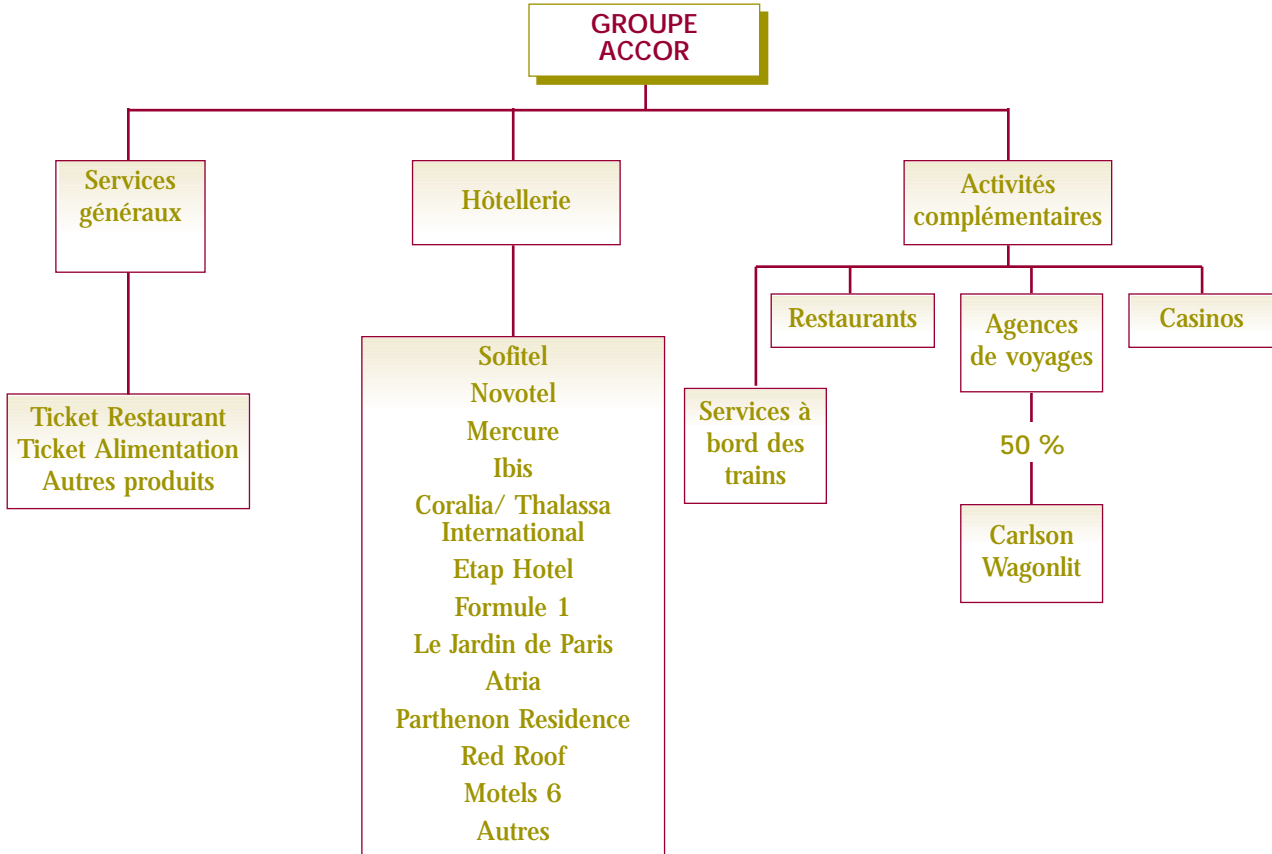
LE GROUPE ACCOR, C'EST...

- un chiffre d'affaires de 5,3 milliards de dollars américains dont un peu plus de 5 milliards pour le secteur du tourisme
- le leader mondial de l'hôtellerie économique avec ses 3 234 hôtels et ses 355 000 chambres
- le seul groupe mondial à posséder ou gérer au moins 87 % de son parc hôtelier
- le numéro deux dans le voyage d'affaires avec une participation de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel
- 129 000 employés dont 91 000 dans le secteur du tourisme
- la gestion de 10 casinos

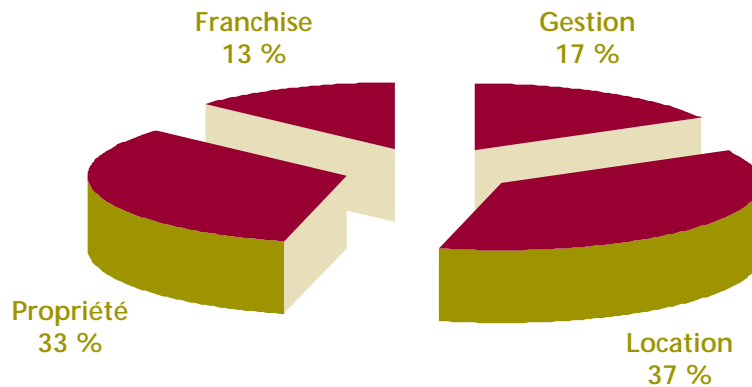
ACCOR CONSOLIDE SA POSITION MONDIALE...

- | | |
|----------------------|--|
| Janvier 1999 | • Acquisition de Good Morning Hotels, chaîne scandinave |
| Janvier 1999 | • Alliance stratégique avec Air France afin de créer des liens commerciaux privilégiés entre les deux groupes |
| Février 1999 | • Acquisition de Frantour (31 hôtels, 86 agences de voyages et 7 voyagistes) |
| Mai 1999 | • Acquisition de Demeure et Libertel |
| Juillet 1999 | • Acquisition de la totalité des actions de la chaîne Red Roof Inns aux États-Unis |
| Novembre 1999 | • Accor cède à Volkswagen sa participation de 50 % dans Europcar International |
| Avril 2000 | • Acquisition de 38,5 % du voyageur Go Voyages, spécialiste de vols « secs » |
| Juin 2000 | • Accor acquiert 2,5 % des parts de WorldRes.com Inc. ainsi que 19 % des parts de sa filiale européenne, WorldRes Europe |
| Juillet 2000 | • Accor prend une participation de 20 % du capital du groupe hôtelier polonais Orbis |

Figure 9
Structure du Groupe Accor



Graphique 9
Répartition des activités hôtelières du Groupe Accor



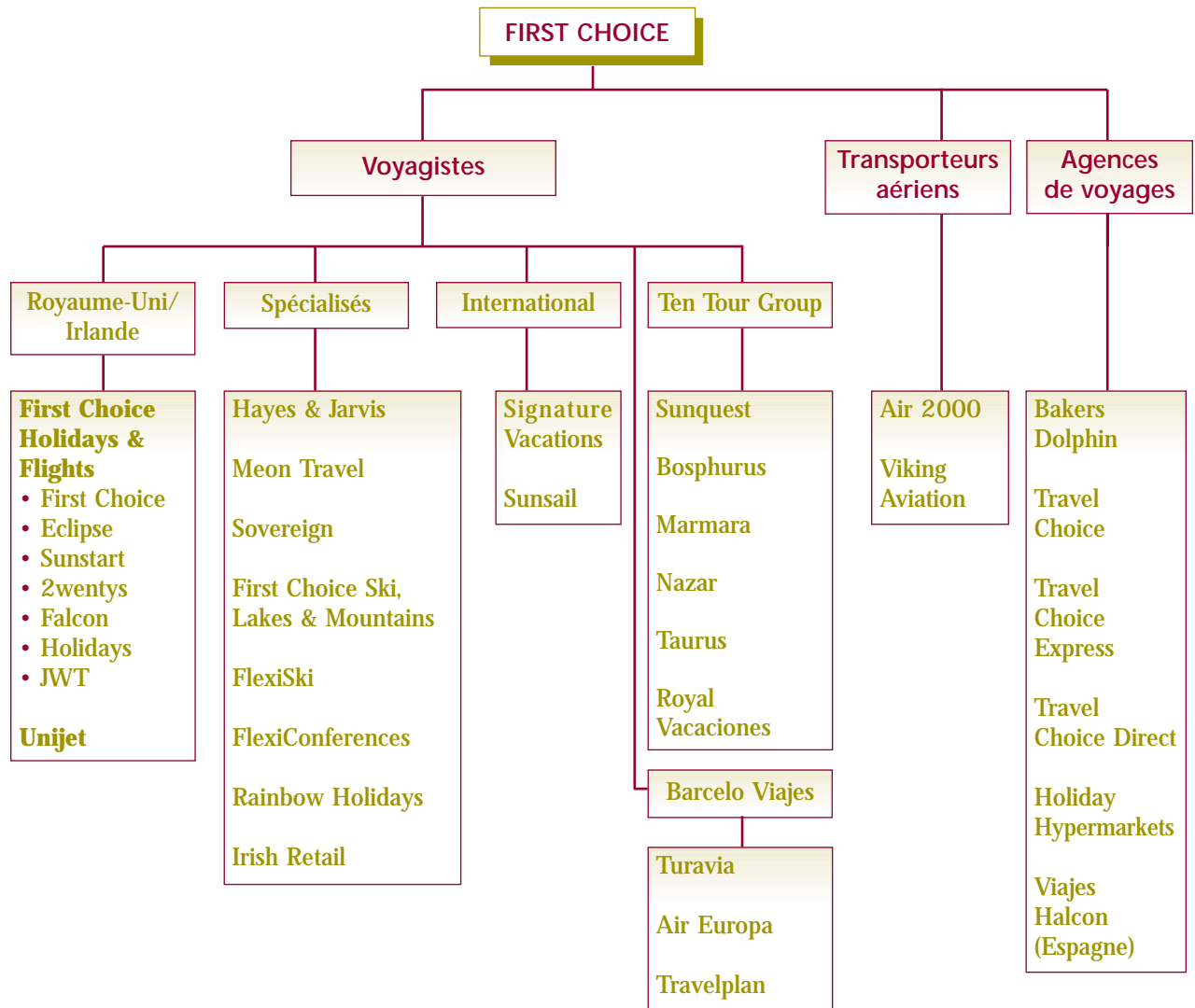
FIRST CHOICE, C'EST...

- un chiffre d'affaires de 1,9 milliard de \$ US en 1999
- une présence dans neuf pays (Royaume-Uni, Irlande, Canada, Turquie, Allemagne, Espagne, France, Belgique et Autriche)
- 610 points de vente sur le territoire britannique
- une flotte de 25 avions, la plus grande compagnie aérienne de vols nolisés en exploitation à l'aéroport de Gatwick (Londres)
- 4,8 millions de passagers en 1999

Les principales transactions citées ci-dessous du groupe First Choice Holidays démontrent sa participation active au mouvement de concentration en cours dans l'industrie du voyage sur le territoire britannique.

- | | |
|------------------|---|
| 1998 | • Acquisition des voyagistes Unijet et Hayes & Jarvis et des agences de voyages Bakers Dolphin et Intatravel |
| 1999 | • Acquisition de Meon Travel (11,6 M \$ US), Sunsail International (50,8 M \$ US), FlexiGroup (1,5 M \$ US) |
| Mai 2000 | • Le groupe signe une alliance avec Royal Caribbean Cruise Ltd. |
| Juin 2000 | • Acquisition du groupe Ten Tour (voyagiste turc) pour un montant de 111,8 millions de \$ US. Le groupe inclut Sunquest au Royaume-Uni, Nazar en Allemagne, Marmara en France, Taurus en Autriche et Royal Vacaciones en Espagne. |

Figure 10
Structure de First Choice



KUONI HOLDING, C'EST...

- un chiffre d'affaires de près de 2 milliards de dollars américains
- 6 500 employés à travers le monde
- une présence dans 27 pays
- le leader incontesté du marché suisse

TRÈS ACTIF SUR LE MARCHÉ DES ACQUISITIONS...

1998

- Acquisition d'Euro Lloyd Reisebüro GmbH, le spécialiste allemand des voyages d'affaires
- Regroupement de Kuoni Italie et du voyageur italien Gastaldi Tours pour former la nouvelle société Kuoni Gastaldi Tours
- Acquisition de trois voyageurs danois afin de les fusionner en une société appelée Alletiders Rejser A/S
- Acquisition de Voyages Jules Verne, un spécialiste de vente directe de voyages d'agrément haut de gamme en Europe et outre-mer

1999

- Tentative avortée de fusion entre Kuoni Travel Holding Ltd. et First Choice Holidays PLC
- Acquisition de 49 % des actions du groupe ITV (Imholz-TUI-Voegele), troisième plus grand voyageur suisse, appartenant à Preussag
- Acquisition du voyageur de luxe Intrav, basé à Saint-Louis, Missouri

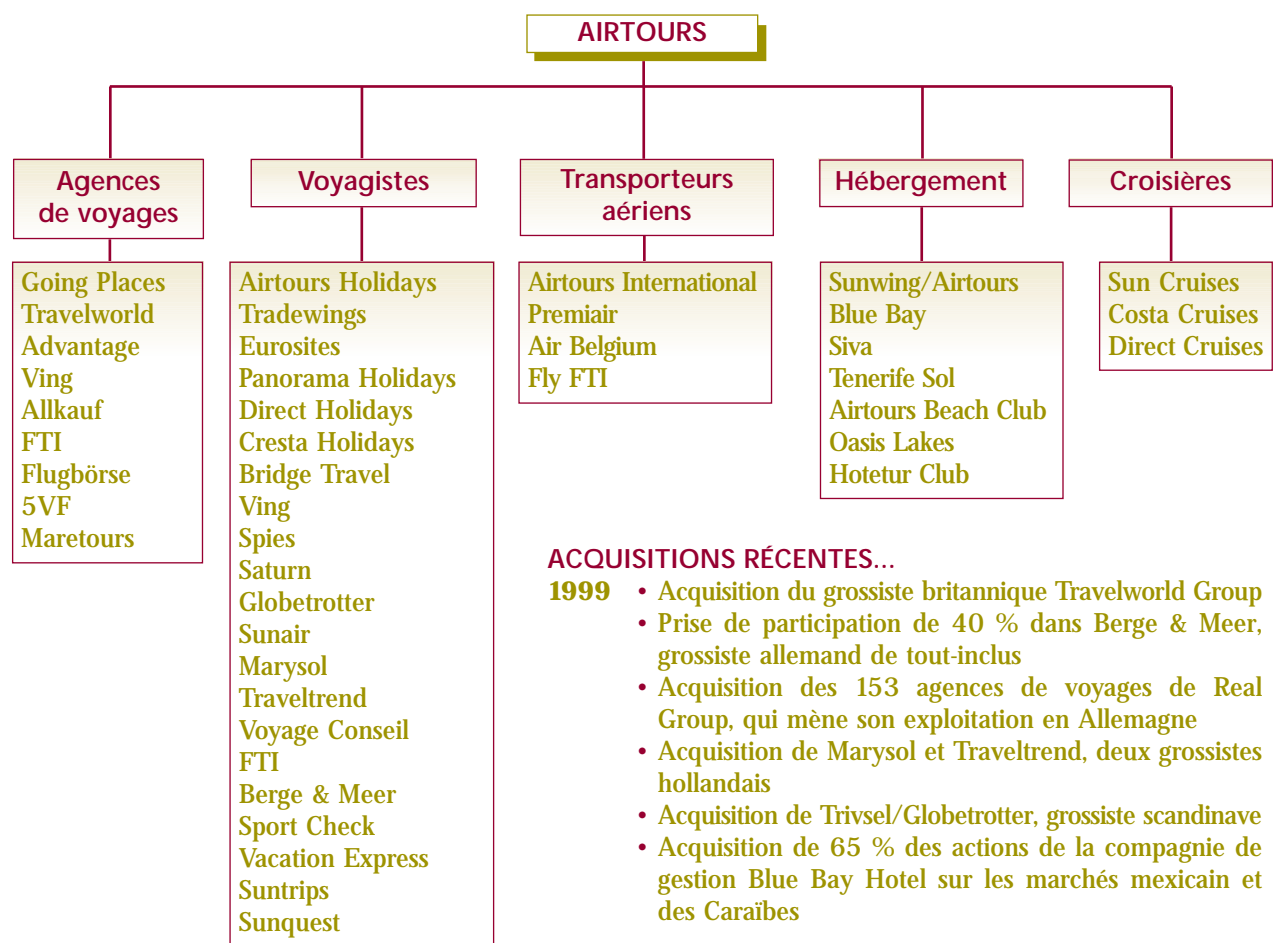
2000

- Acquisition de 70 % des actions d'Inter Holland Travel B. V. (réceptif)
- Acquisition de T Pro, un grossiste réceptif basé à New York
- Acquisition de 49 % des actions du voyageur suédois Apollo Resor AB, de Stockholm
- Participation de 12,5 % dans la station de télévision britannique TV Travelshop
- Acquisition de Sita Travel, un voyageur indien spécialisé dans les loisirs et les voyages d'affaires ainsi que le réceptif
- Acquisition du voyageur spécialisé Dane Tours

AIRTOURS, C'EST...

- 60 grossistes fonctionnant sous diverses bannières
- une flotte de 45 avions, 10 bateaux de croisière et 46 centres touristiques
- un chiffre d'affaires de 4,7 milliards de dollars américains
- plus de 23 000 employés
- une clientèle annuelle de 10 millions de personnes

Figure 11
Structure d'Airtoours

**ACQUISITIONS RÉCENTES...**

- 1999**
- Acquisition du grossiste britannique Travelworld Group
 - Prise de participation de 40 % dans Berge & Meer, grossiste allemand de tout-inclus
 - Acquisition des 153 agences de voyages de Real Group, qui mène son exploitation en Allemagne
 - Acquisition de Marysol et Traveltrend, deux grossistes hollandais
 - Acquisition de Trivsel/Globetrotter, grossiste scandinave
 - Acquisition de 65 % des actions de la compagnie de gestion Blue Bay Hotel sur les marchés mexicain et des Caraïbes
- 2000**
- Acquisition des actions restantes de Frosch Touristik GmbH (FTI)
 - Acquisition de 50 % des parts de Hotetur Club, groupe hôtelier espagnol menant son exploitation à Majorca, Cuba, aux îles Canaries et en République dominicaine

TRANSAT AT, C'EST...

- des revenus qui totalisent 1,6 milliard de dollars canadiens en 1999
- un total de plus de 2,5 millions de passagers en 1999
- quatre réseaux d'agences de voyages (236 points de vente), sept voyagistes expéditeurs dont Vacances Air Transat et World of Vacations ainsi que deux voyagistes réceptifs, soit DMC Transat et Vacances Air Transat Holidays
- une flotte de 22 avions
- une agence de voyages virtuelle, Voyages Exit
- une filiale de gestion hôtelière
- une entreprise de services de représentation et de manutention aéroportuaires

Figure 12
Structure de Transat

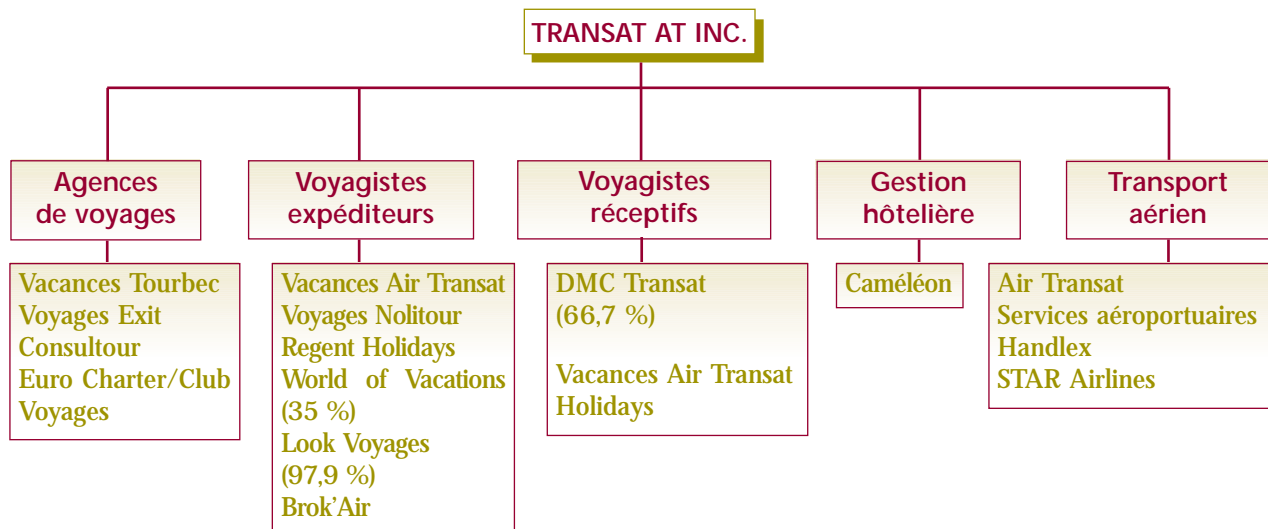


Tableau 32

Profil des systèmes de distribution mondiale

	SABRE Inc.	Amadeus Global Travel Distribution	Galileo International	WorldSpan
Fondation	1976 par American Airlines	1988 par Lufthansa, Iberia, Air France et SAS	1993 par la fusion de Galileo et Covia Partnership	1990 par la fusion des systèmes de Delta, Northwest et TWA
Siège social	Dallas (Texas), États-Unis	Madrid, Espagne	Rosemont (Illinois), États-Unis	Atlanta (Georgie), États-Unis
Propriétaires	Public (100 %)	Public (25 %), Air France (25 %), Iberia Líneas Aéreas (25 %), Lufthansa Commercial Holding (25 %)	Public (73,2 %), United Airlines (17,6 %), Swissair (7,7 %), Olympic, Air Canada, Aer Lingus Austrian (1,5 %)	Delta Air Lines (40 %), Northwest Airlines (34 %), Trans World Airlines (26 %)
Personnel	10 000	2 860	2 600	3 420
Distribution	210 000 terminaux dans plus de 47 000 agences de voyages réparties dans 112 pays	50 150 agences de voyages réparties dans 135 pays (142 350 terminaux) et 8 200 bureaux de vente (71 300 terminaux) de compagnies aériennes	176 100 terminaux dans plus de 41 500 agences de voyages présentes dans 107 pays	20 835 agences de voyages réparties dans 70 pays (dont 49 % des agences présentes sur le territoire nord-américain)
Revenus - 1999 (\$ US)	2,434 milliards (en hausse de 5,6 %) dont près de 1,5 milliard provenant de Electronic Travel Distribution	1,224 milliard, croissance de 14,5 % par rapport à 1998	1,526 milliard (hausse de 3 %) dont 1,452 milliard provenant de Electronic Travel Distribution (41,8 % proviennent du marché américain)	
Réservations - 1999 (volume)	439 millions (40 % du marché)	371,7 millions (58 % proviennent du marché européen)	350 millions (42 % proviennent du marché américain)	
Fournisseurs	440 compagnies aériennes, 47 000 propriétés d'hébergement, 50 compagnies de location de voitures	492 compagnies aériennes, 51 800 propriétés d'hébergement, 49 compagnies de location de voitures, 6 voyagistes	519 compagnies aériennes, 45 000 propriétés d'hébergement, 38 compagnies de location de voitures, 350 voyagistes	455 compagnies aériennes, 44 000 propriétés d'hébergement, 30 compagnies de location de voitures, 30 voyagistes

Source : Chaire de Tourisme, rapport annuel des systèmes de distribution mondiale

Tableau 33

Portrait des dix plus grands acteurs mondiaux dans le secteur hôtelier en 1999

ENTREPRISES	BANNIÈRES	ACTIVITÉS
<p>CENDANT CORP. Parsippany, NJ États-Unis</p> <p>1^{er} rang 542 630 chambres 6 315 hôtels Chiffre d'affaires en 1999 (secteur voyages) : 1,15 milliard \$ US</p> <p>Présence dans 23 pays 6 258 hôtels franchisés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Days Inn • Howard Johnson • Knights Inn • Ramada Inn • Super 8 • Travelodge • Villager Lodge • Wingate Inn 	<ul style="list-style-type: none"> • Immobilier • Voyage (25 % des revenus) <ul style="list-style-type: none"> • Franchise d'hôtels • Centre de villégiature à temps partagé • Franchise de location d'autos Avis • Services de marketing direct • Services divers
<p>BASS HOTELS & RESORTS London, Angleterre</p> <p>2^e rang 471 680 chambres 2 886 hôtels Chiffre d'affaires en 1999 : 1,75 milliard \$ US</p> <p>Présence dans 98 pays 2 563 hôtels franchisés 175 hôtels en gestion 83 hôtels en propriété / location</p>	<ul style="list-style-type: none"> • InterContinental • Crowne Plaza • Holiday Inn • Holiday Inn Express • Forum • Staybridge Suites 	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtellerie (40 % des revenus) <ul style="list-style-type: none"> • Franchiseur • Propriété • Gestion • Pubs, restaurants et sites de loisirs • Brasseries / Boissons alcoolisées (vente en juin 2000) • Boissons gazeuses
<p>MARRIOTT INTERNATIONAL Washington, DC États-Unis</p> <p>3^e rang 355 900 chambres 1 880 hôtels Chiffre d'affaires en 1999 : 7 milliards \$ US</p> <p>Présence dans 56 pays 998 hôtels franchisés 759 hôtels en gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Courtyard • Fairfield Inn & Residence Inn • Marriott Hotels, Resorts & Suites • Renaissance Hotels & Resorts • Residence Inn • SpringHill Suites • Towne Place Suites • Marriott Vacation Club International • ExecuStay • Marriott Executive Apartments • Marriott Conference Centers • New World <p>Partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ramada International • Ritz-Carlton Hotels & Resorts 	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtellerie (80 % des revenus) <ul style="list-style-type: none"> • Franchiseur • Propriété • Gestion • Services aux personnes du 3^e âge • Distribution de services d'alimentation • Marché virtuel

Tableau 33

Portrait des dix plus grands acteurs mondiaux dans le secteur hôtelier en 1999 (suite)

ENTREPRISES	BANNIÈRES	ACTIVITÉS
<p>ACCOR Évry, France</p> <p>4^e rang 354 652 chambres 3 234 hôtels Chiffre d'affaires consolidé en 1999 : 3,4 milliards \$ US*</p> <p>Présence dans 81 pays 13 % hôtels franchisés 17 % hôtels en gestion 33 % hôtels en propriété 37 % hôtels en location</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Économique • Motel 6 (États-Unis) • Red Roof Inns (États-Unis) • Formule 1 (Europe) • Etap Hotel (Europe) • Ibis (Europe) • Mercure • Novotel • Sofitel • Coralia (loisir) • Atria (centres de conférences) • Thalassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtellerie (62 % des revenus) <ul style="list-style-type: none"> • Franchiseur • Propriété • Gestion • Location • Restauration • Agences de voyages • Service à bord des trains en Europe • Divertissement (Parc Astérix) • Centre de conseil et de formation • Titres de services • Modes de paiement • Gestionnaire de casinos
<p>CHOICE HOTELS INTERNATIONAL Silver Spring, MD États-Unis</p> <p>5^e rang 338 254 chambres 4 248 hôtels Chiffre d'affaires en 1999 : 161,6 millions \$ US</p> <p>Présence dans 36 pays 4 248 hôtels franchisés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comfort (Inn et Suites) • Quality • Econo Lodge • Sleep Inn • Clarion • Rodeway Inn • MainStay Suites 	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtellerie <ul style="list-style-type: none"> • Franchiseur
<p>BEST WESTERN INTERNATIONAL Phoenix, AZ États-Unis</p> <p>6^e rang 313 247 chambres 4 037 hôtels Chiffre d'affaires consolidé en 1999 : 154,6 millions \$ US</p> <p>Présence dans 84 pays 4 037 hôtels portant la bannière</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Best Western 	<ul style="list-style-type: none"> • Regroupement volontaire en hôtellerie <ul style="list-style-type: none"> • Commercialisation <p>Organisme à but non lucratif</p> <p>Tout hôtel portant la bannière Best Western est la propriété de l'adhérent au regroupement et cette personne en assume la gestion.</p>

* Activités hôtelières

Tableau 33

Portrait des dix plus grands acteurs mondiaux dans le secteur hôtelier en 1999 (suite)

ENTREPRISES	BANNIÈRES	ACTIVITÉS
<p>HILTON HOTELS CORP. Beverly Hills, CA États-Unis</p> <p>7^e rang 290 000 chambres 1 700 hôtels Chiffre d'affaires en 1999 : 3,16 milliards \$ US</p> <p>Présence dans 20 pays 1 357 hôtels franchisés 173 hôtels en gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conrad International • Doubletree • Embassy Suites • Hampton Inn • Hampton Inn & Suites • Hilton • Hilton Garden Inn • Homewood Suites • Red Lions Hotels and Inns • Harrison Conference Centers • Propriétés indépendantes / hôtels réputés tel le Waldorf-Astoria (NY) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtellerie <ul style="list-style-type: none"> • Propriétaire • Gestionnaire • Franchiseur
<p>STARWOOD HOTELS & RESORTS WORLDWIDE White Plains, NY États-Unis</p> <p>8^e rang 217 651 chambres 716 hôtels Chiffre d'affaires en 1999 : 3,86 milliards \$ US</p> <p>Présence dans 80 pays 299 hôtels franchisés 204 hôtels en gestion 170 hôtels en propriété/location</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ciga • Four Points • Luxury Collection • Sheraton • St-Regis • W Hotels • Westin 	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtellerie <ul style="list-style-type: none"> • Franchiseur • Propriété • Gestionnaire • Location <p>Starwood Hotels & Resorts est le plus grand REIT américain, propriétaire d'immeubles hôteliers. Starwood Hotels & Resorts Worldwide gère et exploite les établissements détenus par Starwood Hotels & Resorts.</p>
<p>CARLSON HOSPITALITY WORLDWIDE Minneapolis, MN États-Unis</p> <p>9^e rang 114 161 chambres 616 hôtels Chiffre d'affaires en 1999 : n.d.</p> <p>Présence dans 57 pays 581 hôtels franchisés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Radisson • Regent International Hotel • Country Inns & Suites, Filiale du groupe Carlson 	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtellerie <ul style="list-style-type: none"> • Franchiseur • Restauration • Croisière
<p>HYATT HOTEL / HYATT INTERNATIONAL Chicago, IL États-Unis</p> <p>10^e rang 85 743 chambres 195 hôtels Chiffre d'affaires en 1999 : n.d.</p> <p>Présence dans 35 pays 191 hôtels en gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hyatt Hotels & Resorts • Grand Hyatt Hotel • Park Hyatt Hotel • Hyatt Regency Hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtellerie <ul style="list-style-type: none"> • Gestion • Franchiseur • Parcours de golf • Casino flottant

Tableau 34

Présence mondiale des groupes du secteur hôtelier (1999)

Rang mondial 1999		Nombre de pays 1999 1998
1	Bass Hotels & Resorts	98 95
2	Best Western International	84 76
3	Accor	81 72
4	Starwood Hotels & Resorts	80 70
5	Carlson Hospitality Worldwide	57 54
6	Marriott International	56 53
7	Hilton International	53 53
8	Forte Hotel Group	51 50
9	Club Méditerranée SA	40 35
10	Choice Hotels International	36 36
11	Hyatt Hotels / Hyatt International	35 34
12	Sol Mélià	27 24
13	Airtours Group	23 -
14	Cendant Group	23 -
15	Hilton Hotels Corp.	20 -

Source : HOTELS' Giant Survey 2000

Tableau 35

Les plus grands gestionnaires d'hôtels (1999)

RANG MONDIAL	GROUPES HÔTELIERS	HÔTELS EN GESTION/TOTAL
1	Marriott International Inc.	759 / 1 880
2	Société du Louvre	565 / 990
3	Accor	456 / 3 234
4	Tharaldson Enterprises	314 / 314
5	Westmont Hospitality Group Inc.	296 / 296
6	Starwood Hotels & Resorts WW	204 / 716
7	Hyatt Hotels / Hyatt International	191 / 195
8	Marcus Hotels & Resorts	185 / 185
9	Bass Hotels & Resorts	175 / 2 886
10	Hilton Hotels Corp.	173 / 1 700

Source : HOTELS' Giant Survey 1999



Tableau 36

Les plus grands franchiseurs (1999)

RANG MONDIAL	GROUPES HÔTELIERS	HÔTELS FRANCHISÉS/TOTAL
1	Cendant Corp.	6 258 / 6 315
2	Choice Hotels International	4 248 / 4 248
3	Bass Hotels & Resorts	2 563 / 2 886
4	Hilton Hotels Corp.	1 357 / 1 700
5	Marriott International	998 / 1 880
6	Carlson Hospitality Worldwide	581 / 616
7	Accor	568 / 3 234
8	U.S. Franchise Systems	374 / 400
9	Société du Louvre	372 / 990
10	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	299 / 716

Source : HOTELS' Giant Survey 1999

Tableau 37

Les dix plus grands regroupements mondiaux de marketing et de réservations du secteur hôtelier (1999)

Classement par nombre de chambres

RANG MONDIAL	REGROUPEMENTS	NOMBRE DE CHAMBRES	NOMBRE D'HÔTELS
1999 1998		1999 1998	1999 1998
1 1	Pegasus Solutions Dallas, TX États-Unis	1 802 872 1 500 000	8 700 7 700
2 2	Lexington Services Corp. Irving, TX États-Unis	494 000 375 000	3 800 3 000
3 3	VIP International Corp. Calgary, Alberta Canada	210 320 183 500	1 872 1 468
4 4	Supranational Hotels Londres, Royaume-Uni	123 563 123 500	1 077 827
5 5	Leading Hotels of the World New York, NY États-Unis	94 000 90 200	340 315
6 6	Hotusa - Eurostars - Familia Hotels Barcelone, Espagne	77 950 80 000	976 757
7 7	Keytel S.A. Barcelone, Espagne	76 000 76 000	760 700
8 9	SRS Hotels Steigenberger Frankfurt / Main, Allemagne	72 000 60 300	400 365
9 8	Logis de France Paris, France	65 734 66 180	3 650 3 682
10 -	Unirez Inc. Grapevine, TX États-Unis	60 891 -	583 -

Source : HOTELS' Giant Survey 2000

Tableau 38
 Les plus grands groupes canadiens
 figurant au classement par nombre de chambres des 300 plus grands groupes mondiaux (1999)

RANG CANADA MONDIAL	1999 1999 1998	GROUPES HÔTELIERS	CHAMBRES 1999 1998	HÔTELS 1999 1998
1 44 51		Canadian Pacific Hotels & Resorts Toronto, Ontario	18 160 14 608	36 33
2 49 -		Royal Host Hotels & Resorts Calgary, Alberta	16 000 -	195 -
3 52 89		Four Seasons Hotels & Resorts Toronto, Ontario	13 744 8 854	47 33
4 99 -		CHIP Hospitality Vancouver, Colombie-Britannique	8 263 -	40 -
5 164 -		Intrawest Corp. Vancouver, Colombie-Britannique	5 157 -	40 -
6 236 276		Sandman Hotels & Inns Vancouver, Colombie-Britannique	3 000 2 200	25 21
7 239 265		Gouverneur Montréal, Québec	2 900 2 500	16 16
8 244 227		Coast Hotels & Resorts Vancouver, Colombie-Britannique	2 816 3 025	20 23
9 294		O'Neil Hotels & Resorts Vancouver, Colombie-Britannique	2 000 -	14 -

Source : HOTELS' Corporate 300 Ranking / HOTELS - juillet 2000 - www.hotelsmag.com



Tableau 39

Principaux regroupements hôteliers au Québec

Regroupements	Hôtels québécois participants	Caractéristiques
Relais & Châteaux <ul style="list-style-type: none"> • Association internationale • Siège social à Paris • Fusion en 1975 de trois regroupements 	<ul style="list-style-type: none"> • Auberge Hatley • Hôtel Les Trois Tilleuls • Hôtel L'eau à la bouche • La Pinsonnière 	<ul style="list-style-type: none"> • Association de 426 hôtels (31 chambres en moyenne) et grands restaurants répartis dans 43 pays • Les participants doivent souscrire à une charte de qualité
Hôtellerie Champêtre <ul style="list-style-type: none"> • Créé en 1990 • Fonction principale de mise en marché • Siège social à Montréal 	<ul style="list-style-type: none"> • Auberge de La Fontaine • Auberge des Falaises • Manoir des Érables • Hôtel l'Estérel • Auberge du Lac-Saint-Pierre • Autres 	<ul style="list-style-type: none"> • 20 auberges, quatre catégories : auberge, auberge en forêt, hôtel de villégiature et hôtel de charme en milieu urbain • Présence dans dix régions • Chiffre d'affaires : 50 millions • Taux d'occupation moyen en 1998 : 52 % (moyenne du Québec dans cette catégorie d'établissements : 35 %) • Tarif moyen en 1998 : 98 \$ (tarif moyen pour l'ensemble du Québec dans cette catégorie d'établissements : 79 \$)
Chaîne Hôtelière Hôte <ul style="list-style-type: none"> • Créé en 1970 • Siège social à Montréal 	<ul style="list-style-type: none"> • Château Bromont • Auberge de la Gare • Hôtel Val Des Neiges • Hôtel/Motel Belle-Plage • Auberge Mirabel • Autres 	<ul style="list-style-type: none"> • 27 établissements
Fédération des Agricotours <ul style="list-style-type: none"> • Créé en 1974 	<ul style="list-style-type: none"> • Gîtes du passant* : formule B & B ou logement chez l'habitant • Auberges du passant* • Gîtes à la ferme • Maisons de campagne et de ville • Tables champêtres* • Promenades à la ferme 	<ul style="list-style-type: none"> • Environ 700 membres au Québec • Présente dans toutes les régions • Les maisons accréditées doivent répondre à des normes de qualité

* Appellation réservée à l'usage unique des établissements accrédités

Bibliographie

ABEL-NORMANDIN, Serge (1999). « Air France et Delta s'associent en vue de fonder une alliance globale », *Tourisme Plus*, 5 juillet, p. 1, 4.

ABEL-NORMANDIN, Serge (2000). « SAir Group consolide le Qualiflyer Group », *Tourisme Plus*, 14 février, p. 4.

ABOCAR, Amran (2000). « Roots Canada veut être le prochain Virgin », *Le Devoir*, 17 et 18 juin, p. C-7.

ACCOR. *Rapport annuel 1999*, 94 p.

ADAMS, Bruce. *Pegasus realigns after acquiring REZsolutions*, [En ligne], mai 2000, [www.hmmonline.com/...] (23 août 2000).

ADER, Jason, Robert A. LAFLEUR et Marc J. FALCONE (2000). *Bear Stearns Equity Research : Internet Travel : Point, Click, Trip, An Introduction To The On-Line Travel Industry*, avril, 99 p.

AGENCE FRANCE-PRESSE (2000). « Le patron de British Airways démissionne après une série de déboires », *Le Devoir*, 13 mars.

AIR TRANSPORT ASSOCIATION. *Airline handbook*, [En ligne], [www.air-transport.org/public/Handbook/...] (6 mars 2000).

AIRLINES INTERNATIONAL (2000). *Driving the Next Consolidated Wave*, juillet-août, p.50-51.

AIRTOURS. *Rapport annuel 1999*, 68 p.

AMADEUS GLOBAL TRAVEL DISTRIBUTION. *Rapport annuel 1999*, 164 p.

AMERICAN EXPRESS. *Rapport annuel 1999*, 66 p.

ANDERSEN, Arthur. *Arthur Andersen - New Global Study, Hospitality 2000 : The Capital, Examines The Long Term Trends In The Sourcing, Structuring And Use Of Capital In The International Hospitality Industry*, [En ligne], 6 juin 2000, [www.hospitalitynet.org/news/...] (2 août 2000).

ANDRÉ, Paul et Jean-François LHER (2000). « Une grille d'analyse des regroupements d'entreprises », *Revue gestion*, vol. 25, n° 3, automne, p. 137-158.

ANDRÉ, Paul, Walid BEN et Jean-François LHER (2000). « Regroupements d'entreprises et création de valeur », *Revue gestion*, vol. 25, n° 3, automne, p. 158-174.

ANTONELLI, Leo. *Does size matter?* [En ligne], mars 1999, [www.meetingscanada.com] (août 2000).

AVMARK AVIATION ECONOMIST (1987). *Computer Reservation Systems*, mai, p. 21.

AVMARK AVIATION ECONOMIST (1998). *Virtual Mergers, Regulatory Headaches*, vol. 15, n° 4, p. 2, 4-8.

AVMARK AVIATION ECONOMIST (1999). *Differing approaches to alliance strategy*, août, p. 8-9.

AVMARK AVIATION ECONOMIST (1999b). *US Airline Alliances. Beneficial or Harmful to Consumers?*, vol. 16, n° 3, p. 12-17.

AYALA, H. (2000). « Panama's TCR Action Plan: Building Alliances for a Heritage-driven Economy », *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, n° 1, février, p. 108-119.

BAILEY, Murray. *Travel Agencies Under Pressure: Commissions Shrink as Direct Bookings Grow*, [En ligne], 10 avril 2000, [www.arthurandersen.com/] (août 2000).

BARBE, Alain (2000). « Les fournisseurs se moquent de nous », *Bulletin Voyages*, n° 1069, 31 juillet, p. 10-15.

BARRETT, Amy (2000). « Henry Silverman's Long Road Back : He's fighting to restore Cendant's reputation », *Business Week*, 28 février, p. 126-138.

BASS. *Rapport annuel 1999*, 64 p.

BEAUREPÈRE, Thierry (2000a). « Voyage au cœur de géants européens », *L'Écho Touristique*, n° 2494, 3 mars, p. 22-25.

BEAUREPÈRE, Thierry (2000b). « Le pôle Suisse peut-il contrer Air France? », *L'Écho Touristique*, n° 2515, 8 septembre, p. 18-23.

BENHAMOU, François (2000). « Mondialisation de l'hôtellerie : Mythe ou réalité? », *Espaces*, février, p. 34-40.

BÉRUBÉ, Gérard (2000). « Les lendemains de la saga Air Canada/Canadien/Onex : Robert Milton a beaucoup appris. », *Le Devoir*, 20 et 30 janvier, p. C-1 et C-7.

BEST WESTERN. *Rapport annuel 1999*, 21 p.

BEYER, Barbara (1999). « Affecting Competition and Alliances: Canada's One Airline Policy? », *Avmark Aviation Economist*, vol.16, n° 8, p. 6-8.

BILSKY, André (2000). « Un seul monde : Stratagème global pour l'investisseur », *Magazine En Route*, été, p. 48-50.

BOISVERT, Guylaine (1999). « Hôtellerie : tendances de la prochaine décennie », *HRI HÔTELS - RESTAURANTS - INSTITUTIONS*, vol. 3, n° 1, 15 janvier, p. 46, 48-50.

BOURGET, Louise et Lucie RENÉ (2000). « Les forces et faiblesses de la franchise : sept franchisés se confient », *Occasions d'affaires*, août-septembre, p. 11-18.

BRADY, Diane (2000). « Why Service Stinks », *Business Week*, 23 octobre, p.118-128.

BRISSEAU, Benoît et Bernard HAMEL (2000). « Uniglobe Voyages Succès = vision, jeunesse et dynamisme! », *Occasions d'affaires*, août-septembre, p. 6-8.

BRISSEAU, Louis. *Naviguer sur internet*, [En ligne], février 2000, [www.reseau.qc.ca/art2000/20fevrier.htm] (août 2000).

BROTHERS, Keith D, Joran VAN DEN VEN et Paul VAN HASTENBURG (1998). « If most Mergers Fail, why are they so Popular? », *Long Range Planning - International Journal of Strategic Management*, 30 juin.

BROWN, P. Anthony. *Hotel REITs - Legislation heralds a new era*, [En ligne], printemps 2000, [www3.knowledgespace.com/Hosp...] (19 juillet 2000).

BULLETIN VOYAGES (1999). *La troisième force? : Air France et Delta forment une alliance globale*, n° 1039, 5 juillet, p. 2.

BULLETIN VOYAGES (2000a). *Associatour : un nain au pays des géants?*, n° 1067, 3 juillet, p. 16-18.

BULLETIN VOYAGES (2000b). *Skyteam : la troisième force est née*, n° 1067, 3 juillet, p. 32.

BULLETIN VOYAGES (2000c). *ITAG appelle les agents à la révolte*, n° 1069, 31 juillet, p. 2-4.

BULLETIN VOYAGES (2000d). *Orbitz exigera l'exclusivité sur les meilleurs rabais*, n° 1069, 31 juillet, p. 24-25.

BUSINESS TRAVELER (2000). *The way ahead*, janvier, p. 21.

BUSINESS WEEK (2000). *Airline hawks are ready to strike : British airways-KLM could be just the first cross-border deal*, 19 juin, p. 52.

BUTTON, Kenneth et Tae Hoon OUM (1997). « Airline alliances and open skies transport », *Journal of Air Transport Management*, vol. 3, n° 3, p. 107.

C & N TOURISTIC A G. *Rapport annuel 1998/1999*, 88 p.

CANADAY, Henry (2000). « Driving the Next Consolidation Wave », *Airlines International*, vol. 6, n° 4, p. 50-51.

CARLSON HOSPITALITY WORLDWIDE (2000). « At Market Speed, Carlson Advances », *Hotels*, vol. 34, n° 5, mai, p. 45+.

CARNEY Dan (2000). « Why this new E-biz is raising trustbusters' hackles », *Business Week*, 19 juin, p. 51.

CARTON, Luc. *6 compagnies aériennes s'associent pour concurrencer Priceline.com*, [En ligne], 13 juillet 2000, [etourismenewsletter.com/ebusiness.htm] (14 juillet 2000).

CARTON, Luc. *Les chasse-trappes du Wireless : Voice-Centric contre Data-Centric*, [En ligne], [www.etourismenewsletter.com/]. (20 octobre 2000).

CENDANT. *Rapport annuel 1999*, 72 p.

CHABERT, Laurent (2000). « British Airways et KLM discutent d'un rapprochement », *Le Devoir*, 8 juin, p. B1-2.

CHOICE HOTELS. *Rapport annuel 1999*, 52 p.

CLINE, Roger. *Arthur Andersen - Hospitality E-Business in the New Economy*, [En ligne], 1^{er} mai 2000, [www3.knowledgespace.com/hi/...] (19 juillet 2000).

CLOUTIER, Laurier (2000a). « Les fusions et acquisitions échouent dans 83 % des cas », *La Presse*, 1^{er} décembre, p. D-11.

CLOUTIER, Laurier (2000b). « Le régional Air Sprint décollera dès septembre », *La Presse*, 20 juin, p. C1 et C-4.

COGSWELL, David (1999a). « A New Wave of Consolidation Is Set To Hit Tour Operators », *Travel Agent*, 1^{er} février.

COGSWELL, David (1999b). « Behind the Tour Operator Buying Frenzy: Which Model Will Work? », *Travel Agent*, 19 juillet.

COHEN, Benjamin. *Les hôtels entrent dans l'ère d'Internet*, CCE International no 480 [En ligne], février 2000, [www.sepeg-intl.fr/cce/480/hotellerie.html] (3 août 2000).

COHENNEC, Yvan (2000). « United Airlines/US Airways : vers une mégafusion », *Air & Cosmos*, n° 1742, 2 juin, p. 28-30.

COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME (1999). *Enquête sur les agences de voyages et les voyageurs - Rapport de recherche*, 23 p.

COURTMANCHE, John et Lorraine SILEO. *The PhocusWright Yearbook : Analysis, Assumptions And Assessments For The Online Travel Marketplace*, 1999, 115 p.

CROSS, Larry R. (1998). *L'industrie hôtelière aujourd'hui*, Gueuleton touristique du 3 décembre, 9 p.

CROTTS, John C., Dimitrios BUHALIS et Roger MARCH (2000a). « Introduction: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management », *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 1, n° 1.

CROTTS, John C., Dimitrios BUHALIS et Roger MARCH (2000b). *Managing Relationships in the Global Hospitality and Tourism Industry*, New York, Haworth Press.

DALE, Crispin (2000). « The UK tour-operating industry: A competitive analysis », *Journal of Vacation Marketing*, vol. 6, n° 4, p. 357-367.

DE SMET, Michel (2000). « Transat A.T. poursuit sa stratégie d'intégration verticale », *Les Affaires - Les 500 plus importantes entreprises au Québec*, p. 72.

DELA CRUZ, Tony. *HOTELS' 325*, [En ligne], juillet 1999, [www.hotelsmag.com] (8 août 2000).

DELA CRUZ, Tony. *HOTELS' 325*, [En ligne], juillet 2000, [www.hotelsmag.com] (8 août 2000).

DELA CRUZ, Tony (2000). « FRANCHISING Focus Narrows », *Hotels*, vol. 34, n° 3, mars, p. 50+.

DENNIS, Nigel (2000). « Scheduling Issues and Network Strategies for International Airline Alliances », *Journal of Air Transport Management*, vol. 6, n° 2, p. 75-85.

DESCAZEUX, Pierre (2000). « Air France, entreprise mondiale grâce à Sky Team », *Espaces*, n° 174, septembre, p. 29.

DÉSIRONT, André (2000). « Compagnies aériennes: plus il y a de fous... », *La Presse*, 3 juin, p. H-8.

DESJARDINS, Stéphane (1999). « Les regroupements, la clé de l'avenir... : Qu'en disent les hôteliers? », *HRI HÔTELS - RESTAURANTS - INSTITUTIONS*, vol. 3, n° 6, 15 novembre, p. 58-60.

DOMKE-DAMONTE, Darla J. (2000). « The Effect of Cross-Industry Cooperation on Performance in the Airline Industry », *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 1 n° 1, p. 139.

DONE Kevin et Deborah HARGREAVES (2000). « BA, KLM in Talks with EU Antitrust Regulator », *Financial Post*, 1^{er} juillet.

DOORLEY, T. L. « Teaming up for success », *Business Quarterly*, n° 57, 1993, p. 99-103.

DOUBLET, Jean-Louis (2000). « SkyTeam décolle officiellement », *Le Devoir*, 23 juin, p. A-7.

DRAULANS, Ard-Pieter de Man et Henk VOLBERDA. *Alliance capability: Source of competitive advantage*, [En ligne], 1999, [www.kpmg.nl/alliances/] (12 septembre 2000).

DUCRUET, H. (2000). « Rewe, nouveau géant du tourisme en Allemagne », *L'Écho Touristique*, n° 2514, 1^{er} septembre, p. 7.

DUHAMEL, Alain (2000a). « Air Canada s'installe, les transporteurs régionaux reculent », *Les Affaires*, 15 avril, p. 47.

DUHAMEL, Alain (2000b). « Avec la mondialisation, les PME voyagent plus », *Les Affaires*, 15 avril, p. 49.

DUHAMEL, Alain (2000c). « Boom des liaisons aériennes transfrontalières, chute dans le nombre des liaisons intérieures », *Les Affaires*, 7 octobre, p. A-2.

DUHAMEL, Alain (2000d). « D'indispensables rabais pour voyager au moindre coût possible », *Les Affaires*, 7 octobre, p. A-3.

DUPAUL, Richard (2000). « Allié canadien recherché », *La Presse*, 4 octobre, p. D-1.

DURIVAGE, Paul (2000). « Les requins du ciel », *La Presse*, 31 mai.

ECONOMIST NEWSPAPER (2000). *Tour operators - A Place in the sun (Thomson Travel acquired by Preussag)*, 20 mai.

ELLIS, David G. *Canada's Hospitality Sector ; Consolidation, Consolidation, Consolidation*, [En ligne], hiver 1999 / 2000, [www.hotel-online.com/...] (16 août 2000).

ETUDE COACH OMNIUM (2000). « Chaînes hôtelières volontaires en France : La maturité des réseaux », *L'HÔTELLERIE*, n° 2656, 9 mars.

FAU, Frédérique (2000). « Globalisation ou proximité, à chaque type d'hébergement sa stratégie », *Espaces*, n° 174, septembre, p. 24-27.

FELDMAN, Joan M. (1999). « E-commerce: the Future Is Now », *Air Transport World*, vol. 36, n° 11, p. 44-50.

FELDMAN, Joan M. (1998). « Making Alliances Work », *Air Transport World*, vol. 35, p. 27-35.

FINANCIAL TIMES (2000). *Life is a beach for jostling European tourism companies: Scheherazade Daneshkhu explains why the scramble for spot in the industry is hotting up this summer*, 14 juin, p. 23.

FLAIG, Andreas. *Asia Pacific : On the road to recovery*, [En ligne], été 2000, [www3.knowledgespace.com/Hosp...] (19 juillet 2000).

FORTUNE (2000). *What's up...*, Special Advertising Section, 30 octobre.

FOUST, Dean (2000). « Low-fliers may be poised to take off », *Business Week*, 3 juillet, p. 151-152.

FRENCH, Carey (2000). « E-Ticketing suffers growing pains », *The Globe and Mail*, 10 octobre 2000, p. T-13.

FRENCH, Trevor (1999). « British Airways and the new airline economy », *Travel & Tourism Intelligence*, n° 6, p. 13.

FYALL, Alan, Ben OAKLEY et Annette WEISS (2000). « Theoretical Perspectives Applied to Inter-Organisational Collaboration on Britain's Inland Waterways », *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 1, n° 1, p. 89.

GALILEO INTERNATIONAL, *Rapport annuel 1999*, 19 p.

GIRARD, Michel (2000). « Enfin, de la compétition dans le ciel d'Air Canada! », *La Presse*, 2 octobre, p. D-1.

HAANAPPEL, Peter P.C. (1995). « Airline Challenges: Mergers, Take-overs and Franchises », *Annals of Air and Space Law/Annales de Droit Aérien et Spatial*, vol. XX, n° part I, p. 179-193.

HANNEGAN, Timothy F. et Francis MULVEY (1995). « International Airline Alliances: An Analysis of Code-sharing's Impact on Airlines and consumers », *Journal of Air Transport Management*, vol. 2, n° 2, p. 131-137.

HARBISON, John R. et Peter PEKAR JR (1998). « Institutionalizing alliances skills: Secrets of respectable success », *Best Practice*, Second quarter, p. 79-94.

HARRIS H. Stephen et Elise KIRBAN, (1998). « Antitrust Implications of International Code-sharing Alliances », *Air and Space Law*, vol. XXIII, n° 4-5, p. 166-176.

HÉBERT, Michel (2000). « Le regroupement des transporteurs aériens québécois est en bonne voie », *Le Soleil*, 19 octobre, p. B8.

HÉGUY, Jean-Baptiste (2000a). « La grande foire des alliances aériennes », *L'Écho touristique*, n° 2003, 5 mai, p. 4.

HÉGUY, Jean-Baptiste (2000b). « La rupture de l'alliance Wings crée des turbulences », *L'Écho touristique*, n° 2501, 21 avril, p. 16-19.

HÉGUY, Jean-Baptiste (2000c). « Swissair contrôle Air Liberté », *L'Écho touristique*, n° 2503, 5 mai, p. 4.

HIGLEY, Jeff. *Franchising doesn't fit all needs*, [En ligne], 20 septembre 1999, [www.hmmonline.com/...] (25 février 2000).

HONG, Jung Hwa, Peter JONES et Nihal SIRISANA. *Hotel Development in Southeast Asia and Indo-China*, [En ligne], août 2000, [www.hotel-online.com] (12 septembre 2000).

HORWATH (1998). *Enquête sur l'exploitation hôtelière au Québec et au Canada 1998*, 23 p.

HOTELIER (2000). « *Who owns What?* », poster, septembre - octobre.

HUGHES, Laura. *Waves Across The Atlantic As Airtours Buys TSI*, [En ligne], 28 février 2000, [www.findarticles.com] (octobre 2000).

INTERVISTAS COUNSULTING (2000). *Tourism Impact of Airline Industry Restructuring*, 5 juillet, 48 p.

KARSTADT QUELLE. *Rapport annuel 1998*.

KELLEY, Christopher M. et James L. MCQUIVEY (1999). *The Forrester Brief : Canadian Online Travel Is Cleared For Takeoff*, 27 décembre, 4 p.

KIM, K.-H. et M.D. OLSEN (1999). « Determinants of Successful Acquisition Processes in the US Lodging Industry », *International Journal of Hospitality Management*, vol. 18, n° 3, septembre, p. 285.

KIMPEL, Scott (1997). « Antitrust Considerations in International Airline Alliances », *Journal of Air Law and Commerce*, vol. 63, n° 2, p. 475-513.

KLEMM, Mary et Bradford PARKINSON (2000). « Managing the Balance of Power: UK Tour Operators and Destinations », *Revue du Tourisme*, p. 4-13.

KROL, Ariane (2000). « Travelprice.com s'installe à Montréal », *La Presse*, 7 septembre, p. E4.

KROLL, Karen K. (2000). « The Graying of the Baby Boomers Bodes Well for the Leisure Industry: But will frenetic M&A activity in the sector continue? », *Investment Dealer's Digest*, 20 mars.

KUONI GROUP. *Rapport annuel 1999*, 39 p.

LAINÉ, Linda (2000). « Travelocity et Expedia au top », *L'Écho Touristique*, n° 2511, 30 juin.

LE MONDE (1999). « Les histoires de fusions finissent mal... en général », *Le Devoir*, 23 et 24 janvier, p. C-8.

LEGAULT, Julie. *Qu'advientra-t-il de BonVoyage.com?*, [En ligne], 6 septembre 2000, [www.branchez-vous.com] (septembre 2000).

LHER, Jean-François et Michel MAGNAN (2000). « Les vagues de fusions et d'acquisitions en Amérique du Nord : modes ou rationalités économiques ? », *Revue gestion*, vol. 25, n° 3, automne 2000, p. 119-138.

LI, Michael Z.F. (2000). « Distinct Features of Lasting and Non-lasting Airline Alliances », *Journal of Air Transport Management*, vol. 6, n° 2, p. 65-73.

LIDDLE, Alan. *Starwood, Marriott, Hyatt shifting S&B budgets to e-purchasing*, [En ligne], 5 juin 2000, [firstsearch.oclc.org/FETCH...] (19 juillet 2000).

LIVINGSTON, Gillian (2000). « Une compagnie aérienne plein service prendra son envol en partenariat avec Roots », *La Presse*, 8 juin, p. E-4.

LUFTHANSA. *Rapport annuel 1999*, 148 p.

MAILLOT, Jacques (2000). « Nouvelles Frontières, mariage de raison », *L'Express*, 19 octobre, p. 80.

MALHOTRA, Namit. *Canadian Lodging Market : An Overview HVS*, [En ligne], février 2000, [www.hotel-online.com/...] (16 août 2000).

MARONEY, Tyler (2000). « An Air Battle Comes To The Web », *Fortune*, 26 juin, p. 315-318.

MARRON Kevin (2000). « Upstart carriers offer choice and savings », *The Globe and Mail*, 10 octobre 2000, p. T-5.

MATHEWS, Vinitia E. (2000). « Competition in the international hotel industry », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, n° 2, p. 114-118.

MCARTHUR, Keith (1999). « RootsAir links with world airlines », *The Globe and Mail*, 19 juin, p. 1-12.

MCGEE, J. William (2000). « Vacation.com and TAN Accelerate Consortium Consolidated Trend », *Travel Agent*, 26 avril.

MCNEECE, James R. (2000). « DuPont - Comparison of Major Airline Alliances », *Avmark Aviation Economist*, vol. 17, n° 6, p. 15-18.

MCWHIRTER, Alex (2000). « Allied victory? », *Business Traveler*, janvier, p. 28-29.

MEDINA-MUNOZ, Diego et Juan Manuel GARCIA-FALCÓN (2000). « Successful relationships between hotels and agencies », *Annals of Tourism Research*, vol. 27, n° 3, p. 737-762.

MICROSOFT CORPORATION. *Rapport annuel 1999*, 33 p.

MILCENT, Blandine (2000). « Grandes manœuvres dans le tourisme allemand », *L'Express*, 25 mai.

MINISTRY OF CULTURE & TOURISM KOREA (1998). *OECD-Korea Conference : A New Era in Information Technology : Its Implications For Tourism Policies*, 10-11 novembre, 238 p.

MOON, David et Christian E. HEMPELL. *Hospitality eDistribution in the new economy : Redefining the value chain for consumers*, [En ligne], 2000, [www.knowledgespace.com/Hosp...] (19 juillet 2000).

MOSTELLER, Jeff (1999). « The Current and Future Climate of Airline Consolidation: the Possible Impact of an Alliance of Two Large Airlines and an Examination of the Proposed American Airlines-British Airways Alliance », *Journal of Air Law and Commerce*, vol. 64, no 2, p. 575-603.

MOWAT, Bob. *Marketing, Technology & Financial Rewards: The Jewels Of GEM's Success*, [En ligne], 9 août 1999, [www.travelpress.com] (août 2000).

MOWAT, Bob. *Vacation.com Acquires GEM Canada, Poised To Launch National Branding Strategy*, [En ligne], 6 septembre 1999, [www.travelpress.com] (août 2000).

MULRONEY, Catherine (2000). « Gunfight at the on-line corral », *The Globe and Mail*, 10 octobre 2000, p. T1-2.

MURPHY, Anne et Gérard KOK. *Leap into the future : Managing differences*, [En ligne], avril 2000, [www.kpmg.nl/alliances/] (12 septembre 2000).

NGUYEN, Bernard (2000a). « Les avions de moins en moins à l'heure », *Les Affaires*, 15 avril, p. 51.

NGUYEN, Bernard (2000b). « Le transport aérien à bas prix est en expansion », *Les Affaires*, 15 avril, p. 50.

NIELSEN/NETRATINGS. « Nielsen/NetRatings Global Internet Trends », septembre 2000.

NOËL, Kathy (2000). « Régionnaire connaît à son tour des difficultés », *Les Affaires*, 7 octobre, p. A-8.

NORMAND, François (1999). « Les jeux ne sont pas faits : Certains transporteurs pourraient changer leur fusil d'épaule, selon le vice-président d'Air France », *Le Devoir*, 16 décembre.

NOZAR, Robert A. (2000). « Private capital might dominate hotel future : Atlanta conference speakers see more profits, added consolidation in lodging industry's future », *Hotel & Motel Management*, 17 avril, 2 p.

NUNES, Natalia et Stephen FARAGO et Johanna TRAVIS. *The Economic Impact of International Airline Alliances*, [En ligne], mai 1997, [http://www.pc.gov.au/research/other/aircraft/index.html] (11 avril 2000).

OCDE. *International strategic alliances: their role in industrial globalisation*, [En ligne], juillet 2000, [www.oecd.org/dsti/sti/prod/sti_wp.htm] (17 août 2000).

OCDE. *Cross-border Mergers and Acquisitions: Their Role in Industrial Globalisation*, [En ligne], juillet 2000, [www.oecd.org/dsti/sti/prod/sti_wp.htm] (17 août 2000).

O'TOOLE, Kevin et Tom GILL (2000). « Buying power: The global alliances are only just starting to use their combined buying power », *Airline Business*, janvier, p. 44-45.

OUM, Tae, Jong-Hun PARK et Anming ZANG (2000). *Globalization and Strategic Alliances: The Case of the Airline Industry*, Pergamon Pr, 252 pages.

OUM, Tae et Jong-Hun PARK (1997). « Airline alliances: current status, policy issues, and future directions », *Journal of Air Transport Management*, vol.3, n° 3, p.133-144.

PAGE, Isabelle (2000). « Air France revendique un premier rôle dans la refonte du ciel européen », *Le Devoir*, 14 juin.

PALMERI, Christopher (2000). « Heavy house-keeping at Hilton », *Business Week*, 10 juillet, p. 87-88.

PEGASUS SYSTEMS. *Rapport annuel 1999*, 67 p.

PERREAULT, Mathieu (2000). « La compétition choisit ses niches », *La Presse*, 3 septembre, p. A-9.

PEYMANI, Bijan. *Tour Operator Takes Aim*, [En ligne], 8 juin 1999, [www.arthurandersen.com/] (août 2000).

PEYMANI, Bijan. *Tour operator takeovers in Europe : Merger mania near end?*, [En ligne], 13 juillet 2000, [www.arthurandersen.com/] (août 2000).

PHOCUSWRIGHT REPORT (1999). *The Partnership Phenomena: Putting Together Deals That Work*, vol. 1, n° 2, janvier.

PHOCUSWRIGHT REPORT (2000). *Airlines And The Internet: Nonstop Growth And Competition*, vol. 2, n° 4, juin.

PHOCUSWRIGHT REPORT (2000). *The PhocusWright Report : The Online Travel Investor Report, Travel Dot.Com And Dot.Comers Face The Street*, avril, p. 1-88.

PITCHER, George (2000). « Patient players triumph in travel industry takeover; Travel operators are consolidating methodically, as demonstrated by Thomson's decision to turn down C&N Touristic's offer in favor of Preussag's », *Marketing Week*, 18 mai.

PRESSE CANADIENNE (2000a). « Air Canada créerait trois filiales, selon ses pilotes », *La Presse*, 13 juin, p. C-7.

PRESSE CANADIENNE (2000b). « Air Canada et Canadien intègrent leurs systèmes de réservation », *La Presse*, 11 octobre, p. D-16.

PRESSE CANADIENNE (2000c). « Québec subventionnera un nouveau transporteur », *La Presse*, 19 octobre, p. D19.

PREUSSAG. *Rapport annuel 1999*, 135 p.

PRICELINE.COM. *Rapport annuel 1999*, 47 p.

PRICEWATERHOUSECOOPERS LLP (1999). *Global Industry Trends, Global lodging consolidation activity*, 13 mars, 6 p.

RAMSAY, Laura (2000). « Thriving airline industry connects the North », *The Globe and Mail*, 10 octobre 2000, p. T-11.

REED, Stanley (2000). « Airline Hawks are ready to strike », *Business Week*, 19 juin, p. 52.

REVUE ESPACES (2000). *E-tourisme*, n° 170, avril, p.13-33.

REVUE TOURISME PLUS (2000). *Navigant acquiert GTS Global Travel Solutions*, vol. 20, n° 35, 16 octobre, p. 1.

RHOADES, DAWNA L. ET HEATHER LUSH (1997). « A typology of strategic alliances in the airline industry: Propositions for stability and duration », *Journal of Air transport Management*, vol. 3 n° 3, p. 109-114.

RIVIÈRE, Bruno (1998). « Pourquoi ces Alliances Stratégiques Mondiales? », *Aéroports Magazine*, n° 293, p. 11-21.

ROBITAILLE, Louis-Bernard (2000). « Refus Global », *Magazine En Route*, septembre, p. 57-62.

ROULEAU, Danielle (1999). « The Boutique Bandwagon », *Hotelier*, septembre - octobre, p. 71-72, 75-76.

SABRE HOLDINGS CORPORATION. *Rapport annuel 1999*, 64 p.

SAN FILIPPO, Michele (1999). « United They Stand », *Travel Agent*, 23 août.

SHILLINGLAW, James (1999a). « A Merger of Technology and Bulk Aims to Shake the Agency World », *Travel Agent*, 28 juin.

SHILLINGLAW, James (1999b). « Agencies Put Vacation.com Mega-Merger Under a Microscope », *Travel Agent*, 5 juillet.

SHILLINGLAW, James (2000a). « Marrying Clicks With Mortar », *Travel Agent*, 3 janvier.

SHILLINGLAW, James (2000b). « Carlson Gets "Results" Focused », *Travel Agent*, 22 mai.

SIMONS, Michael S. (2000). « Global Airline Alliances - Reaching Out to New Galaxies in a Changing Competitive Market - the Star Alliance & Oneworld », *Journal of Air Law and Commerce*, vol. 36, n° 10, p. 44-47.

OLON, Daniel (1999). « Differing Approaches to Alliance Strategy : American Airlines-British Airways and KLM-Alitalia », *Avmark Aviation Economist*, vol.15, n° 6, p.8-9.

STARWOOD HOTELS & RESORTS WORLD-WIDE. *Rapport annuel 1999*, 12 p.

SWIG, Rick. *Ready, Willing and Unable?*, [En ligne], août 2000, [www.hotel-online.com/...] (22 août 2000).

TATU, Natacha (2000). « Nouvelles Frontières : les copains passent la main », *Le Nouvel Observateur*, n° 1870, 7-13 septembre.

TELFER, David J. (2000). « Tastes of Niagara: Building Strategic Alliances Between Tourism and Agriculture », *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 1, n° 1, p. 71.

THE ECONOMIST (2000a). *Tour Operators - A place in the sun*, mai, p. 75-76.

THE ECONOMIST (2000b). *Room for reservations*, 1^{er} juillet, p. 64.

THE ECONOMIST (2000c). *How mergers go wrong*, 22 juin, p. 19, 67-68.

THE ECONOMIST (2000d). *Canada's not-so-open sky*, 2 septembre, p. 59.

THE ECONOMIST (2000e). *Emerging-market indicators*, 7 octobre, p. 124.

THOMPSON FINANCIAL SECURITIES DATA. « The World is Not Enough... to Merge Worldwide Announced M&A Volume Soars to Record \$3.4 Trillion in '99 » [En ligne], 2000, [www.tfsd.com/news_room/archive/] (23 octobre 2000).

TINARD, Yves (1999). « L'aménagement du territoire face à la déréglementation aérienne », *Espaces*, septembre, p. 32-41.

TOUPIN, Gilles (2000). « Canadien régional : devant le Sénat, les TUAC crient à la mesure insensée », *La Presse*, 13 juin, p. C-7.

TOURISME QUÉBEC (2000). *L'hôtellerie au Québec en bref 1999 : statistiques touristiques*, 8 p.

TOURISME QUÉBEC (2000). *Les gîtes touristiques au Québec en 1999*, 4 p.

TRANSAT A.T. INC. *Rapport annuel 1999*, 68 p.

TRANSPORT CANADA. *Rapport annuel 1998*, p. 277-288.

TRANSPORT CANADA. *Cadre pour la restructuration de l'industrie du transport aérien au Canada*, [En ligne], août 1999, [www.tc.gc.ca/...] (4 avril 2000).

TRAVEL AGENT (2000). *Bid for Britain's Thomson : C&N's \$2.08 bil proposal for Thomson Travel has been rejected; C&N runs travel shops in UK, charters on Germany's Condor*, vol. 299, n° 4, 10 avril.



TRAVEL TRADE GAZETTE UK & IRELAND (2000a). *C&N's sights still on UK operators*, 22 mai, p. 7.

TRAVEL TRADE GAZETTE UK & IRELAND (2000b). *C&N eyes Cook's as takeovers intensify*, 12 juin, p. 1.

TRAVEL TRADE GAZETTE UK & IRELAND (2000c). *Kuoni joins C&N in duel for Cook's*, 19 juin, p. 1.

TRAVEL & TOURISM INTELLIGENCE (1997). « Global Trends in Airline Alliances », *Travel & Tourism Analyst*, n° 4, p. 81-101.

TRAVEL & TOURISM INTELLIGENCE (1998a). « Travel Distribution: Who Owns Whom in the European Travel Industry », *Travel & Tourism Analyst*, n° 3, p. 41-59.

TRAVEL & TOURISM INTELLIGENCE (1998b). *The International Hotel Industry : Corporate Strategies and Global Opportunities*, by Murray Bailey, RESEARCH REPORT, 2^e Édition, Londres, 609 p.

TRAVEL & TOURISM INTELLIGENCE (1999a). « The Travel Trade: Travel Agents in Canada », *Travel & Tourism Analyst*, n° 1, p. 71-86.

TRAVEL & TOURISM INTELLIGENCE (1999b). « Accommodation : Capital investment in the US hotel industry to 2005 », *Travel & Tourism Analyst*, n° 5, p. 69-87.

TRAVEL & TOURISM INTELLIGENCE (1999c). « British Airways and the new airline economics », n° 6, p. 3-16.

TRAVEL & TOURISM INTELLIGENCE (2000). « The impact of branding on the UK hotel industry », *Travel & Tourism Analyst*, n° 2, p. 65-82.

TRAVEL AND TOURIST ANALYST (2000). *Travel Distribution : Outbound Travel Agencies in Asia*, n° 4, p. 37-49.

TRAVEL AND TOURIST ANALYST (2000). *E-Business Models in the Travel Industry*, n° 3, p. 67-89.

TRÉVIDIC, Bruno (1999). « Les compagnies régionales à l'heure des grandes alliances internationales », *Aéroports Magazine*, n° 394, p. 38-41.

ULRICH, Daniel (2000). « Les transporteurs jouent la carte du service », *Espaces*, n° 174, septembre, p. 28-29.

UNITED STATES DEPARTMENT OF TRANSPORTATION. *Global deregulation takes off: first report*, [En ligne], décembre 1999, [www.ostpxweb.dot.gov/aviation/intav/alncrpt3.pdf] (4 août 2000).

UNITED STATES GENERAL ACCOUNTING OFFICE. *Domestic Aviation: Effects of Changes in How Airline Tickets are sold*, [En ligne], 1999, [www.gao.gov] (4 août 2000).

WAGUESPACK, Blaise P. *An exploratory examination of a typology of alliances in the global airline industry*, [En ligne], 1998, [www.sbaer.uca.edu/docs/proceedingsII/98sma179.txt] (19 avril 2000).

WALSH, Dominic. *Hotel groups seal online European joint venture*, [En ligne], 10 mai 2000, [www.the-times.co.uk...] (28 juillet 2000).

WATKINS, Ed (2000). « The Internet as Distribution Weapon », *Lodging Hospitality*, vol. 56, no 3, 1^{er} mars, p. 30+.

WATKINS, M. *Une politique de niche*, [En ligne], 14 octobre 1999, [www.horeca.tm.fr/...] (25 février 2000).

WHITFORD, Marty. *Top 100 : Merger-and-acquisition activity dominates lodging landscape*, [En ligne], 21 septembre 1998, [www.hmmonline.com/...] (25 février 2000).

WHITFORD, Marty. *Proliferation of chains and independents offers hotels a two-way street to success*, [En ligne], 3 mai 1999, [www.hmmonline.com/...] (25 février 2000).

WILSON, Tim (2000). « Hotels Centralize », *Internet Week*, 24 avril, p. 35.

WOLFF, Carlo (2000). « Keeping up with Digital Joneses », *Lodging Hospitality*, vol. 56, no 8, juin, p. 31+.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (1999). *Marketing Tourism Destinations Online : Strategies For The Information Age*, septembre, 168 p.

YOUNG, Joanne W. (1999). « Airlines Alliances - Is Competition at the Crossroads? », *Air and Space Law*, vol. XXIV, no 6, p. 287-293.

YU Larry. *The International Hospitality Business : Management and Operations*, The Haworth Hospitality Press Inc., New York, 1999, 404 p.

Sites des entreprises*

ACCOR. [www.accor.com].	FOUR SEASONS HOTELS & RESORTS. [www.fourseasons.com].	QUALIFLYER. [www.qualifyergroup.com].
AIR CANADA. [www.aircanada.ca].	GALILEO INTERNATIONAL. [www.galileo.com].	RELAIS & CHÂTEAUX. [www.relaischateaux.fr].
AMADEUS GLOBAL TRAVEL DISTRIBUTION. [www.global.amadeus.net].	GRACIENT SOLUTIONS. [www.gochannel.com].	ROYAL HOST HOTELS & RESORTS. [www.royalhost.com].
AMERICAN AIRLINES. [www.aa.com]	HANDELSBLATT. [www.handelsblatt.com].	SABA. [www.sabena.com].
AMERICAN EXPRESS. [www.americanexpress.com].	HAVAS VOYAGES. [www.havasvoyages.fr].	SABRE HOLDINGS CORPORATION. [www.sabre.com].
BASS HOTELS & RESORTS. [www.bass.com].	HILTON HOTEL CORP. [www.hilton.com].	SAIRGROUP. [www.sairgroup.com].
BEST WESTERN INTERNATIONAL. [www.bestwestern.com].	HÔTELLERIE CHAMPÊTRE. [www.hotelleriechampetre.com].	SKYTEAM. [www.skyteam.com].
BONVOYAGE.COM. [www.bonvoyage.com].	HOTWIRE. [www.hotwire.com].	STAR ALLIANCE. [www.star-alliance.com].
CANADIAN PACIFIC HOTELS & RESORTS. [www.cp.ca].	HYATT INTERNATIONAL. [www.hyatt.com].	STARWOOD HOTELS & RESORTS WORLDWIDE. [www.starwood.com].
CARLSON HOSPITALITY WORLDWIDE. [www.carlson.com].	IATA. [www.ibm.com]	SWISSAIR. [www.swissair.com].
CARLSONWAGONLIT. [www.carlsonwagonlit.com].	IBM. [www.iata.org].	THOMSON TRAVEL GROUP. [www.thomsontravelgroup.com].
CENDANT CORP. [www.cendant.com].	INTER-RÉS@. [www.interresa.ca].	TRANSAT A.T INC. [www.transat.com].
CHAÎNE HÔTELIÈRE HÔTE. [www.chainehote.com].	ITA SOFTWARE. [www.itasoftware.com].	TRAVELCITY.COM. [www.travelocity.com].
CHIP HOSPITALITY. [www.chipreit.com].	KARSTADTQUELLE. [www.karstadtquelle.com].	TRAVELPRICE.COM. [www.travelprice.com].
CHOICE HOTELS INTERNATIONAL. [www.choicehotels.com].	LASTMINUTE.COM. [www.lastminute.com].	TRIBEZE.COM [www.tribeze.com].
DATALEX. [www.datalex.com].	LEADING HOTELS OF THE WORLD. [www.lhw.com].	UNION EUROPÉENNE. [www.eurunion.org].
DELTA AIRLINES. [www.delta-air.com].	LEXINGTON SERVICES CORP. [www.lexres.com].	UNITED AIRLINES. [www.ual.com].
EXIT.CA. [www.exit.ca].	LUFTHANSA. [www.lufthansa.com]	U.S. DEPARTMENT OF TRANSPORTATION [www.dot.gov].
EXPEDIA.B [www.expedia.com].	MARRIOTT INTERNATIONAL. [www.marriott.com].	VACATION.COM. [www.vacation.com].
FÉDÉRATION DES AGRICOTOURS. [www.agricotours.qc.ca].	NORTHWEST AIRLINES. [www.nwa.com].	VIP INTERNATIONAL CORP. [www.vipintcorp.com].
FINANCIAL TIMES. [www.ft.com].	OACI. [www.icao.org].	WESTLB PANMURE. [www.westlbpanmure.com].
FIND ARTICLES.COM. [www.findarticles.com].	ONEWORLD ALLIANCE. [www.oneworld.com].	WORLDSPAN. [www.worldspan.com].
	ORACLE. [www.e-travel.com].	ZOHO. [www.zoho.com].
	ORBITZ. [www.orbitz.com].	
	PEGASUS SOLUTIONS, INC. [www.pegasinc.com].	
	PRICELINE.COM. [www.priceline.com].	

*Sites consultés entre juillet et octobre 2000.

Sites de consultation [En ligne]

[www.allianceanalyst.com] <i>Dispelling the myths of alliances: The new realities of successful alliance management</i> (18 juillet 2000).	[www.euunion.org...] <i>European commission states condition for approving Lufthansa/SAS/United Airlines alliance</i> , 8 juin 1998 (19 avril 2000).	<i>Virtual Mergers: With traditional mergers difficult to pull off, airlines are finding creative ways to consolidate</i> , 31 janvier 2000 (27 juillet 2000). <i>Virgin Atlantic and EasyJet critical of British Airways/KLM merger</i> , 8 juin 2000 (27 juillet 2000). <i>KLM seeks 30 % share in merger with British Airways</i> , 9 juin 2000 (27 juillet 2000).
[www.atwonline.com] <i>Austrian foresees \$25 million benefit from Star</i> , 3 avril 2000 (3 avril 2000).	[www.expressindia.com] <i>Airline alliances in musical chair game</i> , 24 juin 1999 (19 avril 2000).	[www.freep.com/news/airtravel/...] <i>Airline alliances uneasy for fliers</i> , 24 mai 1999 (19 avril 2000).
[www.biz.yahoo.com/prnews] <i>Southwest Airlines on Pace to Exceed \$1 Billion in Internet Revenue for 2000</i> , 28 février 2000 (28 février 2000).	[www.findarticles.com] <i>Fitzgerald Urges Justice Department Review of Airline Merger</i> , 14 juin 2000 (27 juillet 2000). <i>United's Goodwin Tells Congress : Airline merger a win-win for Consumers</i> , 13 juin 2000 (27 juillet 2000). <i>AirTran Airways' CEO Addresses Senate Commerce committee on State of Competition in the Airline Industry</i> , 21 juin 2000 (27 juillet 2000). <i>Bigger Gets Bigger</i> , 29 mai 2000 (27 juillet 2000).	[www.ft.com] <i>Preussag reports 11 % rise in nine-month profits</i> , 29 août 2000 (1 ^{er} septembre 2000).
[www.digitrends.net] <i>Top 15 Sites for Customer Loyalty</i> , Ebiz News (25 juillet 2000).		[www.geoscopie.com] <i>Transports, facteurs de mondialisation</i> (25 février 2000).
[www.europe.eu.int...] <i>Harmonisation des règles et des procédures dans l'aviation civile</i> (4 mai 2000). <i>Application des règles de la concurrence</i> (4 mai 2000).		

[www.handelsblatt.com]

Preussag to expand tourism business beyond Europe, 28 août 2000 (1^{er} septembre 2000).

[www.hotel-online.com/...]

Canadian Hotel Investment Report : Colliers International Hotel Realty 2000, Ideas & Trends, 1^{er} février 2000 (31 août 2000).

Marriott International and Hyatt Corporation to Launch E-Based Procurement Network for Hospitality Industry, Special Report, 2 mai 2000 (21 août 2000).

Alliance Between Four of the World's Largest Hotel Companies (Starwood, Accor, Hilton & Forte) Will Create Joint Internet Portal for Selling Rooms Online, Special Report, 19 juin 2000 (21 août 2000).

Accor, Bass, GranadaCompass, Hilton International and Whitbread Creating a Web-based Exchange, 3 août 2000 (31 août 2000).
Canadian Hotel Transaction Overview : Colliers International Hotel Realty, Special Report, 3 août 2000 (31 août 2000).

Preferred Hotels & Resorts Worldwide Announces a Plan to Create a New Business Organization to Allow Independents to Compete Successfully Against Hotel Goliaths, News, 14 août 2000 (15 août 2000).

Marketing Alliance Formed Between 54 Relais & Châteaux Hotels and 43 Leading Hotels of the World Hotels, Special Report, 15 août 2000 (17 août 2000).

Cendant Corporation to acquire AmeriHost Inn and AmeriHost Inn and Suites Brand Names and Franchising Rights, Special Report, 18 août 2000 (21 août 2000).

Sol Meliá to Acquire the Madrid-based TRYP Hotel Chain, Special Report, 20 août 2000 (22 août 2000).

New Zoho Suppliers Add Over 50,000 Products To Growing Online Hospitality Marketplace, Ideas & Trends, 30 août 2000 (31 août 2000).

[www.house.gov/judiciary/...]

Statement of Delta Airlines inc. before the house judiciary committee regarding the state of competition in the airline industry, 19 mai 1998 (19 avril 2000).

[www.hsmai.org/...]

HSMAI releases list of hospitality industry trend-setters to watch in the new millennium, 1^{er} avril 2000 (19 juillet 2000).

[www.mesnouvelles.com/affaires/...]

Air Canada regroupera ses transporteurs régionaux, 20 janvier 2000 (5 mai 2000).

[www.newswire.ca/releases/...]

Royal Host first hotel REIT to fully internalize management, 17 septembre 1998 (21 août 2000).

[www.ntaonline.com]

National Tour association's Market Development Council, Industry Report - Consolidation (11 septembre 2000).

[www.quid.fr/WEB/TOURISME/...]

Hôtellerie en France : Statistiques (23 août 2000).

[www.travelpress.com]

Canadian carriers (5 mai 2000).

[www.webtravelnews.com]

Orbitz consumer advocate responds to ITSA (13 juillet 2000).

Giant retailer Wal-Mart drops online travel site (1^{er} septembre 2000).

Orbitz names travel partners sets timetable (8 septembre 2000).

Four major airlines plan Web travel portal, 9 novembre 1999 (18 mai 2000).

11 European airlines launch Web travel portal, 12 mai 2000 (18 mai 2000).

Orbitz and Hotwire help airlines lose money, (21 juillet 2000).

Airline-owned T2 travel portal answers charges, 9 juin 2000 (12 juin 2000).

23 airlines join big four on travel Web site, 13 janvier 2000 (12 juin 2000).

United Airlines E-tickets now surpass paper tickets, 21 juin 1999 (18 mai 2000).

Asian-Pacific airline portal in the works, 11 juillet 2000 (13 juillet 2000).

