

# L'INDUSTRIE DU TOURISME : UN MODÈLE D'AFFAIRES À RÉINVENTER

Assemblée générale de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT)  
Beijing, Chine  
17 au 24 octobre 2003

**SOUS LA DIRECTION DE MICHEL ARCHAMBAULT, Ph. D.  
PROFESSEUR ET TITULAIRE  
CHAIRE DE TOURISME  
ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL**  
[www.chairedetourisme.uqam.ca](http://www.chairedetourisme.uqam.ca)

**Coordination**

Michèle Laliberté

**Conception, recherche et rédaction**

Claudine Barry

Michèle Laliberté

Claude Péloquin

**Collaboration**

Paul Arseneault

Copyright © 2003 Chaire de Tourisme (UQAM) et Organisation mondiale du tourisme

# TABLE DES MATIÈRES

<b>CONTEXTE GÉNÉRAL .....</b>	<b>1</b>
Une demande touristique internationale en dent de scie .....	1
Une perspective positive des conditions économiques.....	2
Le voyage d'affaires, un segment de marché en mutation .....	3
La clientèle d'agrément, une croissance moindre qu'espérée ?.....	3
<b>PORTRAIT DE L'INDUSTRIE AÉRIENNE.....</b>	<b>3</b>
Déjà vulnérable, l'industrie du transport aérien, le secteur le plus malmené .....	3
Des milliards de dollars de pertes.....	3
Chute, stagnation et croissance du trafic des passagers internationaux.....	4
La réaction des compagnies aériennes traditionnelles .....	4
Les transporteurs à tarifs réduits, des entreprises aux moyens impressionnants .....	5
<b>ENJEUX .....</b>	<b>5</b>
Les transporteurs à tarifs réduits, des concurrents de taille pour les transporteurs traditionnels.....	5
L'offre et la demande dans le transport aérien .....	6
Une structure de coûts élevés.....	7
Les coûts de la main-d'œuvre, un enjeu crucial.....	7
La distribution en ligne, une source d'efficacité .....	7
Les plaques tournantes, un avantage transformé en désavantage .....	8
L'attribution des créneaux horaires .....	8
La réglementation des pays face aux investisseurs étrangers .....	8
Les mesures de sécurité et l'augmentation des frais .....	8
La concentration et les alliances.....	9
Vers un ciel plus ouvert .....	9
<b>ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION .....</b>	<b>9</b>
<b>PORTRAIT DE L'HÉBERGEMENT .....</b>	<b>11</b>
La performance hôtelière, un bilan inégal.....	11
Les segments des hôtels intermédiaires et économiques rescapés de la crise .....	11
Changement du paysage mondial, restructuration plutôt que concentration.....	12
Regroupement de commercialisation .....	12
<b>ENJEUX .....</b>	<b>12</b>
La baisse des tarifs hôteliers en temps de crise, une méthode plus ou moins efficace.....	12
Vers une pénurie de la main-d'œuvre qualifiée .....	13
De la standardisation à la personnalisation, une segmentation plus marquée.....	13
La technologie, difficile de suivre la cadence.....	13
La distribution en ligne, une problématique pour l'industrie .....	13
<b>ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION .....</b>	<b>13</b>
<b>PORTRAIT DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION – VOYAGISTES ET AGENCES DE VOYAGES .....</b>	<b>14</b>
Selon les régions, des structures de réseau de distribution différentes.....	14
Des pertes, un scénario plus sombre .....	14
Le mouvement d'intégration verticale au ralenti.....	15
<b>ENJEUX .....</b>	<b>15</b>
L'inévitable questionnement du positionnement des agences de voyages .....	15
De nouveaux concurrents à l'horizon pour les voyagistes .....	15
La déréglementation des SDM, à l'aube de nouvelles règles du jeu ? .....	16
<b>ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION .....</b>	<b>16</b>

## **PORTRAIT DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION – DISTRIBUTION EN LIGNE .16**

Le secteur le moins touché par les récents événements .....	16
Des revenus toujours à la hausse.....	16
Les billets d’avion, le produit le plus vendu .....	17
La multiplication des types de portails .....	17

### **ENJEUX .....18**

Les créneaux traditionnels, une domination menacée .....	18
La présence d’acteurs de poids .....	18
Des portails imposants suite à des alliances .....	19
Les systèmes de distribution mondiaux, un accès direct au consommateur pour préserver leur marché .....	19
Le <i>dynamic packaging</i> , une suite logique de la diversification de produits.....	20
Les croisières et les forfaits, deux produits complexes à vendre en ligne.....	20
Les fournisseurs, vers la récupération d’une plus grande part de la distribution de leurs produits .....	20
L’hôtellerie, le défi d’un meilleur contrôle de sa tarification.....	20
Le transport aérien, l’impératif de coûts moindres .....	21
La diversification, un élément de contrebalance à la domination des géants .....	21
Surabondance d’acteurs, confusion du consommateur .....	21

### **ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION .....21**

### **NOTES BIBLIOGRAPHIQUES.....23**

# L'INDUSTRIE DU TOURISME : UN MODÈLE D'AFFAIRES À RÉINVENTER...

« *The business model is broken and it is must be fixed without burning any more furniture... the industry needs to embrace a culture change and a new way of doing business* »  
Robert Milton, président et directeur général d'Air Canada,  
membre de Star Alliance.

Après une année de croissance notable de l'industrie touristique en 2000, le nouveau millénaire a été ponctué d'une suite d'événements perturbateurs qui ont ébranlé sérieusement ce domaine d'activité : un contexte économique incertain, les attentats terroristes du 11 septembre 2001 aux États-Unis, l'attentat terroriste de Bali en octobre 2002, la guerre en Irak en mars 2003, laquelle a été précédée et suivie d'une longue période de flottement (octobre 2002 à mai 2003), le début de l'épidémie du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) en mars 2003 et deux autres attentats terroristes à Casablanca en mai et en août à Jakarta.

Ce document présente les répercussions de ces bouleversements sur la demande touristique de même que sur les secteurs du transport aérien, de l'hébergement, des voyageurs et de la distribution. Ce contexte défavorable ayant contribué à bousculer la structure de l'industrie touristique, il convient d'exposer les principaux enjeux auxquels ces secteurs sont confrontés. De ces constats, quelques grandes questions se posent...

Lors de la détérioration du contexte économique et politique, les acteurs *majeurs* deviennent de plus en plus vulnérables et l'industrie touristique se fragilise davantage. Que faire ?

Quel virage les transporteurs aériens doivent-ils amorcer pour reprendre leur envol ?

À l'heure de la stabilisation des acquis dans le domaine hôtelier, quelles devraient être les stratégies à privilégier pour favoriser un nouvel essor ?

Quelles sont les limites à la croissance de la distribution en ligne ?

Avec le retour de la prospérité économique, la clientèle, en particulier les voyageurs d'affaires, redeviendra-t-elle plus exigeante et réclamera-t-elle un niveau supérieur de services ?

## CONTEXTE GÉNÉRAL

### Une demande touristique internationale en dent de scie

Sur le plan mondial, en raison de l'incertitude économique, les mois de janvier à août **2001** ont connu une croissance relativement faible de la demande (2,9 %). Par la suite, les attentats terroristes de 11 septembre ont provoqué la chute des arrivées de voyages internationaux de 8,6 pour cent. Globalement, l'année 2001 s'est soldée par un fléchissement des arrivées de l'ordre de 0,6 pour cent (693 millions) par rapport à 2000 et des recettes de 2,6 pour cent (462 milliards \$ US).

En **2002**, malgré une fin d'année marquée par l'attentat de Bali et la menace de la guerre en Irak, la croissance de la demande a repris avec un taux de 3,1 pour cent, portant le nombre de voyages internationaux à 715 millions.

Pour **2003**, les performances sont plutôt inégales dans chaque région en raison de la guerre en Irak, du SRAS et d'un climat économique toujours instable. Au déclenchement de la guerre en Irak, en mars, les États-Unis ont vu les arrivées de touristes internationaux chuter de 20,3 pour cent. Le SRAS a eu un impact immédiat sur la demande touristique, touchant durement l'Asie et le Canada, et du même coup, les régions qui transigeaient avec ces marchés. Néanmoins, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) table sur une croissance comprise entre zéro et trois pour cent. Signe positif, dès juillet 2003, on pouvait observer une lente reprise sur les marchés les plus touchés.

En somme, les événements des vingt-quatre derniers mois ont provoqué un changement dans la demande caractérisée par un virage du tourisme international vers le tourisme régional et intérieur. En outre, ils ont accentué certaines tendances déjà observées dans le comportement du voyageur – réservations de dernière minute, tourisme de proximité et court séjour.

Les signes concrets de reprise sont liés à l'amélioration des conditions économiques, à la réduction de l'incertitude engendrée par les tensions internationales et à l'essoufflement de l'épidémie du SRAS.

*« Crisis has given us the opportunity to look at structural priorities. Intra-regional travel has become increasingly important as has domestic travel, which keeps the plant running in times of crisis. »*

*John Koldowski, PATA Managing Director-Strategic Intelligence Centre.*

## Une perspective positive des conditions économiques

Selon les prévisions du *World Economic Outlook* du Fonds monétaire international (FMI), présentées en avril 2003, les résultats du PIB (produit intérieur brut) au niveau mondial devraient se situer sensiblement au même niveau que 2002, soit 3,2 pour cent. Toujours confrontées à une économie faible, la plupart des économies avancées – comprenant les marchés touristiques d'origine les plus importants – pourraient voir une amélioration progressive mais lente pour la seconde moitié de l'année<sup>1</sup> et la croissance ne sera pas uniforme à l'échelle mondiale. Pour l'année 2004, une croissance économique mondiale supérieure à 2003 est prévue, soit 4,1 pour cent.

**Croissance du produit intérieur brut (PIB) réel – Variation annuelle en %**  
**Projections du Fonds monétaire international**

				Prévisions actuelles	
	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Afrique</b>	2,8	3,6	3,4	3,9	5,2
<b>Amériques</b>	3,9	0,4	1,7	2,1	3,7
<b>Asie-Pacifique</b>	5,8	3,9	4,9	4,9	5,1
<b>Europe</b>	4,3	2,0	1,8	2,0	2,8
<b>Moyen-Orient</b>	4,4	1,8	1,9	3,6	3,4
<b>Mondial*</b>	<b>4,8</b>	<b>2,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>	<b>4,1</b>

\*Les prévisions mondiales ont été révisées en août 2003.

## **Le voyage d'affaires, un segment de marché en mutation**

Les voyages d'affaires constituent la manne de l'industrie touristique depuis longtemps en raison de leur faible sensibilité au prix. Mais depuis les dernières années, une mutation s'est effectuée.

Nombre d'études sur le sujet indique que :

- après la chute importante, les voyages d'affaires montrent actuellement des signes de reprise ;
- les voyageurs d'affaires sont plus sensibles aux conditions économiques qu'aux facteurs géopolitiques et sanitaires ;
- les entreprises resserrent leur politique de dépenses liées aux voyages d'affaires ;
- le facteur « prix » est devenu une préoccupation ;
- une part croissante de voyageurs d'affaires utilise les transporteurs à tarifs réduits ;
- une part croissante de voyageurs d'affaires effectue leurs réservations en ligne<sup>2</sup>.

## **La clientèle d'agrément, une croissance moindre qu'espérée ?**

En raison de certains facteurs sociodémographiques, les prévisions de croissance du tourisme d'agrément ont été longtemps perçues comme prometteuses, et ce, particulièrement auprès de la clientèle plus âgée. Mais la réalité peut s'avérer tout autre en raison :

- de la perte du plaisir de prendre l'avion ;
- de la crainte des attentats terroristes ;
- des mesures de sécurité harassantes qui prolongent les temps d'attente ;
- des frais élevés et taxes de toutes sortes que la clientèle doit assumer ;
- de l'importante baisse de performance des fonds de pension due à la chute de la valeur boursière, des taux d'intérêts peu élevés, de la proportion retraités/travailleurs qui s'accroît sans cesse, d'une économie incertaine et des scandales de gouvernance qui ont affecté plusieurs grandes compagnies.

Ces éléments pourraient nécessiter la révision de la courbe de croissance anticipée de la clientèle d'agrément.

## **PORTRAIT DE L'INDUSTRIE AÉRIENNE**

### **Déjà vulnérable, l'industrie du transport aérien, le secteur le plus malmené**

Les attentats du 11 septembre 2001 ont eu d'importantes répercussions sur l'industrie du transport aérien et depuis, les grands transporteurs n'ont eu aucun répit, étant confrontés à une suite d'événements sur lesquels ils n'avaient aucun contrôle.

### **Des milliards de dollars de pertes**

Au lendemain du 11 septembre, les titres boursiers des compagnies aériennes américaines ont effectué une importante plongée. Déjà fragilisées, certaines compagnies aériennes ont été contraintes de fermer leurs portes – Ansett, Canada 3000, Midway, Sabena et Swissair. Premier transporteur aérien au monde, American Airlines a évité la faillite de justesse tandis que d'autres se retrouvent sous la protection de la loi de la

faillite – US Airways (août 2002), United Airlines (décembre 2002), Air Canada (avril 2003) – et nombreux sont ceux qui accusent de lourdes pertes financières.

L'OACI<sup>3</sup> estime, pour 2001 et 2002, des pertes nettes globales s'élevant respectivement à 13 et à 11,7 milliards de dollars des États-Unis. Pour l'année 2003, l'IATA<sup>4</sup> évalue les pertes à cinq milliards pour les lignes internationales seulement, ce qui pourrait représenter 10 milliards pour l'ensemble de ses transporteurs.

### **Chute, stagnation et croissance du trafic des passagers internationaux**

Après une année de déclin du trafic de passagers (-2,9 pour cent en 2001) et de deux années successives de stagnation (0,4 pour cent en 2002, 0,0 pour cent estimé pour 2003), l'OACI prévoit une croissance globale de 4,4 pour cent pour 2004 et de 6,3 pour 2005.

En 2003, le SRAS a eu un effet plus néfaste sur le transport aérien que le conflit en Irak. Étant toujours positif en janvier et en février 2003 (respectivement 10,9 et 3,6 %), le trafic des passagers au niveau mondial a subi des baisses de 7,1 pour cent en mars et de 17,4 pour cent en avril, baisses ayant été plus marquées en Asie-Pacifique (-36,3 %) et en Amérique du Nord (-22,4 %)<sup>5</sup>. Dans l'ensemble, le premier semestre de 2003 présente une réduction globale du trafic de passagers de 7,1 pour cent.

Bien que la reprise semble amorcée et ne soit pas uniforme dans toutes les régions, les statistiques de juillet 2003 présentent tout de même une baisse de 3,6 pour cent par rapport à juillet 2002 et les données restent inférieures de huit pour cent à ceux de juillet 2000. Face à la relance du trafic de passagers, les compagnies aériennes montrent un optimisme prudent. De plus, même si la demande progressait rapidement, cela ne signifie pas que la rentabilité sera au rendez-vous.

### **La réaction des compagnies aériennes traditionnelles**

Dans un tel contexte défavorable, les compagnies aériennes ont réduit leur nombre de vols et leur capacité, supprimé des emplois qui totalisent, à ce jour, plus de 400 000 pertes<sup>6</sup>, négocié de nouvelles ententes salariales avec les syndicats et diminué leurs coûts d'exploitation.

Dans l'ensemble, les compagnies aériennes nord-américaines ont été les plus durement touchées. Malgré un appui financier de 15 milliards de dollars des États-Unis du gouvernement américain après le 11 septembre, le contexte qui a suivi ne leur a donné aucune chance de reprendre leur souffle. En 2002, cette région affiche des résultats négatifs généralisés (résultats d'exploitation, marge d'exploitation, bénéfices nets et marge nette) ainsi qu'une diminution des revenus par rapport à 2001. Au classement mondial des plus importantes pertes d'exploitation en 2002, trois compagnies américaines dominent (United Airlines, American Airlines, US Airways) et au chapitre des pertes nettes, le même scénario se répète, cette fois-ci avec cinq transporteurs américains en tête de liste dont quatre pour deux années consécutives.

En général, les compagnies européennes se sont mieux tirées d'affaire. La diminution de la demande s'explique principalement par l'attitude de « wait and see » des Européens et des contrecoups des marchés directement touchés avec lesquels l'Europe est en relation. Globalement, les compagnies européennes affichent un bilan positif en 2002. Après avoir



essuyé des pertes en 2001, Lufthansa Group occupe le premier rang des transporteurs en termes de résultats d'exploitation et de bénéfice nets en 2002.

En Asie-Pacifique, les transporteurs aériens affichaient globalement une croissance du trafic jusqu'au déclenchement du SRAS. Suite à cet événement, les compagnies aériennes asiatiques ont dû réduire massivement leur capacité à raison de plus de 650 vols par semaine. Cathay Pacific Airways a enregistré une baisse de 75 pour cent du nombre de passagers en mai par rapport à la même période de l'année précédente. China Eastern Airlines a vu son coefficient de remplissage du mois d'avril chuter de 72 à 23 pour cent. De son côté, Singapore Airlines a diminué sa capacité totale de 29 pour cent au cours des mois d'avril et mai. Malgré les conséquences foudroyantes qu'a eues le SRAS sur le trafic de passagers, on prévoit néanmoins un retour rapide au scénario de croissance.

### **Les transporteurs à tarifs réduits, des entreprises aux moyens impressionnants**

À la suite des événements des dernières années qui ont porté un dur coup aux transporteurs réguliers, on constate que la morosité n'est pas universelle. En effet, plusieurs transporteurs à tarifs réduits<sup>7</sup> alignent des chiffres de croissance impressionnants.

Aux États-Unis, Southwest jouit d'une capitalisation boursière de 13 milliards de dollars des États-Unis, ce qui représente plus que les six plus grands transporteurs américains réunis ; en 2002, il occupait le 8<sup>e</sup> rang du classement de tous les transporteurs mondiaux pour les bénéfices bruts d'exploitation avec 417 millions de dollars des États-Unis et le 6<sup>e</sup> rang pour les profits nets avec 241 millions. Les sept plus importants transporteurs à tarifs réduits comptaient, en mai 2003, pour 22 pour cent des voyageurs transportés, soit une hausse de 15 pour cent par rapport à 1995<sup>8</sup> et l'on estime que leur part de marché pourrait atteindre 35 pour cent en 2010 ou même avant<sup>9</sup>. Ils ont triplé leur trafic de passagers alors que les grands transporteurs reculaient de 15,5 pour cent<sup>10</sup>. Au Canada, malgré le contexte difficile des dernières années, WestJet affiche une rentabilité pour un 26<sup>e</sup> trimestre consécutif alors que 65 pour cent de l'ensemble de ses réservations se font en ligne.

En Europe, la capitalisation boursière de Ryanair à l'été 2003 (5,290 milliards \$ US) surpassait celle de Lufthansa (5,061 milliards \$ US), de Air France (3,566 milliards \$ US) et de British Airways (3,188 milliards \$ US). L'offre des transporteurs à tarifs réduits dans cette région représentait sept pour cent du marché à l'été 2002<sup>11</sup>. Ryanair (Irlande) occupe le premier rang, quant à la marge d'exploitation, de tous les transporteurs – à tarifs réduits et réguliers –, avec 31 pour cent. En juillet 2003, British Airways a augmenté son nombre de passagers de 2,5 pour cent par rapport au mois de juillet de l'année précédente contre 74,9 pour cent pour easyJet et 40 pour Ryanair.

## **ENJEUX**

### **Les transporteurs à tarifs réduits, des concurrents de taille pour les transporteurs traditionnels**

Le contexte des dernières années a engendré une diminution des voyages internationaux et des déplacements longs courriers au profit des voyages intérieurs. Ainsi, les

transporteurs traditionnels ont été confrontés à la baisse du trafic international et sur le marché intérieur, aux transporteurs à tarifs réduits qui leur ont ravi une part du marché.

Le secteur des transporteurs à tarifs réduits et à prestations simplifiées a été développé initialement aux États-Unis par la compagnie Southwest en 1971. La « low cost mania » s'est étendue par la suite en Europe et s'est emparée, tout récemment, de l'Asie-Pacifique avec le succès de Air Asia. Toutefois, selon les régions du globe, le contexte d'exploitation s'avère différent. En Amérique du Nord, les transporteurs à tarifs réduits opèrent essentiellement sur le marché intérieur alors qu'avec l'Union européenne, l'Europe constitue un marché unique. Ainsi, dans ces deux régions, les opérations des transporteurs à tarifs réduits ne nécessitent pas d'accords à ciel ouvert. En Asie, la réalité est tout autre, ce qui ne facilite pas le développement de ce type de transporteurs. Le marché intérieur n'étant pas rentable pour plusieurs pays, ils doivent opérer des routes considérées comme internationales, ce qui les oblige à établir des accords à ciel ouvert. En outre, les distances étant plus considérables, les transporteurs sont limités dans le choix d'avions moins coûteux à exploiter et les gens sont plus réticents à opter pour un tel type de transporteur en raison de leurs services restreints.

Destinés au marché du voyageur d'agrément, les transporteurs à tarifs réduits ont pénétré de façon significative le marché des voyages d'affaires des transporteurs réguliers, en raison du ralentissement économique et des politiques émises par les entreprises afin de resserrer leurs dépenses liées à ces déplacements.

#### Modèle des stratégies concurrentielles des transporteurs nationaux et à tarifs réduits

	Transporteurs nationaux	Transporteurs à tarifs réduits
<b>Modèle d'affaires</b>	Stratégie globale et coûts élevés	Stratégie de niche et coûts bas
<b>Réseau</b>	Plaques tournantes et connexion	Point à point – aéroports secondaires
<b>Flotte d'avions</b>	Différents types d'appareils	Standardisée
<b>Produit</b>	Service complet	Service limité
<b>Politique de vente</b>	Département des ventes Système de distribution mondial	Ventes directes Centre d'appels et Internet

Voyant ces transporteurs atteindre des taux de croissance et de rentabilité impressionnants, plusieurs grandes compagnies aériennes ripostent en lançant leur propre transporteur aérien à tarifs réduits. En raison de leur structure de coûts très élevés, on peut s'interroger sur l'éventuel succès des transporteurs traditionnels dans ce créneau de marché.

### L'offre et la demande dans le transport aérien

Certains analystes estiment qu'il y a trop de sièges sur le marché et que la demande est en croissance en raison des tarifs plus bas et non en raison d'une demande naturelle<sup>12</sup>. En effet, sur les marchés traditionnels tels que l'Amérique du Nord et l'Europe, l'augmentation du trafic de passagers reste très faible tandis que pour les transporteurs à tarifs réduits et les marchés moins matures comme l'Asie-Pacifique et le Moyen-Orient, des opportunités se sont présentées. Les prévisions à court terme n'envisagent pas un revirement de la situation. La croissance de la demande provient en grande partie des transporteurs à tarifs réduits qui dominent la croissance du trafic de passagers. Encouragés par les récents signes de reprise, certains transporteurs réactivent trop rapidement leur capacité (sièges et vols) afin d'accaparer des parts de marché même si

plusieurs spécialistes ne prévoient un recouvrement significatif de la demande qu'en 2005.

### **Une structure de coûts élevés**

La détérioration du rendement des grandes compagnies aériennes avait commencé bien avant les événements du 11 septembre et le contexte des vingt-quatre derniers mois n'est venu que l'exacerber. Il en coûte à Southwest autour de 7,5 ¢ par passager/kilomètre comparativement aux coûts des transporteurs réguliers qui s'élèvent aux alentours de 11 ¢ et même parfois plus sur de courtes routes<sup>13</sup>. Aussi, les transporteurs à tarifs réduits possèdent la flexibilité nécessaire pour continuer à exercer une pression sur le marché et les transporteurs réguliers. Cette flexibilité, ils la détiennent :

- en privilégiant les aéroports secondaires pour ainsi éviter le plus possible les plaques tournantes, source de congestion et de coûts élevés ;
- en exploitant des trajets sur une courte distance ;
- en utilisant un seul type d'appareil afin de réduire les coûts d'entretien ;
- en embauchant une main-d'œuvre à rémunération et à avantages sociaux moins élevés ;
- en offrant un service à bord limité ;
- en favorisant une structure de tarifs simplifiée qui n'exige pas de systèmes informatisés de réservation complexes et coûteux ;
- en misant principalement sur la distribution en ligne.

Une partie de la rationalisation des coûts requiert également la collaboration et le contrôle des coûts des partenaires. En effet, 40 milliards de dollars des États-Unis sont payés annuellement aux aéroports et aux fournisseurs de service de navigation pour le trafic international, ce qui représente 10 pour cent des coûts des transporteurs aériens. En outre, la position des aéroports et des services de navigation laisse place à des pratiques monopolistiques.

### **Les coûts de la main-d'œuvre, un enjeu crucial**

En raison de la crise qui secoue l'industrie et sous la menace de la faillite, les employés ont accordé d'importantes concessions à l'égard de leurs conditions salariales et avantages sociaux, en plus des pertes d'emplois de plus de 400 000<sup>14</sup>. Mais, dès les premiers signes de reprise, les travailleurs cherchent à reprendre leurs acquis. Toutefois, les compagnies aériennes ont besoin de flexibilité et la négociation des conditions de travail vise à pallier les diminutions de revenus et à abaisser la structure de coûts opérationnelle. Le coût de la main-d'œuvre se révèle être un enjeu majeur pour l'industrie aérienne et elle ne peut être épargnée dans l'obligation de restreindre les coûts.

### **La distribution en ligne, une source d'efficacité**

La réduction des coûts d'exploitation s'exprime aussi par la distribution en ligne ; l'utilisation de ce mode de réservation affiche d'ailleurs une croissance phénoménale depuis les dernières années. Les transporteurs à tarifs réduits ont joué un rôle important dans l'émergence de la réservation en ligne – une proportion de 90 pour cent des réservations de easyJet et de 94 pour cent de Ryanair sont exécutées en ligne<sup>15</sup>. Aux

États-Unis, les réservations de Southwest s'effectuent à plus de 70 pour cent sur son site Internet, alors que le nombre de réservations en ligne des transporteurs réguliers se situe autour de 10 à 15 pour cent.

### **Les plaques tournantes, un avantage transformé en désavantage**

Permettant de desservir plusieurs destinations, d'offrir une desserte plus fréquente et des temps de connexion plus courts, les coûts liés à l'exploitation d'une plaque tournante sont très élevés et constituent une large part des dépenses d'exploitation du transporteur. En outre, les plaques tournantes sont devenues victimes de leur succès entraînant de la congestion et des délais. Il faut souligner aussi que le contrôle qu'exerce un transporteur sur une plaque tournante impose une barrière à l'entrée pour de nouveaux acteurs.

Un autre facteur vient changer les règles du jeu et il est de taille – les voyageurs d'affaires ne sont plus intéressés à payer des prix élevés pour assurer la viabilité des plaques tournantes et tous les avantages qui en découlent. Ainsi, alors qu'elles s'avéraient un avantage compétitif dans les années 90, les plaques tournantes, dans le contexte actuel, sont devenues une lourde charge.

### **L'attribution des créneaux horaires**

Lié étroitement aux plaques tournantes, le système d'attribution des créneaux horaires induit des effets pervers importants. Actuellement, la logique d'allocation favorise incontestablement les transporteurs qui, initialement, se sont installés dans un aéroport<sup>16</sup>. Il arrive que quelques créneaux horaires soient libérés, faute d'utilisation ou pour cause de faillite, mais ils restent fortement contrôlés par le transporteur qui a la main mise sur la plaque tournante.

### **La réglementation des pays face aux investisseurs étrangers**

La problématique de la limitation de la participation de capitaux étrangers dans un transporteur est soulevée régulièrement et on prône souvent l'assouplissement de ces mesures de contrôle. L'accessibilité à des capitaux étrangers peut contribuer à revitaliser les victimes de la tourmente actuelle, à donner l'impulsion nécessaire à de plus petits transporteurs, à assurer le développement économique de certains pays et à aider les transporteurs à relever les défis à venir. En contrepartie, les gouvernements soulèvent de nombreuses raisons justifiant une telle limitation – sécurité nationale et économique, problèmes de concurrence, problèmes bilatéraux, etc. Indirectement, la privatisation des transporteurs nationaux est remise à l'ordre du jour et l'État pourrait continuer de limiter l'apport des capitaux étrangers.

### **Les mesures de sécurité et l'augmentation des frais**

La sécurité se pose comme un enjeu crucial. L'instauration des nouvelles mesures de sécurité, mises en œuvre dans les aéroports, a eu pour effet de prolonger le temps d'attente du passage aux douanes et des procédures d'embarquement. Et les mesures de sécurité ne s'arrêteront pas là. Plusieurs projets sont à l'étude, notamment dans le domaine de la biométrie, et certains aéroports expérimentent déjà certaines de ces technologies. En outre, des changements de réglementation se profilent pour renforcer les règles de sécurité. Les mesures actuelles ont déjà contribué à dissuader plusieurs personnes d'utiliser le transport aérien et l'établissement de nouvelles règles, en plus de

susciter la controverse en ce qui a trait à l'atteinte aux droits et libertés, augmentera d'autant plus les réticences à utiliser l'avion.

Dans un autre registre, les systèmes de sécurité ont entraîné des frais et des taxes élevés qui se sont répercutés tant sur les coûts d'exploitation des compagnies aériennes que sur le prix des billets d'avions. Les mesures de sécurité ont coûté cinq milliards de dollars des États-Unis à l'industrie aérienne en 2002. Afin de ne pas mettre un frein à la relance de l'industrie aérienne, plusieurs réclament des autorités gouvernementales qu'elles absorbent une partie des coûts.

### La concentration et les alliances

L'adhésion à une alliance comme bouée de sauvetage pour se sortir de son marasme financier, la formation d'un méga transporteur qui dominera le monde du transport aérien, une vague d'adhésion aux alliances permettant de mieux se positionner sur l'échiquier mondial, une pression de fusion auprès de transporteurs régionaux, une entente de prise de participation avortée, des transporteurs à tarifs réduits qui initient un mouvement de concentration..., le phénomène de concentration est loin de s'essouffler et fait toujours partie du paysage du transport aérien.

### Vers un ciel plus ouvert

Des pourparlers entre la Commission européenne et les États-Unis sont en cours depuis peu afin d'assouplir la réglementation, jugée archaïque par plusieurs, entre les deux continents. Le résultat de ces négociations peut ouvrir la porte à une vague de concentration à long terme et à une redéfinition des ententes bilatérales. L'Union européenne estime que la libéralisation envisagée se traduirait par des économies pour le consommateur de l'ordre de 5,8 milliards de dollars des États-Unis par année<sup>17</sup>.

## ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

*« Il est évident que le secteur global de l'aviation sera fondamentalement modifié au cours des prochaines années. Les présidents des principaux transporteurs aériens du monde ont mentionné que les modèles de fonctionnement des réseaux principaux de transport aérien ne s'appliquent plus et doivent être repensés. »*

*J. Clifford Mackay, Président et chef de la direction,  
Association du transport aérien du Canada<sup>18</sup>.*

Soucieuse d'émerger de sa pire crise en cent ans d'histoire, l'industrie aérienne est confrontée à de nombreux défis. Malgré la reprise du trafic aérien qui semble amorcée, cela ne signifie pas que les compagnies aériennes vont d'emblée renouer avec la rentabilité. Plusieurs mesures s'imposent afin de retrouver la voie de cette rentabilité.

Un redressement et une restructuration s'imposent. Dans un tel contexte :

*Cette industrie qui a contribué à la mondialisation de l'économie est-elle soumise à un cadre réglementaire archaïque ?*

*La restructuration de l'industrie aérienne initiera-t-elle un autre important mouvement de libéralisation ?*

*Quel positionnement adopteront les grandes compagnies aériennes pour regagner leur part de marché – garderont-elles leur stratégie de filiale à tarifs réduits ?*

*La concurrence entre transporteurs à tarifs réduits engendrera-t-elle une vague de concentration ?*

*La configuration des alliances changera-t-elle radicalement ?*

*La sensibilité au prix de la clientèle d'affaires résultera-t-elle dans la création de niches à l'intérieur de segments ?*

*Les grandes compagnies réussiront-elles à susciter l'intérêt des investisseurs financiers ?*

*Comment se dessine l'avenir des grandes compagnies aériennes internationales, des transporteurs nationaux et des transporteurs à tarifs réduits ?*

*Dans quels contextes législatif et concurrentiel évolueront-ils ?*

*Qui bénéficiera de tous ces bouleversements – la destination, la compagnie aérienne, l'actionnaire, le consommateur ?*

## PORTRAIT DE L'HÉBERGEMENT

L'industrie hôtelière a subi les contrecoups des événements de façon différente dans chaque région du globe. Aux États-Unis se sont succédés vingt-quatre mois de difficulté alors qu'en Europe, l'impact des incidents de 2003 a été supérieur à celui des événements du 11 septembre 2001<sup>19</sup>. Quant à l'Asie, le printemps 2003 s'est avéré incontestablement leur plus difficile période.

### La performance hôtelière, un bilan inégal

Depuis la fin de la guerre en Irak, les hôtels situés aux États-Unis connaissent une amélioration de leur performance, mais toutefois elle est trop faible pour engendrer une croissance positive. Pour l'ensemble de l'année 2003, on estime que le revenu par chambre disponible (RevPAR) sera à la baisse de 0,4 pour cent, et ce, pour une troisième année consécutive. Bien que la seconde partie de 2003 devrait se révéler plus profitable, cela s'avérera insuffisant pour couvrir les pertes enregistrées en début d'année<sup>20</sup>. Les bénéfices d'exploitation des hôtels situés aux États-Unis ont poursuivi leur déclin – une baisse de 19,4 pour cent en 2001 et de 9,6 pour cent en 2002. Malgré les pertes liées au ralentissement ressenti par l'industrie touristique, le secteur de l'hôtellerie en Amérique du Nord se sera doté de 80 000 nouvelles chambres en 2003.

Du côté européen, après une période de redressement graduel en 2002, les établissements hôteliers ont vu leur RevPAR diminuer à nouveau drastiquement au printemps 2003 (baisse de 22 % en avril 2003). Cette région a enregistré une diminution particulièrement marquée de la clientèle en provenance des États-Unis et de l'Asie.

Le SRAS a également durement affecté la performance hôtelière des pays asiatiques. Ce qui s'annonçait une année prometteuse, s'est avéré être pire que celle de la crise financière en 1997-1998<sup>21</sup>. Selon l'OMT, le volume de touristes à Hong Kong, Singapour et Taïwan a chuté de 50 pour cent en avril 2003 comparativement à l'année précédente. Conséquemment, le taux d'occupation des hôtels en avril enregistrait une baisse impressionnante de près de 88 pour cent à Hong Kong, de 64 pour cent à Beijing et de 65 pour cent à Singapour. La tendance s'est poursuivie en mai avec, encore une fois, des baisses dramatiques du taux d'occupation (91 % à Beijing)<sup>22</sup>.

### Les segments des hôtels intermédiaires et économiques rescapés de la crise

Une incertitude économique persistante combinée aux nombreuses compressions financières des budgets de voyages d'affaires par les entreprises ont modifié le portrait de l'industrie. Les hôtels de classe intermédiaire correspondent probablement au segment d'hôtels qui s'est le mieux tiré d'affaire pendant l'année 2002 et la tendance semble se poursuivre pour 2003<sup>23</sup>. Au Royaume-Uni, par exemple, le taux d'occupation pour ce type d'établissement affiche une croissance de trois points pour la période allant de janvier 2000 à mai 2003. Pour la même période, le tarif moyen a affiché une hausse de 2,5 pour cent résultant en une augmentation du RevPAR de 5,5 pour cent<sup>24</sup>. Le segment des hôtels économiques a lui aussi réussi à tirer son épingle du jeu avec une croissance positive du taux d'occupation et du RevPAR. Inversement, le segment des hôtels luxueux enregistre une performance sans cesse décroissante<sup>25</sup>. Cela s'explique notamment par une reprise du tourisme d'affaires qui tarde, phénomène qui force les hôteliers à se tourner vers d'autres segments de clientèle pour stabiliser leur taux d'occupation. Les hôtels boutiques, par exemple, ont particulièrement été touchés par les événements dévastateurs affectant l'industrie touristique<sup>26</sup>.

## **Changement du paysage mondial, restructuration plutôt que concentration**

Contrairement à ce que l'on avait pu observer jusqu'en 2001, le rythme des acquisitions a connu un ralentissement – le classement mondial des dix plus grands acteurs est resté inchangé. Deux facteurs structurels expliquent ce net ralentissement du secteur hôtelier dans sa course aux fusions et aux acquisitions. En premier lieu, le climat politique et économique incertain et généralisé n'a pas été propice à la poursuite du mouvement de concentration. De plus, en raison des baisses considérables de leur capitalisation boursière, les principaux groupes hôteliers ont perdu une facilité d'accès à d'importants capitaux pour procéder à des investissements majeurs. En effet, les bénéficiaires par action de la plupart des grandes chaînes internationales ayant chuté de manière importante en 2002 (20 à 30 % en moyenne)<sup>27</sup>, les principaux acteurs ne sont guère en position favorable pour procéder à de nouvelles acquisitions. Les revenus globaux de l'industrie se sont contractés de 2,2 pour cent en 2002 (-6,6 % en 2001), le secteur dans son ensemble vivant au ralenti la fin d'un cycle d'investissement.

Cette période difficile a amené les grands groupes hôteliers à miser sur la diminution de leurs dépenses et l'assainissement des finances plutôt que sur des acquisitions majeures. Néanmoins, au sein de certains créneaux d'affaires, de nouvelles bannières ont émergé afin de répondre davantage aux attentes de la clientèle.

Les quelques acquisitions des dernières années sont principalement concentrées dans le segment des chaînes de classe intermédiaire. Le nombre de transactions a été plus nombreux en Asie, en 2002, alors que l'on évalue à près de 700 millions de dollars des États-Unis la valeur de ces échanges<sup>28</sup>.

## **Regroupement de commercialisation**

On remarque que de plus en plus d'ententes commerciales voient le jour entre différents secteurs d'activité afin de faire bénéficier chacune des parties d'une synergie additionnelle sur les plans du marketing et de la distribution (Accor/TUI<sup>29</sup>, Expedia/Hilton, Accor/Air China, etc.).

## **ENJEUX**

### **La baisse des tarifs hôteliers en temps de crise, une méthode plus ou moins efficace...**

En réponse à la baisse du taux d'occupation dans leurs établissements, les hôteliers ont généralement tendance à réduire les prix de leurs chambres afin d'attirer la clientèle. Toutefois, une étude menée par le Cornell's Center for Hospitality Research<sup>30</sup> révèle qu'il s'agit là d'une méthode plutôt inefficace. En temps normal, la réduction des tarifs n'augmente pas suffisamment la demande pour empêcher une réduction des revenus et ce constat s'applique à tous les segments d'hôtels. En fait, l'étude ajoute que la baisse des prix n'engendre pas de nouvelle clientèle. Cette diminution profiterait surtout aux clients captifs de l'établissement qui bénéficient des mêmes services pour un prix moins élevé, entraînant ainsi des baisses de revenus. Mais en temps de crise, on peut se demander quelle est la stratégie à privilégier ?



### **Vers une pénurie de la main-d'œuvre qualifiée**

Dans un contexte de pénurie de la main-d'œuvre, la gestion des ressources humaines constitue un enjeu important pour les gestionnaires hôteliers. Malgré la baisse générale des activités au cours des dernières années, la pression sur le marché de l'emploi en hôtellerie est demeurée forte. Dans le cadre d'une reprise imminente, la main-d'œuvre qualifiée et professionnelle pourrait devenir une denrée rare et inciter les hôteliers à hausser les salaires.

### **De la standardisation à la personnalisation, une segmentation plus marquée**

Face à un besoin de renouvellement important, plusieurs grandes chaînes hôtelières se sont engagées dans la personnalisation de leur produit donnant ainsi lieu à une recrudescence des hôtels boutiques, à l'introduction du design, à l'émergence des spas, etc. Dans le segment de luxe, les hôteliers s'adressent aux gourous de la mode (Sonya Rykiel, Versace) et du design (Philippe Stark) pour insuffler de nouvelles idées. Il s'avère toutefois difficile d'établir dans quelle mesure l'offre d'un tel produit répondra efficacement à la demande et si l'effet « mode » passera rapidement.

### **La technologie, difficile de suivre la cadence**

Plusieurs hôteliers courtisent les différentes clientèles en misant sur la technologie dans les chambres d'hôtel (Internet à haute vitesse, jeux vidéos, etc.). Alors que cette dernière constitue un avantage concurrentiel, elle entraîne aussi des investissements financiers élevés. En outre, le rythme des changements dans ce domaine place souvent les hôteliers devant un dilemme : investir ou non.

### **La distribution en ligne, une problématique pour l'industrie**

La distribution en ligne est devenue un véritable « casse-tête » pour l'industrie hôtelière. En raison d'une certaine transparence de la tarification engendrée par la distribution en ligne, on remarque que la clientèle, sensible au prix, devient de plus en plus « infidèle » à une marque hôtelière. De plus, un sondage<sup>31</sup> révèle que la possibilité de choisir parmi un large éventail de produits (hôtel, location de voiture, billet d'avion) constitue un facteur d'influence prédominant dans la sélection d'un site et que le programme de fidélisation se révèle être un incitatif de moindre importance.

## **ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION**

*Est-ce que les mouvements de concentration passés et à venir vont entraîner la diminution du nombre de bannières ?*

*Les segments de marché les moins rentables seront-ils abandonnés au profit d'efforts de restructuration ?*

*Est-ce que la carte de la différenciation et de la spécialisation pour les établissements situés à l'intérieur des zones aux fortes densités de chambres disponibles constituera la clé du succès ?*

*Le « yield management » exercé dans l'industrie hôtelière est-il menacé par le pouvoir du client qui accède graduellement à la transparence de la tarification ?*

*Le secteur hôtelier arrivera-t-il à suivre la cadence d'une technologie toujours plus coûteuse et dont la durée de vie ne cesse de raccourcir ?*

*Les hôteliers sont-ils prêts à faire face à l'inévitable question de la sécurité des établissements devant des actes terroristes potentiels pouvant cibler des bannières hôtelières identifiées à des marchés de clientèles précis ?*

## **PORTRAIT DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION – VOYAGISTES ET AGENCES DE VOYAGES**

Le portrait du réseau de distribution comporte deux volets. Dans un premier temps, la dynamique des voyagistes et des agences de voyages est présentée et dans un deuxième temps, la distribution en ligne est abordée.

### **Selon les régions, des structures de réseau de distribution différentes**

Le réseau américain est principalement composé de groupes horizontalement intégrés représentant des regroupements d'agences de voyages (ex. : American Express). On ne compte que très peu de grands voyagistes à l'européenne, producteurs de forfaits et contrôlant l'ensemble de la chaîne touristique, à l'exception de certains acteurs tels le Groupe Carlson et le Groupe Transat.

Sur le continent européen, quelques grands conglomérats situés principalement en Allemagne et au Royaume-Uni contrôlent une bonne partie de la distribution suite à une importante série d'acquisitions de voyagistes, de chaînes d'hôtels, de transporteurs aériens, d'agences de voyages, etc.

Dans le cas de l'Asie, la distribution est beaucoup plus fragmentée alors que peu d'agences ont développé un réseau couvrant l'ensemble du territoire asiatique.

### **Des pertes, un scénario plus sombre**

En 2002, les principaux réseaux d'agences de voyages en Amérique du Nord ont presque tous enregistré des baisses de revenus ; c'est le cas notamment d'American Express, Navigant International et Worldtravel BTI<sup>32</sup>. De même, certaines données des points de vente d'agences reconnus par Airlines Reporting Corporation sont particulièrement révélatrices<sup>33</sup> : au cours des trente derniers mois, 21 000 des 45 000 points de vente ont fermé leurs portes, leurs ventes de titres de transport aérien ont décliné de 20 milliards de dollars des États-Unis et les comptes corporatifs gérés ont baissé de plus de 30 pour cent.

Les voyagistes européens ont subi de lourdes pertes depuis deux ans et effectué des mises à pied massives. Après une année 2002 difficile, les résultats négatifs des leaders de l'industrie des voyages en Europe se sont poursuivis au premier trimestre de 2003 – des pertes d'environ 450 millions de dollars des États-Unis (387 millions d'euros) pour

TUI et Thomas Cook seulement. Le groupe MyTravel (anciennement Airtours)<sup>34</sup> fut même forcé d'effectuer une restructuration financière de ses activités avec ses créanciers. Bien que certains voyagistes affichent une croissance des ventes pendant les mois de mai et juin, cette remontée ne comblera pas les pertes du premier trimestre de 2003.

Dans la région de l'Asie, l'impact du 11 septembre et de la guerre en Irak ne s'est pas avéré aussi affligeant qu'en Europe et en Amérique du Nord. Bien qu'une baisse des ventes des voyagistes japonais ait été enregistrée pour l'ensemble de l'année 2002 en comparaison avec les ventes de 2000 (environ 7 %), il s'agit d'une diminution marginale par rapport à celle enregistrée pendant le SRAS. Cette période semble, en effet, avoir eu des répercussions désastreuses sur les ventes des voyagistes au Japon (incluant Japan Travel Bureau) qui enregistrent pour la période de mai et juin 2003 seulement, l'équivalent du tiers des ventes pour la même période de l'année précédente<sup>35</sup>.

### **Le mouvement d'intégration verticale au ralenti**

Après une course effrénée aux nouvelles acquisitions pour accroître rapidement leurs parts de marché, les dernières années se sont avérées beaucoup plus calmes sur l'échiquier des grands voyagistes. Le modèle d'intégration verticale ne semble pas remis en question et la distribution des voyages en Europe demeure concentrée dans les mains de quelques grands acteurs. L'heure se porte davantage à la restructuration et à la consolidation des acquis en raison des performances financières des années 2002 et 2003. Parmi les rares acquisitions d'envergure, notons celle de Rosenbluth International par le regroupement American Express afin de consolider sa position de leader mondial sur le marché des voyages d'affaires. La mauvaise performance des récentes années génère des opportunités d'acquisitions, les plus vulnérables risquant d'être rachetées à rabais. Une plus grande concentration du secteur des agences de voyages se traduira par une augmentation de leur pouvoir de négociation sur les fournisseurs de services, et en particulier auprès des SDM, en ce qui concerne les coûts de distribution.

## **ENJEUX**

### **L'inévitable questionnement du positionnement des agences de voyages**

Le réseau de distribution doit continuer de miser sur ce qu'il sait faire de mieux : fabriquer des voyages dans des créneaux spécialisés. L'engouement des consommateurs pour l'achat de voyages en ligne traduit une nouvelle réalité : les agences traditionnelles prennent conscience qu'elles ne peuvent rivaliser directement sur le prix avec les agences en ligne, particulièrement en ce qui concerne les prestations aériennes. Différentes stratégies devront être envisagées afin de créer des centres de profit avec de meilleures marges bénéficiaires dans un environnement de plus en plus « désintermédiarisé ». Par exemple, certains regroupements d'agences envisagent de se lancer dans la consolidation de chambres d'hôtels, à l'instar de Hotels.com. De telles avenues sont-elles viables ?

### **De nouveaux concurrents à l'horizon pour les voyagistes**

Bien qu'ils exercent une influence sur l'industrie du voyage, les TUI, Thomas Cook et Transat se retrouvent devant des défis de taille en raison des changements dans le comportement des voyageurs, de la présence des transporteurs à tarifs réduits, de l'émergence du concept du « *dynamic packaging* » et des organismes gestionnaires de la destination (OGD) qui commercialisent leur offre. En effet, de nouvelles options s'offrent

au consommateur faisant en sorte que l'assemblage des voyages ne relève plus exclusivement du réseau de distribution traditionnel. Dans ce même contexte, les transporteurs à tarifs réduits viennent concurrencer fortement le secteur des vols nolisés.

### **La déréglementation des SDM, à l'aube de nouvelles règles du jeu ?**

Le Department of Transportation (DOT) des États-Unis envisage de déréglementer l'environnement législatif de la distribution du transport aérien suite à une période de consultation publique. La réglementation des SDM est apparue en 1984 afin de prévenir une utilisation abusive et déloyale des SDM, alors largement propriété des transporteurs aériens. Ces derniers s'étant retirés des SDM, les autorités américaines estiment que la réglementation n'est plus pertinente. Un tel lever de rideau pourrait permettre à de nouveaux acteurs de s'immiscer parmi les SDM, comme Orbitz.

### **ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION**

*La nouvelle concurrence qui se profile pourrait-elle constituer une véritable menace pour les voyagistes ? Quelles stratégies adopteront ces derniers face à l'émergence de cette nouvelle concurrence ?*

*Dans quelle direction s'orientera la prochaine vague d'intégration verticale – vers des transporteurs à tarifs réduits, vers le contrôle de nouvelles destinations de villégiature... ?*

*Avec la croissance des réservations effectuées en ligne directement par le consommateur, quel positionnement devront adopter les agences de voyages traditionnelles ?*

### **PORTRAIT DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION – DISTRIBUTION EN LIGNE**

#### **Le secteur le moins touché par les récents événements**

Alors que les dernières années furent plutôt éprouvantes pour l'ensemble de l'industrie touristique, le secteur du voyage en ligne a résisté à la tourmente. En effet, les résultats des années 2001 et 2002 traduisent une croissance remarquable des réservations en ligne avec des hausses respectives de 59 et de 37 pour cent<sup>36</sup>. Ainsi, le contexte défavorable a principalement entraîné une diminution de l'inventaire en transport aérien pour les agences.

Les résultats de l'année 2003 devraient toutefois afficher une croissance du volume d'affaires des agences en ligne moins marquée que les années précédentes. Néanmoins, le secteur du voyage en ligne démontre une grande capacité d'adaptation aux changements du marché.

#### **Des revenus toujours à la hausse**

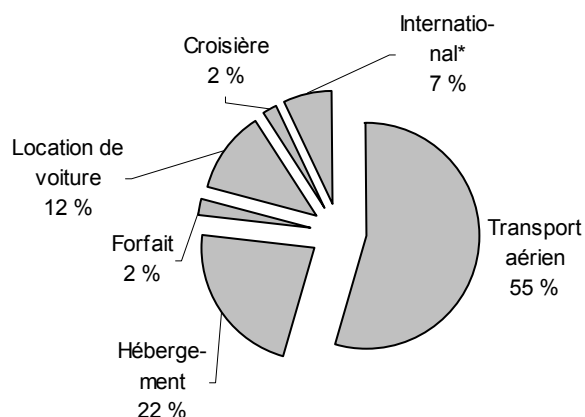
En 2002, les revenus des ventes de voyages en ligne aux États-Unis s'élevaient à 42,9 milliards de dollars des États-Unis, à environ 8,7 milliards (7,6 milliards d'euros) en Europe et à 4,8 milliards dans la région Asie-Pacifique. Pour l'année 2003, on estime que

le marché mondial des voyages en ligne représentera plus de 85 milliards de dollars des États-Unis<sup>37</sup>. Les achats de prestations de voyages en ligne promettent de faire encore des pas de géants dans les prochaines années. Aux États-Unis, pour l'année 2002, 15 pour cent des réservations de voyages ont été effectuées en ligne. D'ici 2005, cette proportion devrait s'élever à près de 30 pour cent. En pleine expansion, le marché européen devrait, quant à lui, plus que tripler<sup>38</sup>. Alors que la distribution en ligne est encore en émergence dans plusieurs pays asiatiques (1 à 3 % des réservations de voyages), cette région offre les perspectives de croissance les plus élevées.

## Les billets d'avion, le produit le plus vendu

Globalement, la vente de billets d'avion représente plus de la moitié des transactions de l'industrie du voyage en ligne (États-Unis - 54 %, Asie-Pacifique - 53 %). Malgré l'augmentation de la vente des autres produits, le transport aérien conservera tout de même 50 pour cent du marché aux États-Unis en 2005. Le secteur de l'hôtellerie témoigne actuellement d'une croissance phénoménale des transactions en ligne et se classe au second rang des produits les plus vendus (États-Unis - 22 %, Asie-Pacifique - 27 %). De 2001 à 2002, on enregistrait une hausse de 75 pour cent des réservations effectuées en ligne (agence ou site de la chaîne hôtelière) et conséquemment, une baisse des réservations par les canaux traditionnels<sup>39</sup>.

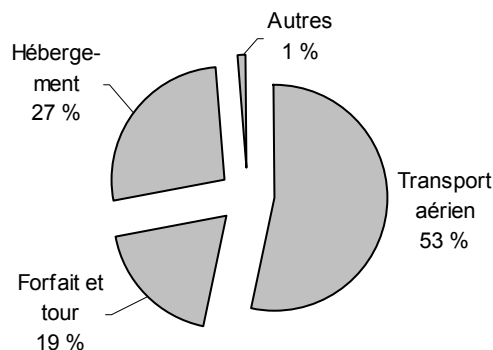
Répartition des ventes en ligne aux États-Unis en 2002 selon les produits



Source : PhoCusWright Inc., février 2003.

\* Les produits étrangers vendus par des agences américaines (excluant les entreprises de voyages corporatifs)

Répartition des ventes en ligne dans la région Asie/Pacifique selon les produits Projections 2002



Source : PhoCusWright Inc., juillet 2002.

## La multiplication des types de portails

La croissance rapide et l'efficacité de la distribution en ligne ont donné naissance à plusieurs types de portails de réservations :

- les agences de voyages généralistes (Expedia, Travelocity) ;
- les consolidateurs<sup>40</sup> spécialisés dans la distribution d'un produit spécifique (Hotels.com, Quickbook) ;
- les agences de type « dernière minute » qui écoulent les inventaires à rabais (Lastminute.com) et celles que l'on qualifie d'« opaques » dont le principe consiste à

- trouver un produit, selon le prix demandé ou le prix le plus bas, sans révéler l'identification du fournisseur avant l'achat (Priceline, Hotwire) ;
- les portails de regroupements d'entreprises évoluant dans un même secteur d'activités (Orbitz – fondé par cinq transporteurs aériens, TravelWeb – créé par cinq grandes chaînes hôtelières) ;
- les systèmes de gestion de destination (SGD), dont le but premier est de promouvoir l'offre de la destination et parmi lesquels certains proposent d'effectuer des réservations (BonjourQuebec.com, TISCover) ;
- les outils de recherche du meilleur prix (Travelaxe.com) ;
- les agences spécialisées dans un produit de niche (forfaits de golf, de ski) ;
- les sites Web d'enchères (eBay) ;
- les sites des fournisseurs de services (compagnies aériennes, hôtelières).

## ENJEUX

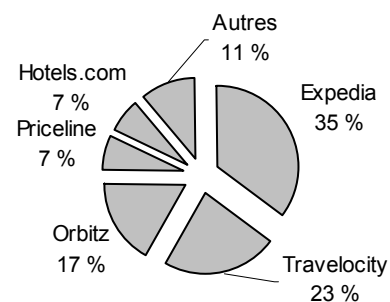
### Les créneaux traditionnels, une domination menacée

Bien que l'industrie du voyage en ligne augmente sans cesse ses parts de marché aux États-Unis, les canaux traditionnels dominent encore largement avec près de 80 pour cent de la distribution (agences de voyages traditionnelles – 45 %, centres d'appels – 34 %). Ainsi, en 2002, la distribution en ligne représentait 21 pour cent des parts de marché des canaux de distribution aux États-Unis<sup>41</sup>. Son expansion rapide laisse présager que d'ici 2005, elle constituera plus de 40 pour cent du réseau de distribution, et ce, au détriment des deux canaux traditionnels. En Europe, les ventes de voyages en ligne ne représentaient que 3,5 pour cent du marché des voyages en 2002, ce qui laisse présager un énorme potentiel de développement. Dans la région de l'Asie, les agences de voyages traditionnelles effectuent environ 95 pour cent des ventes de billets d'avion<sup>42</sup>. Quant à la distribution en ligne, plus de la moitié est assurée directement par les sites Web des fournisseurs. Malgré leur arrivée plutôt récente dans l'industrie asiatique, les agences de voyages en ligne occupent déjà près du tiers du marché de la distribution électronique. Les 15 pour cent restants sont contrôlés par les agences de voyages traditionnelles ayant développé un volet en ligne.

### La présence d'acteurs de poids

Les agences en ligne Expedia (35 %), Travelocity (23 %) et Orbitz (17 %) se partagent, à elles seules, les trois quarts du marché de la vente de voyages en ligne aux États-Unis et comptent pour 21,5 pour cent du volume d'affaires de l'industrie du voyage. Les agences généralistes (Expedia, Travelocity) dominent, suivies de deux agences spécialisées dans un secteur d'activité (Orbitz, Hotels.com) et d'une agence « opaque » de type dernière minute (Priceline).

Parts de marché des principales agences de voyages en ligne aux États-Unis en 2002

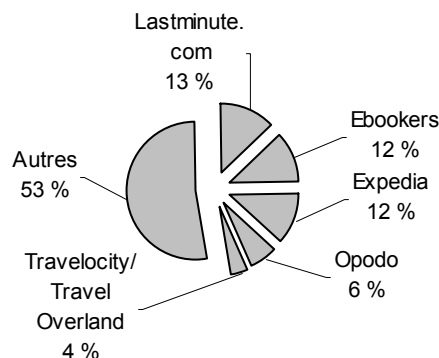


Source : PhoCusWright Inc., avril 2003.

Le marché de l'Europe est beaucoup plus fragmenté que celui des États-Unis. Ainsi, cinq agences contrôlent moins de la moitié (47 %) du marché de la distribution en ligne.

Deux des agences en tête du marché européen, Lastminute.com et ebookers, se positionnent comme des agences de « dernière minute » ou « à rabais ». Toutes deux basées à Londres, elles constituent les principales rivales d'Expedia. Le développement de l'industrie du voyage en ligne en Europe est en partie attribuable à la stratégie adoptée par les transporteurs aériens à tarifs réduits comme Ryanair et easyJet en raison de leurs efforts marketing orientés vers la réservation électronique<sup>43</sup>.

**Parts de marché des principales agences de voyages en ligne en Europe en 2002**



Source : PhoCusWright Inc., juillet 2003.

Créé par Travelocity et seize transporteurs aériens de la région Asie-Pacifique, le portail Zuji se présente comme un des acteurs importants dans la distribution de billets d'avion en ligne. Expedia, concurrent également présent, vise à devenir un acteur majeur dans cette région. Aussi, Travelocity et Expedia se disputent-ils des parts de marché sur cette partie du globe. En ce qui a trait à la distribution en ligne des prestations hôtelières, les agences Asiatravel.com et asia-hotels.com se positionnent avantageusement dans ce créneau.

### Des portails imposants suite à des alliances

Afin de mieux se positionner pour affronter la concurrence, plusieurs grandes entreprises ont pris le virage de la « coopération<sup>44</sup> » et se sont regroupées pour créer d'imposants portails de réservations (hôtellerie – TravelWeb, Asian Hotels Alliance ; aérien – Orbitz, Opodo, Zuji). Malgré leur jeune expérience, cela révèle une tendance vers une nouvelle approche de la distribution. Toutefois, de tels regroupements, avec Orbitz en tête, suscitent la controverse en raison de leurs pratiques de prix et de la problématique liée à la concurrence déloyale.

### Les systèmes de distribution mondiaux, un accès direct au consommateur pour préserver leur marché

Créés par les grandes compagnies aériennes, les systèmes de distribution mondiaux (SDM) ont été les initiateurs de la distribution électronique auprès des agences de voyages traditionnelles. Toutefois, pour pallier les lacunes de ces systèmes non adaptés aux besoins des différents intervenants et avec la montée de la popularité d'Internet, plusieurs autres canaux se sont développés et ont court-circuité les intermédiaires en s'adressant directement au consommateur. De même, la majorité des compagnies aériennes, en adoptant le virage en ligne s'adressant directement aux consommateurs via leurs portails, se sont départies de leurs intérêts dans les SDM. De plus, les billets d'avion étant la première source de revenus des agences traditionnelles, les Orbitz et Opodo les courtisent directement.

Confrontés à une concurrence agressive, aux désinvestissements des transporteurs aériens et à la perte de marchés des agences traditionnelles, les SDM ont dû réévaluer leur modèle d'affaires. Afin de se positionner avantageusement dans le réseau de distribution et d'accroître leur part de marché des canaux de distribution en ligne

s'adressant directement au consommateur, les SDM ont, depuis les dernières années, acheté ou investi des capitaux dans les agences de voyages en ligne ou transigé des ententes de services.

### **Le *dynamic packaging*, une suite logique de la diversification de produits**

Au cours de l'année 2002, certaines agences en ligne ont pallié la baisse de l'inventaire du transport aérien en diversifiant davantage leur offre – ajout de chambres d'hôtels et de locations de voitures. Depuis plusieurs années, cette tendance s'est généralisée auprès des agences en ligne en raison de l'opportunité d'accroître leurs revenus et d'éliminer la dépendance à un secteur qui subissait les contrecoups d'un contexte défavorable. Ainsi, plusieurs des agences en ligne proposent la création autonome de forfaits selon le concept du « *dynamic packaging* » qui consiste à combiner des prestations de voyages (vol, hôtel, voiture) à partir de leur inventaire. Cette formule s'avère très populaire d'abord auprès des consommateurs, puisqu'ils ont la possibilité de constituer eux-mêmes leur propre forfait, mais surtout auprès des agences en ligne qui enregistrent ainsi, un volume de ventes moyennes plus élevées.

### **Les croisières et les forfaits, deux produits complexes à vendre en ligne**

La vente en ligne de croisières et de forfaits (formules « tout inclus ») prend aussi de l'expansion. Ces deux produits combinés n'occupent actuellement que quatre pour cent des parts de marché des ventes de voyages en ligne aux États-Unis, mais elles devraient atteindre sept pour cent en 2005. Ces produits s'avèrent plutôt alléchants pour les agences en ligne puisque des commissions pouvant atteindre 25 pour cent y sont rattachées. Toutefois, leurs nombreuses composantes et les montants élevés qu'ils impliquent en font des prestations plus difficiles à vendre par ce canal de distribution.

### **Les fournisseurs, vers la récupération d'une plus grande part de la distribution de leurs produits**

Par la vente directe de leurs produits sur leur portail d'entreprise, les fournisseurs visent à :

- diminuer les coûts de distribution principalement reliés aux commissions et autres frais versés aux intermédiaires ;
- assurer un meilleur contrôle des prix et de la qualité de l'information ;
- fidéliser la clientèle.

Malgré les efforts marqués des fournisseurs de produits pour inciter les consommateurs à réserver directement sur leur site, les agences en ligne enregistrent une très grande part de ces réservations vu la panoplie de marques et de prix offerts au client.

### **L'hôtellerie, le défi d'un meilleur contrôle de sa tarification**

Le contrôle des prix des chambres par les établissements hôteliers constitue le principal enjeu relié à la distribution en ligne de l'offre hôtelière. L'adoption du « *merchant model* » par les agences en ligne leur permet de fixer des tarifs avantageux, parfois inférieurs aux prix exigés par l'établissement hôtelier. Il s'agit même d'une pratique connue des consommateurs qui préfèrent recourir aux agences en ligne afin de dénicher le meilleur tarif. Cet enjeu s'avère d'autant plus important qu'en 2005, une réservation hôtelière sur



cinq s'effectuera en ligne – comparativement à une sur 12 en 2002 – et qu'environ la moitié seulement de ces réservations s'effectueront sur le site Internet des établissements hôteliers<sup>45</sup>. Certaines entreprises du secteur ont déjà entrepris des actions en garantissant les meilleurs tarifs sur leur propre site alors que d'autres offrent une valeur ajoutée. Il faut souligner toutefois que le « yield management<sup>46</sup> » pratiqué par les hôteliers complique davantage la politique du meilleur prix.

### **Le transport aérien, l'impératif de coûts moindres**

La diminution de la structure de coûts des grandes compagnies aériennes représente un enjeu majeur pour leur survie. Les transporteurs à tarifs réduits exerce une pression à la baisse des prix du billet d'avion sur les marchés intérieurs en raison de l'efficacité de leurs modèles d'affaires et de leur forte proportion de réservations en ligne. Confrontés à cette concurrence, les grands transporteurs souhaitent, entre autres, éliminer les intermédiaires dans le but de réduire leurs dépenses et inciter les consommateurs à réserver directement sur leur site ou le portail auquel ils sont associés.

### **La diversification, un élément de contrebalance à la domination des géants**

En utilisant une vitrine sur Internet, toute entreprise peut désormais s'adresser directement au consommateur et ainsi rejoindre le voyageur qui ne recherche pas un produit de masse ou qui désire une certaine autonomie dans la constitution de son périple. Ainsi, la diversification de l'offre amène un élément de contrebalance à la domination des géants tels que Expedia et Travelocity. Cependant, n'atteignant pas l'achalandage colossal de ces derniers, encore faut-il être en mesure d'émerger parmi l'offre considérable de voyages des acteurs en ligne.

### **Surabondance d'acteurs, confusion du consommateur**

On assiste actuellement à une profusion de canaux de distribution de voyages sur le Web. Des agences généralistes aux portails de transporteurs aériens en passant par les systèmes de gestion de la destination, les agences de dernière minute et les sites des fournisseurs de produits, un néophyte en matière de réservation de voyages en ligne peut facilement s'y perdre.

Par contre, le consommateur averti, à la recherche du meilleur prix, tentera d'évaluer les possibilités offertes d'un site à l'autre. Mais la comparaison entre les produits s'avère parfois complexe en raison de la multitude de sites, de l'incertitude qu'un site en particulier offrira le meilleur prix ou de la difficulté à évaluer la différence entre les produits offerts. Cette situation peut semer la confusion dans l'esprit du consommateur et prolonger son processus de réservation.

## **ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION**

La croissance rapide de l'industrie des voyages en ligne et la dynamique qui anime le milieu ont multiplié les types de canaux de distribution électronique et exacerbé la concurrence entre eux, chacun essayant de récupérer sa clientèle ou d'augmenter ses parts de marché.

Dans ce contexte :

*Qu'advient-il des SDM ?*

*Comment se démarquer ou attirer l'attention du consommateur dans un contexte de prolifération de canaux et d'acteurs – pour survivre, faudra-t-il, en tant que distributeur, avoir une taille mondiale ?*

*Qui augmentera ses parts de marché – les agences en ligne ou les sites des fournisseurs ?*

*Verra-t-on se multiplier le phénomène de regroupements d'entreprises afin de constituer des places de marché de produits d'un même secteur d'activité ?*

*Les hôteliers reprendront-ils le contrôle de leur tarification ?*

*Quel sera le comportement du consommateur face à la prolifération des canaux – certains types de canaux sont-ils appelés à prendre de l'importance ou à disparaître ?*

*Le « dynamic packaging » ouvrira-t-il la voie à la vente en ligne de produits plus complexes ?*

Prévoir l'avenir dans un environnement turbulent et volatile oblige, de la part des acteurs, la mise en œuvre d'un modèle d'affaires encourageant l'adaptabilité, une gestion optimale de la connaissance et de l'expérience ainsi qu'une éthique de la gouvernance ! Par ailleurs, après une période de crise, la phase d'ajustement accélère les changements de comportement des consommateurs et encourage les mutations du tissu industriel.

*« [La période d'ajustement] voit de nouveaux opérateurs arriver, notamment avec les compagnies à bas coûts, des restructurations et des regroupements se produire, de nouvelles technologies s'installer, des politiques de marketing se moderniser, des coopérations entre secteurs public et privé s'affirmer, au bénéfice de tous. »  
Francesco Frangialli, Secrétaire général de l'OMT*

## NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

- <sup>1</sup> Organisation mondiale du tourisme, « L'environnement économique », *Baromètre du tourisme mondial*, vol. 1, no 1, juin 2003, p. 12.
- <sup>2</sup> Aux États-Unis, les réservations en ligne représentent 20 % du volume des ventes de voyages d'affaires.
- <sup>3</sup> OACI – Organisation de l'aviation civile internationale.
- <sup>4</sup> IATA – International Air Transport Association.
- <sup>5</sup> IATA – 273 membres au 10 mai 2003, constituant 98,4 % des vols internationaux.
- <sup>6</sup> IATA, « Industry in Crisis, Change Essential », 2 juin 2003.
- <sup>7</sup> *Low cost carrier*.
- <sup>8</sup> Selon le Bureau of Transportation Statistics – Air Tran, America West, ATA, Frontier, JetBlue, Southwest et Spirit.
- <sup>9</sup> Global Aviation Associates, « New Market Structure Realities », juillet 2003.
- <sup>10</sup> Département des Transports des États-Unis.
- <sup>11</sup> Transport-Tourisme de CSC Peat Marwick, « La révolution *low cost* – Une menace pour les compagnies traditionnelles européennes », 2002.
- <sup>12</sup> « Demand lag », *Airline Business*, septembre 2003, p. 69.
- <sup>13</sup> « New Market Structure Realities », *Global Aviation Associates*, juillet 2003.
- <sup>14</sup> IATA, « Industry in Crisis, change Essential », 2 juin 2003.
- <sup>15</sup> Olivier Jager, « The Legacy of Europe's Low-Cost Carriers », PhoCusWright, 18 juin 2003.
- <sup>16</sup> Yves Tinard, « La nécessaire réforme du système d'attribution des créneaux horaires », *ESPACES*, septembre 2003, no 207, p. 46-56.
- <sup>17</sup> « Open skies and flights of fancy », *The Economist*, 4 octobre 2003, p. 67.
- <sup>18</sup> ATAC, Rapport annuel 2002, p. 5.
- <sup>19</sup> « April 2003 : European Hotel Performance Worse than 9/11 », *Hotel News Ressource*, 21 mai 2003.
- <sup>20</sup> Commission canadienne du tourisme, « U.S. Hotel Industry Continues Decline », 27 juin 2003, [<http://www.canadatourisme.com>].
- <sup>21</sup> « Asia June 2003 : 2003 Trading Conditions Worst Than Post The 1997/98 Financial Crisis », *Hotel News Ressource*, 31 juillet 2003.
- <sup>22</sup> *idem*.
- <sup>23</sup> « Corporate 300 », *Hotels*, juillet 2003, p. 37.
- <sup>24</sup> Deborah Griffin et Sue MCKenney, « UK Report – Hotels world-wide wait for the calm after the perfect storm », 11 septembre 2003, [<http://www.htrends.com>].
- <sup>25</sup> *idem*.
- <sup>26</sup> William L. Hamilton et Motoko Rich, « Familiar Face at the Hard Times Hotel », *The New York Times*, 10 août 2003.
- <sup>27</sup> « Corporate 300 », *Hotels*, juillet 2003, p. 37.
- <sup>28</sup> « Close to USD 700 Million Worth Of Hotel Transactions Across Asia in 2002 », *Hotel News Ressource*, 15 mai 2003, [<http://www.hotelnewsresource.com/>].
- <sup>29</sup> Une entente entre le groupe hôtelier Accor et le voyageur allemand TUI permettra d'inclure les hôtels du groupe Accor en Europe dans la programmation du voyageur TUI et, en France, la distribution de la nouvelle marque TUI dans les agences de voyage de Accor à travers le réseau de l'Alliance.
- <sup>30</sup> Cathy A. ENZ, « Hotel Pricing in a Networked World », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, février 2003.
- <sup>31</sup> The PhoCusWright 2002 Consumer Travel Trends Survey.
- <sup>32</sup> American Express : baisse de 1,7 milliard \$ US ; Navigant International : baisse de 900 millions \$ US ; Worldtravel BTI : baisse de 300 millions \$ US – [<http://www.twcrossroads.com>].
- <sup>33</sup> Airlines Reporting Corporation, Sales & Document Statistics [<http://www.arccorp.com>].
- <sup>34</sup> Qui enregistra des pertes équivalent à plus de 980 millions de dollars US pour la période de novembre 2002 à avril 2003 – BBC News, 6 juin 2003, [<http://news.bbc.co.uk>].
- <sup>35</sup> Japan Association of Travel Agents, 8 août 2003, [<http://www.jata-net.org>].
- <sup>36</sup> PhoCusWright Inc., « Online Travel Market Update 2001-2005 », *TRAVstats*, 30 septembre 2002.
- <sup>37</sup> Philip C. Wolf, Président et CEO, PhoCusWright Inc., « On my mind », conférence donnée au Cercle de Tourisme du Québec, 6 mai 2003.
- <sup>38</sup> PhoCusWright Inc., « European Online Travel Marketplace : Focus on Spain », juillet 2003, p. 1.1.
- <sup>39</sup> Hospitality Trends, « Major Hotel Chains Grew Internet Reservations by 75% in 2002 », 2 juillet 2003, [<http://www.htrends.com>].
- <sup>40</sup> Les consolidateurs achètent des blocs de produits pour les revendre ensuite aux consommateurs.
- <sup>41</sup> Jane E. Zarem et Hershel Sarbin, « Travel Solutions In CRM », PhoCusWright Inc. et Hershel Sarbin Associates, 2003, p. 19.
- <sup>42</sup> PhoCusWright Inc., « The Asia Pacific Online Travel Marketplace : Tapping A Complex Market », juillet 2002, p. 7.
- <sup>43</sup> PhoCusWright Inc., « European Online Travel Marketplace: Focus on Spain », juillet 2003, p. 2.7.
- <sup>44</sup> Collaboration entre compétiteurs – coopération et compétition.

---

<sup>45</sup> Bill Carroll et Judy Siguaw, « Evolution in Electronic Distribution : Effects on Hotels and Intermediaries », *CHR Reports*, Cornell University, Vol. 3, No. 5, 2003, p. 5.

<sup>46</sup> Technique qui permet de calculer, en temps réel, les meilleurs tarifs permettant d'optimiser le profit généré par la vente d'un produit en fonction de l'offre et de la demande.