

**L'industrie du
tourisme ...**

**un modèle
d'affaires à
réinventer !**

**Tourism:
The Business
model is
broken.
What's next?**

**Par
Michel Archambault, Ph. D.
Beijing, 21 octobre 2003**

***« The business model is broken and it
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, PDG
Air Canada,
membre de Star Alliance**

Contexte général

- Événements perturbateurs
- De l'international vers le domestique
- Reprise économique, bien que lente



« 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

Contexte général

- Mutation de la clientèle d'affaires
- Éléments contraignants :
 - perte du plaisir de prendre l'avion
 - mesures de sécurité harassantes
 - perte de pouvoir économique (fonds de pension)



Gagnants

- **Transporteurs à tarifs réduits**
- **Distribution en ligne**
- **Demande domestique**



Perdants

- **Transporteurs aériens internationaux**
- **Voyagistes et agences de voyages**
- **Hébergement**



[Les grandes questions]

- **Lors de la détérioration du contexte économique et politique, les acteurs *majeurs* deviennent plus vulnérables et l'industrie touristique se fragilise davantage : que faire ?**
- **Avec le retour de la prospérité économique, la clientèle redeviendra-t-elle plus exigeante et réclamera-t-elle un niveau supérieur de services ?**

[*Transport aérien*]

« *Restructurer ou disparaître* »

**Conference Board
(Canada), octobre 03**

Les véritables visionnaires ?



jetBlue



SOUTHWEST AIRLINES
A SYMBOL OF FREEDOM



RYANAIR



easyJet

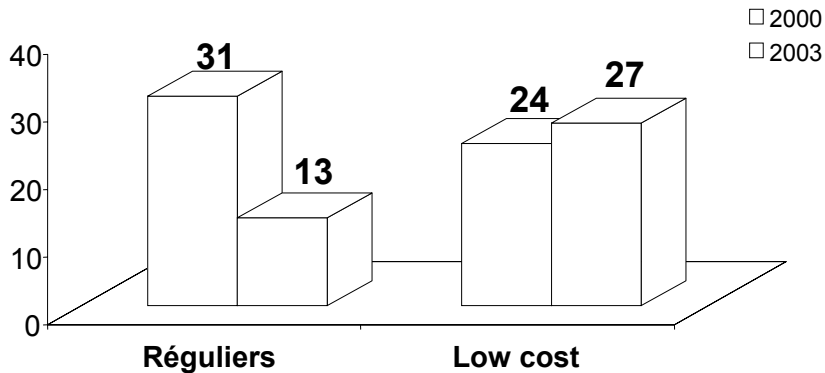
Portrait de l'industrie aérienne

- **Déjà vulnérable, secteur le plus malmené :**
 - fermetures
 - protection de la loi de la faillite
- **35 milliards \$US de pertes depuis 2001**
- **Trafic de passagers internationaux : reprise amorcée, mais pas de profits ...**
- **Transporteurs traditionnels :**
 - réduction des vols et de la capacité
 - suppression d'emplois (400 000)

OUT OF BUSINESS

Transporteurs à tarifs réduits, des entreprises à forte capitalisation

Évolution de la capitalisation des principaux transporteurs
(milliards \$ US)



Air France, Lufthansa, American, British et United VS Southwest, Ryanair, easyJet, jetBlue et AirTran

Enjeux du transport aérien

- Transporteurs à tarifs réduits :
« *Walmartisation ...* »
- Demande accrue pour les voyages courts-courriers
- Structure de coûts élevés
- Main-d'œuvre
- Distribution en ligne



[Enjeux du transport aérien]

- **Plaques tournantes : avantage ou non**
- **Réglementation des pays face aux investisseurs étrangers freine le développement**
- **Mesures de sécurité et l'augmentation des frais : comment adoucir les effets ?**
- **Concentration et alliances : les pour et les contre ...**
- **Vers un ciel plus ouvert : des économies possibles de 5,8 milliards \$US pour les consommateurs nord-américains et européens**

[Réflexion]

- **Industrie avec un cadre réglementaire archaïque ?**
- **Restructuration de l'industrie aérienne : un autre mouvement important de libéralisation ?**
- **Quel positionnement à adopter pour regagner les parts de marché ?**
- **Concurrence entre transporteurs à tarifs réduits : vague de concentration ?**
- **Configuration des alliances : changement radical ?**

[Hébergement]

« L'ère de la personnalisation, de l'intimité, du charme succède désormais à celle de la banalisation et de la démesure »



Cahiers Espaces,
Octobre 02

[Portrait du secteur de l'hébergement]

- **Performance hôtelière, inégale selon les continents**
- **Les rescapés de la crise : hôtels intermédiaires et économiques**
- **Changement du paysage mondial : restructuration plutôt que concentration**
- **Regroupements de commercialisation : nouvelles alliances (Accor/TUI, Expedia/Hilton, Accor/Air China, ...)**

[Enjeux de l'hébergement]

- De la standardisation à la personnalisation ...
- Vers une pénurie de main-d'œuvre qualifiée
- Nouveautés technologiques : difficile de suivre la cadence
- Distribution en ligne : une problématique pour l'industrie



[Réflexion]

- **Mouvements de concentration passés et à venir entraîneront la diminution du nombre de bannières ?**
- **Différenciation et spécialisation dans les zones à forte densité de chambres : clé du succès ?**
- ***Yield Management* : menacé par le pouvoir du client qui accède graduellement à la transparence de la tarification ?**

Réseau de distribution

...

Portrait – voyageurs et agences de voyages

- **Structures différentes du réseau de distribution :**
 - États-Unis : principalement des regroupements d'agences
 - Europe : quelques grands conglomérats
- **Des pertes, un scénario plus sombre :**
 - Fermeture de 21 000 points de vente sur 45 000 aux États-Unis
 - Pertes de 450 millions \$US au premier trimestre pour TUI et Thomas Cook seulement
- **Le mouvement d'intégration verticale au ralenti : heure à la restructuration et à la consolidation**



Enjeux – voyagistes et agences de voyages

- **Positionnement des agences de voyages traditionnelles**
- **Déréglementation des SDM : de nouvelles règles du jeu ?**
- **Nouvelle concurrence – transporteurs à tarifs réduits et *dynamic packaging***



Réflexion – voyagistes et agences de voyages

- **Nouvelle concurrence : une véritable menace pour les voyagistes ?**
- **Prochaine vague d'intégration verticale : transporteurs à tarifs réduits, contrôle de nouvelles destinations de villégiature, ... ?**
- **Croissance des réservations en ligne directement par le consommateur : rôle des agences de voyages traditionnelles ?**

Portrait – distribution en ligne

- Secteur le moins touché par les récents événements
- Des revenus toujours à la hausse
- Billets d'avion, produit le plus vendu



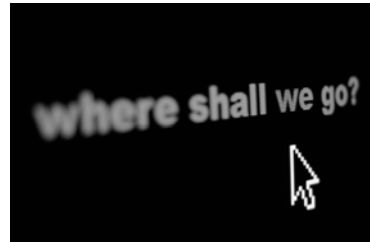
Enjeux – distribution en ligne

- Créneaux traditionnels, une domination menacée
- Présence d'acteurs de poids
- Portails imposants suite à des alliances : coopération
- SDM : accès direct au consommateur
- *Dynamic Packaging*, suite logique de la diversification de produits



[Enjeux – distribution en ligne]

- Croisières et forfaits : complexes à vendre en ligne
- Surabondance d'acteurs, confusion du consommateur



[Réflexion – distribution en ligne]

- Qu'advient-il des SDM ?
- Comment se démarquer ou attirer l'attention du consommateur ?
- Pour survivre, il faut avoir une taille mondiale ?
- Qui augmentera ses parts de marché – les agences en ligne ou les sites des fournisseurs ?
- Le « *Dynamic Packaging* » ouvrira-t-il la voie à la vente en ligne de produits plus complexes ?

Conclusion

- **Un environnement turbulent et volatile oblige à :**
 - **L'adaptabilité**
 - **La gestion optimale de la connaissance, de l'expérience et de la diversité**
 - **Un sens éthique de la gouvernance !**

Conclusion

« La crise 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

Plus d'information :
Michel Archambault, Ph. D.
Titulaire et professeur



<http://www.chairedetourisme.uqam.ca>

E-mail : archambault.michel@uqam.ca

UQÀM ESG
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal

