



Direction du Tourisme

**Département de la Stratégie, de la prospective, de
l'évaluation et des statistiques**

Etude exploratoire sur les ventes de dernière minute

SOMMAIRE

1	Préambule	3
1.1	Contexte.....	3
1.2	Synthèse	4
2	L'origine des VDM	6
2.1	Les VDM, nées de la demande	6
2.1.1	La nouvelle organisation du travail.....	6
2.1.2	Le nouveau rapport de l'individu au tourisme.....	6
2.1.3	Le nouveau rapport de l'individu au temps.....	7
2.2	Les VDM, renforcées par l'offre.....	8
2.2.1	L'effet de la concurrence et de l'industrialisation du tourisme	8
2.2.2	La fonction « éducative » des pionniers	8
2.2.3	L'impact de la désaisonnalisation.....	10
2.3	Les VDM, exacerbées par l'internet	11
2.3.1	Internet, l'outil qui élargit le champ des possibles	11
2.3.2	Internet popularise le concept des VDM auprès des média	12
2.4	Les VDM conduisant à un brouillage des codes	13
3	Impact sur l'offre et la demande	14
3.1	L'impact sur les professionnels	14
3.1.1	La réalité des VDM par type d'acteurs	14
3.1.2	Quelques grandes constantes pour les professionnels.....	20
3.1.3	Les nouvelles tendances.....	24
3.2	Les clients et leurs pratiques	26
3.2.1	Un client VDM mal connu.....	26
3.2.2	Grandes constantes et typologies	27
4	Perspectives	32
4.1	Un phénomène durablement installé.....	32
4.2	Les facteurs de risque	33
4.3	Pistes d'actions pour la Direction du Tourisme	35
5	Annexe – Liste des personnes interviewées	36

1 Préambule

1.1 Contexte

La croissance continue des Ventes de dernière minute (VDM) suscite certaines interrogations, par les risques de brouillages que ce phénomène peut introduire, tant pour ce qui concerne sa perception par les clients, que pour ce qui est de son impact sur les modes de productions, de commercialisation et de distribution d'offres touristiques.

Le département de la Stratégie de la direction du Tourisme a souhaité éclairer les enjeux des VDM, leurs implications sur les pratiques des opérateurs, et leurs impacts sur les comportements de la clientèle.

Il a confié dans ce but une étude exploratoire sur ce sujet au cabinet Internet Institute, auquel ont accepté de répondre une vingtaine de professionnels reconnus de la filière¹.

Cette étude exploratoire représente une première contribution sur ce phénomène très apparent, relativement nouveau dans l'univers du tourisme.

¹ Voir la liste des personnes interviewées en annexe 1.

1.2 Synthèse

Les « Ventes de dernière minute » (VDM) au croisement de trois univers :

- l'évolution des clientèles, qu'il s'agisse de l'évolution des comportements touristiques à proprement parler, mais aussi de l'impact des nouvelles formes d'organisation du travail ou du rapport de l'individu au temps ;
- l'intensification de la concurrence entre acteurs de la filière, de la production à la distribution, et de son industrialisation, induisant la génération d'offres en rupture et des pratiques concurrentielles différenciantes ;
- le développement des technologies de l'information, ayant donné naissance à une nouvelle génération d'acteurs, à de nouvelles solutions techniques et marketing, et à une médiatisation du concept de vacances de dernières minutes à bas prix.

Au cœur d'un brouillage généralisé des codes qui marquaient jusque-là des frontières nettes entre acteurs de la filière, les VDM organisent un nouveau rapport au temps et au prix, sans que ces deux facteurs ne soient nécessairement réunis dans une offre donnée.

Une réalité qui varie sensiblement selon la nature des acteurs touristiques :

- si les agences en ligne se sont structurées, à tous les niveaux, autour de ce double concept de rapidité et de prix, elles ne maîtrisent pas l'offre mais peuvent faire fortement pression sur elle ;
- les acteurs traditionnels, agences ou producteurs plus ou moins intégrés, qui ont inventé les « soldes » bien avant l'internet, ont toutefois marqué un certain retard par rapport aux opportunités offertes par les technologies de l'information ; ils ont de plus, souvent, une attitude plus réservée sur des approches de baisse des prix au regard du marketing de leur offre traditionnelle ;
- les acteurs publics, fédérant une offre plus artisanale ou diffuse, supportent des contraintes de production, de commercialisation ou de distribution qui les handicapent au regard de la complexité du phénomène.

Pour l'offre, quelques grandes constantes se dégagent toutefois :

- quelque soit leur mode de production, les VDM bénéficient toujours d'un marketing spécifique, les valorisant aux yeux des clients, et susceptible de générer un nouveau canal de recrutement de prospects ;

- si les VDM sont souvent synonymes de promotion, toutes les « ventes tardives » et toutes les promotions ne sont pas des VDM : l'apparition récente des « early bird » en témoigne, alors que par ailleurs existe une clientèle susceptible d'acheter au dernier moment à prix catalogue ;
- il n'existe que très peu d'informations, quantitatives ou qualitatives, permettant de cerner les « clients VDM », ou dévaluer leur impact économique sur les acteurs de la filière, du fait d'une mise en place récente – dans les meilleurs des cas – d'outils de gestion de la relation client au niveau des opérateurs, mais aussi en raison de la complexité du phénomène en lui-même ;
- le traitement des VDM influe sur les process, à l'intérieur d'une même entreprise, et dans les relations entre les différents acteurs de la chaîne ;
- de nouvelles tendances s'appuyant sur le croisement des notions de « prix » et de « temps » voient le jour, et de nouveaux services de conseil ou d'aide au choix sont développés pour tenter de mieux maîtriser le rapport aux nouvelles demandes des clients.

Une demande sur- médiatisée...

En l'absence de données fiables, il semble que le volume d'acheteurs en VDM ne soit pas si conséquent que la médiatisation du phénomène pourrait le laisser penser, et qu'il soit difficile d'identifier le client VDM, ne serait-ce que parce qu'il peut, pour un séjour donné, acheter à prix catalogue ! Là encore, quelques grandes constantes se dégagent :

- le prix, et « l'effet prix », induisent peu de changement sur le choix d'un produit ou d'une destination : les mêmes offres marchent, tôt ou tard ;
- les motivations d'achat en VDM tiennent à la fois de l'intérêt des clients pour les bonnes affaires, d'un goût du jeu ou du risque, et de l'attractivité des VDM, induite par un marketing de l'offre de plus en plus professionnel ;
- la clientèle « traditionnelle » des VDM, la génération internet, est en train de se démocratiser, sous les effets conjugués de la banalisation de l'outil et d'une plus grande médiatisation des offres de la part de la filière.

Les VDM présentent des facteurs de risques, financiers, techniques ou organisationnels pour la filière - et, en particulier, les acteurs les plus fragiles -, dont l'impact sur l'image et les résultats des entreprises ne peuvent plus être ignoré.

Dans leur complexité, **les VDM sont devenues un phénomène structurel** pour l'industrie touristique. Elles imposent à chaque acteur de la filière de repenser son offre, sa politique tarifaire et sa stratégie de partenariat, sur un double axe de rapport au temps, aux coûts et... aux prix.

Elles interpellent les Pouvoirs Publics, qu'il s'agisse de garantir une libre concurrence entre acteurs, de soutenir les filières les plus fragiles, ou de générer les données, qualitatives et quantitatives qui permettront d'étayer les pistes stratégiques et opérationnelles identifiées par cette étude exploratoire.

2 L'origine des VDM

2.1 Les VDM, nées de la demande

2.1.1 La nouvelle organisation du travail

La cinquième semaine de congés payés, puis les 35 heures, ont profondément modifié les comportements touristiques en détrônant le modèle « dominant » des sacro-saintes 4 semaines de congés payés d'été :

- l'augmentation globale du temps de vacances et leur fractionnement sont devenus une règle commune ;
- les départs ne se concentrent plus systématiquement sur « la haute saison » ;
- la multiplicité permet des choix de vacances différenciées, que ce soit en termes de durées, de types de séjours ou de destinations...

Les vacances sont donc désormais morcelées et plurielles, rendant moins « risqué » l'achat en dernière minute.

2.1.2 Le nouveau rapport de l'individu au tourisme

Le tourisme, banalisé par la généralisation des départs et pourvu d'une valeur émotionnelle et d'une part de rêve moins forte, ou, tout au moins, fractionnable entre les différents breaks que l'on s'accorde dans l'année, est devenu un produit de consommation courante.

Dans le même temps le consommateur est devenu un « consommateur », un consommateur mature et responsable, qui demande à pouvoir faire son choix en toute connaissance de cause, et veut pouvoir comparer prix et produits afin « d'acheter intelligent ».

Ce consommateur a compris que, dans le tourisme, les soldes ont lieu toute l'année, que le temps joue pour lui, et que les producteurs finiront bien par déstocker à des prix intéressants...

2.1.3 Le nouveau rapport de l'individu au temps

Pression de l'environnement de travail, urbanisation croissante, économie à flux tendus, instantanéité de l'internet... notre rapport au temps s'est indéniablement raccourci. Culte de l'urgence, diktat du temps réel, suprématie de l'instant présent, dont il faut jouir à tout prix, se sont progressivement imposés comme modèles dominants.

Une nouvelle catégorie de consommateurs dopée à l'urgence, « l'homme pressé », a également besoin de ce climat de pression pour se motiver, pour donner du relief à son existence.

Ainsi se bâtit la société « du temps court », celle du zapping, du toujours plus vite, de la dernière minute, où les résultats doivent être avant tout immédiats, et où l'on prend l'habitude d'obtenir tout, tout de suite, et n'importe quand... même les vacances !

Mais le rapport au temps est variable, et les affirmations qui précèdent sont à nuancer par le fait qu'un même individu aura une vision de la notion de dernière minute différente en fonction :

- du produit qu'il recherche : produit standardisé / produit sur mesure, hébergement sec + vol / prestation complexe... ;
- mais aussi de la composition de son groupe, avec la variable déterminante de la présence - ou non - d'enfants :
 - un client qui achètera en dernière minute un séjour coup de cœur à consommer en couple, réservera longtemps à l'avance le gîte rural qui abritera ses vacances en famille ;
 - les prises en charge des enfants partagées et alternées entre les grands-parents ou des parents séparés, induisent souvent une programmation « événementielle de dernière minute », avec un fort souhait de souplesse et de réactivité au niveau de l'offre.

Au final, vu des clientèles, la rencontre entre la nouvelle organisation sociale et les nouveaux rapports de l'individu à son temps libre se place dans un contexte où les vacances s'achètent en « pensant le temps ».

2.2 Les VDM, renforcées par l'offre

2.2.1 L'effet de la concurrence et de l'industrialisation du tourisme

Le marché du tourisme, sous l'effet de sa structuration et de son industrialisation, devient de plus en plus concurrentiel.

Alors que le produit, banalisé et standardisé, est un élément de moins en moins différenciant, l'intensification de la concurrence entre opérateurs, qu'ils soient distributeurs ou producteurs, se traduit par :

- une « guerre » des prix ;
- une « guerre » des délais.

Dans ce contexte, un nombre de plus en plus important d'opérateurs touristiques ont recours au yield management – ou à des techniques de gestion qui s'en inspirent – et pilotent de façon extrêmement fine leurs niveaux de tarifs pour optimiser les taux de remplissages, afin d'atteindre les seuils de rentabilité².

La vente de dernière minute doit donc être vue comme une conséquence logique d'un marché qui se structure.

2.2.2 La fonction « éducative » des pionniers

Dans ce contexte hyper concurrentiel, les bouleversements des rapports au temps, et plus particulièrement au temps des vacances, ont été encouragés, cautionnés et amplifiés par les pratiques des premiers venus de la VDM.

« L'acteur historique », **Dégrif'tour**, marqua incontestablement le paysage de la distribution de séjours et contribua à modifier profondément la représentation que les clients se faisaient de la vente de voyages et de ses principes. Dégriftour imposa certains de ses schémas de fonctionnement comme des « règles » de l'achat de produits touristiques, et, en particulier :

- le principe qu'un voyage acheté en dernière minute était forcément lié à un tarif plus avantageux, avec des taux de réduction très significatifs ;
- le couple « ventes de dernière minute à prix réduit / média électronique » (minitel, puis internet), comme le chemin le plus efficace pour avoir accès aux offres en dernière minute et un formidable moyen de désintermédiation de la vente de séjours touristiques permettant d'acheter des produits à marge réduite, donc, moins chers.

² Un avion serait rentable à partir de 85% de taux de remplissage.

Dégrif'tour imposa également sa propre mesure du temps : une bonne occasion de dernière minute débute 30 jours avant le départ.

Un autre acteur a contribué à modeler le nouveau visage de la vente de produits touristiques : **la grande distribution**.

L'entrée de la grande distribution dans le secteur du tourisme, même si elle correspond plus à des pratiques d'appel, souvent provisoires et soutenues sur le plan budgétaire par des investissements marketing conséquent quel que soit le résultat effectif des ventes, a eu pour conséquences de :

- renforcer la « banalisation » du produit tourisme, en le ramenant au rang des produits de consommation courante ;
- ancrer dans l'esprit des consommateurs le fait que le produit touristique peut, comme tous les autres, bénéficier d'un prix plus ou moins attractif selon le réseau de distribution qui le commercialise ;
- renforcer le rôle de « grossiste » du distributeur face aux producteurs.

Enfin, les **agence de voyages en ligne**, « pure players » du tourisme, après avoir été regardées de haut par les acteurs traditionnels et avoir subi « l'écroulement naturel » d'un marché qui se met en place, se sont imposées durablement dans un paysage touristique qu'elles modifient sensiblement : agences sans pas de porte, boutiques virtuelles, centres d'appels délocalisés, billets dématérialisés...

Sur bien des points elles imposent aux autres professionnels leur modèle de fonctionnement : circuits courts, compression des coûts, usage intensif de l'informatique, réactivité accélérée aux évolutions du marché, promotions et ventes de dernière minute.

Les agences en ligne sont désormais reconnues par les producteurs comme un canal de distribution à part entière, et même comme le canal de vente le plus approprié en cas de difficultés d'écoulement des stocks.

L'attractivité intrinsèque du secteur du tourisme génère donc naturellement des comportements d'offres « en rupture », matérialisant leur différence en jouant sur le temps et le prix.

2.2.3 L'impact de la désaisonnalisation

L'évolution de la perception du facteur « temps » par le client a également été encouragée par les évolutions de l'offre, avec :

- le développement de concepts comme les mid-week dans les parcs intégrés ;
- la possibilité de réserver du locatif pour des périodes plus courtes que la semaine...
- le fait que, plus que d'autres secteurs, l'aérien et l'hôtellerie cherchent à désaisonnaliser leur fréquentation ;

Par rapport à la saison estivale, le public a conscience que, désormais, juillet est de moins en moins un mois de « haute saison »

Avec l'étalement des séjours, le client sait qu'il trouvera toujours quelque chose de libre en dernière minute... et ce, plus encore, lorsqu'il recherche un court séjour.

2.3 Les VDM, exacerbées par l'internet

Bien que la VDM s'inscrive dans un contexte beaucoup plus vaste que la seule dimension internet, le web a sans conteste accéléré le développement du phénomène. Et ce, même si le tourisme a été informatisé bien avant le web (GDS, Esterel...) et si les VDM ont été lancées en France sur le Minitel...

2.3.1 Internet, l'outil qui élargit le champ des possibles

Tout d'abord, internet a mis entre les mains du public un fabuleux catalogue, recensant l'exhaustivité des offres des producteurs, offres présentées au travers de descriptifs, textes et photos, très documentés : toute **l'offre est** immédiatement **accessible**, 24heures sur 24, sans intermédiaire.

Le développement des sites d'information et de réservation touristiques a bouleversé le mécanisme de la préparation des vacances, **rétrécissant le temps** de façon drastique et rendant la prise de décision, l'achat puis l'obtention des billets possibles jusqu'au jour même du départ.

Il semble bien loin le temps où, pour réserver son hébergement estival, il fallait débiter en janvier le marathon des envois de courriers de demandes d'information !

Autre effet induit par le développement de l'internet : la **comparaison des tarifs** extrêmement aisée entre distributeurs, voire même entre les distributeurs et le producteur en direct. Cet effet est renforcé par les comparateurs de prix, qui font le travail à la place de l'internaute !

Enfin, internet met **toutes les enseignes à portée de clic**, renforçant ainsi les pratiques de mise en concurrence.

Face à l'effet conjugué du foisonnement d'offres de produits relativement standardisés et à la facilité des mises en concurrence, le client est devenu de plus en plus regardant au prix du séjour.

Il est souvent disposé à mettre en place une stratégie de réservation qui lui permettra d'acheter ce produit, ou son ersatz, à moindre coût... y compris en attendant la dernière minute pour concrétiser son projet d'achat de séjour... autant de fonctionnalités qui étaient jusqu'alors réservées aux agents de voyage via les GDS.

2.3.2 Internet popularise le concept des VDM auprès des médias

Les médias, surfant sur la bulle l'internet, ont largement contribué à populariser le concept de dernière minute.

Tout d'abord, internet, en particulier avant 2000, a été largement « vendu » comme un canal d'accès à l'info-réservation touristique. Tous les portails se sont dotés d'une « chaîne tourisme », tous les sites de e-commerces ont ouvert un « rayon » vacances et loisirs, tous les comparateurs de prix mettaient en avant leurs offres d'aide à la recherche de tarifs aériens... et la presse, unanimement s'en faisait l'écho.

Les start up du tourisme ont, quant à elles, entrepris de vastes campagnes de communication sur les thèmes d'un départ « vite et pas cher ». Ces campagnes, qui s'affichent souvent off line (métro, TV...) ont popularisé et entretiennent le concept des VDM dans l'esprit des consommateurs.

Enfin, la presse grand public a eut un impact important sur les pratiques des consommateurs, en affirmant haut et fort qu'il y a toujours sur le web des possibilités d'achat de séjour en dernière minute, même en période estivale.

Les nombreux articles sur ce sujet parus dans la presse quotidienne et dans les rubriques « tourisme », « internet » ou « bonnes affaires » de la presse magazine ont contribué à drainer vers les sites internet des agences en lignes et des compagnies low cost, pléthore d'internautes débutants, qui n'avaient pas pour habitude d'acheter leurs vacances par l'intermédiaire d'une agence de voyage, et encore moins en dernière minute !

2.4 Les VDM conduisant à un brouillage des codes

Ces nouvelles pratiques au niveau de l'offre, et leur impact médiatique, génèrent un brouillage des codes, un « mélange des genres » qui rendent le paysage de la production et de la distribution de séjours plus difficilement lisible.

➤ **Des distributeurs deviennent assembleurs**

Pour répondre à la demande d'une partie de leurs clients souhaitant de plus en plus coupler le confort du package et la liberté du sûr-mesure, en s'appuyant sur les possibilités d'automatisation offertes par leurs systèmes informatiques, les agences en ligne évoluent d'un statut de simple distributeur à celui de producteur-assembleur. C'est le « voyage sur mesure » de Lastminute ou le « click and pack » de voyages-sncf.com.

➤ **Des producteurs vendent en direct**

Alors que, dans un contexte de guerre des tarifs à outrance, seuls les producteurs ont la possibilité de faire varier les prix³, le développement de l'usage d'internet pour l'achat de voyages, offrant à tous les acteurs la possibilité d'être en prise directe avec le client, a incité de nombreux producteurs à intégrer une activité de distribution.

Au premier rang de ceux-ci on citera bien entendu les compagnies aériennes low cost, mais aussi des tour opérateurs comme Marmara, ou des chaînes hôtelières comme Accor sur le segment du tourisme d'affaires.

*
* *

Les ventes de dernières minutes se sont donc développées grâce à l'effet combiné d'une évolution de la demande, à laquelle l'offre - traditionnelle et nouvelle - a su très rapidement s'adapter, en s'appuyant sur le média internet.

Demande, offre, internet, ces trois facteurs ont contribué à augmenter la visibilité de VDM... si ce n'est leur réalité !

³ Par rapport à une commission de référence de 10%, un effort de 25% du réseau de distribution sur sa marge ne représenterait, pour le client final, qu'une réduction de 2,5% sur le prix total du produit. Ce sont donc bien les producteurs, ceux qui maîtrisent le stock, qui contrôlent les prix !

3 Impact sur l'offre et la demande

3.1 L'impact sur les professionnels

3.1.1 La réalité des VDM par type d'acteurs

Tous les acteurs du tourisme ne sont pas égaux face aux VDM !

La relation aux ventes de dernière minute, tant en termes de process de production et de gestion que d'intégration dans la stratégie globale de l'entreprise est en fait extrêmement différente en fonction de la nature des acteurs.

Face au client, on peut distinguer quatre grandes familles d'acteurs :

- les agences en ligne, qui surfent sur la vague des VDM ;
- les agences et acteurs traditionnels, plus ou moins intégrés verticalement, qui subissent les VDM et cherchent une stratégie de réponse ;
- les acteurs « para-public », qui peinent à se hisser sur la vague ;
- les compagnies aériennes low cost, qui se positionnent sur le prix, en favorisant les ventes... anticipées !

➤ **Les agences en ligne**

Ces agences sont nées en même temps que la VDM, et on largement contribué à en préciser les contours !

De ce fait, elles sont complètement adaptées à ce type de vente, qui est « naturel » pour elles : dès le départ le dimensionnement et le fonctionnement des équipes et des outils ont été conçus pour permettre de traiter et de valoriser les VDM.

- Le dispositif de vente est adapté. Il est nativement multicanal (web + centre d'appel + parfois wap et SMS + éventuellement réseau d'agences physique).
Les horaires du centre d'appel sont élargis (jusqu'à 23 heures en semaine, ouverture le week end)
Il est aisé de basculer du web au centre d'appel pour concrétiser par téléphone une vente amorcée sur internet.

- Elles ont investi massivement dans un puissant outil de back office informatique. Cet outil, souvent développé spécifiquement pour leurs besoins par une équipe intégrée, est en fait la colonne vertébrale de l'entreprise.
Il est dimensionné pour permettre au client d'aller jusqu'au bout de son achat en ligne (disponibilités, paiement sécurisé...).
- Il peut être ouvert aux fournisseurs pour permettre à ces derniers de saisir et de remonter directement des descriptifs produits et des stocks.
- Elles ont dématérialisé les titres de transports et les vouchers (e-ticket ou billet imprimable), permettant de supprimer les temps et coûts de livraison.
- A l'instar de ce qui se fait dans l'industrie textile par exemple, elles sont capables de produire ou de faire remonter de leurs fournisseurs des produits « spécial promo », conçus dès l'origine pour être vendus à prix cassés.
- Elles ont tissé des liens forts avec des réseaux de producteurs, qui les utilisent spontanément comme un lieu de destockage en cas de risque d'invendus, leur facilitant ainsi le travail de recherche de produits.
- Elles fonctionnent sur une logique « zéro stock », afin de limiter les risques en cas de mévente d'un produit ou d'une destination et de ne pas jouer sur, voire amputer leur trésorerie.
- Elles utilisent les VDM comme un outil de prospection et de recrutement, parmi d'autres, en s'appuyant sur des dispositifs élaborés et peu coûteux de gestion de la relation clients.

➤ les agences et acteurs traditionnels

Les agences traditionnelles subissent les VDM comme le « diktat » du client, un diktat auquel il a bien fallu s'adapter !

Pour se mettre en capacité de répondre à cette nouvelle demande des clients, les acteurs traditionnels ont souvent dû déployer un « arsenal » technique et marketing assez lourd.

- Il a fallu tout d'abord être capable de vendre sur le web, en allant au delà du simple site vitrine. Pour ce faire un certain nombre de réseau d'agences de voyages ont été contraintes de renouveler totalement leur back office de réservation⁴.

⁴ cf. Thomas Cook, ex Havas Voyages, qui vient d'annoncer la prochaine mise en ligne de la nouvelle version de son site web, s'appuyant sur son nouveau logiciel de réservation Nerus permettant de réserver en ligne.

- Certains tour opérateurs ont réorganisé totalement leur circuit de production, pour être en mesure de réaliser une production « industrialisée » à bas prix.
- D'autres ont dû reprendre en main l'ensemble de leurs équipes commerciales, pour inciter les vendeurs à ne plus se focaliser sur le prix mais à se repositionner sur leur vraie valeur ajoutée : le conseil.

Pour les agences et acteurs traditionnels, les VDM sont souvent entrées par la « petite porte », celle des équipes internet, plus au fait de l'évolution des pratiques d'achat sur le web. Elles ont dû imposer cette nouvelle approche aux services marketing des groupes, en se heurtant parfois à de solides résistances.

Pour leur part, les « acteurs traditionnels » qui sont également producteurs, gèrent en propre des lits et des places d'avion, par exemple, avec des engagements et des stocks. Ils abordent alors souvent la VDM sous un angle opportuniste, comme outil d'écoulement des invendus.

Agences et acteurs traditionnels sont conscients que les VDM, et les pratiques commerciales qui les accompagnent, représentent un danger potentiel pour leur enseigne, et ce à quatre niveaux :

- la notion de « prix sacrifiés » nuit à l'image de la marque, laissant à penser que les prestations à « prix normal » sont trop chères et / ou se vendent mal ;
- le meilleur prix accordé aux « retardataires » entre en conflit avec les notions de « clubs » et les privilèges accordés aux clients fidèles ;
- le fait d'accorder en direct aux clients des tarifs très négociés peut remettre en cause les accords passés avec les réseaux de distribution ;
- les clients, habitués à bénéficier de prix cassés, risquent de ne plus acheter aux prix de base.

En raison des risques qu'elles font courir à la marque, les acteurs traditionnels restent en général très prudents en matière de VDM, et les produits qu'ils proposent sont souvent très contraints :

- un nombre d'offres et de places limité, sans possibilité de réassort une fois que les stocks réservés sont écoulés ;
- une distribution limitée au site internet ;
- voire un package strict, sans possibilité d'option, ne permettant pas d'accéder aux services « à forte valeur ajoutée » (ex. la garderie), associé à une limitation du nombre de participants.

Sur les sites de Nouvelles Frontières et du Club Méditerranée les ventes en dernières minutes ne sont pas accessibles en permanence : les offres sont publiées une fois par semaine, à date fixe, et le service est fermé dès que le nombre de places mis en vente a été écoulé.

Il est aussi à noter que ces acteurs ont parfois utilisé habilement les VDM pour modifier leur image de marque :

- ainsi Nouvelles Frontières a mis en place les enchères pour crédibiliser et booster sa présence sur le web à une époque où les sociétés « mortar » n'étaient pas très crédibles sur internet ;
- Voyageurs du Monde a développé son « Voyageur express »⁵ pour corriger son positionnement « prix très élevés ».

Pour toutes ces raisons la vente de dernière minute est, pour ces prestataires, une activité qui reste minoritaire, avec des délais de réservation qui sont parfois incompressibles (impossibilité de vendre au delà de j-15 pour l'une des structure rencontrée).

La plupart du temps ces acteurs n'ont pas recours aux harddiscounters pour écouler leurs invendus.

➤ **les acteurs « para-public »,**

Bien que reconnue par ceux qui sont à la barre, la notion de VDM n'est pas balisée sur les systèmes de réservation ou sur les sites web de ces acteurs⁶ :

- il n'y a pas de stratégie de surveillance du niveau des ventes qui permettrait d'anticiper des risques d'invendus et d'influer sur la gestion des stocks ;
- il n'y a pas d'entrée « dernière minute », côté front office, ni même d'outil permettant d'avoir un aperçu de l'ensemble des disponibilités restantes pour une date donnée ;
- il n'y a pas d'outil de recherche des stocks restants sur le back office ;
- les gestionnaires de systèmes ne disposent pas d'outils statistiques pour suivre les délais achats / séjours.

⁵ Rubrique VDM sur le site de la marque.

⁶ Fédération des Logis de France, SLA et Résinfrance...

Cette situation s'explique :

- les systèmes de réservation n'ont pas les stocks nécessaires pour vendre en dernière minute ;
- les fournisseurs (propriétaires de gîtes, d'hôtels Logis de France...) n'ont pas une culture de la rentabilité suffisante pour accepter l'idée qu'il vaut mieux vendre moins cher que de ne pas vendre ;
- les systèmes restent trop cloisonnés sur une entrée géographique.

En revanche, ces acteurs sont actuellement courtisés par les agences en ligne spécialisées dans les dernières minutes, qui souhaitent densifier leur offre France, en s'appuyant sur des relais de production type SLA ou Logis de France, dans un souci de rentabilité et de réponses à des demandes clients de plus en plus qualitatives.

Se pose alors le problème du positionnement des SLA : ont-ils pour finalité de gérer de la marge ou d'aider à la professionnalisation des territoires ? Dans la première hypothèse, ils n'ont pas intérêt à mettre en place ce type de partenariat de distribution, qui réduit les marges et qui demande un travail conséquent, notamment dans les départements ruraux présentant une offre atomisée difficile à mobiliser !

Il est néanmoins certain que les acteurs para-publics sont, eux aussi, concernés par le raccourcissement des délais de réservation, par l'importance croissante du facteur prix dans la recherche d'une destination de vacances et qu'une adaptation de leurs process de vente en conséquence est nécessaire !

➤ **Les compagnies aériennes à bas prix**

Les compagnies aériennes « low cost⁷ » méritent également d'être citées ici car, si les fondements de leur positionnement et de leur stratégie commerciale reposent sur des critères de prix et de rapport au temps, elles s'inscrivent exactement en creux par rapport aux principes de la VDM !

- Ici tout est focalisé sur les prix bas, obtenus grâce aux économies drastiques réalisées sur toute la chaîne, de la production à la vente ;
- le principe de base pour le client est « plus on achète tôt, moins c'est cher » : plus on se rapproche de la date de départ, plus les prix augmentent, sauf s'il y a de forts risques d'invendus (application du principe du yield management) ;

⁷ A tarifs réduits à bas coût.

- il n'y a pas d'intermédiation de la vente et internet est le canal de vente « encouragé », en raison des compressions de coûts de distribution qu'il permet :
 - internet est le seul canal de vente jusqu'à J-15 ;
 - internet est le seul canal d'accès aux promotions ;
 - les frais de dossier sont diminués si l'on réserve sur internet ;
 - la modification des dossiers y est facilitée...

3.1.2 Quelques grandes constantes pour les professionnels

Qu'ils soient producteurs ou distributeurs, « clic » ou « mortier », les professionnels interviewés partagent un certain nombre de pratiques en matière de vente de dernière minute.

➤ **Les VDM, un pur produit marketing, en particulier sur le web**

Bien qu'elles ne fassent en général pas appel à une production spécifique, les VDM sont toujours présentées comme une offre à part entière, destinée le plus souvent à des internautes qui viennent aussi sur les sites pour flâner, comme on le fait lors des soldes, ou pour se faire une idée du « meilleur prix du marché ».

Les offres de dernières minutes sont clairement identifiées en tant que telles sur les sites des prestataires. Elles occupent une place de choix sur la page d'accueil, souvent dans la partie droite de l'écran, sur laquelle elles remontent dans un espace spécifique où est mis en avant une sélection de propositions.

Un clic sur l'une des offres, ou sur l'intitulé de la rubrique, donne accès à une nouvelle page où est présentée la liste des offres de dernière minute, ainsi qu'à un moteur de recherche si le volume de prestations le nécessite.

Ces « corners » VDM ont été baptisés d'un nom commercial : « Prêt à partir » pour le Club Med, « Bons plans » et « l'imbattable du mercredi » chez Lastminute, « Offres Dernières Minutes » pour Voyages-sncf.com, « Voyageur express » chez Voyageurs du Monde ou tout simplement « Dernière minute » pour les autres.

➤ **VDM, achats tardifs et promotions**

Les VDM affichées comme telles sur le site des prestataires, sont toujours couplées à des promotions et, si les niveaux de réduction sur les prix sont variables, ils ne sont que rarement affichés.

Mais, si VDM sont toujours synonymes de promotion, l'inverse n'est pas vrai, et toutes les promotions ne sont pas des ventes de dernière minute.

En effet, la promotion est un outil de stratégie, qui peut être actionné dans différentes situations et, en particulier, pour :

- écouler des stocks à prix sacrifiés (on est alors en VDM) ;
- répondre à une demande du marché ;
- affirmer un positionnement concurrentiel ;
- empêcher un acteur de s'implanter sur un créneau (très utilisé en ce sens dans l'aérien) ;
- créer du trafic dans les agences, en faisant venir des visiteurs sur site.

De plus, dans la plupart des cas, les VDM sont différenciées des « achats tardifs » (réservation de produits « catalogue » à une date très proches du jour du départ).

Il serait donc sans doute éclairant de distinguer ces deux concepts :

- une vente de dernière minute correspond à un produit clairement estampillé « dernière minute » sur le site internet du prestataire, associant départ tardif et promotion ;
- une vente tardive est une réservation effectuée à une date très proche du départ mais ne faisant pas l'objet d'un discount ou d'un packaging spécifique.

Et si les « offres VDM » sont – ou sont en passe d'être – mieux suivies en termes de chiffres d'affaires, composition du groupe, panier moyen... les achats tardifs, eux, ne le sont pas.

Cette absence de suivi différencié des deux concepts est sans doute dommageable car :

- elle brouille la perception du phénomène « dernière minute » par les opérateurs, rendant plus inquiétant le raccourcissement des délais réservation / départ en l'associant systématiquement à une baisse des prix ;
- elle ne permet pas d'avoir un suivi fin de l'évolution du facteur « temps » sur les comportements d'achat : les consommateurs achètent-ils tardivement pour avoir de meilleurs prix ou simplement parce qu'ils arrêtent leur choix de vacances de plus en plus tard, ou encore, partent-ils plus souvent ?
- les prestataires perdent la trace des achats initiés en VDM, et qui se concrétisent par l'achat d'un produit non discounté, et n'ont pas une approche fine de l'évolution du facteur « temps » sur les comportements d'achat.

➤ Les VDM comme canal de recrutement

Les VDM sont décrites par la plupart des professionnels rencontrés comme un très puissant outil de recrutement de prospects. Les VDM sont les « têtes de gondoles » des agences de voyages, celles qui permettront de sortir en bonne position sur les comparateurs de prix, d'attirer l'internaute sur le site, de l'allécher et de lui donner des idées de séjours... avant, éventuellement, de tenter de le détourner vers des offres plus rémunératrices.

➤ Les volumes d'affaires

Il ressort des quelques données quantitatives recueillies dans le cadre de cette étude que :

- le chiffre d'affaires de « l'offre packagée VDM » resterait relativement faible : entre 5 et 10% des ventes ;
- celui des réservations tardives serait plus important : entre 20 et 30% ;
- seules les agences spécialisées sur créneau de la dernière minute réaliseraient la majorité de leur chiffre d'affaires sur ce segment (80 à 90% des ventes).

➤ L'impact sur les process

L'impact des VDM sur les process de production, de vente ou de fidélisation des acteurs est indéniable, qu'ils soient clic ou mortar, public ou privés.

Au premier rang des process touchés se trouve bien entendu l'outil informatique, support de la production, de la distribution et de la fidélisation.

Afin d'être adapté à une VDM, le système informatique doit permettre d'optimiser un certain nombre de fonctionnalités *ad hoc* en matière :

- de production :
 - permettre d'avoir connaissance des stocks disponibles en temps réel ;
 - pouvoir mener une analyse historicisée des ventes à venir pour piloter en amont les risques d'invendus ;
 - mettre en place un système avec les fournisseurs leur permettant de faire remonter des offres promotionnelles, en mode « pull » ou « push » ;

- de distribution :
 - être capable de faire remonter des offres sur l'espace dédié VDM du site internet, immédiatement et en évitant toute ressaisie ;
 - être capable de vendre en ligne de façon instantanée ;
 - être en capacité de permettre au client d'éditer lui même ses titres de transports et autres bons d'échange ;

- de fidélisation :
 - pouvoir capter et qualifier au plus tôt l'adresse et le profil du client ;
 - pouvoir lui envoyer régulièrement et à moindre coûts des propositions d'offres adaptées à sa situation et à ses envies ;

- de suivi, d'évaluation et de prospective :
 - pouvoir isoler le poids des VDM par rapport au reste de l'activité ;
 - pouvoir analyser finement ce segment de clientèle ;
 - essayer plusieurs scénarios promotionnels et mettre en place un suivi précis des retombées des actions.

Dans la pratique, le traitement informatique des VDM se base sur le back office « standard » des agences... mais il est clair que les outils informatiques des agences traditionnelles, et à fortiori ceux des acteurs para-public, sont nettement moins adaptés au traitement de la dernière minute que ceux des « purs players », et qu'ils ont dû, ou devront, faire l'objet de développements substantiels en ce sens.

Quel que soit le type d'acteur, l'outil informatique est tellement central et requiert des fonctionnalités tellement perfectionnées qu'il est le plus souvent centralisé, même pour les enseignes qui accordent une grande autonomie à leurs implantations nationales, et il est le plus souvent géré en interne par une équipe dédiée.

Les fonctions supports (centre d'appel, « fulfilment ») sont, elles, plutôt traitées au niveau national avec parfois des accords de groupe permettant de mutualiser et de partager les coûts.

Dans chaque structure des « comités de rédaction » sont mis en place et se réunissent très régulièrement pour choisir les produits VDM à mettre en avant.

Par contre, les prestataires n'ont pas décelé le besoin de développer des « services + » pour les clients de dernière minute... même si ceux-ci sont les premiers bénéficiaires des innovations technologiques et de la dématérialisation des tickets et dossiers de voyages.

Enfin, il est à noter que l'on se rapproche de plus en plus des principes du yield management, en anticipant au maximum la connaissance des taux de remplissage pour adopter la tactique tarifaire et promotionnelle la mieux adaptée.

3.1.3 Les nouvelles tendances

Après les années d'apprentissage et de mise en place des outils, le secteur de la VDM rentre dans une phase où les acteurs sont tenus de lancer de nouveaux services ou concepts pour se différencier. Au rang des dernières innovations, on retiendra :

➤ **Le click and pack**

Un certain nombre d'agences en ligne⁸ viennent de mettre en place sur leurs sites des outils appelés « click and pack⁹ ». Ces moteurs de recherche, qui permettent d'assembler des produits « à la volée », répondent à une évolution marquée de la demande : le souhait des consommateurs de pouvoir combiner la souplesse du voyage individuel et le niveau de préparation du voyage packagé.

On se rapproche ici d'un concept d'automatisation du conseil en matière d'organisation du séjour !

➤ **Le « early booking »**

« Prem's » pour Voyages-sncf.com, « Booking Bonus » au Club Med, quel que soit son nom commercial, le concept de « early booking », aussi baptisé « early bird » ou réservation anticipée, s'impose en force chez les producteurs français depuis quelques mois.

Ce faisant, les voyagistes français ne font que rejoindre leurs confrères d'Europe du Nord, le early booking étant déjà très développé en Grande-Bretagne et en Allemagne.

Le principe est simple et reprend en négatif la logique des VDM : plus le client réserve tôt, moins il paiera cher¹⁰.

En terme de stratégie commerciale, le early booking a été mis en place pour lutter contre le cercle vicieux que constitue les VDM pour les prestataires gérant du stock, en particulier en terme d'impact sur la trésorerie.

Il offre également l'avantage de récompenser les clients fidèles, servant ainsi la politique de gestion de la relation client des opérateurs.

Cette approche commerciale semble particulièrement bien correspondre à certains types de produits, comme les croisières, les séjours club haut de gamme, les packages... ainsi qu'à certains segments de clientèle, comme les seniors.

⁸ Expédia, Voyages à ma façon...

⁹ Forfaits dynamiques.

¹⁰ A titre d'exemple, le Club Méditerranée propose, sur une sélection de villages, une réduction d'un euro par jour d'anticipation pour tout séjour réservé plus de 90 jours avant la date de départ.

VDM et early booking déclinent un principe commun : dans les deux cas, c'est le rapport au temps qui détermine le prix.

➤ **L'agence qui se repositionne sur le conseil**

Certains acteurs rencontrés pensent que les clientèles CSP+, cibles initiales des VDM, sont en train de se détourner du concept traditionnel des ventes dégriffées de dernière minute, au profit de produits plus qualitatifs et plus adaptés à leurs goûts touristiques.

Ces clientèles aisées et pressées seraient même disposées à payer plus le prestataire qui serait capable de les aider à construire le voyage de leur rêve en dernière minute.

Face aux agences « soldeurs » se développerait donc une offre alternative d'agences « expertes et conseillères », même si ces dernières savent qu'elles devront continuer à avoir, dans leur vitrine physique et web, des produits à bas prix pour attirer le client.

3.2 Les clients et leurs pratiques

3.2.1 Un client VDM mal connu

Tout d'abord, force est, de constater que les acteurs qui ont été interviewés connaissent très mal la partie de leur clientèle qui réserve en dernière minute.

En fait, aucun d'entre eux ne la considère comme un segment de clientèle à part entière ayant fait, à ce titre, l'objet d'une analyse spécifique.

Pourtant, la plupart des interviewés le regrette, reconnaissant que cette typologie de clients mériterait d'être mieux connue, et envisage de s'organiser en ce sens.

Cette méconnaissance du client VDM s'explique par plusieurs facteurs.

➤ **Parce qu'il ne représente pas un volume d'affaire important**

Si les spécialistes de la VDM comptent près de 90% de « late bookers » dans leurs clientèles, les produits VDM ne représentent pas plus de 5 à 10% du chiffre d'affaires des autres professionnels rencontrés.

➤ **Parce qu'il ne se différencie pas des autres clients**

Pour certains des professionnels rencontrés, le client de dernière minute ne mérite pas une analyse particulière car il ne se différencie pas de leurs clients « ordinaires ». Il s'agit des mêmes individus (ou d'individus aux profils similaires) qui ont ponctuellement été placés « en situation d'achat de dernière minute ».

➤ **Parce qu'on ne dispose pas des éléments de mesure ad hoc**

Un certain nombre d'interviewés reconnaissent qu'ils ne disposent pas d'outils adaptés pour suivre avec précision les comportements et profils de ce type de clientèle. Cette carence d'outils porte sur :

- les dispositifs de gestion de la relation clients, qui sont soit inadaptés à l'analyse marketing, soit installés dans l'entreprise depuis trop peu de temps pour disposer de l'historique suffisant pour mener une analyse fine ;
- les logiciels de suivi analytique des statistiques de ventes, en particulier pour les acteurs para-publics, ne permettant pas de faire les croisements nécessaires pour connaître le poids des VDM dans l'activité, et encore moins d'isoler les sessions correspondant à des achats tardifs.

De façon globale, les acteurs rencontrés manquent d'outils de pilotage qui leur permettraient à la fois :

- de mieux connaître le client et ses pratiques ;
- de prendre en compte non seulement les VDM mais aussi les réservations tardives ;
- d'isoler la variable « temps » de la variable « prix promotionnel » ;
- de suivre de façon fine le « delta temps » entre la date de réservation et la date de début de séjour...

afin d'intégrer au mieux le raccourcissement des délais de réservation dans leur stratégie de production et/ou de distribution.

- **Parce que la prise de conscience de l'ampleur et des conséquences du phénomène est récente**

Du côté des agences de voyages et TO « traditionnels », on ne semble avoir pris conscience de l'aspect durable des VDM, et surtout des risques potentiels qu'elles peuvent engendrer, que relativement récemment.

De ce fait, l'analyse du phénomène et la mise en place de stratégies de contournement sont souvent au cœur des préoccupations actuelles des équipes marketing de ces entreprises, sans que des solutions ne soient déjà trouvées.

3.2.2 Grandes constantes et typologies

Malgré cette carence de données, on peut néanmoins ressortir du ressenti des interviewés un certain nombre de grandes constantes.

- **Le prix importe plus que le produit**

Les professionnels interviewés n'observent pas de différenciation forte en terme de produit acheté en dernière minute par rapport aux ventes « classiques » : les formules et destinations qui marchent bien au « catalogue » général sont aussi celles qui se vendent bien en dernière minute.

En fait, le plus déterminant ce n'est pas le produit, mais le prix et l'effet prix : les produits qui ont un bon prix (c'est à dire un prix avec une réduction substantielle) se vendent bien.

Quelques particularismes « produits » peuvent néanmoins être isolés :

- les formules courtes marchent très bien ;
- les séjours hors France doivent forcément inclure l'acheminement ;
- les produits doivent être obligatoirement packagés, sauf, à nouveau, pour la destination France.

➤ **Un client butineur**

Le client de la VDM est décrit comme un client flâneur, qui visite au moins trois à quatre sites avant d'arrêter son choix.

Ce client est également forcément « volatil », puisqu'il recherche le meilleur coût et, pour cela, remet les prestataires en concurrence à chaque achat. Cette infidélité est d'ailleurs plus une infidélité à la marque qu'à la destination.

Afin de contourner ce caractère volage, certains acteurs envisagent de mettre en place des stratégies de captation d'adresses très en amont de la commande, afin de pouvoir enclencher une démarche de fidélisation vers des prospects n'ayant pas concrétisé (l'internaute devrait s'identifier pour pouvoir avoir accès aux promotions).

Ce caractère butineur des clients-internautes a un impact certain sur la fréquentation des sites web des prestataires. Au-delà des achats, les VDM génèrent un volume d'audience conséquent (ex. 3 millions de visites mensuelles sur le site de l'un des prestataires rencontrés).

➤ **Les motivations**

Les motivations de l'achat en dernière minute seraient beaucoup plus structurelles que conjoncturelles.

En effet, l'impact du contexte international sur le développement des ventes de dernières minutes est très discuté ! Ce contexte semble agir davantage sur le choix de la destination que sur la date de prise de décision (ou tout au moins si celle-ci est reculée par la survenance de troubles géopolitiques, épidémiologiques ou autre, il y a forcément un afflux de réservations « compensatrices » à l'approche des vacances).

Les motivations profondes de l'achat en dernière minute seraient plutôt :

- la volonté de pouvoir « dominer le temps », en s'accordant le luxe de céder aux achats impulsion, à l'envie de dernière minute, qui met en balance Bricorama et un séjour en Turquie !
- le goût du risque, le jeu (caractéristique des enchères) ;

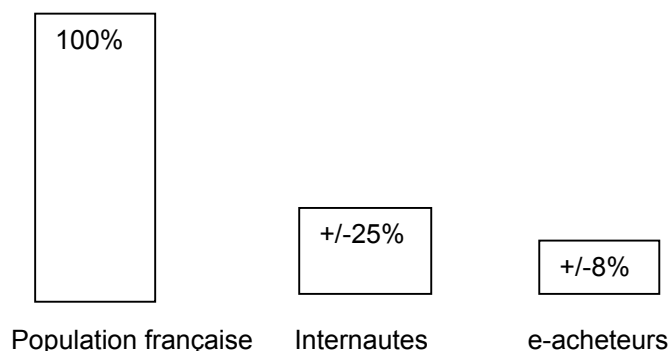
- le facteur prix, qui permet d'accéder à des produits réputés « hors budget » en temps normal ou qui sont devenus hors budget consécutivement à une baisse de revenus ;
- mais aussi, la qualité des sites internet de VDM, alliant la richesse des catalogues, la qualité des descriptifs et la puissance des moteurs de recherche.

➤ Des clients « historiques » qui se démocratisent

Dernière grande constante sur la clientèle des VDM : sa typologie est en train de changer, dessinant deux grands groupes de clients dont le poids est en passe de s'équilibrer chez les spécialistes de la VDM.

La plupart des professionnels rencontrés reconnaissent unanimement que le client VDM utilise davantage internet que les autres... même si, dans bien des cas, il a avant tout recours au web pour s'informer et non pour aller jusqu'au bout de l'acte d'achat. En effet, même sur les sites disposant d'un système de réservation entièrement on line, on se rend compte que le client préfère finaliser son achat par téléphone et donner son numéro de carte bancaire à une opératrice que de le déposer sur un système de paiement sécurisé.

Il convient donc de regarder le client des VDM au travers du filtre « utilisation d'internet + e-acheteurs »... tout au moins tant que l'usage d'internet restera un facteur discriminant en terme de comportement de consommation et de pratiques touristiques !



La clientèle « traditionnelle » des VDM

Le profil de la clientèle, qui reste majoritaire parmi les acheteurs VDM des agences généralistes, est le suivant :

- des urbains : Paris mais aussi grandes métropoles de province disposant d'un aéroport international ;
- 25/40 ans ;
- CSP+ ;
- pionniers de l'adoption de l'internet ;
- plutôt masculins.

La présence ou non d'enfants est un point assez discuté par les professionnels rencontrés au cours de l'étude :

- certains affirment que la présence d'enfants peut être un frein pour l'achat « non sécurisé » en dernière minute, et le fait d'avoir des enfants est un élément stabilisateur de la consommation qui est en contradiction avec l'achat impulsion de dernière minute ;
- d'autres estiment que la présence d'enfants ne serait pas un frein pour l'achat en dernière minute, mais uniquement pour l'achat sur internet, un séjour avec enfant devenant « non standard », en raison des réductions par exemple, et nécessitant que la vente soit conclue avec le centre d'appel.

Les nouveaux venus

Les VDM, qui ont semblé longtemps circonscrites à la clientèle « historique » décrite ci-dessus, sont en train de s'ouvrir :

- aux familles de 2 enfants et plus ;
- aux CSP moins élevées.

Depuis peu, les spécialistes des VDM comptent également parmi leurs clients de familles une population « ethnique », travaillant en France et réservant des vols secs pour des retours au pays.

Cette nouvelle clientèle familiale s'informe elle aussi sur internet, mais a beaucoup plus recours aux centres d'appels car, pour acheter, elle a un besoin plus fort de réassurance.

Cette évolution draine vers les agences de voyages, via leur site web, une nouvelle clientèle qui ne les fréquentait pas jusqu'à là.

Il semble par contre établi que ces « nouveaux entrants » resteront forcément très urbains, la proximité d'un aéroport restant une condition *sine qua non* pour partir au dernier moment, mais aussi parce que le *racouissement de la relation au temps* est un phénomène typiquement urbain.

Enfin une partie des clients CSP+ d'origine serait en train de se détourner des VDM traditionnelles car après avoir cédé aux sirènes des prix bas, elle serait en recherche de plus de qualité, parce qu'elle veut être sûre de « réussir ses vacances ».

La diversification de la clientèle est donc en cours, ce qui contribue probablement à expliquer que les prestataires des VDM n'ont pas véritablement modifié leurs services commerciaux.

➤ Portraits de clients

Les acteurs rencontrés ont dressé le portrait de trois grandes familles de clients :

- **les chasseurs de promotions** : des « aventuriers » de la promotion, qui prennent des risques ou encore de « purs opportunistes » ;
- **les impulsifs** : des personnes pour qui la dernière minute est un mode de vie, des hyperactifs, qui vivent dans l'immédiateté, aux revenus souvent plus élevés, célibataires ou couples sans enfants. C'est la clientèle des courts séjour par excellence;
- **les attentistes de la promotion** : des « optimisateurs de budgets », ceux qui sont un peu justes pour le niveau des prix des séjours visés, et pour qui les prix-promo rétablissent l'accessibilité. Il s'agit soit de nouveaux clients, soit de clients acquis qui ont connu une baisse de leur niveau de vie (nouvel enfant, retraités...).

4 Perspectives

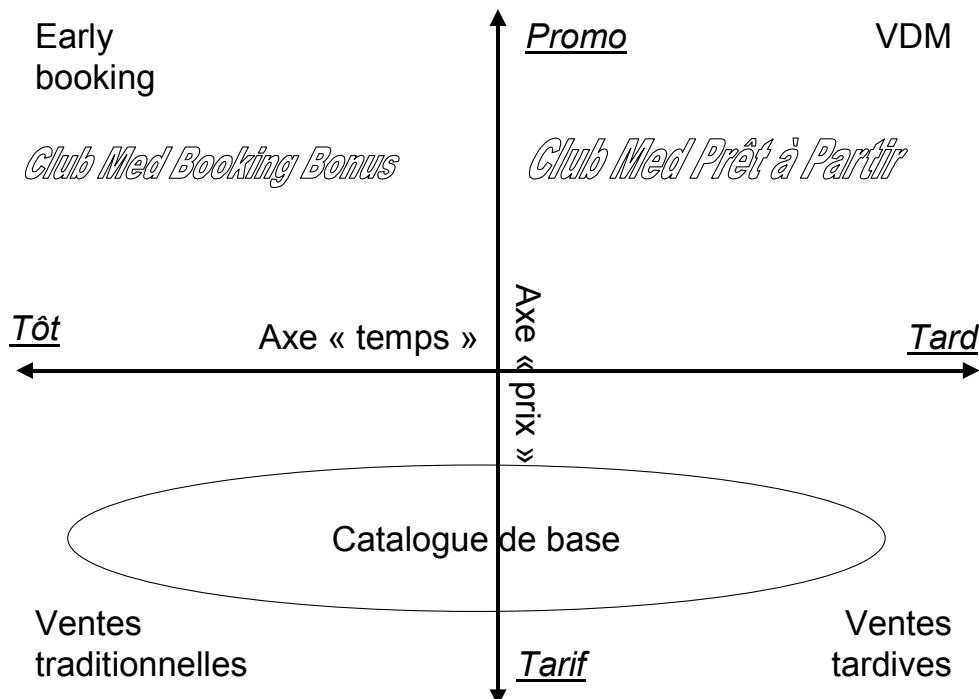
4.1 Un phénomène durablement installé

Il est clair que la réservation tardive est devenue un phénomène structurel, qui s'est ancré solidement dans les pratiques des consommateurs et dans les stratégies d'une partie des producteurs et des distributeurs.

Ce phénomène a entraîné des modifications en profondeur des outils de production, des relations entre les professionnels et des pratiques commerciales, en réponse aux évolutions des comportements d'achat.

Mais le plus important est peut-être de prendre conscience que le **temps** devient un des éléments du mix marketing, par rapport auquel les entreprises et les produits devront être clairement positionnés, et que, parallèlement, le **facteur-prix** devient de plus en plus important.

A partir de ce constat peut être élaborée une nouvelle matrice de positionnement des produits :



A chaque acteur de la filière d'organiser son offre et son marketing sur ces différentes variables.

4.2 Les facteurs de risque

Le développement des VDM se joue avec, pour toile de fond, le tableau d'un secteur touché de plein fouet par la mondialisation et les concentrations, par des jeux de fusions, d'alliances, de rachats. Un secteur de « l'après bulle internet », où les rescapés de la nouvelle économie s'imposent et deviennent des acteurs majeurs du paysage touristique, alors que les acteurs traditionnels sont contraints de se moderniser pour conserver leur rang de leader.

Dans ce contexte et quels que soient leur taille et leur positionnement, les opérateurs touristiques ne peuvent plus ignorer le phénomène des ventes tardives et les pratiques commerciales qu'ont imposées les leaders de ce secteur.

Chaque acteur doit intégrer ces paramètres dans sa propre stratégie de production et/ou de distribution, tout en étant conscient de la part de risque qu'ils comportent.

➤ Les risques pour les producteurs

Dans un process où les fournisseurs sont les seuls à maîtriser les prix, la tentation est grande de recourir systématiquement au discount dès que des inquiétudes se font jour sur le taux de remplissage d'un vol ou d'un hébergement.

Or, avec une utilisation intempestive des bas prix, on risque de tomber dans un cercle vicieux où le client, s'habituant aux tarifs promotionnels, **refusera de payer le prix réel** du produit (c'est à dire le prix assurant au producteur la marge suffisante pour assurer sa viabilité et son développement).

Le raccourcissement des délais entre ventes et séjours fait, quant à lui, courir des risques importants sur la **trésorerie** des producteurs, surtout lorsqu'ils sont vendus via des distributeurs.

La multiplication des sites de ventes, la banalisation du « produit » tourisme, la standardisation croissante de la production touristique, couplées aux possibilités de comparaison des tarifs sans précédent offertes par l'outil internet concourent à dessiner une concurrence qui s'exerce de plus en plus sur le prix **au détriment de la qualité du produit**.

➤ Les risques pour les agences de voyages

Au niveau des agences de voyages, ce sont les agences « traditionnelles » qui sont le plus exposées par le développement des VDM.

Elles sont effectivement tenues de développer une stratégie très fine pour :

- répondre aux évolutions des attentes de la clientèle, au prix d'investissements souvent très lourds en matière de restructuration de leurs back office ;

- tout en veillant à ne pas se laisser cannibaliser par des pratiques qui entreraient en concurrence avec leur valeurs de marque et leur principes de fidélisation de leur clientèle acquise.

De leur côté, le talon d'Achille des pur players du tourisme se situe dans leur situation de forte dépendance vis à vis des producteurs : si ces derniers décidaient de ne plus vendre qu'en direct, ou s'ils fermaient l'accès à leurs stocks, les agences en ligne n'auraient plus rien à vendre !

➤ **Les risques pour les plus petits acteurs**

Mais ce sont sans doute les indépendants, prestataires de bout de chaîne ou fédérateurs – Services Loisirs Accueil, groupements professionnels, labels indépendants... - qui sont le plus menacés par le développement des ventes de dernière minute.

Outre le fait que plus le chiffre d'affaires est limité, plus l'impact des VDM sur la trésorerie est lourd, les producteurs et les distributeurs indépendants cumulent un certain nombre de handicaps :

- ils sont face à des intermédiaires aux pratiques commerciales dures, avec lesquels il est difficile de négocier, surtout lorsque l'on se trouve dans une situation « de détresse » ;
- les outils de distribution des harddiscounters de l'internet ne sont pas du tout adaptés aux caractéristiques des services producteurs qui gèrent une offre atomisée, de type « gîte rural », par exemple ;
- le phénomène des réservations tardives n'est pas maîtrisé : ces acteurs ne sont ni équipés, ni formés, pour suivre l'évolution du delta temps « réservation / départ »..., à l'heure où d'autres investissent massivement dans le yield management ;
- les outils informatiques ne sont pas adaptés pour permettre un accès rapide au stocks restants en accès B2C et encore moins en mode B2B ;
- souvent, chez les fédérateurs notamment, les temps de réaction et de prise de décision ne sont pas adaptés à la mise en place de tactique d'écoulement des stocks quand survient un risque d'invendus ;
- enfin, une insuffisance de professionnalisme des fournisseurs ne permet pas de les faire adhérer à des pratiques commerciales « pointues » (gestion « prospective » des plannings, déstockage en cas d'invendus, mise à disposition de lits pour des distributeurs...).

4.3 Pistes d'actions pour la Direction du Tourisme

Face au développement des phénomènes de dernière minute, les acteurs « industriels » n'expriment pas vraiment d'attentes en direction des Pouvoirs Publics, si ce n'est de veiller à ce que les règles du jeu des VDM soient les mêmes pour tout le monde, abordant ainsi le problème sous un angle plus législatif que marketing.

En revanche les partenaires publics du tourisme ont sans doute un rôle à jouer pour aider les prestataires indépendants et les fédérateurs à s'adapter aux nouveaux rapports au temps qui régissent désormais les pratiques touristiques.

Le développement des VDM, à l'instar de ce qui s'est passé avec le phénomène Internet, fait remonter et exacerbe de nombreux problèmes connexes ou fondamentaux. On pourrait citer, à titre d'exemple :

- la question de la formation marketing et commerciale des acteurs ;
- celle de l'adaptation des produits et des pratiques commerciales aux évolutions des attentes des clients, mais aussi aux besoins des distributeurs (habitude du travail avec des distributeurs, taux de commissionnement variables, pratiques des allotements et/ou de la mise à disposition de stocks...) ;
- la question de l'accessibilité technologique de l'offre, au travers de référentiels communs publics/privés et, pourquoi pas, dans le cadre de web services, dans le prolongement des développements de RésinFrance ...

La prise en compte de ces problématiques pourrait sans doute s'inscrire, notamment, dans le cadre d'une réflexion sur le rôle des SLA/CDT.

Enfin, le dernier champ d'approfondissement qui pourrait relever de l'action publique est celui de la demande :

- une approche d'observation spécifique devrait permettre, sur un plan quantitatif, d'intégrer la question du prix et du nouveau rapport au temps dans les évaluations périodiques de la demande ;
- une approche plus qualitative, conduite à l'échelle nationale et, éventuellement, au niveau des principaux bassins émetteurs étrangers, pourrait, quant à elle, permettre de mieux cerner les pratiques nouvelles d'achat comme les facteurs susceptibles d'influer les clientèles dans le choix d'une destination.

En clarifiant le contexte législatif, en assistant spécifiquement les acteurs les plus fragiles et en contribuant à quantifier – mais surtout à qualifier – les nouvelles clientèles, les Pouvoirs Publics contribueraient à structurer un marché atteignant sa maturité.

5 Annexe – Liste des personnes interviewées

- Accor - Thierry Gaches – Accorhotels.com
- Club Med - Eléonore Villanueva, Marketing Stratégique
- Easy Jet - Elodie Gythiel – Responsable marketing France
- E Bookers - Marie Babini, responsable des ventes et Sigrid Pabst responsable marketing
- Fédération LOISIRS Accueil de France - Commission Tendances et Marchés
- Groupe Marmara / Etapes Nouvelles - Philippe Daigueperce, directeur commercial
- Lastminute – Laurent Dupré, chef de marque
- Logis de France - Marie Lou Lopez – Directrice commerciale Logis de France Services
- Nouvelles Frontières – Karim Soleyavou, responsable marketing et études
- ResinFrance – Eric Walrave, chargé de mission
- Sélectour - Philippe Demonchy, Président
- SNCF – Erik-Marie Bion, directeur marketing
- Vivavacances – Gilbert Réveillon, directeur général adjoint