

E-TOURISME

LE TOURISME « EN LIGNE » FRANÇAIS ENTRE EN PHASE DE MATURITÉ

- **« L'explosion » du commerce de voyage en ligne en 2004-2005**

Lorsque le chiffre d'affaires des distributeurs traditionnels plafonnait à + 3-4 % en 2004, celui des ventes *en ligne* de tourisme explosait, à + 50-60 %, sur la lancée de l'année précédente. Après une croissance initialement basée sur les vols secs et les destockages de « dernière minute » à prix bradés, les opérateurs touristiques du Net entrent dans une phase plus innovante, grâce à des moyens technologiques encore renforcés. Et au-delà du seul commerce en ligne avec des particuliers (« *B to C* »), la part déjà prépondérante du commerce électronique interentreprises s'est encore accrue (« *B to B* »).

Cette arrivée à maturité du tourisme en ligne et des acteurs d'Internet s'effectue dans un contexte de profonds bouleversements de l'industrie touristique ces dernières années : restructuration du transport aérien et mouvement de « désintermédiation », symbolisé par la disparition des commissions aériennes ; et enfin, globalisation des marchés et des entreprises, qui exacerbe la concurrence et entretient une véritable « guerre des prix ».

- **L'impact du passage à la « commission zéro »**

La grille de « frais de services » proposée par Air France à compter du 1^{er} avril 2005 propose aux acteurs un nouveau cadre concurrentiel, dans lequel Internet ressort comme le canal de distribution le plus économique pour le consommateur final.

Initialement, la plupart des sites d'e-tourisme semblent avoir pris l'option de facturer au client des frais minimum, afin d'attirer le plus d'internautes sur le Net. Si, de fait, les agences en ligne ont enregistré dans un premier temps une croissance de leurs ventes aériennes, toutes anticipent à terme une baisse plus ou moins importante de leurs revenus liés à la vente de billets d'avion. De toute façon, cet avantage tarifaire actuel pourrait s'avérer à double tranchant, si les agences en ligne ne parvenaient pas à préserver leur marge.

Hors de la seule vente de « vols secs », la diversification constitue plus que jamais le mot d'ordre de tous les sites en ligne, en tant qu'impératif économique pour préserver les marges, mais aussi comme une évolution naturelle du canal de distribution en ligne.

- **Concentration et consolidation à un niveau mondial**

L'année 2004 et le premier semestre 2005 ont vu se confirmer la constitution progressive de groupes mondiaux, dont les acteurs majeurs sont nord-américains.

- **le groupe InterActiveCorp** (Canada), dont Expedia.com devient la marque « ombrelle », en regroupant les activités de voyages en ligne du groupe, tels l'agrégateur hôtelier *Hotels.com*, l'agence *AnyWay.com* et l'agence spécialisée dans le voyage d'affaires *Expedia Corporate Travel* (ex *Egencia*).
- **Le groupe Travelocity, filiale du GDS Sabre** (USA), qui regroupe le tour-opérateur *B to B*, *Boomerang-voyages.fr*, le loueur automobile *Holidayautos.com*, et l'agence en ligne européenne *Lastminute.com*, (et donc l'agence *Travelprice.com*), après le rachat

de cette PME britannique à la mi-2005. Le groupe développe également en France le site *Odysia.fr*, en s'appuyant sur le savoir-faire de Boomerang dans le court séjour.

- **Le groupe américain Cendant**, à l'origine spécialisé dans l'immobilier, est devenu en 4 ans à coups d'achats stratégiques successifs, l'un des tout premiers acteurs mondiaux de vente de voyages. Font aujourd'hui partie du groupe les agences Orbitz et Cheapticket (*B to C* aux USA), RCI (numéro un mondial du « time-share ») et l'agence européenne Ebookers, après son rachat en décembre 2004. Avis et Budget (location de voitures), Hotelclub, Flairview et Octopus travel (portails hôtelier), Cuendet (locations saisonnières haut de gamme Europe du Sud) complètent l'offre du groupe en Europe. Enfin, le groupe Cendant est également présent sur les activités *B to B* avec l'offre technologique Internet du GDS Galileo.

Au niveau européen, sont bien sûr également présents deux groupes majeurs : celui constitué autour du **GDS Amadeus**, après le rachat de l'agence en ligne européenne **Opodo** (voir ci-après) ; et celui du tour-opérateur allemand **TUI**, TO classique dominant le marché européen, qui via les différents sites du groupe réaliserait près de 10 % de son chiffre d'affaire en ligne.

Ces groupes ont tous opté pour une stratégie « multi-canal » et multi-marques, dont les principaux avantages attendus sont le renforcement des possibilités de synergies technologiques entre les différentes marques internes (plate-formes technologiques communes), l'élargissement de l'offre du groupe et donc le renforcement de son attractivité, et de meilleures capacités de négociations avec les fournisseurs.

• **La conquête du marché européen en ligne**

Dans cette course technologique et commerciale, la dimension requise des acteurs en-ligne est au minimum européenne. Les récents rachats (Lastminute par Travelocity-Sabre, Opodo par Amadeus) démontrent que le marché européen est un enjeu premier dans une redistribution des cartes au niveau mondial. Car, si les positions concurrentielles sont en parties figées sur le marché nord américain, premier marché mondial en ligne, ce n'est pas encore le cas sur le marché européen encore peu concentré¹ et en développement. Les réservations de voyages par Internet représenteraient début 2005 environ 10 % des réservations totales en Europe, contre 30 % aux Etats-Unis. Enfin, la baisse tendancielle de leurs marges pousse également les grands groupes US en ligne à rechercher d'autres marchés.

• **La « guerre des prix » fait rage sur Internet**

L'intensification de la concurrence, tant au niveau des opérateurs professionnels que des destinations touristiques, est considérablement stimulée par l'émergence de l'offre en ligne. Dans un premier temps ce sont les agences en ligne, nouveaux entrants, qui ont renouvelé le contexte de la distribution. La plupart des tour-opérateurs ont ainsi créé des tarifs qui n'existent que sur Internet, et qui permettent de réaliser des affaires.

Aujourd'hui, les principaux fournisseurs aériens, et maintenant hôteliers investissent le Net pour vendre une part de leurs produits « en direct » et ne plus subir la pression des

¹ En Europe, la distribution en ligne reste relativement morcellée. Pour le seul marché européen, il n'y aurait pas moins de 12 000 sites marchands. L'addition des parts de marchés des principaux acteurs pan-européens, Lastminute, Ebookers, pedia, Travelocity et Opodo... ne serait que faiblement supérieure à la barre des 50 %. Alors qu'aux USA, les trois principaux acteurs US (Interactive, Travelocity, Orbitz-Cendant) totalisent plus de 90 %, sur un marché deux fois plus important.

intermédiaires sur leurs tarifs. Et de fait, aux USA, les voyageurs internautes se tournent progressivement vers les fournisseurs comme choix de canal de vente sur Internet (40 % pour intermédiaire, 40 % fournisseurs) : cette tendance pourrait également toucher la France.

L'innovation du « forfait ou *package* dynamique » constitue cependant une forme de « contre-attaque » des principaux distributeurs en ligne : cette innovation technologique est à l'origine d'un regain de concurrence sur le secteur de la production de voyage, puisqu'elle permet aux agences en ligne de sortir du champ de la distribution pour devenir producteur-assembleur. Enfin, l'arrivée annoncée de l'offre compagnies aériennes à « bas coûts » (*low cost*) sur les sites des agences en ligne constituera probablement une des prochaines étapes de cette guerre des prix.

LES PRATIQUES D'ACHATS DE VOYAGES EN LIGNE : ÉLÉMENTS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS

Le cap du milliard d'internautes (près de 15 % de la population mondiale), devrait être franchi en 2005, dont 29 % en Europe, 24 % en Amérique du Nord et 37 % en Asie.

- **Les internautes : plus d'un français sur deux**

A la fin 2004, environ 35 % des ménages français étaient connectés à Internet à domicile, et environ 24 millions de personnes (de plus de 11 ans) pouvaient être qualifiés « d'internautes », soit près de 50 % des français, en progression de 9 % par rapport à 2003 (*source : Médiamétrie*). Cette proportion continue de croître, pour atteindre 54 % d'internautes à la mi-2005, ce qui place la France dans la moyenne européenne, derrière l'Allemagne et le Royaume-Uni.

La principale cause de cet essor est la généralisation des connexions à « haut débit » et la féminisation des internautes. Les connexions à haut débit progressent très rapidement et sont maintenant majoritaires (53% fin 2004), et placent la France dans le peloton de tête européen des pays les mieux équipés en haut débit. La durée de connexion progresse en conséquence. (*FEVAD, Mediamétrie / Net Ratings, mars 2005*). Des écarts importants demeurent selon le revenu, le niveau de diplôme et l'âge, mais ils diminuent progressivement.

- **Des achats et des profils d'acheteurs en ligne en voie de banalisation**

Le chiffre d'affaires généré par le voyage en ligne en Europe se serait élevé à 19,2 milliards d'euros en 2004, en progression de plus de 50 % par rapport à 2003 (*PhoCusWright*)². En France, le nombre d'acheteurs en ligne (tous secteurs) connaît une nouvelle accélération de 42 % en 2004 (*source : TNS Sofres*), le nombre d'acheteurs en ligne augmentant trois fois plus vite que celui des internautes. Le développement des connexions à haut débit favorise les achats en ligne : 79 % des acheteurs en ligne sont abonnés à une offre haut-débit (*TNS Sofres*).

Cette accélération passe par une « banalisation » croissante du profil des acheteurs en ligne, et l'atténuation de la « fracture numérique » initiale, qui reste encore sensible cependant sur certains aspects : la moyenne d'âge des Internaute s'élève, la prédominance des

² Aux Etats-Unis, près de 20 % des achats de voyages se seraient effectués en ligne, alors que le commerce en ligne représenteraient plus de 6 % des ventes au détail.

catégories aisées diminue, la féminisation des internautes progresse. Mais l'écart reste notable entre la région parisienne, certaines grandes villes et le reste du pays.

- **Les achats de voyages en ligne en croissance soutenue**

Pour les achats de voyages, le chiffre d'affaire généré en ligne se serait établi en 2004 sur le marché français à environ 2,4 milliards d'euros, en progression de 46 % par rapport à 2003 (*Raffour Interactif*), soit environ 40 % des ventes totales effectuées sur Internet (6 milliards d'euros). Les achats de voyages et de séjours partagent ainsi la première position avec les achats culturels. Ainsi, un quart des billets d'avion seraient déjà vendus sur Internet en France. Le marché français de la vente en ligne affiche le plus fort taux de progression européen, et cette progression, poursuivie en 2005 placerait aujourd'hui le marché français en seconde position derrière celui du Royaume-Uni, et devant l'Allemagne et la Suède.

Près de 30 % des Français partis en voyage en 2004, soit près de 10 millions de personnes, auraient en effet préparé leur séjour sur Internet l'année dernière contre 21 % en 2003. Sur ces 10 millions d'internautes, 40 % auraient effectué une réservation ferme sur le Web (soit près de 4 millions de personnes (*Raffour Interactif*)). Près de 80 % des internautes interrogés auraient utilisé Internet dans le processus d'achat d'un voyage (qu'il soit finalisé ou non sur Internet), selon d'autres enquêtes (*FEVAD, Mediamétrie/Net Ratings, mars 2005*). Ce succès du voyage en ligne peut également être mis en rapport avec la hausse du départ à l'étranger des Français, soit + 16 % en 2004 (*source : SDT, TNS Sofrès*).

- **Des touristes-internautes de plus en plus expérimentés**

Les internautes sont friands de « courts séjours »³ : 26 % d'entre eux déclarent avoir pris au moins deux courts séjours en 2003, contre 8 % pour les non internautes. Cette population se caractériserait donc par une plus forte mobilité, et par une consommation plus élevée de séjours marchands (*Raffour Interactif*). Un résultat étroitement corrélé au plus fort pouvoir d'achat de cette population.

Un tiers des internautes européens aurait effectué un séjour touristique en France au cours des 24 derniers mois (*Ardesi, étude comportement et attentes des internautes européens*), 80 % d'entre eux ayant réservé ou acheté un produit touristique en ligne.

Les commandes de voyages en ligne tendraient à être moins tardives, à mesure de l'expérience acquise par les internautes et de leur usages au-delà de la seule recherche de promotions de « dernière minute » (VDM). Pour autant, ce marché des VDM est toujours important sur le Net, surtout pour les 18-35 ans, signe que la recherche du meilleur prix demeure le principal critère déterminant de l'achat de voyages sur Internet.

- **Le succès des forfaits, ou *packages* dynamiques en 2004**

Les technologies du forfait dynamique, développées par les principaux opérateurs en ligne permettent au consommateur (ou à l'agence de voyages) d'assembler « à la carte » et en instantané un forfait simple, en utilisant diverses bases de données : combinaisons « vol + hôtel » et « train + hôtel », en court séjour le plus souvent.

Cette pratique a connu en 2004 un succès croissant, en lien avec le développement des courts séjours sur les destinations européennes notamment. La part des ventes de forfaits

³ de une à trois nuits hors du domicile

dynamique n'aurait cependant encore représenté en 2004 que 10 % des ventes de forfaits en ligne en France. Mais la flexibilité et l'étendue des combinaisons, la disponibilité immédiate, ainsi que des prix en négociation permanente constituent les atouts de principe du forfait dynamique.

Pourtant, le choix proposé par les grands opérateurs est encore davantage quantitatif que qualitatif, dans la mesure où les différentes prestations demeurent standardisées, en réponse à un marché de masse, et se réduisent aux secteurs de base comme l'hôtellerie, l'aérien, la location de voitures. En fait, le forfait classique en agence et/ou avec une intervention humaine reste toutefois la règle pour les voyages complexes et/ou lointains. Il en est ainsi pour les destinations traditionnelles en Méditerranée, avec le forfait traditionnel hôtel + vol charter. Mais on peut penser que rapidement, accroissement de l'offre en ligne et investissements technologiques aidant, les forfaits dynamiques concerneront également les marchés de spécialistes.

Et l'expérience aidant, les internautes étendent leur montage de séjours personnalisés au-delà de la seule pratique de réservation en direct d'un hôtel et d'un achat de billets *low cost*, ou du forfait dynamique. L'internaute devient en partie son propre agent de voyage, et à terme ce ne sont pas seulement les agences, mais aussi les tour-opérateurs qui pourraient en pâtir.

LES STRATÉGIES DES DISTRIBUTEURS EN LIGNE SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS

- Les principaux acteurs de l'e-tourisme français

Tableau : L'audience des principaux sites de ventes de voyages (mai et juin 2005)

(synthèse d'informations JdNet et FEVAD + Médiamétrie//NetRatings, hors compagnies aériennes à bas prix)

	Visiteurs uniques / mois
Voyages-sncf.com	4 500 000
Lastminute.com (groupe Travelocity)	1 380 000 - 1 600 000
Opodo (groupe Amadeus)	1 200 000 -
Expedia (groupe InterActiveCorp)	1 100 000 – 1 400 000
Anyways (groupe Travelocity)	1 050 000
Air France	1 000 000
Promovacances (groupe Amadeus – Opodo)	700 000 – 900 000
Accorhotels	800 000
Hotelclub (groupe Cendant)	730 000
Nouvelles Frontières (groupe TUI)	550 000
PartirPasCher	470 000
Ebookers (groupe Cendant - Galiléo)	370 000
Marmara	270 000

Sur le marché français, le site *Voyages-sncf.fr* capterait donc environ 55 % du marché du voyage en ligne, contre 12 à 14 % pour son suivant immédiat, *Lastminute.com*.

- **Les agences en ligne**

Le secteur a été marqué par plusieurs années de croissance annuelle « à deux chiffres » : l'arrivée sur le marché de nouveaux acteurs, tels Expedia en 2004 et Odysia en 2005, agit plutôt comme stimulateur de la demande au bénéfice de l'ensemble des agences en ligne. Mais cette croissance accélérée touche peut-être à sa fin, et le secteur entre dans une phase de consolidation et de recherche de rentabilité. En 2004 cependant, le volume d'affaires des agences en ligne aurait représenté plus de 10 % de celui des agences traditionnelles (lui-même estimé entre 11 et 13 milliards d'euros).

Avec le passage à la commission zéro dans l'aérien, les agences doivent améliorer leurs performances dans la vente de forfaits touristiques : faire la preuve de leur valeur ajoutée, avec pour toutes les agences, en ligne comme traditionnelles, un « retour aux sources » du métier d'agent de voyages, le service au client.

Certes, la billetterie en ligne est en croissance depuis le 1^{er} avril, car les frais facturés par les agences en ligne sont moins élevés qu'en agence « physique ». Mais la problématique reste la même : la billetterie est peu rentable, et le sera de moins en moins, et de toute façon « le volume ne fait pas la marge ».

La période qui s'ouvre constitue donc « une épreuve de vérité » pour les agences en ligne, qui vont devoir faire réellement du « sur mesure », tout en augmentant la proportion de ventes automatisées et effectivement réalisées en ligne (et non pas en centre d'appel), ce qui constitue pour elles un impératif de rentabilité. Il faudra aussi, pour répondre de façon pertinente à l'internaute, intégrer l'offre train (pour les sites hors celui de *Voyages-sncf.com*), ainsi que l'offre des compagnies aériennes à « bas prix », qui pour l'instant persistent dans leur volonté de distribution directe et exclusive.

- **La technologie du forfait dynamique du côté des opérateurs**

Cette innovation fait profondément évoluer le tour opérating en facilitant la coordination, l'assemblage et la vente des prestations. Pour les agences, cette technique permet de réduire le temps de traitement des dossiers, d'augmenter le « taux de transformation » des connexions.

Mais le revers de la médaille est que le système est lourd et coûteux à mettre en place : son application repose sur l'automatisation de toute la chaîne de réservation, et donc de très forts contenus technologiques. L'offre des forfaits dynamiques nécessite d'être suffisamment étendue et actualisée en temps réel pour être attractive. Autant d'éléments qui impliquent un calcul de rentabilité complexe et d'importants investissements, que beaucoup d'acteurs ne peuvent se permettre.

Deux solutions plus légères permettent cependant en France, aux agences de voyages traditionnelles, d'avoir accès aux packages dynamiques à moindre coût : d'une part le moteur de recherche de séjour sur mesure « en marque blanche »⁴ proposé aux agences par le Tour-opérateur Go Voyages (Groupe Accor, voir ci-après) ; et d'autre part la solution proposée par Boomerang (Groupe Travelocity), accessible aux agences clientes de la société (2 500 fin 2004).

⁴ c'est-à-dire personnalisé aux couleurs de l'agence

- **La stratégie de la SNCF : le site *Voyages-sncf.com***

Le portail *Voyages-sncf.com* reste l'incontestable leader du commerce électronique en France : près d'un internaute français sur quatre le visiterait chaque mois. En 2004, avec une audience de plus de 4 millions de visiteurs uniques par mois en moyenne, le site *Voyages-sncf.com* a réalisé un chiffre d'affaires de 784 millions d'euros, soit 11 millions de transactions en ligne, 6,3 millions de clients enregistrés (en hausse de 71 % par rapport 2003), pour un résultat net consolidé de 9,5 millions d'euros sur l'année.

Fin 2004, *Voyages-sncf.com* représentait 12,2 % du volume d'affaires de la SNCF (7,5 % en 2003), et à mi-2005 le site effectuait 17 % des ventes Grandes lignes de la SNCF, avec une perspective d'atteindre le tiers de ces ventes d'ici 2 ou 3 ans.

En 2004, *Voyages-sncf.com* a donc vendu en ligne 16 millions de billets de train, soit une moyenne de 40 000 billets par jour, avec des pointes à 100 000 billets par jour. Les ventes de billet de train représentent désormais 83 % du volume d'affaires du site (80 % en 2003). Les offres *Prem's* et *dernière minute*, lancées en 2003, représentent aujourd'hui autour de 15 % des ventes de billets en ligne, 1,12 million de billets ayant été imprimés⁵ par les internautes en 2004. Les produits « hors train » (billets d'avion, hôtels, locations de voiture...) ont représenté en 2004, 17 % du volume d'affaires du site (soit 135 millions d'euros).

Le site *Voyages-sncf.com* est aussi un canal d'innovation pour la SNCF : après les billets *Prem's* en 2003, a ainsi été lancé en décembre 2004 *l'IdTGV* : des billets à bas prix, vendus très à l'avance, uniquement sur Internet⁶, pour quelques rames à destination de Marseille, puis maintenant vers Montpellier. Le succès est au rendez-vous et les ventes d'IdTGV représenteraient d'ores et déjà 2 à 3 % des ventes de billets en ligne.

Pour 2005, le volume d'affaires total attendu pour le site était de 1,26 milliard d'euros, avec cependant le constat d'un relatif ralentissement de la croissance au premier semestre 2005 (559 millions d'euros) par rapport à ces projections d'activités, ralentissement probablement lié à l'intensification de la concurrence sur les produits hors train.

La SNCF avait en 2001, créé une société commune, (GL Expedia) avec l'agence en ligne américaine Expedia, en tête du marché de l'e-tourisme aux USA. Ce partenariat a cependant été ébranlé par le lancement par Expedia en 2004 de son propre site, *Expedia.fr*, directement concurrentiel avec l'offre de *Voyages-sncf.com* (hors ferroviaire). Par ailleurs, la position de monopole du site en matière de vente de produits ferroviaires s'est trouvée contestée par le groupe Lastminute, qui avait déposé en 2004 une plainte pour « abus de position dominante », plainte en définitive rejetée par le Conseil de la concurrence.

D'où le renforcement des efforts entrepris en 2005 pour assurer le positionnement de l'agence en ligne en tant que site de voyages en ligne généraliste, avec en dernier lieu une politique de fidélisation (partenariats avec les Galeries Lafayette, Casino, les Caisses d'Épargne... autour des *S'Miles*, qui représentent 15 millions de consommateurs). Une spécificité du site résidant, en matière de forfaits dynamiques, dans des offres conçues à partir des produits des offices de tourisme, CDT et CRT de l'hexagone.

⁵ à l'identique du « e-ticket » aérien d'Air France par exemple

⁶ avec une « dématérialisation » de la billetterie, imprimée par le client lui-même, à l'identique des billets d'avion

- **Lastminute** (les marques Lastminute, Dégriftour, Travelprice, et récemment Odysia)

L'agence généraliste britannique *Lastminute.com* (voyages et loisirs), implantée dans huit pays européens dont la France (2^{ème} marché), a continué en 2004 sa pratique de croissance externe. Auparavant, Lastminute avait notamment absorbé sur le marché français Dégriftour en 2000 et Travelprice en 2002.

Le groupe a évoqué un volume d'affaires en France de l'ordre de 200 millions d'euros en 2004, sans communiquer sur sa marge bénéficiaire globale, qui semblait devoir rester négative. Sans doute en partie affaiblie par ces résultats, l'agence a été rachetée à la mi-2005 par le GDS⁷ américain Sabre pour 840 millions d'euros, et intégrée au sein du groupe, qui compte faire jouer les synergies entre les 20 000 sites hôteliers marchands de Travelocity, situés pour la plupart aux USA et la panoplie d'hôtels européens de Lastminute.

Lastminute présente la caractéristique distinctive parmi les agences en ligne de ne réaliser (au niveau européen) que 25 % de son CA (et 10 à 15 % de sa marge) avec les ventes de vols secs. L'essentiel vient d'autres produits, forfaits (dynamiques), hôtels, locations de voiture, séjours, restaurants, spectacles, cadeaux, qui permettent de rester en contact avec les clients toute l'année et pas seulement une à deux fois par an. Lastminute compte ainsi 10 millions d'abonnés, et c'est certainement un des principaux atouts qui a justifié l'achat par le GDS Sabre.

En France, Lastminute réalise une part relativement importante de son chiffre d'affaires sur la destination France (au moins 15 %) et a établi des partenariats avec quelques CDT : celui de l'Eure-et-Loir, et celui du CDT de la Vendée notamment, dont le site Lastminute fait la promotion, en particulier auprès des marchés de Grande-Bretagne et de Belgique.

Lastminute développe sa propre technologie de forfaits dynamiques : 200 ingénieurs basés à Londres créent la technologie pour le groupe, et la revendent, par exemple au groupe Air France, avec la mise en place d'un outil de forfait dynamique sur le site du transporteur, dans le cadre d'un partenariat technologique. Fin 2004, Lastminute estimait que cette offre de forfaits dynamiques représentait 7 % de son chiffre d'affaires.

En juin 2004, Lastminute-France avait introduit une action auprès du Conseil de la concurrence à l'encontre de *Voyages-sncf.com*. Le jugement défavorable rendu par le Conseil de la concurrence n'avait pas mis un terme aux plaintes du groupe. De fait, le développement considérable de *Voyages-sncf.com*, comme la création du site *Expedia.fr* mettaient en cause la pérennité du succès de Lastminute, dans la bataille engagée pour la consolidation du marché français du voyage en ligne. Mais l'intégration au sein du GDS Sabre-Travelocity va sans doute modifier sensiblement le positionnement de l'agence. Dans un premier temps, sous la bannière *lastminute.com*, une synergie technologique est organisée avec le site *odysia.fr* précédemment ouvert en France par le groupe Travelocity.

- **Expedia**

Expedia est la première agence de voyage en ligne mondiale (*Groupe InterActive Corp*, groupe d'e-commerce nord-américain, également propriétaire de *Hotels.com*), avec un

⁷ *Global Distribution System*, ou système de distribution centralisé de l'aérien (voir le paragraphe ci-après consacré à ceux-ci)

CA de 10,5 milliards de dollars en 2003, dont 20 % ont été réalisés sur ses cinq sites internationaux (en Allemagne, Italie, Royaume-Uni, Pays-Bas...).

Le potentiel du marché français a incité le groupe à créer en juin 2004 son propre site en France, cette création intervenant après l'alliance stratégique avec *Voyages-sncf.com* en 2001, puis l'achat d'*Anyway.com* (spécialiste du « vol sec ») en 2003 et celui d'*Egencia* (spécialiste du voyage d'affaires) en 2004. Cette ouverture correspond à une stratégie à long terme de conquête du marché français, qui vise à occuper la tête de liste des ventes en ligne d'ici à cinq ans.

Le site s'appuie aussi très fortement sur sa position de pionnier dans la technologie de forfait dynamique, qu'il a rodée outre-Atlantique, ainsi que sur l'offre de moteurs de navigation intuitifs. Le groupe a décidé de construire le positionnement de son site français entièrement sur cette stratégie du sur-mesure et d'approche personnalisée du voyage. Un vol sur trois serait ainsi vendu sur le site *Expedia.fr* dans le cadre d'un package dynamique. Le hors aérien représenterait ainsi entre 40 et 50 % de l'activité du site, contre 10 à 20 % pour la majorité des autres agences.

En août 2005, le groupe InterActiveCorp a annoncé le regroupement sous la marque ombrelle Expedia de toutes les activités voyages du conglomerat : cette clarification permettra notamment à la nouvelle entité de lever directement sur le marché financier les moyens nécessaires à la bataille engagée pour le contrôle du marché européen du voyage en ligne.

- **Opodo**

Opodo.com, portail de voyages en-ligne à vocation européenne, a été créé en France en avril 2002, sur le modèle d'Orbitz aux Etats-Unis. Ses actionnaires étaient initialement neuf des plus grandes compagnies aériennes européennes (Air France, Lufthansa, British Airways, Alitalia, KLM, Iberia...). Le GDS Amadeus est ensuite progressivement devenu l'actionnaire principal (16,7 % en 2003, 55 % en juin 2004, 75 % en 2005).

Opodo est aujourd'hui une agence européenne opérant sur 9 pays (dont en Grande-Bretagne, Allemagne, Italie...) avec en 2004, un volume d'affaires total de 662 millions d'euros, avec l'objectif d'atteindre 1 milliard d'euros en 2005. Avec environ 400 millions attendus en 2005 (300 millions en 2004), la filiale française constitue le plus gros marché du groupe, après les récentes acquisitions, et présente un taux de croissance presque deux fois supérieur à la moyenne du groupe.

Consolidé par le GDS Amadeus, Opodo a en effet poursuivi sa stratégie de croissance externe, avec quatre acquisitions d'agences de voyages en ligne en Europe dans le premier semestre 2005, dont Karavel-Promovacances, puis Vivavacances. Une stratégie destinée à contrer l'offensive européenne des conglomerats américains, et à intégrer le savoir-faire du voyage à forfait dans le groupe Opodo, jusqu'ici spécialisé dans le voyage aérien.

Opodo développe également la technologie du forfait dynamique, et plus largement la vente de forfaits sur les différents sites du groupe : 50 % des ventes de forfaits sont ainsi produits en interne, sous la marque Opodo pour le moyen de gamme et Promovacances pour les petits prix.

Hormis ces « poids lourds » de la vente en ligne, nombre d'agences en ligne spécialisées et innovantes sur un marché de « niche » tirent leur épingle du jeu, telles *Partirmoinscher.com*, *Budget Voyages.fr*, *Bourse-des-voyages...* L'impératif est le même pour tous : développer les forfaits en ligne suffisamment pour assurer la rentabilité du site.

- **Internet et nouvelles relations TO-Distributeurs**

La diffusion progressive d'Internet au poste de travail de l'agent de comptoir offre désormais aux agences la possibilité de s'affranchir des contraintes de Voyatel et des GDS (et des coûts d'interface et de commissions qui en résultent). En utilisation professionnelle, Internet permet ainsi une meilleure qualité dans la présentation des produits, dans la réactivité face aux offres promotionnelles, dans la prise de commande comme dans la transmission de cette dernière qui peut se faire par messagerie électronique.

Les logiciels de gestion de la relation-client (CRM, « *consumer relationship management* ») permettent chaque jour un meilleur « ciblage » de la clientèle, avec une personnalisation des offres et des stratégies de fidélisation correspondantes. En agence, le CRM doit ainsi devenir l'outil de référence pour le vendeur, celui sur lequel il travaille en permanence, avant même le GDS, pour connaître dès que le client s'installe en face de lui, son profil et ses envies : une révolution culturelle au-delà d'une révolution technologique.

Egalement, les évolutions en cours modifient les rapports entre producteurs et distributeurs (B to B). Trois innovations entraînent un changement radical :

- les « accès pro », qui permettent aux distributeurs de se connecter directement aux disponibilités des producteurs pour vendre en temps réel des produits comportant aux moins deux prestations (forfaits) ;
- le « MIR TO », qui permet d'intégrer les deux systèmes comptables (distributeur/fournisseur) afin de limiter à une seule saisie le dossier client ;
- les « moteur multi TO », qui permettent aux agences de faire des recherches de produits multi-marques et des tris multi-critères.

LES TOURS OPÉRATEURS

- **Priorité aux relations inter-entreprises**

Peu de tour-opérateurs disposent d'une équipe entièrement dédiée à leur présence sur le Net. Ce n'est pas tant la complexité des produits que celle des tarifs qui entrave cette mise en ligne. De fait, les voyagistes ne mettent généralement en ligne que des produits simples dans leur descriptif ou dans leur tarification et dont la disponibilité peut être vérifiée immédiatement. Les sociétés les plus avantagées en matière de distribution Internet sont les voyagistes intégrés. Ils disposent en effet de la gamme des produits. Ils n'ont pas besoin d'avoir une stratégie d'ouverture vers d'autres produits. Fram, le Club Méditerranée ou Nouvelles Frontières peuvent ainsi, en jouant sur leur offre et leurs réseaux de distribution, faire jouer à plein leur offre Internet en utilisant au mieux leur intégration.

Cependant, la majeure partie d'entre eux a lancé des sites *B to B* pour faciliter la vie des agences, et s'intégrer aux portails mis en place par les réseaux de distribution. La plupart des grands tours-opérateurs ont ainsi ouvert un site professionnel, pour améliorer la présentation de leurs produits aux agences de voyages (multimédias, « 360 »), et permettre la réservation en ligne, et l'émission d'un message comptable en ligne (évitant les doubles saisies).

Pour les TO, le *B to B* représente un pas vers l'automatisation de la production, génératrice de gains de productivité. Basculer sur une offre *B to C* est ensuite techniquement simple et plutôt une question de moyens. Mais les tours-opérateurs franchissent de toute façon avec réticence cette étape de la vente directe, notamment pour ne pas indisposer leurs

distributeurs. Cependant le groupe TUI-Nouvelles Frontières affiche une stratégie forte en la matière, et revendique 2,6 milliards d'euros de chiffres d'affaires en ligne en Europe pour 2004 (centres d'appels inclus) sur près d'une cinquantaine de sites, soit sans doute près de 10 % de son chiffre d'affaire total. Ainsi, le site en ligne de Nouvelles Frontières induit 5 % des ventes du groupe, avec pour objectif de doubler ce chiffre dès 2007.

- **La stratégie du CETO (Association professionnelle des TO)**

Le portail multi-TO devient un enjeu clé de la profession. Cette technologie coûteuse peut être mutualisée par plusieurs entreprises pour en rendre le coût supportable. C'est ainsi qu'au travers de leur association professionnelle, le Ceto (centre d'étude des tour-opérateurs), l'ensemble des grands voyagistes français associés aux GDS et prestataires techniques, ont créé leur site multi-TO destiné aux agences. Dix-neuf voyagistes majeurs de l'offre française (hormis Nouvelles-Frontières et Kuoni), ont créé en juillet 2003 ce portail *B to B* commun, www.ceto.to, qui regroupe leurs principales offres et permet de comparer leurs produits, à partir de la construction d'une base de données commune. Ce portail a dans un premier temps une stricte vocation professionnelle.

Ce portail préfigure le « guichet unique » nécessaire aux agences de voyages, face à l'extension des sites professionnels, pour effectuer des recherches multicritères et multimarques. Devrait suivre progressivement pour une dizaine de TO la possibilité de réservation en ligne. L'objectif est aussi d'améliorer la productivité des TO, la plupart des réservations de forfaits se faisant via des plateaux téléphoniques très coûteux. Il s'agit également de contourner partiellement les GDS et leurs redevances.

- **Le positionnement original de Go Voyages**

Agence en ligne indépendante, initialement spécialisée sur la commercialisation de vols secs, Go Voyages est également tour-opérateur depuis son rachat par le groupe Accor (filiale à 70, puis à 100 %) et la reprise par Go Voyages de Frantour, Internet restant le fil directeur de sa stratégie.

Avec un chiffre d'affaires d'environ 220 millions d'euros en 2004, géré sans grande dépense de publicité et au plus serré, Go Voyages est l'une des rares agences en ligne à avoir dégagé des bénéfices dès le premier exercice.

Leader du vol sec, (qui représentait 90 % de son CA en 2004), mais aussi offreur de technologies *B to B* aux agences de voyages, Go Voyages a passé des accords de distribution avec au moins 1 200 agences de voyages indépendantes. Il a dans le même temps développé sa propre technologie de forfait dynamique, commercialisée de façon pionnière en France à partir de juin 2002 en « marque blanche » sur plus de 600 sites dont Opodo, Vivavacances, Thomas Cook... Ce modèle économique est moins coûteux et rentable.

Mais l'offre propre de Go Voyages prend aussi le virage du forfait : la part d'aérien a baissé de 95 à 80 %, au profit du forfait dynamique ; celui-ci aurait généré environ 13 millions des ventes du TO en 2004, soit autour de 11 % des revenus en ligne de la société, soit 50 000 clients pour un panier moyen de près de 400 euros.

Au sein du groupe Accor, le TO a également lancé avec succès Govoyagesprestige.com, pour la recherche de villas, séjours, croisières et des vols en classe affaires, qui permet de proposer également les palaces du groupe.

GDS⁸ ET COMPAGNIES AERIENNES : L'ENJEU TECHNOLOGIQUE

- **Le repositionnement progressif des GDS**

Confrontés à la crise du transport aérien et à la concurrence d'Internet, tous les GDS (les américains Sabre, Galileo et Worldspan, l'européen Amadeus) se sont engagés dans une mutation de leurs activités et un changement de leur modèle économique initial, afin de moins dépendre des compagnies aériennes.

La première étape de cette mutation est de devenir fournisseur de solutions technologiques de distribution avec par exemple, pour Amadeus, la mise en place d'outils technologiques au service des compagnies aériennes (comme Altea adopté par British Airways et Quantas). Avec également la fourniture de solutions technologiques pour les agences. Les services aux agences deviennent la nouvelle priorité des GDS : promotion, formation, assistance téléphonique, concours, tout est fait pour que les agences vendent de la nuitée hôtelière via les GDS.

La seconde étape consiste à investir directement dans les portails de vente en ligne, à l'exemple de Sabre avec Travelocity, Cendant et Orbitz, Worldspan et Expedia, et Amadeus et Opodo.

En ce qui concerne la troisième étape, les groupes et leur GDS deviennent fournisseurs de contenus pour l'ensemble de leurs propres canaux de distribution. L'offre hôtelière devient un axe de développement majeur, via des outils spécifiques visant à intégrer une offre hôtelière davantage tournée vers les loisirs. L'objectif est le même pour tous les GDS : proposer une offre hôtelière large qui soit également composée d'hôtels indépendants en deux et trois étoiles, qui jusqu'ici n'avaient pas accès aux GDS, et qui deviennent le cœur de cible des GDS, à l'identique des agrégateurs hôteliers mondiaux.

- **La stratégie d'Amadeus**

Confronté comme les autres GDS au développement des nouvelles technologies de distribution via Internet, Amadeus International s'est en effet engagé, depuis 2 ans, dans une redéfinition et une diversification de ses activités, qui l'éloigne de plus en plus de son métier initial. Un des défis majeurs pour Amadeus, comme pour les autres GDS, est de passer d'interfaces complexes et purement professionnelles, conçues pour les agents de voyage, à des interfaces simplifiées et flexibles sur le Net, tant pour les agences de voyages (portail Vianéo) qu'à l'usage du grand public.

A partir du succès initial de sa technologie de réservation auprès des compagnies aériennes, le GDS européen s'est imposé au niveau mondial, avec sa division « e-Travel ». En matière de produits informatiques (billetterie électronique, outils de réservations), Amadeus est aujourd'hui le numéro un mondial, avec 66 compagnies aériennes équipées sur 85 marchés. Un partenariat avec IBM permet également à Amadeus de prendre en charge des fonctions de gestion, et bientôt des systèmes informatiques, progressivement externalisés par les grandes compagnies aériennes. A court terme, c'est ainsi 20 % de l'activité d'Amadeus qui pourrait découler de la fourniture de solutions technologiques.

Sur l'Europe, la part de marché du groupe atteint 55 % en billetterie aérienne (24 % au niveau mondial).

⁸ *Global Distribution System*, ou système de distribution centralisé de l'aérien

- **La dématérialisation des services proposés par les compagnies aériennes**

L'Association internationale du transport aérien (IATA), a engagé un plan de généralisation du « billet électronique », imprimé par l'internaute, d'ici à deux ans. Ce billet électronique représenterait déjà 50 % des billets vendus par Air France dans l'hexagone, et 74 % des ventes effectuées par Internet par la compagnie. 70 % des compagnies aériennes mondiales proposent la vente en ligne de billets, qui représenterait d'ores et déjà 30 % des billets émis. L'objectif fixé par l'IATA étant que l'ensemble des billets soient ainsi émis en 2007.

Autre volet de cette dématérialisation des services, l'enregistrement sur Internet, jusqu'à une heure avant le temps de départ et l'impression par le client de sa carte d'embarquement, proposé pour l'instant surtout à une clientèle affaires.

Ces efforts s'inscrivent dans un ensemble de mesures visant à réduire les coûts et réaliser des gains de productivité : il s'agit de simplifier et de fluidifier les procédures d'embarquement, d'améliorer la qualité de services, d'augmenter la fidélité des clients... La perspective est proche où ces services seront également accessibles sur téléphones mobiles.

- **Le groupe Air France-KLM**

Les ventes en ligne ne concernaient à fin 2004 que 8 % de ses ventes, pour 5 % du chiffre d'affaires : environ 4 % via les sites de la compagnie (*Airfrance.fr* enregistre environ 1 million de visiteurs uniques), et 4 % par les agences en ligne. Mais ces ventes sont en forte croissance, et devraient atteindre de 10 à 12 % en 2005.

L'HÔTELLERIE ET LA LUTTE POUR LE CONTRÔLE DE LA DISTRIBUTION EN LIGNE

- **L'offensive des intermédiaires en ligne**

Environ les deux tiers des réservations hôtelières en ligne seraient effectuées sur les sites web des hôteliers, pour 36 % réalisés par des intermédiaires en ligne (agences en ligne, agrégateurs hôteliers...). A l'identique de ce qui s'est passé sur le marché nord-américain, la part de marché de ces intermédiaires pourrait croître fortement, à mesure de la croissance de la réservation hôtelière sur Internet. En Amérique du Nord, après les attentats de 2001 et pour maintenir ses taux d'occupation, l'industrie hôtelière a souscrit massivement au modèle de diffusion proposé par les sites « discount » en ligne, tels celui d'*Hôtels.com*.

Les chaînes hôtelières développent toutes des stratégies de ventes directes en ligne pour contrer cette expansion des sites « à prix cassés », et garder le contrôle du prix final. Les deux groupes hôteliers leaders en France et en Europe, Accor et Louvre Hôtels (ex-Envergure et nouvellement Starwood), ont eu initialement une stratégie prudente de mise en œuvre de la réservation en temps réel sur Internet. Mais ils ont mis en place des versions plus performantes de leurs sites de vente directe, garantissant à leurs clients qu'ils trouveraient dorénavant les meilleurs tarifs sur leurs sites, plutôt que sur ceux des « discounters ».

La part des réservations hôtelières électroniques réalisées par les agences de voyages resterait cependant très importante (via les GDS et les sites Internet hôtelier *B to B*), de l'ordre de 80 % (*source : TravelClick*). Mais la réservation via Internet est aujourd'hui le canal de

distribution de l'hôtellerie qui connaît la croissance la plus rapide, devant le système des GDS, qui perd régulièrement des parts de marché.

- **La stratégie du groupe hôtelier Accor**

Le groupe Accor a réalisé en 2004 un chiffre d'affaires de 431 millions d'euros via le Web, ce qui représente 7,8 % de son volume d'affaires global. Les enseignes économiques sont toujours prépondérantes dans ces ventes en ligne, mais celles de haut et moyenne gamme (Sofitel, Novotel, Mercure,...) sont en progression et représentent 47 % en 2004 contre 40 % en 2003. Cette croissance s'est encore accélérée, en hausse de 40 % lors du premier semestre 2005, la part du chiffre d'affaires total généré en ligne atteignant alors près de 10 %.

Au niveau mondial, 81 % de ces ventes hôtelières sur Internet sont réalisées sur les sites du groupe, chiffre stable par rapport à 2004, ce qui permet au groupe de garder la maîtrise de ses prix de vente, en faisant en sorte que les meilleurs prix de ses hôtels soient sur les sites du groupe. Par ailleurs, tous les hôtels du groupe sont ouverts à la réservation en ligne, alors que les hôtels économiques (tels les Formule 1 et Etap Hotels) sont absents de l'offre des GDS.

50 % des nuitées vendues en ligne par Accor le sont par le site multi-marques *Accorhotels.com*, qui fait figure d'un véritable portail de voyages : le site propose à l'internaute l'étendue de la gamme des produits Accor, ainsi que celle de certains partenaires, tels que le groupe Lucien Barrière (casinos) et le Club Med. Le site propose également des offres combinées, en appui sur Go Voyages (dont Accor est l'actionnaire majoritaire depuis 2002) ou en partenariat avec Air France, ou EuropCar.

Le groupe poursuit trois objectifs stratégiques sur Internet : tout d'abord aller chercher une nouvelle clientèle, qui ne connaît pas les marques du groupe (intérêt d'une marque « ombrelle » comme *Accorhotels.com*) ; ensuite, lutter contre le sous-remplissage classique des hôtels le « week-end ». Ainsi sur les sites Internet, le chiffre d'affaires des nuitées WE (clientèle loisir) est supérieur à celui de la semaine (clientèle affaires). Enfin, Internet permet de réduire les coûts de distribution : le coût d'une réservation sur Internet n'est que le quart de celui d'une réservation via un centre d'appel, lui-même légèrement inférieur au coût d'une réservation en agence de voyages. Internet permet ainsi d'aller chercher une clientèle nouvelle à un coût très faible.

- **Aperçus complémentaires**

Le groupe Louvre Hôtels (*ex Envergure*, racheté cet été par le groupe Starwood), avec ses 900 hôtels, dont 800 hôtels de catégorie économique, tels les Campanile, Première Classe, Kyriad..., place Internet au cœur de sa stratégie de distribution. En 2004, sur un chiffre d'affaires total de près de 600 millions d'euros, 10 % proviennent des activités Internet du groupe.

Les 220 hôtels 3 et 4* adhérents en France de **la chaîne volontaire Best Western** sont présents sur le site *Bestwestern.fr*. Les réservations en ligne représentent environ le tiers de celles effectuées auprès de la centrale de réservation du groupe.

Les Logis de France : plus de 10 % des adhérents jouent le jeu de la réservation en ligne et représentent 30 % du CA de la centrale de réservation, avec un fort impact auprès de la clientèle étrangère. Cependant, les Logis de France n'espèrent pas dépasser un taux de réservation en ligne de 5 % du fait de la disparité des produits.

Le succès des sites des **Gîtes de France** a d'abord bénéficié de l'expérience acquise sur le Minitel (150 000 connexions en 1998) puis sur Internet, en 2003, avec 2,5 millions de visiteurs uniques. La proportion des réservations en ligne varie entre 20 et jusqu'à 40 % selon les centrales de réservations locales. 40 % des connexions sont établies via le portail national. Les clients qui réservent en ligne ne sont pas réellement différents des clients des Gîtes : 75 % des clients sont en fait des habitués.

CONCLUSION

- **Le commerce en ligne accélérateur de la « désintermédiation »**

Internet conduit à une « électronique » plus ou moins étendue de l'ensemble des fonctions commerciales et pas seulement de l'une d'elles, la fonction de commande. L'extension des technologies de réseaux au sein des petits opérateurs conduit à ce que l'organisation de la production devient l'objet de l'informatisation : non plus seulement les tâches ou les postes de travail, mais les relations entre équipes, entre fonctions, entre firmes. Ainsi, un impact fort d'Internet est sans doute lié aux ré-organisations en chaîne qu'il induit entre les opérateurs, avec une intégration technologique croissante entre fournisseurs et distributeurs par exemple.

De fait, en raison des liens technologiques qui unissent de façon croissante les compagnies aériennes, les réseaux de distribution et l'hôtellerie, nombre de décisions sont désormais prises parce que les avantages en sont mutuels. Se développent ainsi des « convergences » stratégiques entre détenteurs des infrastructures touristiques (SNCF, ACCOR, EuroDisney, Pierre et Vacances, Compagnie des Alpes...), acteurs technologiques (GDS, bientôt acteurs des Télécoms autour de l'Internet Mobile), et grands acteurs de la consommation (Grande distribution, grands groupes de medias...).

Les crises successives qui ont affecté les activités de tourisme en 2002 et 2003, accélèrent la logique de concentration intrinsèque au secteur, d'autant plus que le marché européen fournit le volume d'affaires le plus important au niveau mondial, y compris dans une évolution à long terme. L'Allemagne, le Royaume-Uni et la France représentent à eux trois entre 65 à 70 % du marché du voyage en ligne en Europe, dont environ 13 % pour la France. Les analystes s'accordent donc à envisager à brève échéance une consolidation de l'e-commerce européen autour de trois ou quatre principaux acteurs, en accord également avec la logique intrinsèque au commerce en ligne, qui favorise la concentration des acteurs.

Le commerce électronique est l'objet d'un nouvel épisode de la lutte pour le partage de la valeur ajoutée entre secteur de la distribution et de la commercialisation. Mais il n'est pas exclu également, que profitant de leur position d'intermédiaires technologiques, de nouveaux acteurs puissent également prendre place prochainement sur ce marché du voyage en ligne : tels les comparateurs de prix qui contribuent d'ores et déjà pour une part très importante à l'apport de clientèle des distributeurs en ligne ou les grands moteurs de recherche internationaux, en recherche de diversification de leur modèle.

Enfin, les opérateurs de la téléphonie mobile, avec le développement annoncé de « l'Internet mobile », (autrement dit la possibilité d'utiliser les services d'Internet via le téléphone mobile) se révèlent être le dernier acteur depuis longtemps annoncé sur le marché du tourisme en ligne. Si celui-ci n'en est encore qu'à ses balbutiements, en France et en Europe, l'adoption progressive de technologies UMTS, le succès des SMS (messages courts),

annoncent une forte croissance de ces usages mobiles d'Internet. Le tourisme devrait particulièrement bénéficier du développement de services de géopositionnement et de guidage, qui constituent une application majeure de ces nouvelles technologies.

- **Internet et la diversité de l'offre française en ligne**

La technologie numérique peut permettre aux acteurs français d'élargir leur offre, en proposant des services touristiques en ligne plus diversifiés et davantage personnalisés. Mais ce développement suppose que le tourisme en ligne évolue vers un modèle économique viable, qui ne soit plus seulement fondé sur le tarif le plus bas, mais axé sur la qualité et la diversité de services touristiques.

Il devient essentiel pour tous les acteurs et pour les destinations d'être présents et actifs dans les nouvelles chaînes numérisées d'information et de production qui se mettent en place, sous peine d'être marginalisés. Les enjeux sont de nature financière, mais au moins autant en matière de compétence et d'organisation.

L'innovation technologique dans le secteur touristique privé a désormais une orientation plus marquée vers le *B to B* avec des répercussions fortes mais indirectes sur le grand public. Combinées entre elles, ces innovations révolutionnent totalement la chaîne touristique.

Elles reposent notamment sur la capacité des acteurs à constituer des bases de données normées qui soient capables de communiquer. Cette capacité à faire dialoguer les systèmes d'information deviendra un critère de sélection et d'exclusion des entreprises qui ne seront pas aux normes. Les pouvoirs publics devront veiller à ce que les entreprises les plus fragiles (PME) mutualisent leurs besoins et leurs ressources afin de ne pas subir les conséquences de ces évolutions.