

# **STRATÉGIES DES VOYAGISTES SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS EN 2004**

**Cette étude a été réalisée par Émilie Parnière  
bureau de la Stratégie  
direction du Tourisme**

**Juillet 2004**

# SOMMAIRE

<b><u>INTRODUCTION</u></b> .....	<b>3</b>
<b><u>RÉSUMÉ</u></b> .....	<b>4</b>
<b>1</b> <b><u>DURCISSEMENT DE LA CONCURRENCE SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS</u></b> .....	<b>6</b>
<b><u>1.1</u></b> <i>Faiblesse de la demande</i> .....	6
<b><u>1.2</u></b> <i>Internet stimule la concurrence intersectorielle</i> .....	7
<b><u>1.3</u></b> <i>Deux nouveaux géants sur le marché du tour operating : Thomas Cook et TUI</i> .....	8
<b><u>1.4</u></b> <i>Concurrence accrue auprès des distributeurs suite à l'arrivée des deux géants</i> .....	9
<b>2</b> <b><u>MAÎTRISER LA DISTRIBUTION, UN ENJEU FONDAMENTAL</u></b> .....	<b>10</b>
<b><u>2.1</u></b> <i>Renforcement des partenariats avec les agences</i> .....	10
<b><u>2.1.1</u></b> <i>Nouvelles alliances avec les réseaux de distribution</i> .....	10
<b><u>2.1.2</u></b> <i>Aménagement de la rémunération des agences</i> .....	11
<b><u>2.1.3</u></b> <i>Amélioration de la productivité de l'agent de voyages</i> .....	12
<b><u>2.2</u></b> <i>Décloisonnement Production – distribution</i> .....	15
<b><u>2.2.1</u></b> <i>La concession de marque, expansion d'une stratégie contraignante</i> .....	15
<b><u>2.2.2</u></b> <i>La distribution en direct</i> .....	16
<b><u>2.2.3</u></b> <i>Tendance à la multiplication des canaux de distribution</i> .....	18
<b>3</b> <b><u>ALLIANCES ET RESTRUCTURATIONS POUR OPTIMISER LES MARGES</u></b> .....	<b>19</b>
<b><u>3.1</u></b> <i>Recrudescence des partenariats stratégiques</i> .....	19
<b><u>3.2</u></b> <i>Mouvement d'externalisation dans les grands groupes</i> .....	20
<b><u>3.3</u></b> <i>Acquisition de TO spécialistes, une stratégie profitable</i> .....	21
<b>4</b> <b><u>AJUSTEMENT DE L'OFFRE AUX ÉVOLUTIONS DE LA DEMANDE</u></b> .....	<b>22</b>
<b><u>4.1</u></b> <i>Une offre abondante</i> .....	22
<b><u>4.2</u></b> <i>Une offre rassurante</i> .....	22
<b><u>4.2.1</u></b> <i>Des destinations sécurisantes</i> .....	22
<b><u>4.2.2</u></b> <i>Essor des hôtels clubs et des formules « tout compris »</i> .....	22
<b><u>4.2.3</u></b> <i>La garantie des services</i> .....	23
<b><u>4.3</u></b> <i>Une offre mieux segmentée</i> .....	24
<b><u>4.3.1</u></b> <i>Des clientèles ciblées</i> .....	24
<b><u>4.3.2</u></b> <i>Essor des départs de province</i> .....	25
<b><u>4.3.3</u></b> <i>Package Dynamique : un essai de personnalisation des forfaits</i> .....	25
<b><u>4.3.4</u></b> <i>Positionnements réaffirmés : montée en gamme versus petits prix</i> .....	26
<b>5</b> <b><u>AJUSTEMENT DE LA POLITIQUE TARIFAIRE POUR DYNAMISER LA DEMANDE</u></b> .....	<b>27</b>
<b><u>5.1</u></b> <i>Ventes de dernière minute, un outil de gestion compliqué</i> .....	27
<b><u>5.2</u></b> <i>Industrialisation de la production, vers une réduction structurelle des prix</i> .....	29
<b><u>5.3</u></b> <i>Le « early booking », favoriser les réservations anticipées</i> .....	30
<b><u>CONCLUSION</u></b> .....	<b>32</b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b> .....	<b>33</b>

## Introduction

La morosité de la demande touristique qui s'exprime depuis 2001 en raison de l'instabilité politique et économique mondiale, l'utilisation accrue des technologies de l'information dans la filière du voyage, et l'entrée de grands groupes étrangers sur le marché touristique français sont autant de facteurs qui accentuent la concurrence sur le marché du voyage. Ces changements déstabilisent la production de voyage et obligent les tour-opérateurs<sup>1</sup> à reconsidérer leur organisation, leur politique partenariale et leur positionnement.

Le bureau de la Stratégie de la Direction du Tourisme, dans son rôle de veille économique, souhaite apporter, ici, un bref éclairage de l'évolution de l'activité des tour-opérateurs.

Cette étude vise à présenter quelques stratégies employées par les principaux voyagistes pour préserver leur compétitivité sur le marché français. Elle n'a pas vocation à l'exhaustivité, mais tente de donner une vision globale de la façon dont les mouvements conjoncturels et structurels affectent le secteur à ce jour.

Dans un premier temps, cette note précise les éléments contextuels qui aboutissent à un durcissement de la concurrence sur le marché de la production de voyage. Dans un second temps, elle décrit la façon dont l'organisation de la filière se trouve modifiée notamment par de nouvelles politiques partenariales. Enfin, elle expose la manière dont les producteurs adaptent leurs produits aux évolutions de la demande et revoient ainsi leur positionnement.

---

<sup>1</sup> Nous employons ici, indifféremment, les termes de « tour-opérateur » et de « voyagiste » pour nommer les producteurs de voyages.

## Résumé

Le secteur du voyage se modifie structurellement, ce qui impose aux tour-opérateurs d'opérer un tournant stratégique. L'année 2003 a montré leur capacité de résistance sur le marché français. Dans un climat de concurrence accrue et de faiblesse de la demande, les politiques adoptées ont permis à la majorité d'entre eux de préserver leurs marges, mais les difficultés demeurent.

L'arrivée des groupes allemands Thomas Cook et TUI sur le marché français de la production de voyage a renforcé la concurrence. D'autre part, le développement de la distribution en ligne associé au savoir-faire grandissant de la clientèle en matière de recherche de voyage sur Internet a permis l'émergence de nouveaux acteurs dont l'offre se substitue à celle des tour-opérateurs. Les agences en ligne, dont l'activité évolue vers l'assemblage de prestations, deviennent de sérieux compétiteurs. En outre, les fournisseurs des voyageurs (hôteliers, compagnies aériennes, loueurs de voitures...) apparaissent comme une menace pour ces derniers dès lors qu'ils créent des sites Internet pour distribuer leur offre en direct à des tarifs revus à la baisse.

Pour contrer cette offensive à la fois intra et intersectorielle, les tour-opérateurs opèrent des rapprochements stratégiques avec l'ensemble de leurs partenaires commerciaux. En premier lieu, ils resserrent leurs liens avec leurs distributeurs en proposant de nouveaux services aux agences. En automatisant les procédures de ventes, ils facilitent le travail des agents de voyage dont ils espèrent se garantir la fidélité. Également, le développement de la concession de marques auprès des agences se généralise. En second lieu, les tour-opérateurs externalisent le réceptif (hébergement) afin de limiter leurs coûts fixes et gagner en flexibilité. Cette stratégie s'accomplit avec, en parallèle, la signature d'accords de partenariat forts qui visent à définir une certaine exclusivité sur les produits dans le but de contenir la concurrence. Enfin, les voyageurs coopèrent de plus en plus, entre eux, pour réduire les risques sur les engagements aériens grâce aux co-affrètement d'avions ou pour mutualiser leurs moyens technologiques et lancer ensemble des plates-formes Internet multi-TO, sous l'égide du Ceto<sup>2</sup>.

La tendance à tisser des partenariats comportant des clauses d'exclusivité génèrent une plus forte interdépendance des acteurs entre eux. Mais, pour éviter toute subordination en matière de distribution, les tour-opérateurs privilégient une stratégie multicanale. Cela leur permet à la fois de se préserver du risque de défaillance d'un partenaire et de toucher une plus vaste clientèle. Aussi les voyageurs accentuent-ils leur présence dans la vente directe (agences en propre, site Internet BtoC, call center), ce qui leur permet de maîtriser leurs coûts.

Afin de gagner en visibilité auprès des clients et de leurs partenaires, les tour-opérateurs tendent à se spécialiser. Certains se consacrent à la vente de quelques destinations, d'autres à une gamme de produits ou une cible de clientèle. Ce mouvement de spécialisation s'accompagne d'un mouvement de concentration à l'échelle européenne, comme en témoigne

---

<sup>2</sup> Le Ceto est l'association des tour-opérateurs sur le marché français. Il regroupe les plus gros voyageurs nationaux ( Club Med, Fram, Go, Jet Tours, Kuoni, Look, Marsans, Nouvelles Frontières, Thomas Cook, TUI...). Ainsi avec une cinquantaine d'adhérents sur près de 350 tour-opérateurs en France, il représente 80 % du marché.

le rachat de Havas Voyages par Thomas Cook, de Nouvelles Frontières par TUI ou de Vacances Fabuleuses par Kuoni ces dernières années.

Chaque politique mise en place doit permettre au voyageur de maîtriser ses coûts et de gagner en productivité. En effet, les dernières saisons touristiques qui se sont illustrées par leur morosité, ont fragilisé la trésorerie des opérateurs et ont conforté les consommateurs dans leur stratégie de recherche du meilleur prix. Ainsi au-delà de la nécessité de baisser leurs coûts pour préserver leur faible marge, les producteurs de voyages doivent impérativement baisser leurs prix pour attirer les consommateurs. Afin de les séduire, chaque producteur a, au préalable, ajusté son offre au plus près des évolutions de la demande. Chacun a essayé d'intégrer au maximum le sur-mesure à ses prestations. Mais dans un climat de concurrence de plus en plus offensif, qui impose des prix bas, la tendance à la standardisation vient refréner cette volonté.

L'élément majeur sur lequel se fonde la compétitivité des acteurs est donc le prix. Mais pour dynamiser une demande qui se caractérise de plus en plus par des réservations tardives, les voyageurs doivent définir des politiques tarifaires qui inciteraient les clients à anticiper leurs réservations. En effet, après avoir largement souscrit aux ventes de dernière minute, les tour-opérateurs ne se satisfont plus de cette politique qui laisse persister jusqu'au bout l'incertitude. Certains d'entre eux mettent en place la stratégie inverse en accordant des promotions dès l'entrée de leurs produits sur le marché. Mais ces rabais incitateurs représentent un danger, dans la mesure où il détourne le client du prix normal.

Pour les tour-opérateurs, à l'instar des compagnies low-cost, le défi pourrait consister en l'adoption d'une stratégie précise de yield management. En la rendant lisible, ils permettraient aux clients d'intégrer les avantages et les contraintes de ce yield tarifaire. Les engagements de la clientèle se répartiraient alors dans le temps afin que chacun, selon ses disponibilités budgétaires et temporelles, obtienne l'offre qui lui correspond le mieux.

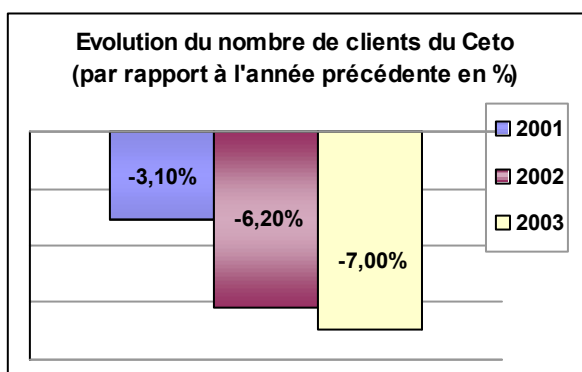
# 1 Durcissement de la concurrence sur le marché français

## 1.1 Faiblesse de la demande

L'année 2001 a marqué le commencement d'une crise touristique mondiale sans précédent. La menace terroriste née des attentats de New-York, a engendré une angoisse à l'égard du voyage et particulièrement pour le voyage long courrier. Les nombreux attentats qui ont suivi en différents points du globe ont généralisé cette crainte. Au-delà des peurs, la persistante faiblesse de la conjoncture économique joue en défaveur d'un retour au dynamisme touristique. En outre, se sont succédées crises sanitaires (SRAS) et crises géopolitiques (conflit en Irak) déstabilisant une fois de plus les velléités de départs

Pour l'Europe, d'autres entraves à la reprise sont venues s'ajouter à ces fléaux : les catastrophes écologiques (inondations, canicule, marées noires...), les mouvements sociaux...

Avec 694 millions de touristes, soit un recul de 1,2 %, la demande touristique mondiale a connu, en 2003, une dépression sans précédent. (Organisation mondiale du tourisme)  
D'après le Ceto, la profession a perdu environ 1,3 million de clients sur trois ans.



**Nombre de clients du CETO en 2003**

	Total	Voyages à forfait	Vols secs
2003	7 357 275	6 170 501	1 186 774
2003/2002	- 7 %	- 5 %	- 16,4 %

Source : Ceto –Bilan 2003

De surcroît, le comportement des touristes s'est transformé. L'incertitude ambiante les rend hésitants. Ils effectuent leurs réservations de voyages de plus en plus tard. La destination pèse moins dans le choix du séjour, mais les moyens courriers sont privilégiés. Les vacances sont devenues l'occasion de rupture avec le quotidien lors desquelles la découverte du monde est jalonnée de prestations rassurantes.

Dans les années 90 et jusqu'en 2001, les volumes de clientèle toujours croissants (+13% en 2000) compensaient les faibles marges de l'industrie touristique.

Jusqu'à fin 2002, les professions du tourisme ont pour la plupart pu résister aux conséquences négatives de la baisse de la demande profitant de leur croissance des années 1998, 1999 et 2000. Mais, désormais, les professionnels se retrouvent dans une situation de surproduction

entraînant nombre de redressements ou liquidations judiciaires et multipliant les difficultés financières<sup>3</sup>.

En 2003, selon l'APS (Association Professionnelle de Solidarité du Tourisme), les cessations d'activités n'ont pas fléchi. En revanche, les coûts unitaires des sinistres ont augmenté et ces défaillances n'ont plus seulement touché les petites unités, ou celles récemment créées, mais se sont étendues aux entreprises de tailles plus importantes.

## **1.2 Internet stimule la concurrence intersectorielle**

Les tour-opérateurs dont le métier originel est d'assembler des prestations touristiques à tarif négocié, ont perdu le monopole de cette activité depuis que les professionnels du voyage investissent le réseau Internet. Dans un premier temps, ce sont les agences en ligne qui se sont substituées aux tour-opérateurs en exploitant les avantages de la technologie nouvelle. Les compagnies low-cost ont ensuite détourné une partie de la clientèle vols secs des tour-opérateurs. Enfin, d'autres acteurs, traditionnellement fournisseurs des voyagistes, commencent à proposer l'ensemble de leur offre en ligne. Ils permettent ainsi aux internautes de se passer d'intermédiaires pour organiser leurs vacances.

Les agences de voyages en ligne représentent une concurrence agressive pour les tour-opérateurs. En effet, ces agences qui, au début, permettaient aux tour-opérateurs d'écouler leurs invendus à un tarif réduit, sont devenus de puissants canaux de distribution. Pour obtenir des prix bas en permanence, elles traitent directement avec les fournisseurs pour monter des forfaits. Ces forfaits sont standardisés et n'associent que des prestations simples, mais leurs prix qui n'intègrent pas de coûts d'intermédiation, sont visiblement inférieurs à ceux qu'obtiennent les tour-opérateurs.

En particulier l'été dernier, les Français ont été nombreux à profiter des tarifs attractifs des agences de voyages en ligne, et notamment des ventes de dernière minute. Ils sont, en effet, de moins en moins réticents à acheter sur Internet (Tous commerces confondus, le chiffre d'affaires du commerce par Internet a augmenté de 56 % en 2003). La croissance de Voyages-sncf.com (+ 54 % en 2003 par rapport à 2002) et de lastminute.com (+ 443 % par rapport à 2002) en témoigne<sup>4</sup>.

En 2003, la part de clients n'achetant que des vols secs était de 16 % dans la clientèle totale des tour-opérateurs français. Or cette activité est en recul de 16,4% par rapport à 2002 en nombre de clients. Cette baisse est en partie attribuée à la concurrence des compagnies low-cost. En effet, les compagnies charters affrétées par les tour-opérateurs, dont les coûts sont proches de ceux des compagnies régulières, subissent, elles aussi, la concurrence de ces compagnies qui desservent de plus en plus des destinations touristiques. Le trafic des compagnies à bas coûts a augmenté de 41,7 % en 2003 par rapport à 2002.

Près de 18 % du trafic aérien entre la France et l'Union européenne a été assuré par les compagnies à bas coûts en 2003.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> 107 défaillants en 2003, 103 en 2002, 112 en 2001 parmi les entreprises répertoriées au code NAF 63.3Z. Sous le code NAF 63.3Z, l'Insee répertorie les activités de services des agences de voyages, de voyages organisés autoproduits, de commercialisations de séjours ou de titres de transports, de service d'information touristique, de services des guides touristiques. Ces chiffres ne concernent donc pas seulement les tour-opérateurs, mais aussi les agences de voyages, les réceptifs et autres adhérents de l'APS.

<sup>4</sup> Les chiffres précédents proviennent du Bilan 2003 des agences de voyages du SNAV/COE.

<sup>5</sup> SNAV/COE – Bilan 2003 Agences de voyages

Mais le succès de ces nouveaux concurrents qui sont seulement distribués par Internet annonce d'autres difficultés pour les tour-opérateurs. D'abord, si ces compagnies décidaient d'enrichir leur site de forfaits, il y a fort à parier qu'elles détourneraient de nombreux clients.

Ensuite, d'autres fournisseurs, comme les compagnies aériennes traditionnelles et les hôteliers développent leur propre site ou portail corporatif afin de vendre en direct et ne plus subir la pression des intermédiaires sur les tarifs. Dans l'hôtellerie, cette stratégie commence à se répandre alors qu'elle est devenue naturelle dans le secteur aérien.

Internet permet donc à ses utilisateurs de fabriquer eux-mêmes leurs forfaits. Or, en 2003, des analystes de la banque d'investissement Goldman Sachs ont reconstitué via le net des offres brochures du Club Med, de Kuoni, myTravel et First Choice. Sept fois sur dix, le tarif du forfait recomposé par les analystes s'est révélé plus bas que celui affiché en brochure par le voyageur. Le différentiel de prix moyen étant de 26 %<sup>6</sup>. Ainsi un forfait que les internautes constituent, eux-mêmes, en compilant les offres des fournisseurs, peut être moins cher que ceux proposés par un tour-opérateur. Si la tendance se confirmait, les tour-opérateurs, comme les agences de voyages, pourraient perdre leurs raisons d'être.

### **1.3 Deux nouveaux géants sur le marché du tour operating : Thomas Cook et TUI**

Alors que la conjoncture n'est pas favorable à l'élargissement du marché, l'arrivée de deux géants allemands vient accroître la concurrence dans le secteur du tour operating français.

À défaut de poursuivre une politique de croissance externe sur un marché où les cibles se raréfient, les groupes TUI et Thomas Cook développent leur politique commerciale pour mieux s'implanter en Europe du Sud. Contrairement aux marchés britanniques et allemands, ces opérateurs n'estiment pas les marchés du Sud de l'Europe à saturation.

À l'automne 2003, TUI, déjà implanté en France via sa filiale Nouvelles Frontières, a lancé TUI France. Thomas Cook, propriétaire du réseau Havas Voyages, renforce également sa présence sur le territoire en s'engageant dans la production sous la marque Thomas Cook Voyages.

Ces mastodontes vont assurément soustraire des parts de marché aux voyageurs déjà distribués en France. Pour limiter cet effet de report, la distribution devient plus que jamais un secteur stratégique pour les tour-opérateurs qui doivent s'assurer la fidélité de leurs distributeurs.

---

<sup>6</sup> Enjeux – Les Échos, Avril 2004, *Industrie du tourisme - L'ère du sur-mesure*, Laurence Bagot



## **1.4 Concurrence accrue auprès des distributeurs suite à l'arrivée des deux géants**

En plus d'accroître dangereusement la concurrence, l'arrivée de ces deux nouveaux venus bouscule la politique de distribution des autres voyagistes. En effet, ils disposent, chacun, de capacités d'influence de grands groupes et malgré des stratégies différentes, ils se sont immédiatement imposés en agence, dérégulant les équilibres qui sous-tendaient les relations entre tour-opérateurs et distributeurs.

À l'occasion du lancement de son voyagiste sur le marché français, Thomas Cook, qui a acheté Havas Voyages en 2000, le premier réseau français de distribution, l'a rebaptisé du nom du groupe. Il espère ainsi familiariser ses clients avec la marque globale et mieux vendre sa production Thomas Cook Voyages. Ses produits seront exclusivement distribués dans les agences éponymes.

Les agences du groupe favoriseront la distribution des produits Thomas Cook au détriment des productions concurrentes. Or l'ancien réseau Havas Voyages est incontournable pour les autres voyagistes qui se trouvent dès lors fragilisés.

À l'inverse de Thomas Cook, TUI France n'investit pas un réseau de distribution en particulier. Il possède certes le réseau Nouvelles Frontières, mais ce dernier n'est destiné qu'à la vente des produits de son tour-opérateur. Cependant TUI applique une politique offensive de distribution en signant, le 21 juillet 2003, un accord en trois volets avec l'Alliance T et ses deux membres fondateurs, Accor et Selectour.

D'une part, TUI commercialisera les hôtels Accor et TUI France les hôtels clubs Coralia en exclusivité. D'autre part, TUI France entre dans le capital de Sélection Finances à hauteur de 5 %. TUI France devient, par la même, un partenaire privilégié de l'Alliance T qui avec son millier d'agences, revendique un quart du marché français de la distribution tourisme. En outre, les 9 agences JV Voyages, qui appartiennent au groupe TUI rejoignent l'Alliance. Les intérêts de l'Alliance T et de TUI sont désormais interdépendants.

Les contrats de distribution signés par TUI France ne se limitent pas à l'Alliance T. Ils concernent désormais la majorité des acteurs du marché : Manor, E.Leclerc Voyages, Tourcom et diverses agences telles Galfa Voyages, JV ou certains adhérents d'Afat Voyages (Même si le siège d'Afat Voyages a refusé de référencer le tour-opérateur).

Vulnérabilisés face à ces nouveaux concurrents, les voyagistes doivent reconsidérer leurs relations avec les agences de voyages. Leur enjeu est, plus que jamais, de maîtriser leur distribution.

Chaque tour-opérateur revoit, en conséquence, sa politique commerciale afin d'être bien référencé auprès des réseaux et de renforcer son assise sur le marché.

## **2 Maîtriser la distribution, un enjeu fondamental**

### **2.1 Renforcement des partenariats avec les agences**

#### **2.1.1 Nouvelles alliances avec les réseaux de distribution**

Les relations entre tour-opérateurs et agences de voyages se trouvent quelque peu modifiées. Plusieurs éléments pourraient inverser le rapport de force entre ces deux acteurs du secteur du voyage au profit des distributeurs. L'arrivée de TUI et Thomas Cook renforcent la concurrence entre les voyagistes pour être référencés par les réseaux. Ces derniers choisissent davantage leurs fournisseurs et mettent en avant certaines marques. Enfin la consolidation du secteur de la distribution affaiblit les voyagistes dans les négociations avec les agences.

L'ouverture de la distribution du Club Med, dès novembre 2002, à plusieurs réseaux d'agences procédait peut-être d'une stratégie d'anticipation, en réaction à l'entrée de TUI et Thomas Cook sur le marché du tour operating français.

Cette opération fut un succès par sa captation de nouveaux clients si bien que le Club Med signe un partenariat avec l'Alliance du Sud (2 570 agences) et élargit ce type d'accord à toute l'Europe.

D'autres tour-opérateurs se retournent vers le réseau Afat Voyages qui ne distribuera pas TUI France, en gage de fidélité à ses anciens fournisseurs et en réaction à la politique de distribution exclusive de Nouvelles Frontières, filiale française du groupe allemand.

Néanmoins Afat Voyages privilégie la productivité et ses fournisseurs potentiellement les plus performants. Ainsi il crée le « club premium » qui regroupe Fram, Jet Tours, Asia, Beachcomber Tours et Costa Croisières. Les produits de ces voyagistes représentaient 33 % des ventes d'Afat Voyages à la création du Club. Elles doivent atteindre 50 % à terme.

Ces liens resserrés avec le réseau permettront aux tour-opérateurs de développer leur volume d'affaires et parts de marché respectifs en facilitant le travail de ventes des agents de voyages. D'une durée de 3 ans, le club n'accueillera pas de membres supplémentaires d'ici mars 2005.

Les partenariats exclusifs entre les tour-opérateurs et les agences de voyages ne sont pas encore pour demain. Les grands réseaux ne peuvent se passer d'une large production et de marques à forte notoriété ; les grandes marques de tour operating nécessitent la plus large distribution possible.

Cependant les réseaux de distribution, individuellement fragilisés en raison de l'évolution structurelle de leur profession, s'allient pour rester des acteurs incontournables et peser plus lourd dans les négociations avec les fournisseurs. En France, le secteur des agences de voyages se bipolarise avec d'un côté l'Alliance T et de l'autre une alliance en devenir (Afat Voyages, Havas Voyages American Express, Manor, Thomas Cook).

Ces réseaux élargis, qui ne cessent de s'étendre, avec une nouvelle ampleur européenne pour l'Alliance T, présentent des avantages pour les voyagistes. Ils ont un seul interlocuteur pour toucher de très nombreuses agences, gagnant ainsi en efficacité en terme de ventes. Ils traitent avec des distributeurs mieux formés et mieux équipés. Mais ils perdent aussi en force de négociation face à des réseaux très organisés qui, comme Afat et son Club Premium, procèdent à la mise en avant de certaines marques.

Une nouvelle expérience, mise en place par l'Alliance T illustre ce retournement du rapport de force entre distribution et production. En effet, l'Alliance T a fait réaliser à plusieurs tour-opérateurs des brochures thématiques sous la marque « Envie de ... ». Ses brochures, distribuées par les agences de l'Alliance T, proposent 30 % de produits exclusifs, c'est-à-dire 30 % de produits que même les voyagistes qui les proposent à l'alliance ne commercialisent pas dans leurs propres brochures. Pour le moment, l'Alliance T a passé commande à quatre tour-opérateurs : TUI pour « Envie de Méditerranée », Asia pour « Envie de sérénité », Jet tours pour « Envie d'horizons lointains », Boomerang pour « Envie d'escapades » . Accor s'est chargé d'une production « maison » consacrée à ses établissements de thalassothérapie. Cette expérience devrait s'étendre par la suite à d'autres brochures comme « Envie de sports », « Envie de liberté » ...

Malgré les alliances qui se nouent entre acteurs de la distribution, les co-contractants ne demeurent pas moins concurrents. Une alliance intra-sectorielle ne rend pas évidente une alliance inter-sectorielle entre deux groupes.

Une option de distribution alternative aux agences traditionnelles s'ouvre aux voyagistes, sans qu'ils aient à développer un réseau en propre. Ils signent des accords de partenariat avec les acteurs de la grande distribution (Leclerc Voyages, Voyages Carrefour...) qui leur assurent un travail sur des gros volumes, essentiellement au départ de province et qui s'engagent longtemps à l'avance. De ce fait, ces partenariats réduisent considérablement les risques encourus par les tour-opérateurs. Mais les acteurs de la grande distribution sont particulièrement exigeants avec leurs fournisseurs, si bien que tout voyageur ne peut pas être référencé par eux. Leurs méthodes industrielles imposent des prix négociés au plus serré pour des produits de qualité irréprochable ; une grande rigueur en matière de logistique et de transmission d'informations, l'accès automatisé aux stocks et le traitement de grands volumes.

Il s'agit, en définitive, pour les voyagistes de se renforcer à leur tour afin de signer des accords avantageux avec les réseaux d'agences. Pour faire la différence, les voyagistes doivent améliorer leur compétitivité en termes de services aux distributeurs et d'adaptation de leur production à la demande de la clientèle

### **2.1.2 Aménagement de la rémunération des agences**

À présent, la tendance est davantage aux économies et aux gains de productivité qu'aux engagements financiers pour les tour-opérateurs. Ainsi ils ne peuvent pas réellement jouer sur le taux de commissions qu'ils versent aux agences pour se faire référencer auprès d'elles. L'évolution devrait être davantage à la réduction des commissions du tour operating qu'à leur augmentation.

Celles-ci dépendent de plus en plus du degré d'implication des agences de voyages quant aux produits des voyagistes. TUI et le Club Med appliquent, en effet, des taux de commissions modulables assez controversés. Néanmoins, nombreuses sont les agences qui ont accepté de distribuer les produits TUI, malgré la récente renégociation à la hausse des commissions versées aux agences par la plupart des voyagistes.

Les alliances entre agences et tour-opérateurs ne se situent donc plus désormais sur un plan uniquement financier. Les gains de productivité permis aux agences grâce au rapprochement avec un voyageur influencent largement celles-ci dans leur référencement.

Dans ce cadre, les voyageurs innovent cependant pour assurer des commissionnements avantageux à la marge.

TUI, dont le taux de commission (12 % à 15 %) se situe dans la moyenne des grands voyageurs avec un barème évolutif, se différencie en rémunérant les agences sur la totalité du prix du voyage, taxes comprises. En outre, si l'agence recrute de nouveaux clients, sa rémunération est revue à la hausse.

Transeurope, qui veut s'imposer sur le marché comme le spécialiste des courts séjours, aligne son prix sur celui du marché dans l'hébergement et l'aérien, si celui-ci est inférieur. Le cas échéant, il ne modifie pas la commission de l'agence calculée sur le prix de départ.

Le voyageur Pauli applique ponctuellement des commissions très intéressantes sur des produits particuliers, attirant ainsi l'attention des agents de voyages sur ses produits. Par exemple, pour la saison 2004, il commissionnait à hauteur de 20 % tous les packages sur la Croatie pour les départs de Limoges, de Lyon, de Paris et de Nantes à des dates prédéterminées.

Ce type d'option semble à explorer, sachant que le volume des commissions versées par les tour-opérateurs aux agences de voyages baisse sensiblement quand les voyageurs décident de promotions. En 2003, la situation a été, en effet, particulièrement difficile pour les agences qui ont vu leur rémunération amputée notamment en raison de l'essor des ventes de dernière minute.

### **2.1.3 Amélioration de la productivité de l'agent de voyages**

Mais le véritable enjeu pour que la coopération puisse réellement exister entre les agences et les tour-opérateurs est le gain de productivité dans le processus de vente.

#### **2.1.3.1 Présentation des produits : éducteurs, incentives ...**

Pour ce faire, il s'agit d'abord d'entretenir de bonnes relations commerciales avec les distributeurs et assurer leur bonne connaissance des produits proposés. Des opérations spécifiques adressées aux agents de voyages comme la présentation des brochures et l'invitation à des éducteurs deviennent indispensables.

Pour mieux assister l'agent de voyage dans la vente, les sites BtoB des tour-opérateurs possèdent un aspect informatif. Les destinations et les produits proposés y sont présentés via des images, des vidéos et des informations réactualisées. Véritablement soutenu dans son conseil, l'agent de voyage gagne alors en crédibilité vis-à-vis de ses clients et optimise son rôle d'expertise.

Ces sites sont aussi un moyen efficace pour le voyageur de communiquer à ses distributeurs la date de tenue des éducteurs ou celle de la sortie des brochures...

Les agents de voyages sont, cependant, de plus en plus sélectionnés pour effectuer des éducteurs. Les critères de choix sont souvent quantitatifs (volume des ventes réalisées par

l'agent, potentiel de développement de celles-ci), ils récompensent le dynamisme de l'agence. Aussi, ces voyages d'études, sont-ils difficiles à accepter dans les petits points de vente où les effectifs sont réduits car chaque agent est nécessaire au fonctionnement quotidien de l'agence.

Afin de relancer ce type d'actions, les tour-opérateurs tendent à renforcer leurs équipes commerciales. Celles-ci se sont fortement professionnalisées depuis cinq ou six ans. L'embauche devient, de fait, plus difficile car, à niveau de qualification égale, les rémunérations sont plus basses dans le tourisme que dans les autres secteurs pour les commerciaux.

En outre, pour leurs vacances personnelles, certains tour-opérateurs offrent aux agents de voyage des tarifs avantageux.

### **2.1.3.2 Le BtoB**

Mais, en priorité, les sites B to B (inter-entreprises) sont développés par les tour-opérateurs dans le but de libérer l'agent de voyage des tâches techniques et administratives sans valeur ajoutée en les automatisant. L'agent se consacre alors entièrement à la vente et à la relation clients. Les coûts de transaction sont réduits et sa productivité augmente.

Le MIR TO<sup>7</sup> (message comptable de tour-opérateur) est l'innovation qui intègre les systèmes comptables du distributeur et du fournisseur afin de limiter à une seule saisie, au lieu de deux, le dossier client. Le suivi et la modification des dossiers sont automatisés, ainsi que la réception et l'expédition des documents, l'édition des billets. Ainsi les appels téléphoniques entre partenaires se raréfient et le respect des délais est favorisé.

L'accès pro est une autre innovation introduite dans les sites BtoB qui permet aux distributeurs d'être plus réactifs dans l'activité de vente : les agents de voyages se connectent directement aux stocks des producteurs et réservent les produits disponibles en temps réel. Les voyagistes ont, de façon identique, ouvert des accès réservés à leurs fournisseurs pour qu'ils puissent alimenter directement les stocks selon leurs disponibilités. Pour les distributeurs, il existe une quarantaine d'accès pro sur le marché chez les voyagistes généralistes ou spécialistes. Pour les réceptifs, seuls les grands voyagistes ont mis en place ce système. Ces innovations évitent les appels téléphoniques, le dialogue par fax ou par courrier électronique et permet de connaître en temps réel les disponibilités. C'est à la fois un gain de temps et d'argent pour les voyagistes et les distributeurs.

Il est également possible d'intégrer directement un accès pro sur le site du distributeur destiné au client afin que ces derniers puissent réserver eux-mêmes les produits touristiques des voyagistes. C'est le « moteur de réservation intégré » qui permet un gain de temps et d'argent encore accru dans le processus de vente.

---

<sup>7</sup> Source : Internet Institute / Direction du Tourisme – Etude exploratoire sur les ventes de dernière minute

Grâce au « moteur de forfaits dynamique », lancé en juin 2002 par Go Voyages, la technologie permet désormais d'interroger simultanément une base de données aérienne et une base de données hôtelière afin de rechercher et réserver des forfaits. Le métier de tour-opérateur s'en trouve profondément simplifié en réduisant le nombre de traitements humains auparavant nécessaires pour assembler des prestations.

Sans l'application de cette innovation qui vise à la production de package dynamique, les sites BtoB n'admettent que la commercialisation de produits standardisés.

Ces nouveaux outils de travail renforcent l'interdépendance entre les fournisseurs et les distributeurs pour servir plus efficacement le client final. Ils permettent à l'agence de se substituer aux agents de réservation des tour-opérateurs. Ils obligent les agences à communiquer les coordonnées des clients aux tour-opérateurs, ce qu'elles n'avaient pas l'habitude de faire pour conserver le monopole de la relation client. Enfin, ils révolutionnent la chaîne touristique.

Pour un tour-opérateur, posséder un site pointu et très souple d'utilisation facilite, en outre, la distribution en ligne. Marmara-Étapes Nouvelles, pionnier français du BtoB, de par son avance technologique, est le premier fournisseur TO de voyages-sncf.com.

### **2.1.3.3 Moteur multi-TO**

Cependant, la priorité pour un agent de voyage est d'accéder en une seule requête à l'ensemble des offres disponibles pour une date, une destination et un prix donné. L'outil BtoB est alors particulièrement efficace s'il intègre un moteur de réservation multi-TO, c'est-à-dire si une seule interface permet à l'agent de voyage d'accéder à l'offre de plusieurs tour-opérateurs afin de déterminer l'assemblage, éventuellement multi-marque, de prestations le plus adapté à la demande de son client.

Dans l'aérien et l'hôtellerie, des portails Internet corporatifs existent et permettent en une requête d'accéder à l'intégralité d'une offre. Ils se développent dans le secteur de la location de voiture et de l'assurance. Mais ils n'en sont qu'à leurs balbutiements dans le secteur du tour operating.

Le portail multi-TO devient donc 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.

Ce portail qui a nécessité l'harmonisation des systèmes de réservation des voyagistes regroupe l'ensemble de leur offre.

Le groupe Thomas Cook a, quant à lui, développé une plate-forme de réservation multi-TO pour ses propres agences. Baptisée Nerus, cette plate-forme intègre en plus de l'offre maison du tour-opérateur les offres de ses autres fournisseurs. Elle sera prochainement ouverte au grand public via le site Internet thomascook.fr.

## **2.2 Décloisonnement Production – distribution**

Certains tour-opérateurs constituent autour d'eux un réseau de distribution en agences achetées ou franchisées. Cette politique vise une affirmation de leur marque, alors visible, dans la rue, sur le fronton d'une agence. Ils gagnent aussi un accès direct au client pour mieux le connaître et le fidéliser et enfin ils maîtrisent une partie de leur distribution.

Cette politique de distribution s'est amplifiée, chez les voyagistes, en réaction à la distribution du voyageur Thomas Cook dans son propre réseau (anciennement Havas Voyages). En France, les tour-opérateurs détiennent quelques 1000 points de vente à leur enseigne, ce qui représente près d'un sixième des agences.

### **2.2.1 La concession de marque, expansion d'une stratégie contraignante**

Les tour-opérateurs développent de plus en plus leur distribution en signant des contrats de concession de marques avec les agences. Ces contrats diffèrent des contrats de franchise puisque aucune commission n'est versée par l'agence pour rémunérer la marque. L'agence porte l'enseigne du voyageur qui, perçue comme une caution par le client, génère du trafic. En contrepartie, la majeure partie des ventes du distributeur doit être réalisée avec les produits du voyageur. Plusieurs réseaux de distribution comme Protravel, Boiloris ou Afat Voyages proposent ainsi des points de vente aux couleurs de différents fournisseurs.

Cette stratégie permet aux tour-opérateurs de contrôler partiellement leur distribution sans pour autant acquérir un réseau. Mais confier sa marque, s'avère une stratégie plus impliquante qu'il n'y paraît pour le tour-opérateur comme pour l'agence.

Look Voyages, qui n'a pas de réseau en propre, use de cette stratégie. Début 2004, 85 agences étaient labellisées Look Voyages, dont une cinquantaine de points de vente Club Voyages (Groupe Transat auquel appartient Look Voyages).

Fram, simultanément distributeur et producteur, nomme « ambassades » ses agences labellisées. Il en possédait 105, début 2004 et compte en détenir 150. Les « ambassades » Fram s'engagent à n'afficher aucune autre marque que Fram sur leur devanture. Par conséquent, seules les agences absolument indépendantes peuvent être agréées Fram. Mais elles proposent d'autres produits que ceux de la marque. En moyenne, les « ambassades » réalisent entre 60 et 70 % de leur chiffre d'affaires avec les produits du groupe.

Comme les agences en propre, les agences labellisées bénéficient des retombées de la publicité du groupe, de formations, d'une aide en marketing direct et pour la gestion de leurs fichiers, d'un financement à hauteur de 50 % de leurs actions commerciales.

Le groupe envisage de mettre à disposition des « ambassades » un soutien en gestion, en comptabilité, pour leur laisser la possibilité de consacrer tout leur temps et toute leur énergie en faveur de leur développement commercial.

On peut se demander pourquoi Fram développe son réseau d' « ambassades » qui lui demande la même implication que ses agences en propre. En définitive, les « ambassades » sont sélectionnées pour être très intégrées dans leur environnement économique local et donc fortement prescriptrices. Donc, en plus d'étendre la visibilité de la marque Fram, le groupe profite du savoir-faire des agents de voyages et capte ainsi une clientèle fidélisée par l'agence.

Début 2004, 114 agences portaient l'enseigne Jet tours (groupe Club Med). Les enseignes Jet tours n'ont pas l'obligation de distribuer le Club Med, mais 80 % d'entre elles ont choisi de le faire. Une enseigne est sélectionnée sur trois critères : son emplacement, la compétence et la qualité de l'accueil de son équipe, sa solidité financière.

Comme Fram, Jet tours apporte des formations complémentaires, un soutien marketing en établissant avec chaque agence un plan spécifique d'actions commerciales. Le tour-opérateur peut monter des produits exclusifs pour une de ses agences labellisées.

Jet tours verse à ces agences une commission à un taux motivant, puisque celle-ci se décompose en trois éléments : la commission de base, des financements d'actions marketing et une approche incentive.

Cette politique de « franchise » ne se fait pas toujours sans heurts. Nouvelles Frontières a difficilement renégocié ses contrats avec ses partenaires distributeurs. Trois d'entre eux ont alors quitté le réseau. L'origine de la crise vient du sentiment que la distribution en directe concurrence les franchisés de façon déloyale. Néanmoins, Nouvelles Frontières (200 agences dont 155 intégrées et 45 franchisées, début 2004) continue à privilégier la franchise pour atteindre l'objectif de 260 agences fin 2006.

Ce développement n'est pourtant pas évident pour le groupe. En effet, les franchisés Nouvelles Frontières, comme les agences en propre, ne distribuent que les produits de la marque. Elles sont ainsi très productives puisqu'elles disposent de ces produits en exclusivité. Mais cette exclusivité limite l'expansion du réseau puisque aucune agence traditionnelle ne se risque à abandonner son activité pour se consacrer à Nouvelles Frontières. Ainsi pour intégrer de nouveaux points de vente, le groupe s'appuie sur les agences qu'ouvrent les entrepreneurs déjà franchisés dans leur région.

## **2.2.2 La distribution en direct**

### **2.2.2.1 Constitution de réseaux propres**

Au-delà de cette politique de franchise, les tour-opérateurs se constituent des réseaux en propre. Face au développement des alliances d'agences, la tendance se renforce. En effet, un tour-opérateur ne peut se permettre de perdre une grande partie de son chiffre d'affaires en cas de défaillance, de désaccord ou de changement de politique de l'un de ses grands distributeurs.

Fram a accentué ses ouvertures d'agences en propre dès le rachat du réseau Havas Voyages par Thomas Cook en 2000 pour en détenir une centaine en 2005. Au début de l'année 2004, les agences intégrées Fram était au nombre de 80 avec les 22 agences Camelia Welcome achetées récemment. En moyenne, ses agences intégrées réalisent entre 70 et 80 % de leur chiffre d'affaires sur des ventes Fram. Elles proposent par ailleurs une vingtaine de tour-opérateurs complémentaires, surtout des spécialistes et des croisiéristes. Le groupe souhaite que ces Ambassades et boutiques en propre opèrent 35 % du chiffre d'affaires du tour-opérateur.

Mais la distribution en propre ne répond pas seulement à la consolidation des réseaux de distributions traditionnels. Intégrer des agences peut permettre à certains tour-opérateurs de réduire leurs coûts de distribution et d'accroître leurs marges, qu'ils ne partagent alors pas avec un distributeur.



Cela permet surtout des gains de trésorerie non négligeables. En effet, pour être payé par les réseaux un tour-opérateur classique doit attendre le retour de leurs clients alors qu'il a déjà, au moins en partie, payé ses propres fournisseurs. En revanche, un tour-opérateur qui assure sa propre distribution n'a pas besoin de fonds de roulement, voire dispose d'un fond excédentaire car il encaisse immédiatement le règlement du client et paie parfois les fournisseurs avec un délai confortable. Cette trésorerie, si elle est bien placée, rapporte 1 % à 2 %, mais surtout aucun capital ne doit être immobilisé ou aucun frais financier acquitté à la banque pour contrer les éventuelles difficultés financières dues aux attentes de règlements. Nouvelles Frontières et le Club Méditerranée se sont développés sur cette stratégie de maîtrise de la trésorerie.

Actuellement, la direction de Nouvelles Frontières ne perçoit pas la distribution comme un centre de profits mais comme le prolongement logique de la production puisque les produits Nouvelles Frontières n'apparaissent que dans les agences de la marque. Pour compléter son maillage du territoire et gagner des parts de marché, le groupe a ouvert une quarantaine d'agences en propre ces deux dernières années. Il développera désormais son réseau par la franchise. Au début de l'année 2004, Nouvelles Frontières Distribution regroupait 155 agences intégrées et 45 franchisées.

Pour sa part, Kuoni n'a pas vocation à devenir distributeur, mais possède 18 points de vente intégrés sur les 3500 agences qui référencent sa marque dans toute la France. Le groupe considère aussi ses agences comme un centre de coûts et non de profits. Elles sont destinées à supporter sa communication en portant la marque. Elles représentent cependant un canal de distribution performant en réalisant 50 % de leur chiffre d'affaires avec les produits du groupe.

Pour Donatello, le développement d'un réseau en propre est l'occasion de mieux connaître ses clients, mais également de baisser ses prix en réduisant le coût de la distribution. Ainsi Donatello compte détenir une dizaine d'agences qui assureraient 25 % de ventes directes. Au début de l'année 2004, le voyageur possédait 5 agences en propre qui garantissaient 14 % de son chiffre d'affaires.

#### **2.2.2.2 Distribution directe sur Internet**

Le client peut désormais facilement et rapidement comparer les prix de toute l'offre de voyage disponible sur Internet. Les stratégies de réservation, auparavant uniquement permises à l'agent de voyage via GDS, sont appliquées aujourd'hui par le consommateur final. La concurrence entre les enseignes s'en trouve favorisée et le prix devient un élément encore plus décisif dans le processus d'achat. Les tour-opérateurs sont alors tentés par la distribution directe via Internet, ce qui leur évite le recours coûteux à un intermédiaire qui génère nécessairement une augmentation des prix.

De plus, la concurrence des agences en ligne amplifie la tentation de la distribution en directe sur Internet pour les tour-opérateurs. En effet, les agences en ligne qui, au début, permettaient aux tour-opérateurs d'écouler leurs invendus à un tarif réduit, traitent de plus en plus souvent directement avec les fournisseurs et obtiennent des prix plus bas que les tour-opérateurs en faisant pression sur leurs prestataires. Par la distribution directe en ligne, les voyageurs veulent rétablir le « juste » prix et détourner les internautes des agences Internet.

Les tour-opérateurs investissent massivement dans de nouvelles plates-formes de vente en direct (web, call center). Mais vendre en ligne représente un nouveau métier pour les tour-opérateurs. Il ne s'agit pas de mettre en ligne leur brochure conçue un an à l'avance et dont le cycle de vie est de six mois, mais d'animer quotidiennement le site par de nouvelles offres pour le rendre attractif.

Les ventes directes devraient progressivement atteindre au moins un tiers du chiffre d'affaires des voyagistes. Cette évolution est une condition indispensable à leur bonne santé financière, notamment pour assurer leur capacité à s'engager sur des contingents aériens et hôteliers en maîtrisant leurs stocks.

On assiste à un décloisonnement substantiel des activités de production et de distribution avec l'entrée des producteurs dans la distribution. À l'inverse, certains distributeurs se lancent dans la production : Thomas Cook en janvier 2004 et, plus prudemment, Afat Voyages après l'achat de deux petits voyagistes rebaptisés Afat-Soleil Plus et Afat-Émeraude. Les groupes qui maîtrisent toute la chaîne du produit touristique se forment, en effet, un avantage pour se différencier et renforcer la notoriété de leur marque.

### **2.2.3 Tendances à la multiplication des canaux de distribution**

Aucun canal de distribution n'est cependant particulièrement favorisé par les tour-opérateurs. La nouvelle tendance qui se dégage en matière de distribution est, au contraire, de multiplier les canaux de distribution en fonction du type de produit en vente et de la clientèle ciblée. Le groupe TUI nous en donne un exemple très abouti. En effet, à travers toutes ses marques (Nouvelles Frontières, TUI France, JV Voyages), le groupe utilise tous les canaux de distribution. Les produits TUI France sont disponibles dans les agences de voyages. Les produits Nouvelles Frontières sont accessibles exclusivement dans les agences et sur le site Internet du même nom. Pour acheter des produits JV Voyages, les clients disposent à la fois d'un call center et d'agences en propre.

Certains groupes évoquent aussi des innovations en matière de distribution.

Kuoni, après avoir investi le créneau de la distribution en direct, envisage de développer des canaux de distribution plus novateurs, à la frontière de la communication et la vente. Sans idées précises, le groupe songe à des accords de co-branding avec des marques de luxes.

Fram imagine la création de « consulats », corners dans les agences de voyages ni « ambassades », ni intégrées par le groupe, qui fonctionneraient grâce à un agent de voyage dédié et formé par le tour-opérateur à la vente de ses produits.

Mais, souvent, les tour-opérateurs usent de la même stratégie que les compagnies aériennes en matière de distribution. Celles-ci proposent leurs bas tarifs sur Internet et leurs tarifs affaires sur les GDS.

### **3 Alliances et restructurations pour optimiser les marges**

#### ***3.1 Recrudescence des partenariats stratégiques***

Le mouvement de consolidation de l'industrie touristique européenne a marqué une pause en 2003, après la conclusion de nombreuses opérations ces dernières années. Le ralentissement économique, les difficultés propres au secteur et la raréfaction des entreprises cibles sont autant de facteurs limitant aujourd'hui les stratégies de croissance externe.

Cependant, en 2003, deux tour-opérateurs français, fragilisés par des difficultés de trésorerie ont été l'objet de rapprochements. Boomerang a été racheté par Travelocity Europe. CIT Évasion s'est allié à Italiatour. Ils constituent désormais, avec les 13 agences CIT Évasion, la société CIT Voyages SAS, filiale française du groupe italien CIT. Cette alliance, précipitée en raison des problèmes financiers de CIT Évasion, s'inscrit dans la logique du rachat en Italie, en 2003, d'Italiatour par le groupe CIT.

En juin 2004, la prise de participation d'Accor dans le capital du Club Med est remarquable. Pour 280 millions d'euros, Accor acquiert 28,9 % du capital du Club Med auprès de ses deux actionnaires historiques, le groupe italien Agnelli pour 21,2 % du capital et la Caisse des dépôts et consignation pour 7,7 %.

Accor Voyages, créé, il y a 20 ans, pour remplir les hôtels du groupe avait disparu en 2003 en raison de difficultés financières. Avec cette participation, Accor conserve une influence de taille dans le tour operating pour garantir l'occupation de ses chambres.

Le Club Med avait accumulé 220 millions d'euros de pertes depuis trois ans pour un chiffre d'affaires en baisse de 15 %. Ainsi s'appuyant sur un actionnaire industriel stable, le Club pourra financer le développement de ses villages sur le créneau du haut de gamme.

Cette pause dans les opérations de fusions/acquisitions coïncide avec une recrudescence des alliances entre sociétés. Des partenariats stratégiques divers et variés permettent aux TO de bénéficier de synergies tout en évitant l'intégration jugée désormais trop risquée, ils favorisent un meilleur positionnement des marques et à leurs produits de mieux se vendre.

Les partenariats avec les réseaux de distribution deviennent plus stratégiques pour les tour-opérateurs en raison de la concentration du secteur de la distribution et de l'accroissement de la concurrence dans le secteur de la production. Les réseaux tendent à sélectionner leurs fournisseurs avec lesquels ils entretiennent des relations privilégiées afin de converger vers des objectifs communs de croissance. Afat Voyages a ainsi constitué son « Club Premium » (Fram, Jet tours, Asia, Beachcomber tours et Costa Croisières). TUI, en revanche, pour devenir un partenaire privilégié de l'Alliance T (Accor, Selectour...) a pris une participation de 5 % dans le capital de Selectour Finances afin de sceller leur devenir commercial.

Dans l'hôtellerie, le cycle de vie d'un hôtel se raccourcit avec l'accroissement de l'exigence des consommateurs. Le besoin de renouveler l'offre régulièrement oblige les tour-opérateurs à passer des contrats avec des grands groupes hôteliers. Ces voyageurs changent, en effet, leurs portefeuilles d'hôtels tous les 3 à 5 ans.

En outre, pour contrer la transparence des prix de l'offre qui s'accroît via la multiplication des canaux de distribution, notamment Internet, les tour-opérateurs ont intérêt à signer des

contrats d'exclusivité avec leurs partenaires hôteliers. Ainsi ils se prémunissent de toute comparaison tarifaire. Le fait que TUI France devienne l'unique affrèteur de neuf Coralie Clubs du groupe Accor en est une illustration. De même, Thomas Cook signe des contrats de 3 ans lui garantissant une exclusivité pour les marchés belge et français, avec ces partenaires hôteliers.

Dans l'aérien, les tour-opérateurs recourent de plus en plus au co-affrètement pour optimiser leur plan de vols. Ils signent ainsi des accords de partenariats entre concurrents pour minimiser leurs coûts. De la sorte, Thomas Cook, qui souhaite se désengager progressivement de ce secteur, achète des sièges sur les avions affrétés par Fram.

L'alliance entre TUI France et National Geographic Society se signale par son originalité. Elle n'en est pas moins génératrice de synergies. TUI s'est allié à la National Geographic pour développer, avec elle, des circuits haut de gamme. L'institution américaine, dont l'objectif affiché depuis 1888 est le développement et la diffusion de la connaissance géographique, propose déjà des voyages sur le marché américain. TUI profitera donc de son expertise et de sa notoriété ; National Geographic accroîtra sa visibilité en France.

### ***3.2 Mouvement d'externalisation dans les grands groupes***

La crise traversée, notamment par les voyagistes, depuis quelques années, amène les plus grands d'entre eux à reconsidérer leur modèle d'intégration verticale. La maîtrise d'une flotte aérienne, d'une large gamme d'hôtels et d'un réseau de distribution, perçue, il y a trois ans encore, comme un gage de puissance, est davantage considérée aujourd'hui comme un handicap. En effet, le retournement de conjoncture a transformé le marché : d'une situation de sous-capacité de l'offre, nous sommes passés à une situation de surcapacité. Aujourd'hui, l'intégration engendre à la fois des coûts fixes trop importants et elle ne permet pas la flexibilité requise pour faire face aux aléas conjoncturels.

Par conséquent, les grands groupes intégrés, sans abandonner le contrôle de leurs activités connexes, s'en désengagent partiellement. Ils préfèrent externaliser et faire supporter les risques de ces professions à leurs partenaires.

Thomas Cook et TUI, en particulier, avaient renforcé leur modèle d'intégration verticale lors des dernières années de croissance. En 2003, les deux Allemands ont commencé à inverser la tendance, en privilégiant la sous-traitance.

Dans l'hôtellerie, ils signent des contrats de management avec des opérateurs hôteliers pour sous-traiter leur gestion. Ils imposent certaines prestations à ces derniers et se contentent d'apposer leur marque globale sur l'établissement. Cette stratégie permet aux tour-opérateurs de réduire les coûts fixes, limiter les investissements et minimiser le risque.

Malgré les restructurations qui s'imposent aux groupes intégrés pour gagner en flexibilité et rester compétitifs, ceux-ci conservent un avantage concurrentiel durable. Leur puissance d'achat et d'investissement leur permettent, en effet, de s'adapter sans faiblir aux contraintes du marché.

### **3.3 Acquisition de TO spécialistes, une stratégie profitable**

D'autres grands groupes de l'industrie du tourisme proposent un modèle d'intégration alternatif privilégiant l'intégration horizontale à l'intégration verticale.

Ils ne recherchent pas une taille critique mais la rentabilité. Pour ce faire, ils construisent leur politique de croissance externe sur le rachat de tour-opérateurs étrangers, essentiellement des spécialistes. First Choice et Kuoni sont des représentants de cette approche.

Ces groupes conservent la marque des tour-opérateurs rachetés si celle-ci jouit d'une certaine notoriété. Ils confortent ainsi leur politique de spécialisation.

Cette stratégie est plus onéreuse en dépenses marketing que l'est une stratégie de marque globale. Pour maîtriser ces coûts, les groupes limitent le nombre de marques, en les fusionnant si nécessaire. Aussi concentrent-ils leur budget communication grand public sur les marques les plus connues. Les autres doivent être reconnues comme marque spécialiste au sein des agences qui, alors, les préconiseront.

Une grande autonomie de gestion est laissée aux filiales. Elles bénéficient ainsi de la puissance technologique, d'achats et de négociation d'un grand groupe, tout en restant spécialisées.

Souvent elles sont spécialisées sur des destinations, mais elles peuvent aussi être positionnées sur des créneaux de niche. Chez First Choice, Marmara-Étapes Nouvelles se concentre sur cinq destinations du bassin méditerranéen. Avec des produits standardisés à l'extrême et en jouant sur de très gros volumes, ce tour-opérateur propose une offre de 15 à 20 % en dessous des tarifs du marché. À l'étranger, First Choice se spécialise aussi sur des filières d'activités au fort potentiel de croissance. Son ambition est de consolider ces marchés encore très fragmentés. En 2003, avec le rachat de Waymark Holidays et de Trek America, le groupe a investi le marché de l'aventure qui réalise depuis 3 ans, une croissance de 20 % d'une année sur l'autre. Sur ce créneau, First Choice avait déjà acquis Exodus.

En France, sur le créneau des marques spécialistes, Kuoni possédait déjà Scanditours et Celtictours. En juin 2003, il a racheté Vacances Fabuleuses, tour-opérateur spécialisé sur les États-Unis, le Canada et le Mexique, auquel le groupe a ajouté une offre sur Cuba et la République Dominicaine. La part des marques spécialistes pèse de plus en plus lourds dans le chiffre d'affaires de Kuoni : 20 % en 2003 contre 14 % en 2002.

Ce modèle mixant intégration horizontale et spécialisation, plus flexible que le modèle d'intégration des groupes généralistes, semble plus résistant à la conjoncture actuelle.

En effet, First Choice affiche, en 2003, des résultats insolemment en hausse, comparés à ceux de ses concurrents que la crise a manifestement affaiblis.

## **4 Ajustement de l'offre aux évolutions de la demande**

### **4.1 Une offre abondante**

Les voyagistes espèrent que l'abondance de l'offre entraînera la demande, malgré un marché français stagnant depuis 3 ans. Les huit généralistes qui se partagent le marché français (Fram, Jet tours, Kuoni, Look Voyages, le Club Med, Nouvelles Frontières, TUI France et Thomas Cook ) présentent 47 brochures pour la saison 2004.

Pour son lancement, Thomas Cook en propose 11 à lui seul qui seront distribuées par les agences du groupe.

Si la critique des agences de voyages qui justifient la faiblesse de la demande par le manque de stocks, s'avère juste, cette offre foisonnante devrait les satisfaire.

### **4.2 Une offre rassurante**

En réaction à la situation géopolitique internationale, la crise sanitaire en Asie, la peur de prendre l'avion, force est de constater qu'un climat défavorable au secteur du voyage s'est installé sur le monde. Pour endiguer cette crise de confiance et stimuler la demande, les tour-opérateurs ajustent leur offre.

#### **4.2.1 Des destinations sécurisantes**

Ils se concentrent d'abord sur des destinations sécurisantes par leur proximité et leur facilité d'accès. L'offre Méditerranée est étoffée, avec notamment la percée de la Croatie et de Chypre. La Grèce devient une destination obligée avec l'accueil des JO 2004. La Tunisie, après un léger repli, retrouve une place de choix dans les programmations. Enfin, l'ouverture à l'Europe de l'Est et l'Europe continentale se profile. L'offre long courrier s'est aussi adaptée. La peur de se rendre aux Etats-Unis profite à l'Amérique du Sud et à l'Australie. Mais la percée se fait surtout du côté de la région Caraïbe. Cuba, la République Dominicaine et le Mexique balnéaire connaissent un succès sans précédent.

La France est également à l'honneur et devrait permettre de capter une clientèle qui jusqu'ici sollicitait peu les tour-opérateurs. Nouvelles Frontières propose un nouveau catalogue intitulé « Partez avec votre voiture » qui présente 304 séjours en France et en Europe, dans lequel les mobil-homes sont mis en avant. Le voyageur lance également une gamme d'activité de loisirs de proximité : vol en hélicoptère, stage de DJ, cours d'œnologie, conduite de Ferrari...

Thomas Cook, Transeurope et le groupe Pauli lancent également des brochures dédiées à la destination France.

#### **4.2.2 Essor des hôtels clubs et des formules « tout compris »**

Les voyagistes investissent aussi massivement le créneau des hôtels clubs qui permettent autant la découverte de soi que de la destination de séjour.

Dans ce cadre, les formules tout compris remportent un franc succès car elles s'attaquent, cette fois, à la crainte de dépenser trop en cette période de crise économique. Fram, Look Voyages, Jet tours, TUI et Marmara vendent une partie de leur offre en tout inclus. Aucun Thomas Cook Village n'adhère à ce principe, mais en revanche, 50 % de l'offre Neckermann (groupe Thomas Cook) souscrit à ce modèle.

Dans la même optique, Look Voyages mise sur sa formule à petits prix, Lookéko (11 établissements dont 6 nouveautés), Fram compte 19 établissements Framéco.

### **4.2.3 La garantie des services**

Enfin, les tour-opérateurs rivalisent d'ingéniosité pour rassurer les voyageurs, en proposant garanties et engagements qualité sur lesquels se fonde leur communication. En effet, les clients s'attachent désormais à étudier de très près les conditions d'annulations et autres assurances proposées. Ainsi le service devient une composante aussi importante que l'offre de produits, elle lui donne un véritable sens et affirme l'identité de la marque.

Les voyageurs s'engagent principalement sur trois points :

- la garantie du meilleur prix,
- la garantie retard d'avion,
- la possibilité de changer d'avis sur la destination ou l'hôtel.

Mais ces garanties ne s'appliquent que dans la limite des clauses d'application. On peut être remboursé de la différence de prix si l'on trouve un produit équivalent moins cher chez un concurrent. Mais encore faut-il que le voyage s'effectue à la même date de départ, que des places soient encore disponibles, qu'il ne soit pas distribué sur Internet et ce, en général dans un délai de sept jours après la date de réservation. Ainsi pour que cette clause soit appliquée, le client doit s'avérer très procédurier. Un dédommagement financier est prévu en cas de retard de l'avion quand celui-ci a plus de quatre heures de retard à l'aller ou au retour. Le dédommagement s'effectue en chèque cadeau chez Jet tours et rend donc le client captif. Il s'élève à 75 euros d'indemnités par dossier chez TUI. Le client peut modifier certaines clauses de son voyage dans un délai qui ne peut excéder trente jours, voire quinze chez certains tour-opérateurs et il ne peut changer sa date de départ. Dans le même délai, on lui offre la possibilité d'annuler sans frais son voyage.

Certains tour-opérateurs se démarquent en allant au-delà de ces garanties. TUI France met un numéro de téléphone à la disposition de ses clients. Cette assistance 24 heures / 24 peut être utilisée avant ou pendant le voyage. Des réponses sont apportées pour l'organisation du séjour : climat, recommandations médicales, monnaie, us et coutumes du pays d'accueil, formalités douanières... Des procédures sont enclenchées pendant le séjour, en cas d'urgence, et concernent la perte ou le vol de papiers, l'usage frauduleux de la carte bancaire...

Jet tours est allé jusqu'à lancer la Garantie Soleil qui se déclenche s'il pleut plus de 18 heures (entre 9h et 18 h) lors d'un séjour d'une semaine en Eldorado. Cette garantie exclusive, activée par plus de 2000 clients depuis l'hiver 2002-2003, ouvre droit à un chèque cadeau de 150 euros, à valoir sur un prochain voyage de la marque. En outre, Jet tours crée un service visas, un accueil dans 12 aéroports, il met en place une assistance exclusive 24h/24. Le voyageur insiste également sur son engagement envers les agences de voyages en signant une liste de 12 engagements auprès d'elles (demandes traitées dans les 48 heures, litiges traités en

moins de 30 jours...). Deux personnes ont été engagées pour suivre les litiges clientèles et un département de cinq personnes a été créé pour répondre aux demandes des agences en 48 heures. De plus un responsable qualité a été nommé pour pointer performances et handicaps de la production tout au long de la chaîne.

Les tour-opérateurs misent beaucoup sur la communication, dont les budgets sont revus à la hausse, pour communiquer sur les services garantis. Certains comme Kuoni, Fram et Thomas Cook privilégie la communication vers le grand public pour que le client demande sa brochure dans les agences. TUI, en revanche, consacre 80 % de son budget communication aux agences, comptant sur leur pouvoir de prescripteur et limitant par la même ses coûts. Cette communication leur impose d'être sûrs de leur offre. Une démarche qualité doit donc s'établir à chaque étape de la production du voyage.

Jet tours, à la suite de l'accident de Charm El-Cheick, a innové en matière de garanties en diffusant auprès des agences de voyages la liste des principales compagnies charter utilisées pour desservir chacune de ses destinations.

### **4.3 Une offre mieux segmentée**

#### **4.3.1 Des clientèles ciblées**

Les tour-opérateurs généralistes adaptent de plus en plus leurs prestations à des clientèles spécifiques. Familles monoparentales, célibataires, jeunes mariés, provinciaux sont désormais pris en compte par les voyagistes. Des produits et des tarifs particuliers à leur mode de consommation leur sont proposés.

L'offre famille est toujours la plus riche dans les brochures, mais, cette fois, on s'intéresse aux familles monoparentales et particulièrement aux enfants. Kuoni et Fram ont simplifié la tarification enfants. Look a instauré une formule « baby club » au Lookéa de Marrakech.

Pour les célibataires, il existe des chambres individuelles sans supplément dans quelques hôtels ou à certaines périodes ( Jet tours, Fram, Thomas Cook... ). Thomas Cook propose même aux célibataires de partager une chambre double pendant les vacances scolaires.

Le voyageur LTM-Itinérances a créé Single Only, une production de voyages en groupe réservés aux célibataires, à prix attractifs. En outre, 30 % des exposants du premier salon des célibataires, baptisé Céliberté, étaient des opérateurs touristiques. Le doublement de cette population ces trente dernières années, selon l'Insee, leur pouvoir d'achat supérieur à la moyenne et le fait que voyager représente une de leurs préoccupations majeures expliquent le positionnement de plus en plus affirmé des tour-opérateurs sur ce segment de clientèle.

Le Club Med transforme Oyyo en Byssatis, un village toujours dédié aux jeunes, avec une animation musicale et la mise en scène des clients. D'autres formules « tout inclus », bars et snacking inclus, en Tunisie, Turquie et Italie s'adresseront aussi à cette population.

Nouvelles Frontières teste un nouveau concept destiné aux enfants pour l'été 2004. C'est une formule « tout inclus » appelée Viking Club, proposée dans 13 de ses établissements.



### **4.3.2 Essor des départs de province**

Les départs de province sont décisifs pour l'implantation des tour-opérateurs hors de la capitale. Ainsi cette année, les opérateurs consentent davantage à augmenter leur offre de séjours au départ des grandes métropoles régionales. En moyenne, l'offre globale en sièges au départ de province se renforce de 10 % sur la saison été 2004. Marmara-Étapes Nouvelles présente le plus fort contingentement (660 000 sièges sur Paris et la province). Fram élargit son éventail de destinations de départs, avec 18 villes proposées. TUI, avec 84 vols directs par semaine au départ de 9 villes de province, compte aussi s'imposer en France par ce biais.

Il est possible que les voyagistes aient négocié leur contingentement pour contrer TUI, plutôt qu'en suivant l'évolution attendue de la demande. Il en résulterait une offre excédentaire, d'autant que la plupart des voyagistes s'est concentré sur quelques destinations du bassin méditerranéen. Le cas échéant, les opérateurs se seront encore fragilisés.

### **4.3.3 Package Dynamique : un essai de personnalisation des forfaits**

Enfin, les tour-opérateurs font progresser leurs voyages à forfait, en instaurant le principe du « package dynamique ». Ils proposent des forfaits de plus en plus individualisés en déclinant plusieurs options pour chaque prestation. Le forfait classique est devenu trop standardisé pour les nouvelles habitudes de consommation des clients, qui désirent davantage de sur-mesure en conservant le confort que représente la préparation du voyage par un professionnel.

Pour ce faire, les tour-opérateurs doivent intégrer à leur site BtoB ou dédié au grand public un moteur de recherche spécialisé. Ce « moteur de forfaits dynamiques » donne accès en temps réel, à la centrale de réservation des fournisseurs des voyagistes (réseaux hôteliers, transporteurs...). Cette innovation fait profondément évoluer le tour opérating en facilitant la coordination, l'assemblage et la vente des prestations. Mais son application repose sur l'automatisation de toute la chaîne de réservation et donc sur d'importants investissements technologiques que beaucoup d'acteurs ne peuvent se permettre. Ainsi on ne peut assembler que les offres des grands opérateurs touristiques dans ces forfaits, ce qui n'aboutit pas réellement à l'effet escompté de personnalisation du voyage. En effet, le choix est davantage quantitatif que qualitatif, dans la mesure où les différentes prestations demeurent standardisées et se réduisent aux secteurs de base comme l'hôtellerie, l'aérien, la location de voitures.

Cette innovation technologique est aussi à l'origine d'un regain de concurrence sur le secteur de la production de voyage. À l'origine, elle a permis aux agences en ligne de sortir du champ de la distribution pour devenir producteur-assembleur. Bénéficiant de leur avance technologique, ces nouveaux entrants dans la production sont plus compétitifs que les tour-opérateurs sur le créneau du forfait dynamique.

Seul Go Voyages (groupe Accor), possède une avance comparable aux agences de voyage en ligne en ce domaine. Il a lancé son moteur de forfaits dynamique en juin 2002 ce qui a confirmé son statut de tour-opérateur auprès du Ceto où il est rentré en décembre 2003. Sa base de données, accessible au grand public et aux agents de voyage, ne cesse de s'enrichir en matière hôtelière grâce notamment aux partenariats d'Accor : Bestwestern, Worldres (distribution électronique de chambre sur le web)...

#### 4.3.4 Positionnements réaffirmés : montée en gamme versus petits prix

Dans cette période de crise, l'offre des tour-opérateurs doit s'approcher au plus près de la demande, pour séduire une clientèle plus réfractaire au voyage. Chez les consommateurs, une tendance à la bipolarisation des attentes s'observe : les uns recherchent le prix le plus bas, les autres une qualité irréprochable. Le moyen de gamme n'intéresserait plus. Pour conserver leurs parts de marché, ayant des produits sensiblement identiques, les tours opérateur généralistes affirment leur positionnement respectif, travaillent leur image et affinent leur politique tarifaire.

On observe surtout une montée en gamme, ce qui ne signifie pas forcément une hausse des prix, puisque l'arrivée de TUI sur un créneau similaire oblige les tour-opérateurs à une compétitivité accrue. De nombreuses destinations affichent des prix à la baisse grâce à des renégociations de tarifs et à un dollar faible.

TUI France est, en effet, présent sur le segment du haut de gamme de masse. Sa brochure privilégie les hôtels 4 étoiles dans près de 60 destinations. Dans cette gamme, tous les profils de clientèle sont ciblés : familles, seniors, célibataires... Sa démarche industrielle rend son offre pléthorique en termes de destinations et de départs régionaux. Aussi propose-t-il des hébergements renommés grâce à ses partenariats hôteliers, notamment avec Accor, et ses hôtels Coralia, labellisés Club TUI. Pour se démarquer et soigner son image, TUI cible aussi une micro-niche. Il lance treize circuits en collaboration avec l'édition française de *National Geographic* qui s'adresse à une clientèle aisée.

En réaction, Jet Tours et Kuoni réaffirment leur positionnement haut de gamme et relookent leurs brochures. Jet Tours mise sur ses séjours Prestige et ses hôtels Select. Kuoni met en place dans ses catalogues une segmentation plus fine pour une meilleure appréciation de ses produits. Italiatour, après son union avec CIT Évasion, investit ce créneau pour une meilleure lisibilité et diversification des marques du groupe. Son offre sera renouvelée à 80 % essentiellement autour d'hôtels de charme.

Enfin, Club Med, en rénovant ses villages, est de plus en plus présent sur ce marché. Pour une meilleure visibilité, le Club Med relance sa politique de licence. Il s'est associé à la marque de vêtement pour enfant Okaïdi. Ces vêtements seront vendus dans les clubs, dans les boutiques Okaïdi. Un accord entre la marque vestimentaire et Le Printemps pourrait peut-être profiter au voyageur qui voudrait ouvrir des corners dans les grands magasins.

Mais les voyageurs ne se privent pas, pour autant, d'une clientèle à petit budget. Ils rusent pour proposer des tarifs intéressants sans sacrifier leur image et la qualité de leur offre.

Après un exercice 2002 déficitaire, Look Voyage réaffirme sa vocation de voyageur bon marché, après une banalisation due à une montée en gamme. Le tour-opérateur lance des séjours petit prix Lookéko. Cette nouvelle offre, bien accueillie par les distributeurs, insiste sur le repositionnement du tour-opérateur en entrée de gamme, tout en clarifiant le positionnement des clubs Lookéa, d'un niveau plus élevé.

Fram use d'une stratégie identique. D'un côté, le voyageur réaffirme, à l'occasion des 20 ans du label Framissima, que les « goldies », à savoir la génération issue du baby-boom, sont sa cible prioritaire. Le label Framissima s'adresse, en effet, à une clientèle assez aisée et

soucieuse de qualité. D'un autre côté, le tour-opérateur crée une offre d'entrée de gamme Framéco et des formules « tout compris ».

Ces tour-opérateurs, à forte notoriété, jouent sur créneaux tarifaires en lançant des marques sœurs. Leur offre est alors clairement segmentée et leur positionnement reste lisible.

D'autres voyageurs choisissent de lancer une nouvelle marque dédiée aux petits budgets à l'appellation très éloignée de celle de la maison mère. Ils craignent un rapprochement trop évident entre l'offre petit prix et l'offre haut de gamme risquant d'entacher leur marque phare.

TUI et Kuoni illustrent cette stratégie. Le premier a lancé une offre économique sous la marque Neckermann, le second a créé le site Partirdiscount.com.

Nouvelles Frontières adopte un positionnement alternatif qui lui permet de renouer avec son image d'origine. Le groupe veut retrouver une identité forte et s'inscrire comme un tour-opérateur incontournable. Il prend le contre-pied des stratégies de ses concurrents qui communiquent sur une offre sécurisante, en insistant sur l'originalité des destinations. Son plan média pour l'année 2004 souligne les surprises qu'un voyage peut réserver et vise à capter une clientèle avide de découvertes.

## **5 Ajustement de la politique tarifaire pour dynamiser la demande**

### ***5.1 Ventes de dernière minute, un outil de gestion compliqué***

Le remplissage s'effectue encore assez facilement pendant les périodes de vacances scolaires. Mais le reste du temps, l'attentisme du consommateur que le climat d'insécurité internationale accroît, maintient les stocks des tour-opérateurs à un haut niveau, même après le début de la saison touristique. Pour écouler leurs invendus, les voyageurs ont créé les ventes de dernière minute (VDM). Ce sont des ventes tardives à tarif promotionnel.

Au départ, les VDM représentent, pour les tour-opérateurs, une opportunité de gestion du risque en matière d'engagements (hébergement et aérien). Elles leur évitent de conserver des stocks ou de devoir rétrocéder leurs allottements, ce qui, dans les deux cas, entraîne de lourdes pertes. En outre, les VDM qui bénéficient toujours d'un marketing spécifique attractif, deviennent des outils pour recruter de nouveaux clients.

Les agences en ligne, reconnues pour leur réactivité et leur politique de compression des coûts, se sont imposées aux tour-opérateurs comme le canal de distribution le plus adapté pour écouler leurs stocks.

Bien qu'elles soient plus restrictives en termes de choix (contraintes sur le délai, la destination, le type de séjour et de prestations), les VDM remportent un franc succès auprès des consommateurs. L'été 2003 a donné lieu à un taux de ventes de dernières minutes sans précédent. Au mois de juillet particulièrement, les allottements ne se remplissaient que quelques jours avant le départ. Pourtant les tour-opérateurs avaient débuté les promotions de déstockage très tôt dans la saison. Mais les clients, conscients de la guerre des prix que se livrent les voyageurs jusqu'à la veille du départ, attendent le dernier moment pour acheter.

Ainsi les VDM deviennent un phénomène structurel pour l'industrie touristique.

Pour qu'elles soient un outil efficace de gestion des stocks, elles imposent à chaque acteur de la filière (fournisseurs, tour-opérateurs et distributeurs) de repenser l'ensemble de son activité en fonction du temps et du prix. Elles accentuent, en effet, la pression sur les coûts et demandent une réactivité immédiate à la demande, à chaque étape de la chaîne de production.

Chacun doit connaître en temps réel l'état des stocks et ajuster les prix en fonction de cette information pour optimiser les taux de remplissage. Ces techniques requièrent une automatisation de toute la chaîne de production pour que l'information circule en temps réel entre les acteurs. Les entreprises doivent nécessairement adopter une technologie de pointe, facteur de lourds investissements. D'autre part, les VDM, fondées sur la spéculation, réclament une technicité de pointe en termes de modélisation d'anticipations pour minimiser les risques inhérents à cette activité. Fondamentalement, les métiers du voyage s'en trouvent métamorphosés.

Les VDM en instituant les décisions tardives d'achat pour des voyages à prix réduits, fragilisent la trésorerie des producteurs. Le décalage temporel entre dépenses de fonctionnement et la perception des recettes s'accroît en effet, et davantage encore lorsque les produits sont vendus via des distributeurs.

En plus, en raison des VDM qui ajoutent à l'incertitude de la demande celle du prix, il est de plus en plus difficile pour un producteur d'anticiper ses recettes lors de ces engagements auprès de ces fournisseurs. Or, plus le chiffre d'affaires est limité plus l'impact des VDM sur la trésorerie est lourd. Finalement même si les VDM dynamisent la demande et permettent le déstockage, leur multiplication est dangereuse pour la santé financière des producteurs qui ne sont plus assurés de couvrir leurs coûts.

Pour se prémunir de ce risque et se sentant désormais contraints de souscrire aux VDM pour capter une clientèle, les producteurs réagissent en minimisant leurs coûts. Ils fragilisent alors leurs fournisseurs en leur imposant des prix revus à la baisse. Seuls des produits standardisés qui permettent de bénéficier d'économies d'échelle peuvent alors survivre à cette pression sur les coûts.

Par conséquent, les VDM génèrent de nombreux risques (financiers, techniques, organisationnels) qui pénalisent les acteurs les plus fragiles, à mesure que les ventes se font plus tardives.

De plus, elles durcissent la concurrence. Les agences en ligne qui se sont développées grâce à l'essor des VDM représentent désormais un canal de distribution incontournable pour les clients qui y recherchent le meilleur prix et pour les producteurs qui ne trouvent pas encore de partenaires plus réactifs pour écouler leurs invendus. Forte de cette dépendance et de ses faibles coûts de fonctionnement (minimisation du travail de recherche de produits, suppression des risques d'invendus en fonctionnant sans stocks), les agences en ligne dominent le marché. Elles font pression sur les prix et commencent à construire des partenariats directs avec hôteliers et transporteurs pour assembler des forfaits encore moins chers que ceux qui leur sont proposés par les tour-opérateurs. Bref, les tour-opérateurs ont contribué par les VDM à développer leurs concurrents les plus féroces.

À moins d'appauvrir leur offre, les producteurs ont des difficultés croissantes à vendre au-dessus du prix soutenable à des clients habitués aux prix bas. Ainsi la concurrence sur les prix

se fait au détriment de la qualité. Les produits sont sans cesse plus standardisés pour réduire les coûts au minimum.

De surcroît, les destinations sont fragilisées par le renforcement de ce tourisme de masse peu soucieux de durabilité : quand un opérateur lance une promotion sur une destination, les concurrents alignent leurs prix, les flux touristiques deviennent massifs et les destinations se « baléarisent ». La République Dominicaine illustre parfaitement ce phénomène.

Pour une enseigne en particulier, les VDM représentent aussi une dangereuse remise en cause de sa stratégie marketing et partenariale. Elles affaiblissent la lisibilité de son offre. D'une part, les promotions peuvent laisser à penser qu'à prix « normal », les prestations de la marque ne se vendent pas. D'autre part, sa politique de fidélisation perd de son crédit auprès du consommateur dans la mesure où les offres préférentielles accordées aux clients fidèles équivalent les meilleurs prix accordés aux retardataires. De plus, les relations avec les distributeurs partenaires souffrent que l'on accorde en direct aux clients des tarifs très négociés.

Notons, cependant, que certains tour-opérateurs maîtrisent parfaitement leurs VDM. Par exemple, Nouvelles Frontières et le Club Med proposent des VDM, sur leur site, à date fixe et une fois par semaine. D'autres, comme Voyageurs du Monde les utilisent pour modifier leur image : sa rubrique Internet « Voyageur express » présente ses VDM et lui permet de rompre, en partie, avec son image de voyageur aux tarifs inaccessibles.

Les VDM rendent finalement difficile la gestion des tour-opérateurs. Ceux-ci essayent de contourner ce nouveau comportement de vente et d'achat en maîtrisant davantage les facteurs temps et prix. D'une part, ils s'engagent dans des politiques visant à abaisser structurellement leurs prix. D'autres part, ils proposent des promotions, dès l'entrée des produits en brochure, pour inciter les clients à anticiper leur acte d'achat.

## ***5.2 Industrialisation de la production, vers une réduction structurelle des prix***

Certains tour-opérateurs ont réorganisé totalement leur circuit de production, pour être en mesure de réaliser une production « industrialisée » à bas prix. Ainsi ceux qui bénéficient d'économies d'échelle importante eu égard à l'étendue de leur offre ou à de forts engagements sur des destinations, proposent des séjours aux prix très compétitifs.

Marmara-Étapes Nouvelles, Marsans-Transtours et Look Voyages sont des tour-opérateurs spécialisés sur des destinations à forte demande, qui s'engagent sur de très gros volumes. Cette politique d'engagement, non dépourvue de risques, confère aux voyageurs un grand pouvoir de négociation. Ils peuvent ainsi proposer des prix inférieurs de 20 à 40 % aux prix du marché.

Ainsi Marmara-Étapes Nouvelles affiche désormais la meilleure rentabilité des grands voyageurs français, avec un chiffre d'affaires de 277 millions d'euros, en progression de 12 %. Marsans affiche un chiffre d'affaires en progression de 56 %, à 140 millions d'euros. Du fait de ces récentes difficultés financières, Look Voyages présente des résultats moindres.

La majorité des voyagistes français ont poursuivi, en 2003, leur politique drastique de réduction des coûts, amorcée en 2002. Ils ont réduit au minimum leurs dépenses promotionnelles et leurs engagements. Dans l'aérien, les co-affrètements se sont généralisés. Ainsi, malgré une baisse de leur chiffre d'affaires, certains parviennent à améliorer leurs marges et à répercuter cette baisse sur les prix.

Chez Donatello, dès que les réservations ont montré des signes de faiblesse, le siège a décidé d'arrêter ses dépenses en communication. L'augmentation des ventes directes a également permis des économies. Ainsi la production printemps-été 2004 affiche des tarifs en baisse de 6 à 25 %.

Le Club Med a abaissé en deux ans son seuil de rentabilité de 15 points. Il se donne ainsi les moyens de baisser durablement les prix de ses produits.

### **5.3 Le « early booking », favoriser les réservations anticipées**

Pour inciter les clients à effectuer des réservations en amont de la saison touristique, de nombreux tour-opérateurs accordent des avantages tarifaires sous contrainte d'une réservation précoce. Cette stratégie nommée communément « Early Booking » s'est déjà développé en Grande-Bretagne et en Allemagne.

En France, une part croissante des tour-opérateurs l'adopte. Look Voyages, le Club Med et Nouvelles Frontières en ont été les précurseurs en 2003. TUI a suivi en lançant dès sa pré-brochure été 2004, une vingtaine de produits avec 15 % de réduction.

La formule la plus audacieuse semble être le « Booking bonus » du Club Med à savoir une réduction de 1 euro par jour entre la date de réservation et la date de départ concernant 55 villages sur les marchés français et belge.

Les distributeurs commencent également à inciter leurs clients aux achats anticipés. Leclerc Voyages, qui référençaient 42 voyagistes en 2003, propose de façon non systématique des ventes en « early birds » pour les tour-opérateurs. Il s'agit d'opérations spéciales, des produits commercialisés à moindres prix sept à huit mois à l'avance.

Pendant une quinzaine de jours au printemps 2004, Voyages-sncf.com a testé une nouvelle formule promotionnelle baptisée « Départs en or ». Chaque jour, l'agence proposait un nombre illimité de places pour des séjours dans une destination, avec un tarif réduit quasiment de moitié. Les offres restaient en ligne 24 heures pour des dates de départ étalées sur toute l'année. Cette opération aurait permis au site de doubler ses ventes quotidiennes durant cette période. Ainsi Internet pourrait ne pas être qu'un canal de diffusion pour les VDM, mais permettre des réservations anticipées.

À l'inverse des VDM, qui nécessitent beaucoup de réactivité, les réservations anticipées facilitent les prévisions quant à l'activité à venir. La gestion des stocks et de la trésorerie peut alors être optimisée. De plus, la relation-client s'améliore, puisque les clients fidèles sont les premiers à être récompensés par ces avantages tarifaires.

Cependant, pour que son efficacité soit garantie, le « Early booking » semble se circonscrire à certains produits comme la croisière, les séjours club haut de gamme, les forfaits ; et à certains segments de clientèle comme les seniors. Aussi le facteur d'attraction est-il, là encore, la promotion.

Les opérateurs touristiques tendent à utiliser les méthodes du yield management avec une précision accrue. En effet, ces méthodes complexes de gestion pourraient leur permettre de maîtriser au mieux leur prix en fonction du délai de réservation.

Il s'agirait de segmenter la clientèle selon le délai de réservation qui lui correspond : « early booking, mid booking et late booking » et de proposer à chaque segment une offre adaptée à un tarif adapté pour optimiser leurs taux de remplissage.

## CONCLUSION

Au-delà du ralentissement de la croissance qui engendre une crise de surproduction et amplifie la concurrence entre les opérateurs traditionnels du secteur du voyage, l'émergence de nouveaux acteurs (transporteurs à tarifs réduits, agences en ligne « pure player »<sup>8</sup>) est perçue comme une menace pour les agences de voyages traditionnelles et pour les voyagistes.

Ces nouveaux acteurs du voyage se définissent par leur réactivité et leur adaptabilité grâce à une organisation basée sur la maîtrise des technologies et la désintermédiation. Ils obtiennent ainsi des coûts plus bas que les tour-opérateurs traditionnels pour assembler des prestations.

Cette nouvelle concurrence accélère la modernisation des tour-opérateurs plus « installés » sur le marché. Certes, leur savoir-faire en matière d'assemblage élaboré de prestations, leurs relations partenariales anciennes, leurs connaissances des destinations leur confère un avantage non-négligeable, mais ils doivent intégrer les changements technologiques à leur organisation et baisser leurs coûts de production, pour rester compétitifs.

Somme toute, de nombreuses synergies sont envisageables entre les nouveaux acteurs et les producteurs de voyages plus traditionnels. De nouveaux types de rapprochements sont donc à prévoir. Doit-on penser à l'intégration de transporteurs « low-cost » par les géants du voyage ? Ou encore, selon une tendance illustrée par Travelocity en Europe, à l'intégration de tour-opérateurs et d'agences de voyages classiques par les agences en ligne<sup>9</sup> ?

Les prochains mouvements de concentration seront à surveiller et pourront faire l'objet d'une étude approfondie de l'administration du Tourisme.

---

<sup>8</sup> Une « pure player » est une agence qui n'est présente que sur Internet.

<sup>9</sup> Travelocity, l'agence en ligne américaine, est numéro deux mondial de la vente de voyages sur Internet. À l'origine, Travelocity est une « pure player ». Depuis son alliance avec le groupe de distribution allemand Otto en septembre 2001, sa stratégie commence à s'infléchir et elle s'ouvre aux activités plus traditionnelles. Travelocity annonce en mars 2004, le rachat du groupe Vfinances, holding de tête du tour opérateur niçois Boomerang et des deux agences Travel Club Voyages et Usit. Cette acquisition lui sert de base à un développement multi-canal en France. Boomerang qui conservera sa marque pour la production, apporte à Travelocity, une structure, des produits, une expertise et des relations partenariales. Travelocity gèrera la distribution (agences, centres de réservations et futurs site Internet). Le groupe s'intéresse désormais à tous les segments de marché du voyage et à cette fin, il veut être présent sur tous les canaux de distribution.



# BIBLIOGRAPHIE

## Études

Internet Institute / Direction du Tourisme, *Étude exploratoire sur les ventes de dernière minute*, 2004

Conseils Loisirs Europe (P Viceriat JB Treboul), *Innovation technologique dans les produits et services touristiques*, 2003

Direction du Tourisme, *Les agences de voyages*, Les Essentiels, Observatoire du Tourisme, 1998

SNAV/COE, *Bilan 2003- Agences de voyages : Une année difficile pour les agences de voyages*

## Revue spécialisées

Revue Espaces, bimestrielle

Cahier Espaces, 5 numéros par an

L'Écho Touristique, hebdomadaire

Stratégies, hebdomadaire

Stratégos, mensuel

Tour Hebdo, hebdomadaire

Tourisme & Buisness, hebdomadaire

## Sites Internet spécialisés

[www.veilletourisme.ca](http://www.veilletourisme.ca)

[www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)