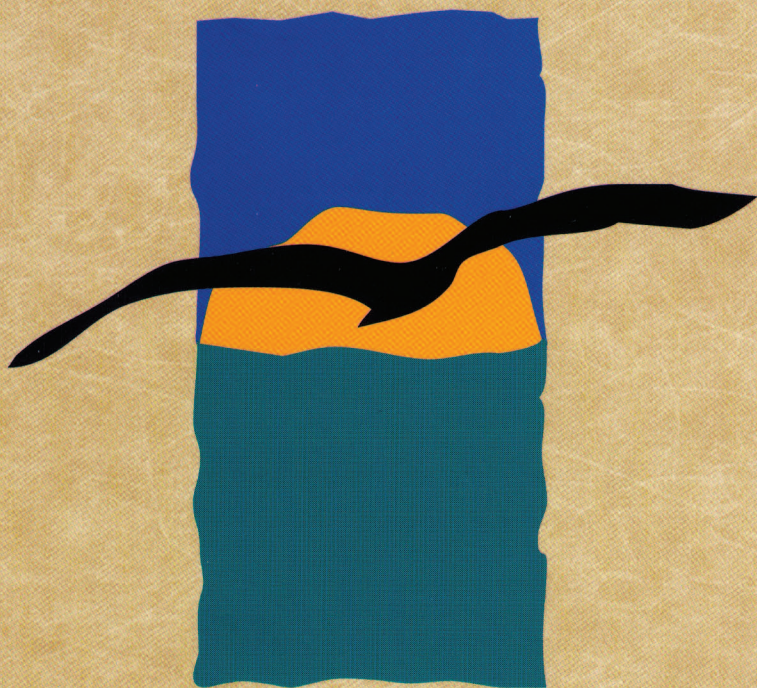


Préface de Francesco Frangialli

L'AGENT DE VOYAGES À L'ÈRE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE UNE PROFESSION À RÉINVENTER

FRANÇOIS BÉDARD



Presses de l'Université du Québec

**L'AGENT DE VOYAGES
À L'ÈRE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE
UNE PROFESSION À RÉINVENTER**



DANS LA MÊME COLLECTION

La prévision-prospective en gestion

Tourisme • Loisir • Culture

Jean Stafford et Bruno Sarrasin

Droit du tourisme au Québec

Louis Jolin

L'industrie touristique

Stratégie concurrentielle des entreprises

Vincent Sabourin

L'espace touristique

Normand Cazalais, Roger Nadeau et Gérard Beaudet

Microéconomie du tourisme

Jean Stafford

La recherche touristique

Introduction à la recherche quantitative par questionnaire

Jean Stafford

L'expérience touristique contemporaine

Fondements sociaux et culturels

Marc Laplante

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450

Sainte-Foy (Québec) G1V 2M2

Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096

Courriel : puq@puq.quebec.ca • Internet : www.puq.quebec.ca

Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE

DIFFUSION DE L'ÉDITION QUÉBÉCOISE

30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France

Téléphone : 33 1 43 54 49 02

Télécopieur : 33 1 43 54 39 15

SUISSE

GM DIFFUSION SA

Rue d'Etraz 2, CH-1027 Lonay, Suisse

Téléphone : 021 803 26 26

Télécopieur : 021 803 26 29



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels.

L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

L'AGENT DE VOYAGES À L'ÈRE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE UNE PROFESSION À RÉINVENTER

FRANÇOIS BÉDARD

Préface de Francesco Frangialli
Secrétaire général
Organisation mondiale du tourisme

2001



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Sainte-Foy (Québec) Canada G1V 2M2

Données de catalogage avant publication (Canada)

Bédard, François

L'agent de voyages à l'ère du commerce électronique : une profession à réinventer

(Collection Tourisme)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1136-7

1. Agences de voyages – Informatique. 2. Agences de voyages – Innovations.
3. Commerce électronique. 4. Services (Industrie) – Informatique. 5. Agences
de voyages – Canada. I. Titre. II. Collection : Collection Tourisme (Sainte-Foy, Québec).

G154.B42 2001

338.4'791'0285

C2001-940943-5

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

Révision : LE GRAPHE ENR.

Mise en pages : DYNAGRAM

Couverture : CARON & GOSSELIN COMMUNICATION GRAPHIQUE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2001 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2001 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 3^e trimestre 2001

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

Préface

« Les technologies de l'information et de la communication sont en train de devenir un des principaux facteurs de la croissance économique mondiale. [...] Des opportunités sans précédent s'offrent à tous, aussi bien individuellement que collectivement », affirmait la Charte d'Okinawa sur la société mondiale de l'information, adoptée par les pays membres du G8 en juillet 2000.

Ce n'est pas la première fois que les progrès des sciences et des techniques changent la face du tourisme. Historiquement, l'abaissement du coût du transport aérien, rendu possible par la mise en service des avions à réaction, puis par celle des *gros porteurs*, la généralisation de la voiture individuelle, l'introduction de l'informatique de gestion et de la bureautique, l'arrivée des systèmes globaux de distribution ont, tour à tour, contribué à la mondialisation de l'industrie du voyage, permis à de nouveaux consommateurs d'y accéder et à de nouvelles alliances entre opérateurs de se créer.

Mais l'étape qu'aborde maintenant l'industrie touristique mondiale se révèle, de toute évidence, plus décisive encore que les précédentes. Les technologies de l'information et de la communication, par la richesse incomparablement accrue de l'information qu'elles véhiculent et par l'immense liberté qu'elles accordent au consommateur d'accéder directement et individuellement aux services qui lui sont offerts, changent la donne. Des entreprises de type nouveau apparaissent, telles ces « agences de voyages virtuelles » dont le chiffre d'affaires explose ; d'autres, plus

traditionnelles, doivent se spécialiser ou s'agglomérer ; d'autres encore doivent s'adapter ou disparaître alors que, de leur côté, les compagnies aériennes vendent directement sur Internet une part croissante de leur offre de sièges.

Mais surtout un grand défi attend les destinations et les opérateurs qu'elles regroupent. Selon la capacité dont les uns et les autres sauront, ou non, faire preuve, d'utiliser ces techniques, de se mettre ou non efficacement « en ligne », ils bénéficieront d'un avantage compétitif remarquable ou, inversement, souffriront d'un handicap quasi insurmontable.

Un avantage compétitif, car l'accès au consommateur final devient infiniment plus rapide et beaucoup moins onéreux. Dès lors, des destinations éloignées, des opérateurs spécialisés, ou des producteurs individuels, se voient offrir des opportunités dont ils n'avaient jamais osé rêver. À la condition de maîtriser convenablement les nouveaux outils du multimédia, des télécommunications et de l'Internet, ils peuvent communiquer sans intermédiaire avec leurs clients potentiels, présenter leur offre et faire connaître leurs produits de façon détaillée et, surtout, commercialiser directement leurs services, alors que, faute de moyens suffisants, les procédés traditionnels de marketing et de distribution se trouvaient hors de leur portée.

Un avantage compétitif ou un handicap quasi insurmontable ?

L'inégalité dans la maîtrise des nouvelles technologies creuse une nouvelle inégalité : le « fossé numérique » ; elle se révèle encore plus marquée que l'inéquitable répartition du capital sur une base mondiale et elle a moins de chance que cette dernière de se corriger spontanément sous l'effet des lois du marché. Contrairement à une idée répandue, ces technologies émergentes échappent largement au phénomène de globalisation ; elles demeurent pour l'essentiel l'apanage d'un petit nombre de pays ou de régions, et c'est là une constatation particulièrement préoccupante pour une activité comme le tourisme, qui se transforme à grande vitesse sous l'impact des innovations en cause.

* * *

L'ouvrage du professeur François Bédard de l'Université du Québec à Montréal, inspiré par la thèse qu'il avait brillamment défendue à l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, éclaire nombre des aspects de cet enjeu, que représente l'irruption des nouvelles technologies de l'informa-

tion pour l'industrie touristique mondiale, avec, naturellement, une considération particulière pour celles du Canada et du Québec.

L'accent y est mis, à juste titre, sur la situation des petites et moyennes entreprises du secteur et sur les changements profonds qui ont déjà commencé à affecter le monde des agents de voyages.

Ces derniers sont en effet au cœur de la problématique nouvelle qui se dessine. Plus que d'autres professionnels, ils devront se transformer, se spécialiser et démontrer leur capacité à surmonter ce bouleversement, comme d'ailleurs ils ont su le faire, dans d'autres circonstances, en s'adaptant à l'arrivée de nouveaux intervenants – grande distribution, établissements financiers – sur le marché du voyage, ou encore en sachant devenir les utilisateurs, plutôt que les victimes, des systèmes globaux de distribution développés par les compagnies aériennes. Les agents de voyages devront accentuer leur fonction de conseil spécialisé de leur clientèle et, simultanément, renoncer à n'exercer qu'un simple rôle d'intermédiaire dans la vente des billets d'avion ou la distribution des produits des grands voyagistes (*tour operators*), que l'Internet peut désormais assurer à leur place pour un coût bien moindre.

Il convient de souligner que l'ouvrage du professeur Bédard va au-delà de l'analyse universitaire, même si cette dimension n'est pas absente et transparait notamment dans l'intéressant chapitre proposant une modélisation du comportement des agents économiques concernés. Certainement inspiré par l'expérience de son auteur à l'Organisation mondiale du tourisme, le livre témoigne d'une connaissance intime d'une branche industrielle complexe, souvent fragile dans son assise financière et le niveau de formation de ses cadres, parfois critiquée par l'opinion publique, confrontée à une transformation rapide de l'environnement économique et technologique où elle opère.

À travers de l'évolution difficile d'une profession qui tente de s'adapter à l'« ère du commerce électronique », c'est le visage du monde du tourisme et des voyages de demain qui se dessine dans cet excellent plaidoyer pour une modernisation anticipée et maîtrisée.

Francesco Frangialli

Secrétaire général
de l'Organisation mondiale du tourisme
Madrid, le 5 septembre 2001

Remerciements

Tout ce qui entoure la rédaction de ce livre a été rendu possible grâce à l'apport précieux de nombreuses personnes. Je tiens à les remercier toutes, mais qu'il me soit permis de souligner la collaboration de certaines d'entre elles.

Le professeur Bernard Morucci, de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne pour ses précieux conseils à titre de directeur de ma thèse de doctorat de laquelle est inspiré le présent ouvrage. Le Secrétaire général de l'Organisation mondiale du tourisme, Monsieur Francesco Frangialli, qui a accepté d'en écrire la préface. Mes collègues du Département d'études urbaines et touristiques de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal – notamment les professeurs Paul Bodson, directeur du Département, et Jean Stafford, directeur de la collection *Tourisme* des Presses de l'Université du Québec –, pour leur encouragement et leur support dans l'écriture de mon premier livre. Les quelques centaines d'agents de voyages qui ont accepté de participer à l'enquête dont les données ont constitué la matière de base originale publiée dans cet ouvrage. Les dirigeants de l'Association canadienne des agents de voyages (ACTA-Québec) et de l'Union professionnelle des agences de voyages de Belgique (UPAV) qui m'ont donné l'occasion de communiquer à leurs membres les résultats préliminaires de ma recherche et ainsi de recueillir un feed-back précieux. Mes étudiants en gestion du tourisme et de l'hôtellerie de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal qui, par leurs questions et leurs commentaires, m'ont permis de mieux vulgariser certains concepts présentés dans cet ouvrage. Gaston Dussault et Line

Lapierre pour leur aide à la préparation du manuscrit. Finalement, mon épouse Judith et nos deux enfants Vincent et Nicolas qui m'ont accordé avec générosité le support moral et le temps requis pour que ce travail touche enfin au but.

Oui, vraiment, merci !

AVIS AUX LECTEURS

La plupart des données statistiques ou factuelles dans tout ouvrage traitant d'un sujet aussi dynamique que celui des nouvelles technologies évoluent rapidement. Le lecteur doit donc interpréter les données contenues dans ce livre dans le contexte qui avait cours au moment où la recherche a été effectuée. Toutefois, les tendances observées dans l'industrie du voyage et les concepts de gestion que ces données ont permis de mettre en évidence demeurent toujours d'actualité.

Table des matières

Préface.....	IX
Remerciements	XIII
Introduction.....	1
Chapitre 1 : L'état des lieux.....	5
1.1. Les agences publiques ou parapubliques en tourisme.....	7
1.2. Les représentants de l'industrie du voyage au Québec	8
1.3. Les médias.....	9
1.4. Les organisations internationales en tourisme et en voyage.....	12
1.5. Les auteurs et les chercheurs	13
Chapitre 2 : Problématiques d'adaptation au commerce électronique dans les entreprises de services.....	19
2.1. Définition du concept de commerce électronique	21
2.2. Les préjugés à l'égard du commerce électronique	24
2.3. La problématique pour les gouvernements.....	27
2.4. La problématique pour les entreprises.....	29
2.4.1. Le contexte général.....	30
2.4.2. Le commerce électronique des biens matériels et des biens immatériels ou dématérialisés.....	31

2.4.3. La distribution	32
2.4.4. Le marketing	33
Chapitre 3 : L'industrie des agences de voyages	37
3.1. Bref historique	39
3.1.1. La première agence de voyages dans le monde	40
3.1.2. La première agence de voyages aux États-Unis	41
3.1.3. La première agence de voyages au Québec	43
3.1.4. Les débuts de l'aviation commerciale et les organisateurs de voyages	45
3.2. Les perspectives d'ensemble de l'industrie des agences de voyages.....	46
3.2.1. Les éléments de définition	46
3.2.2. L'évolution	48
Chapitre 4 : L'industrie des agences de voyages au Canada	51
4.1. Quelques données statistiques	53
4.2. La déréglementation dans le transport aérien	56
4.3. Le plafonnement des commissions.....	56
4.4. Les technologies	57
4.5. Les systèmes de distribution mondiaux	60
4.6. La consolidation dans l'industrie des agences de voyages	61
4.7. Le cadre légal des agences de voyages au Québec	61
Chapitre 5 : L'impact des nouvelles technologies dans l'industrie du voyage	65
5.1. Les principales caractéristiques de l'usage des technologies de l'information dans l'industrie du voyage	67
5.2. Les impacts fondamentaux des technologies de l'information sur l'industrie du voyage.....	68
5.3. L'Internet.....	69
5.4. Les relations entre les agences de voyages et les lignes aériennes	76
5.5. Le marché des voyages d'affaires.....	79
5.6. Plus ou moins d'intermédiation dans l'industrie du voyage.....	82
5.7. Les agences de voyages en ligne	85

5.8. Les consommateurs	87
5.9. Les technologies et le marketing	90
Chapitre 6 : L'opinion d'experts de l'industrie du voyage	97
6.1. Le passé – évolution du métier d'agent de voyages au Québec au cours des dernières décennies	99
6.2. Le présent – portrait de la situation actuelle dans l'industrie des agences de voyages et des défis posés par les nouvelles technologies	101
6.2.1. Le métier d'agent de voyages	101
6.2.2. La formation	103
6.2.3. L'usage des technologies	104
6.2.4. Le marketing	105
6.2.5. Les données financières	106
6.2.6. Les pratiques commerciales	108
6.2.7. Quelques points divers	109
6.3. Le futur – perspectives d'avenir dans un horizon de quatre à cinq ans	110
6.3.1. Les caractéristiques du métier d'agent de voyages	110
6.3.2. La formation	112
6.3.3. L'usage des technologies	113
6.3.4. Le marketing	115
6.3.5. Les données financières	116
6.3.6. Les pratiques commerciales	116
Chapitre 7 : L'opinion de la clientèle des agences de voyages	119
7.1. Le profil des participants	121
7.2. Les résultats	122
7.2.1. Question 1 : Quels usages faites-vous de l'Internet ?	122
7.2.2. Question 2 : Quels types de voyages effectuez-vous annuellement ?	123
7.2.3. Question 3 : Quelles sont vos sources d'information pour les voyages ?	124
7.2.4. Question 4 : Quel processus de réservation voyages utilisez-vous habituellement ?	125
7.2.5. Question 5 : Que pensez-vous des frais de services dans les agences de voyages ?	127

7.2.5.1. Les commentaires des participants.....	127
7.2.5.2. Analyse.....	128
7.2.6. Question 6 : D'ici 3 à 5 ans, achèterez-vous vos vacances chez un agent de voyages ou sur l'Internet ?.....	129
7.2.6.1. Les commentaires des participants.....	129
7.2.6.2. Analyse.....	130
7.2.7. Question 7 : Dans un horizon de 3 à 5 ans et dans le contexte d'un développement significatif de l'Internet, quelles sont vos attentes par rapport à l'évolution du rôle des agents de voyages ?	131
7.2.7.1. Les commentaires des participants.....	131
7.2.7.2. Analyse	132
 Chapitre 8 : La problématique de l'industrie des agences de voyages.....	 133
8.1. Les forces.....	135
8.2. Les faiblesses	136
8.3. Les menaces	137
8.4. Les opportunités	140
 Chapitre 9 : Essai de modélisation du comportement des agences de voyages.....	 143
9.1. Description des orientations	145
9.2. Méthodologie	149
9.3. Essai de modélisation du comportement des agences de voyages d'ici à 2002	150
9.3.1. Caractéristiques associées à l'entreprise	150
9.3.2. Caractéristiques associées à l'agent de voyages	152
9.4. Analyse des résultats	153
9.4.1. Variable : Les regroupements détiendront un pouvoir élevé d'ici à 2002	153
9.4.2. Variable : Les agences de voyages devront faire partie d'un regroupement pour survivre d'ici à 2002	154
9.4.3. Variable : Les agences de voyages devront adopter d'ici à 2002 un double rôle d'intermédiaire et de fabricant de produits exclusifs	154

9.4.4. Variable : Les commissions représenteront moins de 50 % des revenus des agences de voyages	155
9.4.5. Variable : L'agent appartient au groupe d'âge des 25-34 ans	155
9.4.6. Variable : L'agent appartient au groupe d'âge des 35-44 ans	155
9.4.7. Variable : L'agent appartient au groupe d'âge des 45-54 ans	156
9.5. Les résultats	156
Chapitre 10 : La nouvelle agence de voyages	159
10.1. Les orientations managériales	162
10.2. La vision	163
10.2.1. Amélioration des services à la clientèle par la technologie	164
10.2.2. Transformation de la structure de l'entreprise	165
10.2.3. L'abandon des affaires	166
10.3. Le positionnement	166
10.3.1. L'orientation généraliste	166
10.3.2. L'orientation fournisseurs	167
10.3.3. L'orientation clients / produits	167
10.3.4. L'orientation hybride	168
10.4. Les programmes	168
10.5. Les produits	171
10.6. La culture	172
10.7. La structure	172
10.7.1. Adopter graduellement un double rôle d'intermédiaire et de fabricant de produits voyages ...	172
10.7.2. S'associer à de nouveaux partenaires financiers	173
10.8. Les systèmes	174
10.8.1. Augmenter la collecte d'informations sur la clientèle et investir dans l'acquisition d'outils technologiques	174
10.8.2. Compter davantage sur les services technologiques offerts par un regroupement	175
10.9. Le personnel	176
10.9.1. Investir dans la formation des conseillers en voyages .	176

10.10. Les orientations théoriques.....	177
10.10.1. La dimension formation	178
10.10.2. La dimension acquisition des nouvelles technologies	179
10.10.3. La dimension utilisation des nouvelles technologies	179
10.10.4. L'encadrement de la pyramide d'adaptation aux nouvelles technologies	179
10.11. Les voies de recherche	180
10.11.1. Les regroupements	180
10.11.2. La structure de revenus des agences de voyages	180
10.11.3. Le rôle des agences en qualité de producteurs et de vendeurs de produits de voyages	181
10.11.4. Le concept de bourse du voyage	181
Épilogue	183
Bibliographie	185

Introduction

Comment les entreprises du secteur des services en général et des agences de voyages en particulier s'adapteront-elles au commerce électronique ? C'est la question à laquelle tente de répondre le présent ouvrage.

Car subsister et progresser – en dépit des changements rapides et constants provoqués par les nouvelles technologies – nécessitent une adaptation de tous les instants. Voilà qui exige des entreprises qu'elles évoluent pour éviter d'être dépassées.

Durer signifie se transformer ! Et si ces deux termes semblent antinomiques, ils correspondent tout de même à la nouvelle donne qu'entraîne l'économie de l'information.

Le secteur des services comprend de multiples activités. Le *General Agreement on Trade and Tariffs* (GATT) classe ces activités en douze catégories :

- affaires
- communications
- construction et services de génie reliés
- distribution
- éducation
- environnement
- finances

- santé et services sociaux
- tourisme et voyage
- transport
- loisir, culture et sport
- autres services non inclus dans les autres catégories ¹.

Pour nous aider à illustrer notre propos et à simplifier notre exploration du vaste secteur des services, nous utiliserons comme exemple l'activité *tourisme et voyages* – plus précisément l'industrie des agences de voyages.

Dans le monde, on dénombre des dizaines de milliers d'agences et quelques centaines de milliers de conseillers en voyages. Or, ces entreprises voient leur rôle d'intermédiaire remis en question par l'évolution rapide des technologies de l'information et des télécommunications.

Les nouvelles technologies – et l'Internet en particulier – favorisent l'échange direct d'informations entre les fournisseurs de services de voyages et les consommateurs. Elles permettent en plus d'effectuer des transactions sans l'intermédiaire d'un agent ou d'un conseiller en voyages. Cette réalité ne pourra aller qu'en s'accroissant au cours des prochaines années, en raison de la convivialité grandissante des nouvelles technologies.

Des experts considèrent que l'industrie du voyage représente le secteur le plus propice au commerce électronique, c'est-à-dire que les consommateurs achèteront de plus en plus directement des fournisseurs-producteurs sans passer par des intermédiaires. La menace d'une diminution graduelle de l'importance de leur rôle, voire de leur disparition éventuelle, est prise au sérieux par les leaders de l'industrie qui ont entrepris de repenser le rôle traditionnel de l'agence de voyages de manière à assurer leur survie.

L'IMPORTANCE DU SUJET

Le présent ouvrage porte sur un phénomène concret qui touche des dizaines de milliers d'entreprises et des centaines de milliers de travailleurs dans le

1. Classification publiée en 1991 par le GATT. Source : Auliana Poon, *Tourism : Technology and competitive Strategies*, Oxon (U.K.), CAB International, 1993, p. 316.

monde. L'existence même d'une profession centenaire, l'agent de voyages, est remise en question à la grandeur de la planète.

Les nouvelles technologies sont venues changer le délicat équilibre des relations entre les différents protagonistes de l'industrie – fournisseurs / distributeurs / clients – comme c'est d'ailleurs le cas dans d'autres activités de services. La position des agences de voyages s'est fragilisée. La rentabilité n'est plus au rendez-vous chez les plus petites agences. Des pressions énormes s'exercent sur les dirigeants qui luttent pour sauvegarder leur entreprise. Ces gens désirent continuer à pratiquer un métier qu'ils aiment, à protéger leur mode de vie et celui de leurs employés.

Nous inspirant des sciences de la gestion, nous avons naturellement orienté le présent ouvrage vers des préoccupations qui intéressent des gestionnaires d'entreprise. Il constitue un recul et une réflexion permettant de dégager une vision globale et une compréhension d'ensemble des difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies dans les services.

En somme, nous avons voulu aider les gestionnaires à mieux réussir la transformation nécessaire de leur entreprise.

Dans une perspective plus large, l'ouvrage contribue à mieux comprendre l'impact du commerce électronique sur les entreprises. En ce sens, il répond à un vœu formulé dans un rapport de l'OCDE sur le commerce électronique publié vers la fin des années 1990 : « Les recherches sur les incidences plus générales du commerce électronique sur la structure et la productivité du système commercial commencent seulement à s'accumuler. Un ensemble fascinant de théories voit le jour. Mais les apports intellectuels et les études empiriques nécessaires doivent être à la fois plus nombreux et plus variés. »

LA STRUCTURE DE L'OUVRAGE

Le présent ouvrage comprend une introduction, dix chapitres et un épilogue. Le chapitre 1 dresse l'état des lieux où l'on rapporte un certain nombre d'opinions ou de commentaires émanant d'intervenants intéressés par l'avenir de la profession de l'agent de voyages. Le chapitre 2 explore les différentes difficultés d'adaptation au commerce électronique dans les entreprises de services. Dans le chapitre 3, nous évoquons la naissance et l'évolution des premières agences de voyages, tandis que dans le chapitre 4 nous dressons un tableau de cette industrie au Canada. Le chapitre 5 porte sur l'impact des nouvelles technologies dans l'industrie

du voyage. Dans le chapitre 6, nous rapportons les résultats d'entrevues auprès d'experts de l'industrie du voyage québécois et, dans le chapitre 7, les résultats d'un groupe de discussion auprès de clients d'agences de voyages. Le chapitre 8 synthétise la problématique de l'industrie des agences de voyages en effectuant une analyse des forces, des faiblesses, des risques et des opportunités qui caractérisent cette industrie. Le chapitre 9 présente l'essai de modélisation du comportement des agences de voyages qui a constitué le cœur de la thèse de doctorat que nous déposons à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne en février 2000. En guise de conclusion à cet ouvrage, nous résumons au chapitre 10 les nouvelles connaissances relatives à notre recherche sur l'agent de voyages à l'ère du commerce électronique et les nouvelles connaissances théoriques que l'on peut en extraire.

Chapitre 1

L'état des lieux

Les agences de voyages peuvent-elles r  chapper de l'avènement du commerce électronique ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette question, il faut cerner le contexte technologique et le profil d'affaires des agences de voyages. Nous avons donc sélectionné un certain nombre d'opinions ou de commentaires formulés par cinq groupes d'intervenants préoccupés par la question.

Nous présentons d'abord quelques opinions d'organismes touristiques publics ou parapublics, puis, successivement, d'autres commentaires exprimés par des représentants de l'industrie du voyage, de médias spécialisés, de grandes organisations internationales en tourisme et des auteurs ou chercheurs ayant écrit sur le sujet. Certaines sources sélectionnées remontent à plus de cinq ans et d'autres sont plus récentes. Ce qui permet de démontrer que la question de départ, tout en demeurant d'actualité, ne date pas d'hier.

1.1. LES AGENCES PUBLIQUES OU PARAPUBLIQUES EN TOURISME

Dans son rapport intitulé *Diagnostic sectoriel de l'industrie du voyage au Québec*, publié en novembre 1994, le Comité sectoriel de l'industrie du voyage souligne que l'adaptation aux nouvelles technologies représente l'un des grands enjeux de l'industrie. La menace appréhendée pour les agents de voyages du Québec se formule sous diverses questions dont voici un aperçu.

- Les consommateurs pourront-ils gérer eux-mêmes leurs voyages ?
- Le rôle de conseiller en voyages a-t-il encore sa raison d'être ?
- Le rôle d'agent tendra-t-il à se limiter à la vente ?
- Quels seront les véritables impacts de la technologie sur la structure de l'industrie¹ ?

Le vice-président aux technologies à la Commission canadienne du tourisme (CCT), Jean B. Chrétien, déclarait dans un article paru en janvier 1996 dans le bulletin de la CCT que « le touriste a pris le contrôle en tant que consommateur au pouvoir sans pr  c  dent. Et il est fermement décidé

1. Michel Archambault et Paul Arseneault, *Diagnostic sectoriel de l'industrie du voyage au Québec*, rapport final présenté par le Comité sectoriel de l'industrie du voyage, Montréal, novembre 1994, p. 80-81.

à imposer ses préférences et ses exigences à l'industrie pour le choix, l'emplacement, le prix, les dates et la fourniture des produits et des services touristiques qu'il recherche ».

Il poursuivait en soulignant qu'« avec ce changement, il est devenu urgent que le tourisme s'adapte à la société nouvelle – là où la technologie des communications n'est plus un sujet de controverse mais, au contraire, une priorité contribuant au succès de l'industrie² ».

Lors d'une présentation portant sur le Centre d'affaires électronique en tourisme effectuée à l'hiver 1999 par Tourisme Québec et Bell Canada devant les membres du Forum québécois du tourisme, on admettait que les agents de voyages étaient mal équipés en données et produits dans le cas où la destination était le Québec. On soulignait qu'ACTA Vacances Québec, un réseau d'agences spécialisées dans la vente de la destination Québec, serait en mesure de donner un bien meilleur rendement si l'outil dont cette association disposait était plus performant³.

1.2. LES REPRÉSENTANTS DE L'INDUSTRIE DU VOYAGE AU QUÉBEC

À l'occasion de leur congrès annuel de 1995, les membres de l'Association des agences de voyages du Québec (ACTA-Québec) ont discuté sur le thème des nouvelles technologies et de leur impact sur les agences de voyages.

Un des conférenciers, Philippe Le Roux, expert québécois en matière d'inforoutes, a abordé le thème de l'évolution de l'attitude des agents de voyages à l'égard des impacts des nouvelles technologies de l'information. Il a indiqué que la plupart des agents de voyages, il y a quelques années à peine, paraissaient très peu préoccupés, voire incrédules, devant les impacts que pouvaient avoir les technologies de l'information sur leur chiffre d'affaires.

Un an plus tard, alarmés par les nombreux échos que donnaient les médias à l'avènement prochain de l'Internet et des inforoutes désormais

2. Jean B. Chrétien, « La CCT vient en aide au tourisme grâce à la technologie », *Canada Communiqué*, Ottawa, Commission canadienne du tourisme, janvier 1996, p. 6.

3. Tourisme Québec et Bell Canada, *Conférence sur le Centre d'affaires électronique en tourisme présenté à l'hiver 1999 devant les membres du Forum québécois du tourisme*, 1999, 30 p.

accessibles aux consommateurs, les agents de voyages commençaient à exprimer un sentiment de colère, menacés qu'ils se sentaient de perdre des affaires à cause de ces mêmes technologies. « Les technologies ne viendront pas nous voler nos affaires », grognaient-ils, en affichant une attitude de résistance au changement !

Une année plus tard, le sentiment de colère et l'attitude de résistance avaient fait place à la volonté de comprendre les changements et de s'adapter afin d'assurer l'avenir.

1.3. LES MÉDIAS

Les médias rapportent largement, depuis quelques années, les préoccupations exprimées par les agents de voyages relativement aux nouvelles technologies.

Déjà, en 1994, on retrouvait dans la presse écrite, tant généraliste que spécialisée, des titres révélateurs de cette réalité : « Devenez votre propre agent de voyages » (*The Gazette*, Montréal, 21 février 1994) ; « Des systèmes informatiques permettent aux consommateurs d'effectuer leurs réservations de voyages – des systèmes de réservation automatisés gagnent la faveur populaire, en particulier auprès des gens voyageant vers une destination familière » (*The Globe and Mail*, Toronto, 22 février 1994) ; « L'autoroute électronique fera-t-elle disparaître l'agent de voyages ? » (*Bulletin Voyages*, Montréal, 4 juillet 1994).

En février 1995, André Désiront, dans un article paru dans le quotidien *La Presse* de Montréal, s'interrogeait à savoir si l'agent de voyages déraperait sur l'autoroute informatique. Autrement dit, l'autoroute de l'information allait-elle faire disparaître l'agent de voyages ? Il s'interrogeait sur le rôle de l'agent de voyages dans l'éventualité où celui-ci réussirait à survivre.

- Quel serait son rôle dans l'avenir ?
- Demeurerait-il un conseiller écouté ou deviendrait-il un simple aiguilleur chargé de filtrer et de traiter la demande qui lui arriverait sous forme d'influx électronique⁴ ?

4. André Désiront, « L'agent de voyages dérapera-t-il sur l'autoroute informatique ? », *La Presse*, 18 février 1995, p. H-5.

Trois ans plus tard, la question demeurerait toujours d'actualité pour Désiront. Dans un article intitulé « Restera-t-il des agences de voyages dans dix ans ? » paru en 1998, le journaliste soulignait que « l'irruption des nouvelles technologies sur le terrain de la consommation va amener une redistribution des cartes ».

Pour les entreprises qui s'intéressent au commerce électronique, le voyage est le produit idéal, parce qu'il n'a pas besoin d'être examiné ou essayé tel un vêtement, et que le processus d'achat est relié à ce que l'Internet véhicule le mieux, l'information.

Et ils sont nombreux à penser que la distribution électronique sera l'ultime solution qui permettra de réduire les prix de vente au détail et d'augmenter le bassin d'acheteurs.

L'agent de voyages cherche à se rendre indispensable. Mais comment y arriver ? Pour le moment, personne n'a vraiment trouvé de réponses concluantes à cette question⁵.

Un article paru en avril 1999 dans le *Travel Trade Gazette* s'intéresse aux différents types d'impacts que provoque l'Internet. Selon le magazine, l'Internet :

pourrait détruire la relation traditionnelle qui relie l'agent à sa clientèle. Avec la révolution électronique, les consommateurs et les fournisseurs de services vont voir leur pouvoir augmenté au détriment des intermédiaires. Seules les grandes agences disposant des ressources nécessaires pourront se reconvertir dans des services de consultation. Les petites agences, pour leur part, sont menacées de disparition à moins qu'elles n'adoptent de nouvelles stratégies pour assurer leur survie.

La nouvelle génération étant très réceptive à l'achat en ligne, les barrières technologiques vont s'abaisser rapidement. Le nombre d'implants des agences chez leurs grands clients corporatifs va diminuer avec l'avancement des systèmes de réservation en ligne incorporés aux intranets des entreprises.

Il existe des opinions divergentes quant à l'impact d'Internet auprès des consommateurs. Pour certains, l'Internet n'est pas une menace, parce qu'il n'est pas facile pour les consommateurs de se retrouver dans l'ensemble des informations disponibles. Pour d'autres, l'Internet est une menace parce que les consommateurs croient qu'ils vont réaliser des économies en achetant

5. André Désiront, « Le public choisira-t-il l'agent de voyage virtuel ? », *La Presse*, 26 décembre 1998, p. H-7.

directement. Quoi qu'il en soit, il y a fort à parier qu'avec l'évolution du Web des voyageurs et des détaillants seront progressivement éliminés⁶.

Dans un article diffusé sur le site de Travel Technology Association, Richard Eastman (1995) a traité de la billetterie électronique. On pouvait y lire que :

avec la billetterie électronique – les réservations directes sur Internet et la tendance émergente des services aériens d'un point A à un point B qui peuvent être réservés par téléphone (incluant certains qui ne paient pas de commissions d'agences) –, un certain nombre de questions se posent.

- Quel est l'avenir de l'agent de voyages ?
- Quelles sont les caractéristiques fondamentales de l'industrie des agences de voyages d'affaires ?
- Qui – qu'est-ce qui – peut représenter une forme de substitution à leurs services et dans quelle mesure ?
- Quelles sont les activités propres aux agences de voyages d'affaires ?
- Quelles activités pourraient être améliorées pour donner de la valeur ajoutée pour leurs clients et leurs fournisseurs ?
- Comment les agences de voyages d'affaires se comportent-elles en qualité d'intermédiaires dans le réseau des interrelations ?
- Comment doivent-elles modifier leur façon de faire des affaires de manière à survivre au processus de désintermédiation⁷ ?

Dans une entrevue au magazine *Bulletin Voyages* en novembre 1999, le président de Royal Aviation, un important transporteur de vols nolisés (charters), émettait l'opinion suivante : « Le commerce électronique va connaître une expansion fulgurante dans un an ou deux, lorsque les consommateurs pourront acheter leur voyage à l'aide de leur téléviseur. Si j'étais un agent de voyages, je serais mort d'inquiétude⁸. »

6. « Travel Agents Can Still Beat Competition », *Travel Trade Gazette*, Royaume-Uni et Irlande, 26 avril 1999, p. 27.

7. Richard Eastman, « Future of Travel Agents ? », article sur le site Web de *Travel Technology Association*, décembre 1995, 2 p. Traduction libre de l'auteur.

8. Michel Leblanc (Royal Aviation), « Rien ne sera plus jamais pareil ! », *Bulletin Voyages*, Montréal, 22 novembre 1999, p. 6-9.

1.4. LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES EN TOURISME ET EN VOYAGE

Dans une présentation devant les membres du Cercle de tourisme du Québec, le 17 novembre 1994, John R. Zeeman, président-directeur général du World Travel and Tourism Council (WTTC), déclarait que, « pour maintenir leur niveau d'affaires et conserver leurs emplois, virtuellement tout le monde dans le secteur de voyage devra se familiariser avec les nouvelles technologies de l'information et d'automatisation des opérations ». Il concluait sa présentation en déclarant que « l'environnement technologique va semer de la crainte chez certains tout en représentant de grandes occasions d'affaires pour d'autres ».

Dans l'édition d'octobre 1995 de la revue *Nouvelles de l'OMT*, Scott Wayne, directeur de la technologie à l'Organisation mondiale du tourisme, brossait un tableau des résultats de ses recherches récentes ayant trait au tourisme et à la technologie. D'entrée de jeu, il mentionnait que « ce cyberspace implacable est quelque peu décourageant. Mais il n'y a pas là de quoi se laisser intimider. En fait, pour l'industrie touristique, cela pourrait être une formidable occasion de croissance. »

Il continuait en précisant que « pour l'emporter sur ses concurrents il faut être informé des tendances du marché, des modèles et des approches de planification, des stratégies visant à réduire au minimum les effets négatifs et à utiliser au maximum ses effets positifs, des possibilités de formation, de l'existence du matériel pédagogique, etc.⁹ ».

Dans une étude commanditée par l'OMT intitulée « L'impact des nouvelles technologies dans la distribution touristique » menée par Olivier Vialle en 1995, on lit que « l'automatisation de la réservation devait déboucher sur les ETDNS (Electronic Ticket Delivery Networks) ou sur les réseaux d'imprimantes par satellites. Mais la remise en cause du caractère physique d'un billet et sa disparition à plus ou moins long terme risquent de modifier les habitudes de distribution. »

Le *ticketless* remet en question le processus de vente des produits aériens. [...] Les compagnies aériennes soulignent les gains de productivité que les agents de voyages peuvent réaliser grâce à ce nouveau mode de distribu-

9. Scott Wayne (conseiller de l'OMT en matière de communications et de publications), « Tourisme et technologie : à la portée de clavier », *Nouvelles de l'OMT*, Organisation mondiale du tourisme, 5 octobre 1995, p. 16-17.

tion. Conséquences pour les agences de voyages ? Des ventes de produits aériens plus rentables, certes, mais aussi un risque de désintermédiation.

1.5. LES AUTEURS ET LES CHERCHEURS

En 1995, je signalais avec Philippe Le Roux un article dans la revue de recherche en tourisme *Téoros*¹⁰. Nous soulignions alors que les agences de voyages utilisent les nouvelles technologies (ex. les systèmes informatisés de réservation), et ce, depuis près d'une vingtaine d'années. Elles devraient donc mettre à profit cette expérience et adopter une attitude proactive face aux nouvelles technologies de manière à en faire un outil de développement – plutôt qu'une menace à leur profession.

« Les agences de voyages sont dans une impasse ! » Voilà ce que déclarait dans une entrevue aux *Cahiers Espaces*, en 1997, Franck Fouqueray, président-directeur général d'Inter Res@, une firme franco-québécoise se spécialisant dans l'utilisation de l'Internet pour la distribution de produits de voyage. « Le plafonnement des commissions, intervenu en 1996, est un premier pas vers la mutation profonde du métier d'agent de voyages. L'agence de voyages qui dispose d'une marge nette moyenne de 1 % en fin d'exercice n'est pas en mesure de supporter les chocs à venir. En 1996, 22 % des agences américaines ont mis la clé sous la porte. Les agences du Québec subiront la même évolution, et les initiatives syndicales et politiques n'y changeront rien. À terme, cette évolution concernera l'ensemble des agences de voyages des pays occidentaux. Pour éviter cette impasse, une seule solution : repenser les méthodes de travail et rationaliser les coûts salariaux grâce à une exécution informatique des fonctions les plus simples – sur le modèle des guichets automatiques des banques. La baisse des coûts est une tendance lourde. L'Internet peut servir de moyen. » Il terminait l'entrevue sur une prédiction : « Plus des deux tiers des enseignes d'agences de voyages devraient se regrouper ou disparaître à moyen terme. Les agences survivantes traiteront une partie de leurs opérations grâce aux réseaux, et ce, sans aucune intervention humaine. Elles s'approprieront la clientèle des agences disparues. Les agences de voyages factureront des honoraires pour les précieux conseils qu'elles prodigueront. Ainsi, le métier de conseiller en voyages trouvera

10. F. Bédard et P. Le Roux, « Les agences de voyages vont-elles finir dans le fossé des info-routes ? », *Téoros*, Revue de recherche en tourisme, Montréal, Université du Québec à Montréal, Département d'études urbaines et touristiques, automne 1995, vol. 14, n° 3, p. 8-10.

son plein sens. Il faut donc s'attendre à des disparitions, à des regroupements et des fusions et à la création d'autres types d'associations entre les divers survivants¹¹. »

Simon Milne, professeur à l'Université McGill de Montréal, a mené une étude en 1994 auprès de quarante propriétaires et directeurs d'agences de voyages. Déjà à cette époque, les résultats faisaient ressortir que 50 % des personnes interviewées s'attendaient à des changements majeurs ou imprévisibles pour leur industrie. Le quart des répondants sentaient leur industrie menacée à la suite de changements technologiques majeurs.

Dans un article publié dans le *Journal of Vacation Marketing*, en 1995, intitulé « The Consumer Marketing Revolution : The Impact of IT on Tourism », Marion M. Bennett affirmait qu'une révolution était en cours dans le domaine des agences de voyages à cause de l'apparition de nouveaux canaux de distribution rendue possible grâce à des technologies comme la télévision interactive, l'accès direct par ordinateur à des réseaux de distribution et l'implantation de kiosques multimédias¹².

Dans un autre article intitulé « Travels Into the Future » paru dans le magazine *Geographical* en février 1995, M. Bennett déclarait : « Il est peu probable que les technologies de l'information éliminent les canaux traditionnels de distribution dans l'industrie du tourisme tel que celui des agences de voyages. Par contre, on peut s'attendre à ce qu'elles affectent négativement leur rôle et leur importance¹³. »

Sous la signature de I. Vlitos-Rowe, le *Financial Times* a produit en 1995 un ouvrage intitulé *The Impact of Technology on the Travel Industry – Developments and Trends*. Cet ouvrage constitue une excellente synthèse des impacts des nouvelles technologies sur le travail des agents de voyages. On y indique que les changements technologiques dans le secteur des agences de voyages forcent plusieurs agents à réévaluer leur rôle traditionnel et à s'orienter vers l'offre de services à valeur ajoutée, lesquels seront rémunérés sous la forme d'honoraires. Parmi les principaux enjeux pour le secteur des agences de voyages, on mentionne l'émission électronique de billets d'avion, les risques de désintermédiation, la réduction

11. Franck Fouqueray (président et fondateur d'Inter-Rés@), « Agences de voyages : le salut par Internet ? » (propos recueillis par Jean-Baptiste Tréboul), *Les Cahiers Espaces*, Paris, 1997, p. 43-46.

12. M. Bennett, « The Consumer Marketing Revolution : The Impact of IT on Tourism », *Journal of Vacation Marketing*, 1995, vol. 1, n° 4, p. 376-382.

13. M. Bennett, « Travels Into the Future », *Geographical*, 1995, p. 18-19.

tion, voire l'élimination progressive des commissions sur les billets d'avion et l'urgent besoin pour les petites agences de se trouver une niche spécialisée afin de survivre¹⁴.

P.J. Sheldon (1997), dans *Tourism Information Technology*, fait référence au débat qui a cours depuis quelques années autour de la viabilité des intermédiaires en voyage dans le contexte du développement accéléré des nouvelles technologies. « L'accès à des banques de données sur les produits de voyages accessibles au grand public constitue une menace pour les intermédiaires dans la mesure où des consommateurs effectuent déjà des recherches d'information et des réservations sur le Web. La croissance rapide de l'Internet, du World Wide Web et d'autres réseaux publics d'accès crée un impact réel et profond sur la distribution des produits de voyages et, par voie de conséquence, sur les intermédiaires du voyage¹⁵. »

Robert Lanquar (1995), dans *Agences et industrie du voyage*, relève quelques indices confirmant des changements dans la distribution des produits de voyages et énonce quelques pistes d'avenir.

Des billets d'avion sont déjà vendus par des distributeurs dans les aéroports. Les lignes aériennes ont diminué le taux des commissions aux agences. La période de croissance folle et du bricolage est bel et bien terminée. Il n'est pas encore possible de savoir ce qui émergera après l'an 2000, quand les autoroutes de l'information auront relié entreprises et ménages aux principaux serveurs et prestataires de services touristiques¹⁶.

Wade et Falcand (1998) rappellent qu'Internet permet déjà un échange incessant d'idées : les cybercitoyens fréquentent volontiers l'agora électronique. « Montreront-ils le même empressement à acheter des marchandises et des services avec des contrats et des paiements immatériels ? Ce nouveau circuit de distribution va-t-il connaître une grande ampleur et même changer la nature de l'acte commercial¹⁷ ? »

-
14. I. Vlitos Rowe, « The Impact of Technology on the Travel Industry – Developments and Trends », *Financial Times Management Reports*, Londres, Pearson Professional Ltd., 1995, p. 69-89.
 15. Pauline J. Sheldon, *Tourism Information Technology*, New York, CAB International, 1997, p. 66. Traduction libre de l'auteur.
 16. Robert Lanquar, *Agences et industrie du voyage*, 3^e édition refondue, Paris, Presses universitaires de France, collection Que sais-je ?, 1995, p. 40.
 17. Philip Wade et Didier Falcand, *Cyberplanète*, Paris, Éditions Autrement, collection Mutations, n° 176, 1998, p. 140.

Selon Lenart (1997) :

des systèmes de distribution mondiaux (SDM) se sont mis à l'heure d'Internet en développant des produits qui permettent d'accéder à leur base de données par l'intermédiaire de modems à partir d'ordinateurs personnels. Néanmoins, la grande question est de savoir si la vente directe ne va pas tuer les SDM et les agences de voyages.

À court terme, les agences sont incontestablement les plus menacées, car elles exigent pour le particulier de se déplacer, ce qui est à la fois un handicap et un atout (le contact direct et le conseil) ; leur valeur ajoutée est faible pour la billetterie ; leur marge commerciale est élevée (7 % à 15 %) et pèse lourd sur le prix des produits. Les spécialistes semblent accepter le diagnostic, à savoir que les agences subsisteront sur deux créneaux : les agences en réseau – surtout sur le segment du voyage d'affaires – et les agences installées sur des marchés de niche, avec le conseil aux particuliers¹⁸.

M. Oppermann (1999), dans un article paru dans le *Journal of Travel Research*, a identifié diverses sources de pression qui s'exercent sur les agences de voyages.

Les voyageurs (T.O.) tentent de plus en plus de vendre leurs produits directement aux consommateurs pour ainsi couper la marge allant aux agences de voyages. Les lignes aériennes ont réduit les commissions aux agences à un moment où la concurrence se faisait vive et où elles devaient lutter pour maintenir leur marge bénéficiaire.

Certains perçoivent l'Internet, avec ses capacités d'information et de réservation accessibles aux consommateurs, comme une menace pour les agences de voyages. D'autres le perçoivent comme une substitution pure et simple aux agences de voyages menant finalement à leur disparition¹⁹.

Les citations qui précèdent font ressortir le fait que l'industrie des agences de voyages connaît une période de transformation profonde, et même de turbulence, qui force ses intervenants à redéfinir leur avenir. Mais s'il se dégage un consensus assez large quant au diagnostic sur la situation actuelle (menaces et défis), on ne peut en dire autant de la nature précise des actions à entreprendre.

Mais revenons à notre question de départ : Comment les entreprises du secteur des services en général – et des agences de voyages en particu-

18. Jean-Luc Lenart (directeur général, Axime), « Commerce électronique et tourisme. Le point sur un sujet complexe. Nouvelles technologies », *Les Cahiers Espaces*, Paris, 1997, p. 50.

19. Martin Oppermann, « Databased Marketing by Travel Agencies », *Journal of Travel Research*, Boulder, février 1999, vol. 37, n° 3, p. 231.

lier – s'adapteront-elles au commerce électronique ? Quelles stratégies vont-elles adopter ? – le pluriel n'étant pas utilisé ici par hasard, car il est fort probable que les entreprises auront à choisir entre plus d'un scénario.

- Comment vont-elles choisir ?
- Quel processus vont-elles suivre ?
- Quelles motivations guideront leurs dirigeants ?

Voilà la véritable nature des questions qui nous préoccupent dans le présent ouvrage. En définitive, celui-ci porte sur les stratégies d'adaptation aux nouvelles technologies dans les services – plus particulièrement dans le secteur du tourisme et du voyage –, dans le contexte d'un environnement d'affaires changeant en raison de l'évolution rapide des nouvelles technologies.

Ces questions cherchent à faire naître une réflexion et à donner un éclairage théorique sur le comportement que devraient adopter ces entreprises au cours des prochaines années.

Plus précisément, cet ouvrage vise à décrire certains scénarios vers lesquels semble s'orienter l'industrie. Il ne s'agit pas de prédire de façon précise ou déterministe l'avenir de ces entreprises – ce qui serait illusoire dans le contexte actuel des affaires où le changement est devenu la norme.

Les stratégies par lesquelles le comportement des entreprises prend forme ne sont pas statiques : elles évoluent au contraire de façon constante. Elles sont formulées selon l'école de pensée à laquelle les dirigeants se rattachent – le plus souvent de façon informelle ou implicite –, et sont ajustées ou modifiées dès que les enjeux changent ou qu'apparaissent de nouvelles tendances.

Chapitre 2

Problématiques d'adaptation au commerce électronique dans les entreprises de services

Les nouvelles technologies de l'information ont donné naissance au commerce électronique. Les observateurs s'entendent pour dire que cette forme de commerce en pleine émergence engendrera des changements importants dans le secteur des services et qu'elle constituera une rupture sans précédent par rapport au passé. On se retrouve en présence d'un nouveau paradigme dans l'économie mondiale.

2.1. DÉFINITION DU CONCEPT 2.1.1. DE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

L'innovation et les progrès technologiques constituent les deux principales sources motrices de la nouvelle économie que l'on désigne également sous d'autres vocables, tels que l'économie de l'information, l'économie-réseau, l'économie numérique, l'économie du savoir. Les Américains parlent aussi de la *Risk Society*.

De quoi s'agit-il ?

Il est évidemment question de l'Internet, d'une révolution technologique associée à l'arrivée des puissants ordinateurs personnels, d'une planète enrubannée de réseaux de télécommunications. Rapidité, flexibilité, innovation, voilà le credo du commerce électronique.

L'éclatement des frontières se situe au cœur du commerce électronique. Aujourd'hui, l'entrepreneur n'a plus le choix : il doit penser globalement dès la conception de son entreprise ; il doit s'attarder à scruter le profil du concurrent installé de l'autre côté du globe.

Le commerce électronique sur le Web, de plus en plus à la portée de toutes les entreprises, supprime les barrières géographiques et les fuseaux horaires, simplifie et accélère les opérations commerciales et, de ce fait, réduit les coûts. On estime ainsi que le coût d'une transaction virtuelle représente le dixième du coût d'une transaction traditionnelle¹.

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) s'intéresse grandement à la question du commerce électronique.

1. Line Dubé et Guy Paré, « Les technologies de l'information et l'organisation à l'ère du virtuel », *Gestion*, été 1999, vol. 24, n° 2, p. 15.

Selon cet organisme, le commerce électronique désigne de manière générale toutes les formes de transactions liées aux activités commerciales associant tant les particuliers que les organisations, activités qui reposent sur le traitement et la transmission de données numérisées, notamment le texte, le son et l'image. Il renvoie aussi aux effets que l'échange électronique d'informations commerciales peut avoir sur les institutions et sur les processus qui facilitent et encadrent les activités commerciales².

Bell Canada, la plus grande entreprise de télécommunications canadienne, propose deux définitions du commerce électronique. Dans sa définition large, le commerce électronique représente l'ensemble des activités commerciales réalisées à l'aide des réseaux informatiques comme l'Internet, y compris l'échange de correspondance électronique ainsi que la promotion ou la vente de produits et de services sur le Web. Dans une définition plus pointue, le commerce électronique correspond à la vente de produits et de services, incluant le paiement par carte de crédit et par transfert de fonds³.

Selon le rédacteur en chef de l'*International Journal of Electronic Commerce*, Vladimir Zwass, le commerce électronique repose sur l'échange d'informations d'affaires, le maintien de relations d'affaires et l'exécution de transactions commerciales au moyen de réseaux de télécommunications⁴.

Le commerce électronique se situe dans le contexte plus large des inforoutes. C'est ainsi que le professeur Michel Cartier, du Département des communications de l'UQAM, dans la préface de l'ouvrage de Pierre-Léonard Harvey intitulé *Cyberespace et communautique*, rappelait qu'avant d'être une aventure technologique les inforoutes furent une offensive américaine devant permettre à certains de leurs *majors* de prendre le contrôle de l'industrie mondiale du contenu, avant le tournant du siècle ; avant d'être des inforoutes physiques, les inforoutes seront des

-
2. OCDE, *Le commerce électronique : opportunités et défis pour les gouvernements*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques (rapport d'un groupe d'experts du secteur privé sur le commerce électronique présidé par John Sacher), 1997, p. 13-14.
 3. Bell Canada, *Le guide Bell*, Montréal, Bell Canada, 1998, n° 2, 40 p.
 4. Vladimir Zwass, *Electronic Commerce : Structures and Issues. Commerce électronique : infrastructures et développement des systèmes de gestion*, III^e Colloque international de management des réseaux d'entreprises, actes réunis par Gilles Saint-Amant et Mokhtar Amami. Montréal, Université du Québec à Montréal, 1998, exposé de 23 p.

places de marché électronique⁵. De ce fait, de grands enjeux économiques à l'échelle mondiale s'affrontent.

Toujours selon le professeur Cartier, la société de l'information est une société de l'immatériel où l'information, la connaissance et le savoir sont véhiculés par des bits électroniques pouvant être copiés à l'infini, ceux-ci devenant la base économique du commerce électronique.

L'industrie du contenu assure la conception, la production, la gestion et la diffusion des informations répondant aux besoins d'une société de l'information émergente. Plutôt que de s'appuyer sur le capital, les matières premières et l'énergie, elle se fonde sur la *matière grise* et présente une structure plus complexe et plus fluide que les industries classiques.

Les inforoutes font basculer un marché de produits manufacturiers traditionnels basé sur l'offre (*technology push*) vers un marché basé sur la demande en information (*demand pull*), celle-ci devenant la monnaie de cette nouvelle économie. Cette économie se met en marche grâce aux places de marchés électroniques où s'effectuent en permanence de plus en plus d'échanges de toutes sortes⁶. Ainsi, connaissances et technologies constituent les deux faces de l'économie du savoir.

Bien qu'à l'heure actuelle le commerce électronique soit pour l'essentiel utilisé dans les échanges entre les entreprises et entre les organisations, les services de commerce électronique qui ciblent le consommateur individuel se développent rapidement. L'Internet joue un rôle de catalyseur important dans la diffusion du commerce électronique dans un nombre croissant de sphères économiques. Il entraîne une harmonisation rapide de l'environnement général dans lequel s'effectuent toutes sortes de transactions électroniques. Il convient donc d'accroître la confiance dans le commerce électronique afin que l'on puisse retirer le maximum d'avantages économiques et sociaux des nouvelles possibilités qu'il offre. À cet effet, de nombreuses questions devront être examinées à la fois par les gouvernements et par les entreprises.

Dans l'environnement économique actuel en voie de mondialisation, l'incitation la plus forte réside toutefois dans la possibilité de créer des secteurs d'activité entièrement nouveaux pour les produits « immatériels » basés sur l'information et sur les connaissances.

5. Pierre-Léonard Harvey, *Cyberespace et communautique*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1995, p. 16-17.

6. Harvey, *op. cit.*

2.2. LES PRÉJUGÉS À L'ÉGARD DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Avant d'explorer de façon plus spécifique la problématique que représente le développement du commerce électronique pour les gouvernements et les entreprises, il est utile de souligner l'existence de préjugés par rapport au commerce électronique.

Bruno Lanvin⁷ s'est intéressé à cette question. Il a relevé cinq préjugés que certaines personnes entretiennent à l'égard du commerce électronique en relation avec certains phénomènes, dont le libre-échange, la désintermédiation, l'unicité des marchés, les petites entreprises et l'économie virtuelle.

Le premier préjugé a trait au commerce électronique et au libre-échange. Plusieurs croient que les marchés sont limpides du fait d'un accès universel peu coûteux et instantané à l'information.

Or, la surabondance d'informations crée de nouvelles confusions. Dans un tel contexte, les agents intelligents, les intermédiaires d'information, les services bien ciblés et les économies en réseau figureront parmi les gagnants. L'encadré 2.1 illustre cet aspect.

Encadré 2.1.

Selon Wade et Falcand, le commerce électronique va indiscutablement permettre aux consommateurs du monde entier d'accéder à une offre élargie de produits et de services à des prix très concurrentiels. Mais comment choisir si l'offre devient pléthorique ? Il est vraisemblable, à l'image de ce qui s'est passé avec les répertoires pour la recherche d'information sur l'Internet, que se créeront des annuaires commerciaux permettant aux cyberclients d'être guidés et conseillés. Le *Internet Shopping Mall* recense déjà la totalité des magasins électroniques sur le Web. Des labels de qualité reconnus permettront également de différencier l'offre. Quant à la recherche de la meilleure affaire sans effort, il suffira d'utiliser un « agent intelligent » (logiciel de recherche programmée) pour comparer les prix d'un même produit. Cette technologie est déjà proposée aux États-Unis, notamment pour l'achat de cédéroms et de disques compacts.

7. Bruno Lanvin, *Global Electronic Commerce : When and How ? Commerce électronique : infrastructures et développement des systèmes de gestion*, III^e Colloque international de management des réseaux d'entreprises, actes réunis par Gilles Saint-Amant et Mokhtar Amami, Montréal, Université du Québec à Montréal, 1998, exposé de 19 p.

Le deuxième préjugé a trait au commerce électronique et à la désintermédiation. Plusieurs croient que les communications directes entre les producteurs et les consommateurs vont éliminer le besoin d'intermédiaires coûteux.

Or, les transactions électroniques nécessitent le recours à des intermédiaires de confiance. Dans un tel contexte, les joueurs neutres avec un rayonnement mondial ainsi que les courtiers traditionnels qui jouissent d'une réputation d'honnêteté et de fiabilité figureront parmi les gagnants. (L'encadré 2.2 fournit une illustration à ce sujet.)

Encadré 2.2.

D'aucuns prétendent, selon l'OCDE, que, l'un des buts du commerce électronique étant de supprimer des étapes d'une transaction, de nombreuses formes d'intermédiation deviendront superflues. Ce serait beaucoup trop simple. Certes, dans un environnement électronique, on pourrait assister à une hausse des ventes directes, ce qui éliminerait nombre d'opérations traditionnelles typiques des ventes au détail et en gros, mais la plupart des étapes d'une transaction requerront toujours un soutien institutionnel et un support pour la distribution sous une forme ou une autre. Toutefois, les types d'intermédiation nécessaires au commerce de produits et de services dématérialisés seront probablement différents de ceux traditionnellement associés aux produits matériels. En fait, certaines formes de commerce électronique ne pourront être durables que si de nouveaux types d'intermédiation se créent pour soutenir la relation client-fournisseur. Dans certaines conditions, l'intermédiation peut réduire les coûts de transaction en ajoutant de la valeur à l'information sur le produit et en coordonnant les structures qui permettent la transaction, comme la négociation des contrats, le crédit, l'assurance, les transferts de fonds et la logistique. En fait, le domaine de l'intermédiation économique pourrait bien constituer l'un des secteurs de croissance du marché électronique avec la création d'entreprises qui coordonneraient tous les mécanismes de soutien nécessaires pour préserver la confiance des acheteurs et des vendeurs dans le marché.

Le troisième préjugé a trait au commerce électronique et à l'unicité des marchés. Plusieurs croient que la globalisation du commerce électronique va permettre aux entreprises de commercer et d'investir dans un seul marché mondial.

Or, même si les obstacles actuels (réglementaires, fiscaux) au commerce ont diminué, des considérations d'ordre culturel demeureront présentes et importantes étant donné que la diversité culturelle constitue

un facteur de dynamisme. Dans un tel contexte, les sociétés ouvertes avec de solides racines culturelles figureront parmi les gagnants. (L'encadré 2.3 illustre cet aspect.)

Encadré 2.3.

L'impact des nouvelles technologies de l'information sera d'autant plus grand que ces technologies répondront aux besoins informationnels des consommateurs. Harvey déclare que ces besoins sont « psychosocialisés ». Penser qu'on peut vendre de l'information en quantité indéfinie sans en comprendre la dynamique d'évaluation et d'intégration psychosociale, c'est condamner nos systèmes d'information à rester à la surface des choses; c'est risquer de voir proliférer des quantités énormes d'informations inutiles ou, du moins, inutilisées. L'introduction des nouvelles technologies d'information et de communication, tant dans les interrelations rapprochées que dans celles qui sont réalisées à distance, doit tenir compte de la diversité de ces besoins psychosociaux. Ce n'est qu'à cette condition qu'elles peuvent contribuer avec succès à l'évolution de nos sociétés en offrant une information adaptée, synthétisée et riche de contenu.

Le quatrième préjugé a trait au commerce électronique et aux petites entreprises. Plusieurs croient que les technologies de l'information permettent aux petites entreprises de se tailler une place dans les marchés mondiaux, devenant ainsi une menace pour les concurrents de plus grande taille.

Or, le concept même de l'entreprise demande à être redéfini, car il est en pleine évolution. Les structures flexibles, les entreprises virtuelles, les entreprises de type entrepreneurial par opposition aux grandes sociétés anonymes bureaucratiques et les alliances ou partenariats figureront parmi les gagnants. (L'encadré 2.4 fournit une illustration à ce sujet.)

Encadré 2.4.

Alis Technologies inc. produit des logiciels multilingues. Cette PME québécoise, soulignent Blais et Toulouse, doit nécessairement faire des affaires à l'échelle de la planète et composer avec les géants de l'hyperpuissante industrie des ordinateurs. Comment une PME québécoise peut-elle donc se positionner parmi les Goliath de l'informatique? À bien y penser, il n'existe qu'une solution : offrir un produit unique, nettement supérieur à tout ce qui est proposé aux usagers et conclure des alliances stratégiques avec le plus grand nombre possible de multinationales actives dans la même industrie.

Le cinquième préjugé a trait au commerce électronique et à l'économie virtuelle. Plusieurs croient que le commerce électronique va croître

plus rapidement que n'importe quel autre segment du commerce international, amenant ainsi une diminution de l'importance de certains services commerciaux traditionnels, tel le transport.

Or, plus l'information circulera rapidement et plus le besoin pour des services de logistique efficaces grandira : banques, assurance, transport, douanes, emballage, livraison directe au domicile ou au lieu de travail. Ainsi, les fournisseurs de services de logistique intégrés (mouvement mondial de biens) figureront parmi les gagnants. (Le texte de l'encadré 2.5 éclaire cet aspect.)

Encadré 2.5.

Wade et Falcand soutiennent que même si l'Internet devient un vecteur privilégié du commerce international, il faudra qu'une logistique de transport rapide et fiable puisse satisfaire les besoins de consommateurs du monde entier, et ce, à un coût acceptable. Au début des années 2000, selon Forrester Research, 75 % du commerce électronique en valeur concernera en effet des produits à expédier chez le consommateur. Les leaders internationaux du colis express, dont l'efficacité est fondée sur l'association des moyens de transport avec une logistique très performante basée sur l'informatique de réseau, ont anticipé ces évolutions. UPS et Fedex, par exemple, présents l'un et l'autre dans plus de 200 pays, mobilisent des moyens impressionnants : une flotte de plus de 500 avions chacun, 147 000 véhicules pour le premier et 40 000 pour le second. UPS livre quotidiennement 12 millions de colis et Fedex 3 millions. Leurs services sont accessibles sur l'Internet – dont le suivi en temps réel par le client du routage d'un envoi. Ces entreprises n'en restent pas là, proposant leur savoir-faire à ceux qui affichent leur enseigne sur l'Internet. UPS a passé des contrats avec des clients aussi variés que Wal-Mart aux États-Unis ou le Marché de France – galerie commerciale virtuelle spécialisée dans les produits du terroir ! Fedex propose, avec le système Business Lind, une solution totalement intégrée qui réduit les stocks au minimum, étendant au commerce de détail électronique les principes de production en flux tendus.

2.3. LA PROBLÉMATIQUE POUR LES GOUVERNEMENTS

Selon l'OCDE⁸, il convient pour les gouvernements et pour les entreprises de favoriser l'émergence du commerce électronique afin que le plus

8. OCDE, *op. cit.*

grand nombre puisse retirer le maximum d'avantages économiques et sociaux des nouvelles possibilités que celui-ci offre.

À cet effet, de nombreuses questions devront être examinées, à la fois par les gouvernements et par les entreprises. Et les gouvernements devront agir de concert entre eux et avec tous ceux qui, dans le secteur privé, utilisent et fournissent des services de commerce électronique afin de créer un environnement commercial qui profite au maximum de l'évolution technologique.

Plusieurs aspects revêtent une importance particulière : confiance et protection du consommateur, concurrence, systèmes financiers et de paiement, fiscalité, droits de propriété intellectuelle, sécurité, mesures juridiques de protection contre les activités criminelles, mécanismes de règlement des différends et autres exigences naissantes qui découleront de la réglementation et du développement des infrastructures, électroniques ou non, de même que des implications sociales et culturelles qu'entraîne le commerce électronique.

Les programmes d'action des pouvoirs publics et ceux de la profession en matière de commerce électronique sont étroitement liés. En tant que très grands clients et que distributeurs de services publics, les gouvernements ont beaucoup à gagner de la mise en œuvre des principes de l'« administration électronique », qui se doit d'évoluer de manière symbiotique avec le commerce électronique.

L'OCDE a mis sur pied un groupe de travail de haut niveau qui a pour mandat de formuler des recommandations relatives à l'action des pouvoirs publics. Le groupe considère qu'il existe trois domaines prioritaires dans lesquels les pouvoirs publics doivent agir pour saisir de manière créative, efficace et productive les possibilités de croissance et de développement rapide du commerce électronique.

Premièrement, les gouvernements doivent soutenir les possibilités de croissance du commerce électronique : la réglementation de l'infrastructure de l'information, la normalisation, l'échange d'informations, l'infrastructure physique et l'élaboration de programmes d'action d'avant-garde qui reflètent le rythme de l'évolution technique.

Deuxièmement, les gouvernements doivent accroître la visibilité du commerce électronique et promouvoir des relations productives entre l'industrie et les pouvoirs publics : coordonner les activités du secteur public et du secteur privé dans le domaine du commerce électronique, garantir la souplesse dans les relations entre le secteur public

et le secteur privé, en favorisant la prise de conscience, l'enseignement et le développement des compétences.

Finalement, les gouvernements doivent définir de nouveaux principes régissant l'activité économique dans un environnement électronique : réforme des pratiques réglementaires, clarification et révision des lois et des règlements, respect des lois, protection de la propriété intellectuelle, fiscalité.

La suppression des obstacles administratifs et réglementaires à la convergence technologique et la mise en place d'un environnement de réseau ouvert et facilement accessible sont considérées comme des éléments clés de la compétitivité future. Tant les pouvoirs publics que les entreprises devront faire preuve d'une très grande souplesse pour réagir de manière rapide et productive aux défis que pose la vitesse à laquelle se développe le commerce électronique.

À titre d'exemple d'initiatives gouvernementales en matière de commerce électronique, le gouvernement canadien publiait, en mai 1996, *La Société canadienne à l'ère de l'information : Pour entrer de plain-pied dans le XXI^e siècle*. Il définit dans ce document sa stratégie par rapport à l'autoroute de l'information.

En septembre de la même année, le Comité consultatif sur l'autoroute de l'information publiait le rapport final de la phase II de ses travaux intitulé *Préparer le Canada au monde numérique*. Ce rapport faisait suite à celui présenté en 1994⁹. On constate donc que la préoccupation gouvernementale de se préparer à la nouvelle économie date de quelques années déjà.

2.4. LA PROBLÉMATIQUE POUR LES ENTREPRISES

Nous aborderons tout d'abord le contexte général, puis nous traiterons brièvement des thèmes suivants : le commerce électronique des biens matériels et des biens immatériels ou dématérialisés, la distribution et le marketing.

9. Jean Talbot, « Le monde numérique : le Canada est sur la bonne voie », *Gestion*, hiver 1997, vol. 22, n° 4, p. 10-11.

2.4.1. LE CONTEXTE GÉNÉRAL

Le groupe de travail de l'OCDE s'est penché sur la problématique du commerce électronique du point de vue des entreprises. Le commerce, rappelle-t-il, repose sur la confiance. Pour que le marché électronique prenne son essor, tant sur le plan des utilisateurs que sur celui des entreprises, il faut que les acquéreurs et les vendeurs puissent accorder aux résultats du commerce électronique un niveau de confiance au moins égal à celui qu'ils accordent aux autres formes plus traditionnelles de transactions.

Chaque participant à une transaction électronique doit être en mesure de s'assurer que la transaction et l'environnement de marché dans lequel celle-ci se fait sont légitimes, c'est-à-dire que le vendeur et l'acquéreur sont ceux qu'ils prétendent être ; que le vendeur a le droit de vendre l'article en question ; que l'acquéreur dispose des ressources nécessaires à l'acquisition de l'article ; que les mécanismes de transaction et de paiement sont disponibles, légaux et sûrs ; que l'article vendu correspond à sa description et répond au besoin ; et que l'article acquis (qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service) peut être livré à l'acquéreur.

De plus, les parties à la transaction s'attendent également à tirer un avantage économique d'un environnement de marché ouvert et concurrentiel et sans distorsions artificielles favorisant certains acteurs par rapport à d'autres. Toutes ces attentes soulèvent un certain nombre de questions fondamentales, dont :

- où une transaction électronique s'effectue-t-elle réellement, en matière d'obligations contractuelles, d'attribution des responsabilités et de responsabilités fiscales ?
- où sont enregistrées et réglementées les entreprises pratiquant le commerce électronique et à quels régimes juridiques sont-elles soumises ?
- comment peut-on protéger les droits afférents à des formes de propriété matérielles et immatérielles ?
- que se passe-t-il lorsqu'une transaction échoue ?
- à qui en incombe la responsabilité ?

Bien que certaines opérations de commerce électronique lancées avec un minimum d'investissements aient été couronnées de succès – particulièrement dans le milieu en pleine éclosion de l'Internet –, la plupart des entreprises estiment que des investissements substantiels sont aujourd'hui nécessaires pour que de telles opérations soient fructueuses.

Souvent, la plus grande partie de ces investissements n'est pas constituée que des coûts directs découlant de l'achat d'équipements, mais aussi des coûts associés à la mise en œuvre et au suivi de nouveaux systèmes et à l'acquisition de nouvelles compétences technologiques et organisationnelles. Dans les petites et moyennes entreprises (PME), ces coûts peuvent absorber une part des capitaux d'investissement proportionnellement plus grande que dans les grandes sociétés.

Bien que les technologies de l'information doivent théoriquement permettre d'augmenter les flux d'information accessibles aux acheteurs et aux vendeurs, l'expérience des sociétés interrogées par le Groupe de travail de l'OCDE montre que le commerce électronique engendre une conscience accrue de la valeur de l'information en tant que « ressource » donnant sur une consolidation des réseaux de partenaires et sur une réticence à diversifier les partenaires ou à en changer.

Certaines entreprises ont noté que, lorsqu'il s'agit de choisir un fournisseur dans un environnement électronique, le prix devient un facteur moins important que la confiance que l'on a en ce fournisseur et les niveaux existants de compatibilité technologique.

Enfin, il ne faut pas exclure la possibilité de voir certains détaillants se détourner des sociétés qui utilisent le commerce électronique pour accroître leur volume de ventes directes. Ces détaillants court-circuités (particulièrement si ce sont de grands groupes) pourraient prendre des mesures compensatoires en limitant l'étalage des produits concurrents dans les magasins, poussant les fournisseurs à créer des consortiums pour contrecarrer ces embargos.

2.4.2. LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE DES BIENS MATÉRIELS ET DES BIENS IMMATÉRIELS OU DÉMATÉRIALISÉS

Selon les secteurs d'activité – produits et services – le commerce électronique est plus ou moins utilisé. Et bien que les médias aient beaucoup fait état de la vente en ligne de livres, de vins et d'ordinateurs, les données disponibles montrent que les biens immatériels y sont les plus présents : voyages et services de réservation, logiciels, divertissements – y compris pour adultes – (jeux de hasard, jeux en ligne et musique, notamment) et services financiers. Ce qui semble logique, puisque les produits immatériels n'ayant pas par nature d'existence physique, le commerce traditionnel ne présente aucun avantage par rapport à ceux que procurent les transactions commerciales par voie

électronique. Pour ces produits et d'autres biens immatériels – services audio, vidéo et d'information, services immobiliers et services aux entreprises (centres téléphoniques, services de paye et de facturation) –, l'impact économique du commerce électronique pourrait être de plus en plus prononcé et se faire sentir relativement vite. Par la suite, il est probable que cette forme de commerce investira toute activité économique susceptible de se prêter à la numérisation, y compris les grands secteurs comme la santé, l'enseignement et de nombreux services publics¹⁰.

2.4.3. LA DISTRIBUTION

Le commerce électronique réduit radicalement la distance qui sépare les producteurs des consommateurs. Ces derniers peuvent désormais effectuer directement leurs achats sans faire appel aux habituels intermédiaires – détaillants et grossistes –, dans les cas de biens immatériels. Même si de nouveaux intermédiaires sont nécessaires (fournisseurs d'accès aux réseaux, systèmes de paiement électronique, services d'authentification et de certification des transactions, par exemple), les services qu'ils fournissent exigent beaucoup moins de main-d'œuvre que les services commerciaux traditionnels et ne demandent pas d'implantation géographique définie.

En général, le commerce électronique permet de se rapprocher de certains critères qui définissent une concurrence parfaite : faibles coûts de transaction, peu de barrières à l'entrée, meilleur accès à l'information pour le consommateur. La relative facilité avec laquelle on peut ouvrir un point de vente sur l'Internet est un véritable défi pour les producteurs en position dominante qui auparavant exerçaient une forte influence sur les réseaux de distribution traditionnels. En effet, dorénavant les petits producteurs indépendants, où qu'ils soient implantés dans le monde, peuvent accéder au marché mondial sans trop de difficulté¹¹.

Les premières études sur le commerce électronique rapportent des résultats contradictoires en ce qui concerne le rôle des intermédiaires. Certains prédisent que l'Internet va amener leur élimination ; d'autres,

10. Andrew Wyckoff, « Imaginer l'impact du cybermarché », *L'Observateur de l'OCDE*, 1997, n° 208, p. 6.

11. Wyckoff, *op. cit.*, 1997, n° 208, p. 7.

au contraire, voient croître leur importance. Ces positions contradictoires s'expliquent, selon Bailey et Bakos (1997)¹², par le manque de précision sur les différentes fonctions effectuées par les intermédiaires. Dans leur étude, les deux auteurs proposent une nouvelle approche qui divise la transaction commerciale dans ses différentes composantes et qui analyse le rôle des intermédiaires dans chacune de ces composantes. Selon eux, les intermédiaires remplissent quatre fonctions :

- agréger la demande des acheteurs ou l'offre des vendeurs – favorisent la réduction des coûts de transaction, les économies d'échelle et la réduction de l'asymétrie dans le pouvoir de négociation des vendeurs et des acheteurs ;
- agir comme un agent de confiance – gèrent l'information permettant une transaction limpide de part et d'autre ;
- faciliter le marché – diffusent de l'information, fournissent certains services auxiliaires reliés aux paiements et aux formalités administratives ;
- mailler les besoins des acheteurs et des vendeurs – définissent les besoins de chaque partie, connaissent à la fois les produits et les besoins de la clientèle.

Ils voient la désintermédiation comme une possibilité et non une certitude. Dans le contexte du commerce électronique, certaines fonctions des intermédiaires pourraient disparaître, mais d'autres vont émerger. En effet, le besoin pour la fonction d'agrégation dans le commerce électronique diminuera ; par contre, le besoin pour une relation de confiance augmentera. Quant à la fonction de maillage des besoins – l'intelligence de marché –, elle demeurera.

2.4.4. LE MARKETING

Les professionnels du marketing doivent relever un nouveau défi : avoir du succès dans le cybermarché. Au regard du contenu, du contexte et de l'infrastructure de la place du marché traditionnelle et du cybermarché, des différences doivent être prises en compte. Ainsi que l'illustre le tableau 2.1, les biens et services requièrent la présence physique d'un

12. George Golfinopoulos et Jean Talbot, *Commercial Intermediaries on the Internet : Towards a New Perspective*, III^e Colloque international de management des réseaux d'entreprises, actes réunis par Gilles Saint-Amant et Mokhtar Amami, Montréal, Université du Québec à Montréal, 1998, p. 414.

fournisseur dans la place du marché traditionnelle, ce qui n'est pas le cas dans le cybermarché. La place du marché traditionnelle se situe dans un environnement dynamique, alors que le cybermarché évolue dans des environnements statiques. Finalement, en ce qui a trait à l'infrastructure, la place du marché traditionnelle comporte un lieu physique (le magasin), des heures d'ouverture et des considérations reliées à l'accessibilité du lieu. Dans le cybermarché, ce sont les télécommunications et les systèmes de bases de données qui deviennent déterminantes.

Tableau 2.1.

PRINCIPALES DIFFÉRENCES ENTRE LA PLACE DU MARCHÉ TRADITIONNELLE ET LE CYBERMARCHÉ¹³

Variables	Place du marché traditionnelle	Cybermarché
Contenu	Biens et services qui requièrent la présence physique d'un fournisseur	Information et services qui ne requièrent pas la présence physique d'un fournisseur
Contexte	Environnement dynamique	Environnements statiques
Infrastructure	Le magasin, les heures d'ouverture, l'accessibilité au magasin	Adresse, numéro de téléphone, quel type de système, où conserver l'information

Le développement technologique et l'émergence de consommateurs de plus en plus exigeants sont deux phénomènes qui ont ouvert de nouveaux horizons pour le marketing.

Nombreuses sont les entreprises qui utilisent l'Internet, ou plus précisément le Web, pour communiquer avec le consommateur afin de lui présenter leurs produits et leurs promotions. Il s'agit là essentiellement d'un prolongement du marketing grand public traditionnel – l'Internet étant une extension des moyens de communication classiques tels que la presse écrite, la radio et la télévision, et qui permet en plus l'interactivité.

13. Peter Björk and Thomas Guss, « The Internet as a marketspace – The perception of the consumers », *Information and Communication Technologies in Tourism*, Dimitrios Buhalis et Walter Schertler (dir.), Vienna, Springer, 1999, p. 57.

Pour une entreprise, le potentiel de l'Internet du point de vue marketing peut se résumer aux éléments suivants¹⁴ :

- accroître sa visibilité et promouvoir ses produits ;
- représenter un réseau de distribution ;
- communiquer directement avec les clients ;
- connaître ses clients par différents moyens comme la visite de forums de discussion, les recherches sur l'Internet et les *cookies* ;
- pratiquer un marketing personnalisé (*one-to-one*) ;
- augmenter la vente croisée ;
- créer des coûts de transfert et fidéliser les clients.

Avec ces caractéristiques, l'Internet contribue à renforcer les liens entre le client et l'entreprise. En effet, le client a la possibilité de communiquer directement avec une entreprise qui le connaît, l'écoute et lui répond de manière personnalisée. En retour, l'entreprise qui connaît ses préférences et ses habitudes peut tenter d'offrir des produits, des services et des publicités personnalisés.

Pour atteindre ce résultat, l'entreprise et le client ont dû investir temps et argent. C'est pourquoi une rupture dans cette relation, c'est-à-dire le départ du client vers un concurrent, entraînerait pour celui-ci des coûts de transfert. Ces coûts diminuent la propension du client à être infidèle et augmentent le taux de rétention des clients.

Il est cependant important de souligner que tous les consommateurs ne sont pas susceptibles d'adopter de tels comportements. Certaines personnes prennent en effet plaisir à magasiner, et pourraient se laisser moins facilement séduire par des offres personnalisées.

Mais rappelons que les personnes qui achètent sur l'Internet appartiennent pour la plupart aux « utilitaristes » (Nantel, 1997). Ce sont donc des individus qui ne veulent pas perdre de temps à magasiner et qui n'y prennent pas particulièrement plaisir. Le marketing sur Internet semble davantage s'adapter à ce genre de consommateurs¹⁵.

14. Karine Vincent et Line Ricard, *Internet au service du marketing*, III^e Colloque international de management des réseaux d'entreprises, actes réunis par Gilles Saint-Amant et Mokhtar Amami, Montréal, Université du Québec à Montréal, 1998, p. 465.

15. Vincent et Ricard, *op. cit.*

À l'heure actuelle, les consommateurs utilisent l'Internet principalement pour obtenir de l'information ou pour s'amuser – et très peu pour effectuer des achats. Une étude exploratoire, menée par Bjork et Guss (1999)¹⁶ auprès d'internautes pour définir les barrières dans l'utilisation de l'Internet comme outil de commerce électronique, a fait ressortir que les consommateurs montrent une réticence évidente à utiliser l'Internet comme outil de commerce électronique. On a ainsi déterminé quatre types de barrières :

- l'incertitude perçue par rapport aux systèmes – barrière associée aux expériences personnelles : dimension comportementale ;
- la non-confiance dans la sécurité sur l'Internet – barrière associée aux sentiments personnels : dimension affective ;
- la recherche d'un service personnalisé – barrière associée aux sentiments personnels : dimension affective ;
- le scepticisme à l'égard de leur propre comportement : dimension cognitive.

Les fournisseurs peuvent, en adoptant certaines mesures, améliorer la probabilité que les consommateurs deviennent des acheteurs sur l'Internet, notamment en donnant une rétroaction au client sur ce qui a été acheté ou commandé, en améliorant la sécurité des transactions et en rendant le plus agréable possible l'expérience d'achat sur le Web¹⁷. Bref, l'achat en ligne doit se faire de manière facile et pratique, et le prix doit être concurrentiel.

16. Björk et Guss, *op. cit.*, 1999, p. 54.

17. *Ibid.*

Chapitre 3

L'industrie des agences de voyages

Comme nous avons choisi l'industrie des agences de voyages pour illustrer les difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies dans les entreprises de services, il serait sans doute utile de connaître les origines de cette sphère d'activité.

3.1. *BREF HISTORIQUE*

L'histoire des intermédiaires de voyages – agences et associations – commence en Grande-Bretagne au début des années 1800, lorsque des armateurs de bateaux à vapeur peuvent offrir des services réguliers le long des côtes et engager des agents généraux maritimes.

Le mot *tourist* apparaît pour la première fois à Londres, pour désigner celui qui fait le « grand tour » sur le continent européen, vers le midi de la France et l'Italie. Dès 1811, le mot *tourism* signifie, de façon explicite, la théorie et la pratique du voyage d'agrément. Les premières agences naissent un peu après 1850.

Avec l'essor du tourisme, les agences vont se multiplier. Et pour protéger leurs intérêts, elles se regrouperont dans des unions ou des syndicats nationaux dont certains se rassembleront en 1919 sous l'égide de la Fédération internationale des agences de voyages (FIAV) sous l'impulsion de A. Junot.

Dès 1920, la FIAV cherchera les éléments constitutifs de l'agent de voyages sur le plan international et en donnera une définition très étendue :

Entrepreneur exerçant dans l'économie touristique une profession complexe comprenant des prestations intellectuelles et techniques ainsi que des activités industrielles, commerciales et de mandat.

La FIAV deviendra en 1966 la Fédération universelle des associations d'agences de voyages (FUAHV). La FUAHV est née de la fusion de deux organisations : la FIAV (Fédération internationale des agences de voyages) et la UOTAA (*Universal Organization of Travel Agents' Associations*) à prédominance anglo-saxonne. La FUAHV représente l'ensemble de la profession des agents de voyages dans le monde entier – en regroupant une centaine d'associations nationales.

Elle s'est donné trois buts principaux :

- négocier avec les fournisseurs et les organismes internationaux et gouvernementaux intéressés par le tourisme, au nom et au bénéfice de l'industrie et de la profession d'agent de voyages ;

- assurer à la profession d'agent de voyages le maximum de cohésion, de prestige et de protection ;
- offrir à l'agent de voyages toute l'assistance morale, matérielle, professionnelle et technique nécessaire pour lui permettre d'occuper la place qui lui revient dans l'économie touristique mondiale¹.

3.1.1. LA PREMIÈRE AGENCE DE VOYAGES DANS LE MONDE

Il est généralement reconnu que la première agence de voyages *bona fide* à avoir vu le jour est celle mise sur pied par Thomas Cook. Cet Anglais religieux organise en 1841, moyennant rétribution, une excursion d'un jour en train, de Leicester à Loughborough, pour un groupe de 540 membres d'une ligue de tempérance (*temperance league*). Cook ne réalise pas de profit sur ce premier voyage, mais il constate un besoin pour les services d'un organisateur spécialisé.

À compter de 1845, il devient le premier agent de voyages à temps complet proposant des voyages organisés en train en partance de Leicester. En 1846, il nolisera un train et un bateau à vapeur pour une excursion en Écosse avec 330 personnes. En 1851, Cook organise un voyage, qui comprend le transport en bateau océanique à vapeur et l'hébergement pour plus de 150 000 visiteurs afin de participer à l'Exposition universelle de Londres. En 1856, il dirige le premier grand «tour» guidé de l'Europe. Dès 1860, l'entreprise devient un représentant des ventes de plusieurs compagnies de bateaux à vapeur et de compagnies ferroviaires.

Cook ouvre des bureaux des deux côtés de l'Atlantique pour effectuer des réservations de voyages en bateau ou en train. Il organise aussi des voyages en Europe, au Moyen-Orient et, en 1872, il conduit le premier voyage autour du monde. Peu après, le parc Yellowstone (États-Unis) ouvre, et Cook y organise des excursions.

Avec l'expérience, Cook commence à mettre sur pied des voyages en Inde et en Asie. En 1874, il lance les premiers chèques de voyage, un document financier accepté par les hôtels, les restaurants, les magasins, les centres de villégiature et les banques. À l'époque, on les désigne sous le nom de *circular notes*.

1. Robert Lanquar, *Agences et industrie du voyage*, 3^e édition refondue, Paris, Presses universitaires de France, collection Que sais-je ?, 1995, p. 3-4.

Quand il meurt, en 1892, *Thos. Cook & Son* est un véritable empire qui emploie plus de 1 700 personnes dans 84 bureaux et 85 agences partout dans le monde et qui compte l'élite européenne et américaine parmi sa clientèle.

Après 1945, *Thos. Cook & Son* est nationalisée au Royaume-Uni et la fusion prévue (avec la Compagnie internationale des wagons-lits fondée à Bruxelles en 1872 par George Nagelmackers) est transformée en un contrat d'association pour les bureaux nationalisés, contrat agrémenté d'un accord financier et commercial. Lorsqu'en 1972 le gouvernement conservateur britannique décide de vendre *Thos. Cook* à un consortium composé de la Midland Bank, des hôtels Trust House-Forte et de l'Automobile Association, le processus de coopération entre la compagnie britannique et les Wagons-lits, devenus entre-temps la Compagnie internationale de wagons-lits et du tourisme, s'intensifie, permettant de créer ainsi le premier réseau mondial d'agences avec 1 500 bureaux dans 143 pays².

3.1.2. LA PREMIÈRE AGENCE DE VOYAGES AUX ÉTATS-UNIS

En 1850, des gens d'affaires se réunissent à Buffalo, New York, et mettent sur pied l'*American Express Company*. Créée en réponse à un besoin des gens d'affaires, l'Express (transport de marchandises, de valeurs et d'argent) devient une entreprise extrêmement rentable. Avec la migration de la population vers l'ouest, la demande pour les services de Express s'accroît considérablement. Les services d'*American Express* sont graduellement offerts dans les États de l'Ohio, de l'Illinois et de l'Iowa.

En 1852, deux directeurs d'*American Express*, Henry Wells et William F. Fargo, proposent d'étendre les opérations d'*American Express* à la Californie. Trois autres directeurs votent contre cette proposition, et le statu quo est ainsi maintenu.

Wells et Fargo prennent la décision de mettre sur pied la Wells Fargo & Company, qui devient la plus importante compagnie express de l'Ouest américain. L'*American Express Company* et la Wells Fargo & Company signent une entente aux termes de laquelle la première effectuera le trans-

2. Laurence Stevens, *Guide to Starting and Operating a Successful Travel Agency*, Wheaton (Illinois), Merton House Travel and Tourism Publishers Inc., 1985, p. 6; Lanquar, *op. cit.*, 1995, p. 4-5.

port des marchandises et autres effets jusqu'à la rivière Missouri. Au-delà de ce point, la seconde s'en chargera.

En 1864, les Postes américaines lancent le premier mandat de poste, qui vient concurrencer les activités commerciales d'American Express. En 1882, American Express émet son propre mandat bancaire. Le succès est immédiat, car contrairement aux mandats de poste, qu'on peut se procurer uniquement dans les bureaux de poste, les mandats bancaires d'American Express sont vendus dans les pharmacies, les gares et les bureaux de l'entreprise.

En 1891, American Express lance son premier chèque de voyage. Appuyé par le prestige d'American Express, l'outil comporte la garantie que personne ne peut subir une perte s'il accepte un chèque de voyage de bonne foi et prend des précautions élémentaires. Dans le cas d'un vol de chèques ou d'une signature forgée, American Express garantit d'honorer le chèque et d'absorber la perte. American Express gagne son argent sur les placements des liquidités qu'elle détient temporairement – ces liquidités se chiffrent en milliards de dollars – et non pas à partir des frais d'émission des chèques (habituellement 1 % de la valeur du chèque).

En 1893, American Express élargit ses activités de transport en Europe – au lieu de faire des affaires avec des fournisseurs ou des partenaires européens. L'entreprise inaugure son premier bureau à Paris en 1895. Elle ouvre ensuite des bureaux à Londres et dans plusieurs autres villes d'Europe.

Après avoir hésité, American Express se lance, en 1915, dans l'offre de services analogues à ceux de Cook (proposer moyennant rémunération des services aux voyageurs). En 1916, la section voyages d'American Express organise sa première série d'excursions qui comprend une croisière en Orient, une en Alaska et une excursion aux chutes Niagara et au Canada.

En 1922, American Express effectue la première croisière autour du monde à bord du *Laconia*, qui passera par le canal de Panama avant de revenir au port d'embarquement.

Au cours des années 1930, American Express connaît une croissance notable dans ses programmes de voyages aux États-Unis. Ses fameux *Banner Tours of the West* en train comprennent le transport, l'hébergement, les tours de ville et les repas.

Au cours des décennies qui suivent la fin de la Deuxième Guerre mondiale, les activités d'American Express croissent d'une manière effré-

née. Au milieu des années 1980, la compagnie est devenue le plus grand groupe à l'échelle mondiale dans les secteurs de la finance et du voyage. En plus des divisions du voyage et du chèque de voyage, il faut noter celle de la carte de crédit. La carte American Express est en effet l'une des grandes cartes de crédit au monde. D'autres divisions s'intéressent au secteur bancaire, à l'investissement et à l'assurance³.

3.1.3. LA PREMIÈRE AGENCE DE VOYAGES AU QUÉBEC

Au début du XX^e siècle, le rétablissement de relations soutenues du clergé québécois avec les grandes capitales chrétiennes du monde (Paris et Rome) conduira de plus en plus de Québécois (cols blancs et leur entourage) à entreprendre un voyage à l'étranger. C'est dans ce contexte que naissent les entreprises de Louis-Joseph Rivet, puis de Jules Hone.

L'originalité des entreprises de Joseph Rivet puis de Jules Hone est liée à leur caractère francophone et aux moyens que celles-ci adoptent afin de se faire connaître.

Le rôle culturel joué par ces agences est important : elles diffusent dans le public, soit par le journal *La Presse*, soit par leurs dépliants, une information structurée sur les pays de destination, contribuant ainsi à une plus grande ouverture du grand public québécois vers les réalités étrangères. Cette information complète l'éducation populaire transmise à l'occasion des foires saisonnières (cirques, théâtres...) et des expositions universelles très en vogue à cette époque.

On peut émettre l'hypothèse que l'action des entreprises Rivet et Hone aura contribué à faire éclater les privilèges de voyage réservés jusqu'au XX^e siècle aux classes aisées (commerçants, industriels, entrepreneurs de voyages étrangers, issus de milieux anglophones pour la plupart) – et à donner l'accès au voyage aux classes moyennes et rurales par l'intermédiaire des pèlerinages.

Messieurs Rivet et Hone utilisent des médias de masse comme instruments de promotion touristique, ils recourent à une forme de publicité qui emprunte un caractère et un dynamisme qu'on lui retrouve encore aujourd'hui (chronique du voyage, format du dépliant, annonces publicitaires, recherche de tarifs adaptés à différentes bourses, technique de

3. Stevens, *op. cit.*, 1995, p. 6-7.

l'extension du voyage, souci d'offrir un maximum de services dans un minimum de temps).

Pour tous ces motifs, l'entreprise Rivet, puis l'entreprise Rivet-Hone représentent une valeur symbolique pour l'histoire touristique au Québec.

C'est vers les années 1901-1902 que l'on peut situer les débuts professionnels de L.J. Rivet dans le domaine touristique. Le *Lovell's Montreal Directory* indique à côté du nom L.J. Rivet: «Vendeur et accordeur de pianos et directeur des Voyages Rivet» (réf.: *Lovell's Montreal Directory*, 1902).

L'année 1907 marque la première publication de la revue *Le Touriste*, inaugurée et lancée par L.J. Rivet. Cette revue se place à l'avant-garde dans le domaine de la diffusion de l'information touristique. Elle offre au voyageur: des conseils pratiques, une description succincte mais précise des moyens de transport mis à sa disposition, de même que les durées et les tarifs des destinations proposées; une présentation des principales villes et régions ainsi que des pays susceptibles d'enrichir le voyageur, tant sur le plan culturel que naturel; des projets d'itinéraires courants (Montréal-Le Havre, Montréal-Londres et d'autres plus particuliers (Égypte – Palestine – Haute-Syrie); la revue met également à la disposition du voyageur une tribune libre où celui-ci peut faire partager aux autres lecteurs ses récits de voyage, ses impressions, etc.

En 1911-1912, L.J. Rivet et Jules Hone s'associent. L'agence prendra alors le nom de Hone et Rivet. L'année 1912 marque la date de la première publication de la revue *Touriste* issue de l'association Hone et Rivet.

À l'intérieur de la revue, une grande place est accordée à la publicité, ce qui garantit la rentabilité de la revue. Les textes descriptifs sont en très petit nombre si l'on compare cette revue avec celle de 1907. Le format est rectangulaire, donc plus pratique. La page couverture de cette revue, où il est fait mention de deux bureaux Hone et Rivet, l'un à Montréal et l'autre à Québec, est la même que celle du *Touriste* de 1907: «La voyageuse de la belle époque».

En 1914, à la veille de la Première Guerre mondiale, une seconde édition du *Touriste* est lancée. Le contenu est, dans l'ensemble, semblable à celui du numéro précédent; encore une fois, une grande place est accordée à la publicité; dans ce numéro on mentionne une succursale à Paris. La page couverture symbolise le progrès, synonyme à l'époque

de rapidité dans le domaine des communications (train, paquebot, avion courrier).

L'association Hone et Rivet prend fin en 1917-1918. L.J. Rivet abandonne complètement sa carrière en tourisme et quitte le Canada quelques années plus tard. Jules Hone assume donc seul la direction de l'agence qui prend alors le nom de Les Agences de voyages J. Hone. De 1929 à 1972, la direction de l'agence sera assurée par François Hone⁴.

3.1.4. LES DÉBUTS DE L'AVIATION COMMERCIALE ET LES ORGANISATEURS DE VOYAGES

Les débuts de l'aviation commerciale remontent à 1918. À cette époque, l'avion était considéré comme une attraction ou encore un bien de luxe réservé à l'élite. Tout change dans les années 1950. L'avion commence à être un moyen de transport compétitif, en particulier pour les distances intercontinentales.

Au même moment, les compagnies aériennes comprennent le rôle déterminant que peuvent avoir pour leur développement les agents et les autres organisateurs de voyages. Après s'être bornées à faire le siège des administrations postales, les compagnies aériennes s'attaquent au marché des voyageurs. Elles créent leur propre réseau de distribution, mais ne peuvent être partout. Elles se tournent alors vers les agences de voyages. Elles prennent soin de vérifier leur solvabilité avant de les agréer.

Cette responsabilité deviendra l'une des principales tâches de l'IATA (ou AITA, l'Association internationale du transport aérien), née à La Havane en 1945. Jusqu'à 1978 (année de la déréglementation dans le transport aérien aux États-Unis), l'IATA joue un rôle déterminant pour l'ensemble du transport aérien régulier dans la fixation des tarifs et des commissions, en plus d'opérer une chambre de compensation entre compagnies – rôle qu'elle joue toujours.

Vers le milieu du XX^e siècle, les organisateurs de voyages prennent le pas sur les agences. Le Centre technique du tourisme, fondé en novembre 1949 par Daniel V. Dédina, est considéré comme le premier organisateur de voyages en France.

4. Pierre Mayrand, « L.J. Rivet : un pionnier de l'industrie touristique du Québec », *Téoros*, 1995, vol. 14, n° 2, p. 26-29.

Après 1954, le forfait aérien tout compris croît en popularité et en quantité quand la loi l'autorise en Grande-Bretagne.

Un organisateur, Vladimir Raitz, de Horizon Holidays (Londres), a déjà affrété le premier vol à la demande (ou *charter*), un Dakota qui ira de Londres à Calvi en Corse. Compagnies d'aviation régulières et compagnies d'affrètement à la demande se disputent, dans une lutte parfois sans merci, ce marché toujours croissant. C'est le début de la guerre des tarifs, en particulier sur l'Atlantique-Nord.

En outre, l'on assiste, au début des années 1950, à une concentration verticale (sur le plan de la production, par une intégration des moyens de transport, de l'hébergement et des réseaux de distribution) et horizontale (organismes s'occupant de plusieurs centaines de milliers, voire de millions de voyageurs). Cette concentration a parfois ses excès : pensons à la domination de l'industrie du voyage par des sociétés multinationales au pouvoir démesuré par rapport à celui de certains pays récepteurs en voie de développement.

En mettant au point la formule des villages de vacances, puis des clubs-hôtels, en affrétant charters aériens et navires de plaisance, le Club Méditerranée devient le premier organisateur de voyages français⁵.

3.2. LES PERSPECTIVES D'ENSEMBLE DE L'INDUSTRIE DES AGENCES DE VOYAGES

3.2.1. LES ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Le concept d'agence de voyages contient un certain nombre d'éléments qu'il convient de préciser.

Charles Dupont⁶ définit l'agence de voyages comme une entreprise commerciale qui fournit des prestations touristiques – transport, hébergement, location de voitures, billets de toutes sortes – et organise des voyages à forfait individuels ou collectifs ou encore, vend ceux créés par les voyagistes (*tours opérateurs*) ; quant à l'agent de voyages, il le définit comme une personne qui exploite une agence.

5. Lanquar, *op. cit.*, 1995, p. 9.

6. Charles Dupont, *Vocabulaire du tourisme. Anglais-français. Français-anglais*, Linguattech, 1979, 150 p.

L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) s'est également intéressée à la question. Selon cet organisme, pour définir la fabrication et la distribution des voyages, il faut distinguer deux types d'agences : les agences détaillantes et les agences faisant office d'organiseurs de voyages – fabricants, grossistes ou voyagistes (*tours opérateurs*).

Les premières fournissent au public l'information sur les voyages potentiels, l'hébergement et les services qui y sont associés, y compris les honoraires, les tarifs et les conditions du service. Elles sont autorisées par leurs fournisseurs de services à vendre ces services au public aux tarifs indiqués – le contrat de vente (le billet en général) attestant que l'agent n'agit que comme intermédiaire. Ces agences sont rémunérées pour leurs services au moyen d'une commission que leur versent les fournisseurs qu'elles représentent.

Les secondes, les organisateurs de voyages, fabricants, grossistes ou voyagistes (*tours opérateurs*) préparent, avant que la demande soit formulée, des voyages et des séjours en organisant le transport, en réservant différents moyens d'hébergement et en proposant différents autres services sur le lieu de destination touristique (excursions, distractions). Ces agences offrent une série de services et de voyages à forfait destinés à être vendus, soit directement par leurs propres bureaux, soit par l'intermédiaire d'agents de voyages détaillants, à des groupes ou à des personnes, à un prix fixe, les dates de départ et de retour étant fixées à l'avance⁷.

Selon Stevens (1985)⁸, l'industrie du tourisme et du voyage serait chaotique sans l'habileté, les connaissances et le professionnalisme des agents de voyages qui fournissent des conseils aux voyageurs. Ces agents représentent une importante source d'information et jouent un rôle de catalyseur pour tous les segments de l'industrie du tourisme et du voyage.

Par exemple, les lignes aériennes sont plus présentes dans l'industrie du transport que dans celle du tourisme. Elles ont comme première fonction de transporter des gens d'un point d'origine à un point de destination en tout confort et sécurité. Leur but premier consiste à transporter le plus grand nombre de passagers possible et à effectuer leurs vols de manière rentable. Les lignes aériennes ne sont pas structurées pour conseiller les voyageurs. Elles peuvent bien sûr fournir des renseignements sur leurs

7. Lanquar, *op. cit.*, 1995, p. 11.

8. Stevens, *op. cit.*, 1985, p. 5.

propres services et itinéraires, arranger des correspondances sur des vols d'autres transporteurs, vendre des contrats de location de voitures et des voyages à forfait utilisant leurs propres avions.

Mais sans les agents de voyages il serait pratiquement impossible pour le voyageur ou le touriste de magasiner pour le vol qui lui convient le mieux et au meilleur prix possible. Il en est de même pour les circuits, les croisières, les forfaits, les hôtels et les centres de villégiature ou pour tout autre type de produits de voyage. Les agents de voyages fournissent l'accès à un lieu où le voyageur peut trouver de tout sous le même toit.

3.2.2. L'ÉVOLUTION

À l'origine, l'agent de voyages prestataire de services répondait à toutes les exigences du voyage. Outre la billetterie, il offrait les différents services nécessaires à l'organisation des voyages. Petit à petit, pour des raisons inhérentes et étrangères à la profession (transformation des modes de transport et d'hébergement, nécessité d'une solide assise financière pour la production de voyages), ses activités se sont diversifiées et la fonction de production de voyages est devenue autonome.

Aujourd'hui, la distinction est faite entre les agences distributrices et les producteurs appelés plus communément grossistes ou voyagistes (*tours opérateurs*). Les premières conservent l'activité de billetterie (vols réguliers seulement), qu'elles jugent par ailleurs de moins en moins rentable, celle de l'organisation de voyages à la demande avec des prestations de services annexes, et elles redistribuent massivement des produits complexes fabriqués ailleurs, en touchant des commissions, parfois très intéressantes, qui vont jusqu'à 12 % et 15 % et même plus. Enfin, il y a les sociétés qui agissent comme agences réceptrices spécialisées et qui bâtissent des forfaits. (L'encadré 3.1 illustre cet aspect.)

Encadré 3.1.

Lanquar définit le voyage à forfait comme un produit complexe réunissant des prestations diverses en nombre variable et préparé à l'avance pour être vendu le plus souvent par un autre intermédiaire. La conception et la réalisation du voyage à forfait font appel à différentes fonctions, soit le choix de la destination et du mode de transport, le choix de l'hébergement et des prestations connexes, le cycle des opérations du producteur, la rentabilité et le financement du voyage à forfait ainsi que le contrôle de la qualité.

Comme le souligne Lanquar (1995)⁹, l'industrie du voyage évolue de façon dramatique, et la profession n'a pas encore pris le temps de réfléchir au sens que prennent pour elle la mondialisation de l'économie et l'informatisation de la gestion et des réservations. Les éléments de recherche manquent. L'industrie du voyage n'aurait d'autre choix que de grossir pour mieux négocier avec ses fournisseurs : compagnies aériennes, loueurs de voitures ou hôteliers – d'autant que les investissements informatiques colossaux nécessaires pour rester dans la course excluent aujourd'hui les agences indépendantes ou les réseaux par trop modestes.

Il ne s'agit pas seulement d'estimer que le marché américain est en avance d'une dizaine d'années sur le marché français ou européen. L'industrie du tourisme semble en effet avoir atteint en Amérique du Nord une certaine maturité. La déréglementation associée à la forte croissance de l'activité du voyage a entraîné le développement des grands groupes et a de ce fait transformé l'univers du voyage.

Dernier enseignement des grandes manœuvres observées depuis le début des années 1990 : la tendance à une sectorisation plus marquée dans l'industrie du tourisme. La distribution du voyage repose désormais sur deux pôles distincts : le voyage d'affaires, qui nécessite une approche mondiale et la mise au point de services financiers de plus en plus fins, et le tourisme, qui requiert un traitement plus artisanal et plus national pour s'adapter aux demandes spécifiques d'une clientèle individuelle.

Incontestablement, la maîtrise de la technologie sera l'un des enjeux majeurs de l'industrie touristique dans les prochaines années. Car l'agence est aussi menacée par les nouvelles performances technologiques et, notamment, par la progression de l'automatisme.

Les tendances démographiques vont influencer l'industrie du voyage. Dans un ouvrage récent, le démographe David Foot (1998) relève un certain nombre d'éléments que tout gestionnaire de l'industrie du voyage devrait prendre en compte dans sa planification. Ainsi, le marché haut de gamme connaîtra une croissance importante avec l'arrivée à la retraite des *baby-boomers*¹⁰ en Occident.

Le tourisme figure parmi les secteurs économiques grands bénéficiaires du vieillissement de la population, car plusieurs personnes âgées jouissent de temps libres, ont de l'argent et aiment voyager. Une

9. Lanquar, *op. cit.*, 1995, p. 122.

10. *Baby-boomers* : personnes nées entre 1945 et la fin des années 1950.

population plus âgée qui voyage beaucoup a une incidence sur la demande de produits d'assurances. En grande partie pour des raisons démographiques, les voyages et le tourisme connaîtront un âge d'or au cours des deux prochaines décennies.

Au Canada, les dépenses en tourisme ont crû de 26 % entre 1986 et 1996, en dollars 1986, soit un taux de 2 % plus élevé que la croissance du produit intérieur brut.

Les vacances de fin de semaine des Américains ont connu une croissance de 70 %, entre 1986 et 1996, et représentent en 1999 plus de la moitié de tous les voyages effectués aux États-Unis.

Les croisières figurent parmi les activités en croissance. Après des années d'effort, cette industrie a réussi à séduire une clientèle plus jeune. On y est parvenu en positionnant le produit comme une activité familiale pour les *baby-boomers* et leurs petits-enfants.

Enfin, Bill Gates¹¹, le président-fondateur de la firme Microsoft à laquelle est reliée l'agence de voyages virtuelle Expedia, soutient que l'industrie du voyage va se transformer même si le nombre total des voyages demeure inchangé. Les agents de voyages devront ajouter de la valeur à leurs services en concevant des approches novatrices, tout comme le font les autres professionnels dont les services consistent à fournir un accès spécialisé à de l'information.

Traditionnellement, les agents de voyages s'employaient à répondre aux demandes de voyages de leurs clients en utilisant – pour vérifier les disponibilités – des banques de données et des outils technologiques auxquels les consommateurs n'avaient pas accès.

Par contre, lorsque les consommateurs auront pris conscience du pouvoir de l'autoroute de l'information et qu'ils auront appris à explorer avec aisance la mine d'informations qui s'y trouvent, plusieurs voyageurs préféreront effectuer leurs propres recherches. Les agents de voyages expérimentés et avant-gardistes continueront à prospérer dans la mesure où ils se spécialiseront dans une niche de marché et qu'ils offriront une gamme de services beaucoup plus étendue que la seule réservation.

11. Bill Gates, Nathan Myhrvold et Peter Rinearson, *The Road Ahead*, New York, Viking Penguin, 1995, p. 179.

Chapitre 4

L'industrie des agences de voyages au Canada

Dans ce chapitre, nous tentons de cerner la situation de l'industrie des agences de voyages au Canada. Après la présentation des principales statistiques pertinentes, nous abordons une série de sujets qui ont marqué cette industrie au cours des récentes années : la déréglementation dans le transport aérien, le plafonnement des commissions, les technologies, les systèmes de distribution mondiaux, la consolidation dans l'industrie des agences de voyages. Nous terminons notre tour d'horizon en présentant le cadre légal des agences de voyages dans la province de Québec.

4.1. QUELQUES DONNÉES STATISTIQUES

Selon la Commission canadienne du tourisme (CCT), l'industrie du tourisme et du voyage injecte plus de 44 milliards de dollars canadiens dans l'économie canadienne – 31 milliards provenant du marché intérieur. C'est un secteur économique important : 520 000 emplois (dans une grande diversité de professions : pilotes d'avion, gérants d'hôtel, agents de voyages...).

L'industrie du tourisme génère plus d'emplois que certains autres secteurs importants, comme la construction, le secteur de l'alimentation et les industries de pâtes et papiers. Plus de 66 000 entreprises, y compris les agences de voyages, appartiennent à l'industrie du tourisme et du voyage, ce qui, en termes économiques, surpasse l'agriculture, la forêt et les mines. (L'encadré 4.1 fournit une illustration à ce sujet.)

Encadré 4.1.

En 1998, le Canada comptait 4 000 agences IATA avec un total de 33 000 employés, y compris les grossistes. Parmi les 17 040 conseillers en voyages, 83 % étaient des femmes. L'occupation de leur temps se répartissait ainsi : 38 % au service à la clientèle, 27 % aux opérations de vente, 24 % au traitement des dossiers et 11 % aux autres activités (marketing, formation, gestion). Cinquante pour cent ont moins de 35 ans (45 % pour l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne); 77 % ont un diplôme postsecondaire (53 % pour l'ensemble de la population).

Depuis le début des années 1990, l'industrie du voyage au Canada a connu des changements radicaux et les agents de voyages n'ont pas été épargnés. Dix années de déréglementation et une entente de « ciel ouvert »

(*Open Skies*) avec les États-Unis, en 1995, ont fait croître de façon significative le nombre de voyages entre le Canada et les États-Unis.

L'augmentation de l'offre dans les services aériens a été accompagnée d'une baisse des prix. Ce n'est pas une bonne nouvelle pour les agences de voyages, qui retirent à l'heure actuelle 56 % de leurs revenus des commissions provenant des lignes aériennes.

Les lignes aériennes ont imposé un plafonnement des commissions aux agences de voyages canadiennes, comme elles l'avaient fait quelques années auparavant pour les agences américaines. Les lignes aériennes font en plus la promotion de la billetterie électronique, ce qui amène plusieurs voyageurs – en particulier dans le segment des voyages d'affaires – à effectuer leurs transactions sans l'intermédiaire d'un agent de voyages.

Les technologies de l'information, et notamment l'utilisation de plus en plus répandue de l'Internet chez les consommateurs pour obtenir de l'information voyage et effectuer des réservations, menacent les agences de voyages dans leur rôle traditionnel.

L'ensemble de ces facteurs ont bouleversé l'industrie du voyage au point où aujourd'hui plusieurs agences luttent pour leur survie. Les agences qui survivront à ces transformations seront celles qui mèneront des opérations plus souples et plus efficaces, qui cibleront de nouveaux clients et exploiteront des niches de marché en se servant des nouvelles technologies, qui accroîtront leurs revenus provenant de sources autres que les lignes aériennes et qui fourniront de meilleurs services à la clientèle.

Le nombre d'agences de voyages au Canada est très élevé en proportion de la taille de la population. La plupart des observateurs conviennent qu'une diminution de leur nombre serait une bonne chose pour l'industrie.

Au début des années 1990, on estimait à 5 000 le nombre d'agences de voyages au Canada. En 1995, ce nombre n'était plus que de 4 000 (selon une enquête de la CCT).

Au cours de la première moitié des années 1990, plusieurs agences de voyages n'ont pas été en mesure de demeurer concurrentielles dans une économie de plus en plus globale ni d'investir dans les nouvelles technologies, pas plus qu'elles n'ont supporté les secousses de la récession économique créée en partie par la guerre du Golfe et par la réduction de la taille des grandes entreprises.

Environ 50 % des agences de voyages sont membres de l'ACTA (Association of Canadian Travel Agents). Le nombre de membres est

actuellement d'environ 3 000, dont 2 000 agents de voyages, 200 voyagistes (*tours opérateurs*) et 800 fournisseurs de l'industrie (lignes aériennes, compagnies ferroviaires, offices de tourisme, loueurs de voitures, compagnies de croisière).

Quand on analyse la taille du chiffre d'affaires des agences, on constate que la grande majorité sont de petites entreprises. En effet, 52 % ont un chiffre d'affaires se situant entre 1 et 1,9 million de dollars canadiens ; 17 % en ont un de moins de 1 million de dollars ; 31 % seulement ont un chiffre d'affaires de 2 millions et plus.

En 1997, les 4 000 agences de voyages au Canada ont généré un chiffre d'affaires totalisant 10 milliards de dollars (variant de 200 000 \$ à 200 M \$). La répartition des revenus d'agences de voyages selon le type de marché s'établissait ainsi : 55 % pour le marché vers des destinations internationales (expéditif à l'extérieur du Canada) ; 40 % pour le marché intérieur (expéditif à l'intérieur du Canada) ; 5 % pour le réceptif (accueil de visiteurs étrangers). Le marché réceptif demeure sous-développé par rapport à son potentiel.

Pour plusieurs agences de voyages, la rentabilité n'est pas au rendez-vous. Selon une étude de la CCT publiée en octobre 1997, près du quart des agences de voyages au Canada sont déficitaires. L'American Society of Travel Agents (ASTA) rapportait une situation analogue aux États-Unis pour la même année : 25 % des agences ont été déficitaires, 56 % ont réalisé un profit et 19 % ont tout juste atteint le seuil de rentabilité.

Habituellement, les agences de voyages au Canada suivent environ six à douze mois plus tard les tendances observées aux États-Unis. En 1997, les agences sondées par la CCT ont indiqué une marge bénéficiaire de seulement 5 %. La majorité des profits des agences (53 %) sont le fait du secteur du voyage de loisirs et 45 % des voyages d'affaires (secteur privé et public). Les 2 % restants proviennent de ventes effectuées à des étrangers, principalement des Américains. Environ 41 % des revenus gagnés le sont au cours de la saison d'hiver (voyages dans le Sud, voyages de ski ou autres sports d'hiver). Le marché des voyages organisés vise le segment des *baby-boomers* (le tiers de la population en Amérique du Nord).

La majorité des commissions viennent de la vente de billets d'avion. Mais cette source de revenu n'est plus aussi fiable qu'elle l'était autrefois à cause du plafonnement des commissions et de l'augmentation des ventes directes.

En 1996, les Canadiens ont dépensé un montant estimé à 8,8 milliards de dollars pour l'achat de billets d'avion. Cette année-là, les commissions formaient 60 % des revenus des agences de voyages. En 1997, elles ne représentaient plus que 56 % des revenus des agences de voyages.

Selon l'IATA, 4 056 agences étaient accréditées par cette association à la fin de 1997. Les données 1997 de *IATA Billings & Settlements Plan* (BSP) rapportaient des ventes pour un montant de 9,98 milliards de dollars (2,9 pour les vols intérieurs canadiens, 2,98 pour les vols transfrontaliers Canada / États-Unis et 3,7 pour les vols internationaux). Les ventes de voyages organisés ont représenté 27 % des revenus des agences en 1997 (1 % de plus qu'en 1996).

On observe une croissance de l'importance des commissions d'hôtels. En 1996, les dépenses des Canadiens pour des chambres d'hôtel ont totalisé 4,4 milliards de dollars.

4.2. LA DÉRÉGLEMENTATION DANS LE TRANSPORT AÉRIEN

La déréglementation dans le transport aérien a fait grimper la demande. Entre 1991 et 1996, les voyages aériens vers le Canada ont augmenté de 45 % (près de la moitié en provenance des États-Unis). Depuis la signature de l'accord du ciel ouvert signé en 1995 entre le Canada et les États-Unis, l'offre s'est accrue : 140 nouveaux vols – dont 40 de Air Canada – et 12 000 sièges par jour. Air Canada effectue 1 300 vols par semaine sur 72 routes entre le Canada et les États-Unis.

La part de marché de Air Canada pour les vols transfrontaliers, si l'on se base sur les ventes effectuées par les agences de voyages, est passée de 28,7 % en 1993 à 41,2 % en 1997. Pour les vols intérieurs, sa part de marché est passée de 55,5 % en 1993 à 57,9 % en 1997.

4.3. LE PLAFONNEMENT DES COMMISSIONS

Les agences n'ont pas bénéficié de cette croissance du marché, car les compagnies aériennes ont instauré le plafonnement des commissions (en moyenne 8 %) au moment même où se manifestait la croissance. En novembre 1998, United Airlines décrétait un plafonnement des commis-

sions. Ainsi, la commission des agences de voyages canadiennes sur les vols internationaux s'établissait à un maximum de 70 \$ CAN par voyage (maximum de 140 \$ aller-retour). Delta a adopté peu après une politique similaire qui, selon des sources de cette entreprise, lui permet de réaliser des économies de l'ordre de 40 à 55 millions de dollars US par année.

La réaction des agences de voyages au plafonnement des commissions ne s'est pas fait attendre. Pour compenser les pertes de revenus causées par la diminution des commissions, elles ont, entre autres, cherché à vendre davantage d'assurances voyages, de voitures de location, de chambres d'hôtel et de croisières, à faire des affaires avec des consolidateurs (prix net aux agences ou commissions jusqu'à 14 %).

En introduisant le plafonnement des commissions, les lignes aériennes ont, dans les faits, divisé le marché en deux : d'une part, le marché du produit de consommation courante (les billets d'avion réguliers, que vendent les lignes aériennes) et, d'autre part, le marché des expériences de voyages (en d'autres mots, les services que les agences de voyages fournissent à leurs clients).

Les tendances du marché forcent les agences de voyages à redéfinir leur rôle de façon à devenir des courtiers en information voyages plutôt que des preneurs de commandes. Pour certaines agences, cette transformation peut s'avérer difficile. Les agences de voyages pourraient éventuellement être en mesure de fixer elles-mêmes le prix des services qu'elles vendent et, ce faisant, devenir plus rentables. Mais, avant tout, il leur faut se familiariser avec les nouvelles technologies qui transforment rapidement la place d'affaires.

4.4. LES TECHNOLOGIES

Les technologies transforment la façon dont les agences de voyages font des affaires encore plus radicalement que ne le fait le plafonnement des commissions. Certaines petites agences de voyages se sentent menacées du fait qu'elles sont incapables financièrement de se procurer les nouveaux systèmes informatiques ou de se placer sous le parapluie protecteur d'un consortium ou d'une alliance d'agences. Ainsi, au cours de 1997 et 1998, plusieurs agences de voyages appartenant à de petits propriétaires ont cessé leurs activités.

La majorité des agences, cependant, ont saisi l'occasion offerte par l'Internet et ont utilisé les technologies de l'information pour accroître leurs compétences et pour fournir des services à la clientèle de manière plus rapide et plus efficace. Bon nombre d'agences détaillantes, grossistes et voyagistes (*tours opérateurs*) effectuent maintenant le marketing de leurs services directement, au moyen d'un site Web et du courriel, sans avoir à payer les coûts de marketing onéreux qu'ils devaient supporter dans le passé pour la production de brochures imprimées, pour la publicité dans les journaux ou pour un publipostage.

La transition s'effectue difficilement et la majorité des agents de voyages connaissent bien les systèmes de distribution mondiaux (SDM), mais ils ne se sont pas nécessairement familiarisés avec la technologie des ordinateurs personnels (PC), force motrice dans la nouvelle place d'affaires des produits et services de voyages.

Les agents de voyages qui maîtrisent bien l'utilisation des PC et de l'Internet se sont rapidement trouvés une niche comme conseillers-experts. Ils fournissent des services spécialisés et apportent une aide précieuse aux consommateurs qui utilisent l'Internet pour trouver des aubaines et dans certains cas effectuer eux-mêmes leurs réservations, mais qui éprouvent de la difficulté à se retrouver dans la mer de sites Web traitant de tourisme et de voyages. En effet, les agents de voyages qui excellent dans l'organisation d'itinéraires complexes peuvent ainsi faire gagner du temps et de l'argent à leurs clients.

De plus en plus d'agences de voyages, d'abord hésitantes à adopter la technologie de l'Internet qu'elles percevaient comme une substitution à leurs services, utilisent maintenant cette technologie (courriel et sites Web) pour effectuer des recherches sur des produits et des destinations vacances.

On estime que 10 % de toutes les ventes des agences de voyages au Canada ont été réalisées par le truchement de l'Internet en 1997. Ce pourcentage devrait progressivement augmenter au cours des prochaines années au fur et à mesure que les agences se familiariseront avec cette technologie et l'incorporeront dans leurs opérations quotidiennes.

Les lignes aériennes furent des pionnières dans la création de sites Web faciles à utiliser par les consommateurs. Les résultats d'une enquête réalisée par CIC Research, en 1997, sur les comportements des utilisateurs nord-américains de l'Internet relativement aux réservations de voyages nous apprennent que 4,7 % n'achèteront jamais sur l'Internet,

que 22,2 % n'ont pas encore acheté, que 1,2 % visitent les sites Web des offices de tourisme, 3,5 % les sites financiers, 23,3 % les sites des lignes aériennes, 7,2 % les sites indépendants et 16,9 % les agences de voyages.

La billetterie électronique a été lancée au milieu des années 1990 et, bien qu'elle soit très populaire aux États-Unis pour des voyages allant d'un point A à un point B à l'intérieur de l'Amérique du Nord, elle s'est implantée très lentement au Canada.

La billetterie électronique – ou autrement dit la billetterie sans support papier – réduit la paperasse, diminue le travail de bureau dans les transactions et permet aux voyageurs de se présenter à la porte d'embarquement de l'aérogare et d'accéder à un avion sans avoir en main un titre de transport. Une utilisation plus répandue de la billetterie électronique a amené la plupart des transporteurs américains à concevoir des cartes d'embarquement plus avancées du point de vue technologique. La billetterie électronique est en voie de devenir la norme aux États-Unis, du moins pour les transporteurs nationaux.

Les agents de voyages canadiens et leurs clients, plus conservateurs que leurs contreparties américaines, n'ont pas encore adopté la billetterie électronique dans la même proportion. Ils considèrent que leurs clients sont souvent intimidés par les nouvelles technologies et que pour éviter des problèmes ils préfèrent avoir quelque chose de tangible en main, c'est-à-dire un billet sur support papier, avant de partir en voyage. (L'encadré 4.2 fournit une illustration à ce sujet.)

Encadré 4.2.

Helga Loverseed raconte que des voyageurs, une fois arrivés à la porte de départ de l'aérogare, auraient eu la mauvaise surprise de constater que l'ordinateur de la ligne aérienne ne contenait aucun dossier relatif à leur réservation. Comme autre exemple de frein à l'acceptation de cette technologie, de nature administrative cette fois, certaines agences auraient eu d'énormes difficultés à déterminer si des billets électroniques vendus avaient effectivement été utilisés. Les titres de transport sur support papier sont tangibles, alors que les billets d'avion virtuels peuvent être perdus dans le système comptable avec des conséquences potentiellement néfastes sur la trésorerie et les ressources financières de l'entreprise. Au moins une compagnie, Le Groupe de Voyage Rider-BTI, spécialiste dans la gestion des voyages d'affaires (16 bureaux au Canada), a conçu un logiciel qui peut déterminer si oui ou non un voyage a effectivement eu lieu.

4.5. LES SYSTÈMES DE DISTRIBUTION MONDIAUX

Galileo et Sabre se partagent le marché des systèmes de distribution mondiaux (SDM) au Canada, à peu près en parts égales, avec de petites variations périodiques tantôt en faveur de l'un, tantôt en faveur de l'autre. Galileo occupe la première place, suivi de Sabre. Sabre Canada, avec des bureaux régionaux à Vancouver et à Montréal, fut le premier SDM à ouvrir une filiale au Canada en 1997. Cette entreprise a aussi été une pionnière dans la fusion des technologies des SDM et du PC. En 1992, la compagnie a développé des cédéroms. En 1996, elle a lancé PlanetSabre (logiciel qui permet d'accéder à de l'information voyage disponible sur les SDM à partir d'un PC), Business Travel Solutions (une gestion de gestion des voyages) et Marketing Web (outil de réservation pour l'Internet).

Sabre offre la billetterie électronique de cinq compagnies aériennes pour voyager en partance ou en direction du Canada. Pour sa part, Galileo Canada dispose du plus grand réseau de terminaux au Canada avec un nombre estimé à quelque 10 000 postes de travail installés dans plus de 3 000 agences au pays. La compagnie compte dix bureaux régionaux. Certaines grandes agences utilisent les deux systèmes.

Outre la réservation de billets d'avion, les agences emploient les SDM pour effectuer des réservations d'hôtel, de voitures et de croisières (ces types de réservations ont été rendus plus faciles au cours des dernières années).

Jusqu'au milieu des années 1990, les systèmes de réservation des loueurs de voitures et de l'industrie hôtelière tiraient de l'arrière par rapport aux systèmes des lignes aériennes. Maintenant, grâce à l'évolution des technologies, les agents branchés sur un SDM peuvent effectuer facilement une réservation de chambre d'hôtel ou de voiture. Aux États-Unis, les deux tiers des réservations d'hôtel sont effectuées par l'entremise des SDM – une tendance qui va certainement s'étendre au Canada.

Les SDM offrent de plus en plus de services et deviennent de plus en plus faciles à utiliser. Par exemple, Galileo, en suivant l'exemple de Sabre, a mis récemment sur le marché *Viewpoint*, un outil permettant d'effectuer des réservations de sièges d'avion, de voitures et de chambres d'hôtel en utilisant une interface graphique. Le mouvement vers la convergence des technologies des SDM et de l'Internet est enclenché.

4.6. LA CONSOLIDATION DANS L'INDUSTRIE DES AGENCES DE VOYAGES

La diminution en 1997 et 1998 du nombre d'agences de voyages, qui sont passées de 5 000 à 4 000, peut s'expliquer en partie par le fait que de petites agences ont été acquises par de plus grandes ou qu'elles sont devenues membres d'un consortium ou d'une franchise. La consolidation dans le secteur des agences de voyages s'inscrit dans une tendance amorcée par les compagnies aériennes, les voyagistes (*tours opérateurs*) et les hôtels.

En faisant partie d'un groupe de plus grande taille, les agents de voyages peuvent réduire leurs coûts d'exploitation (par exemple les frais d'impression, d'investissement dans les nouvelles technologies, de personnel administratif, de marketing, de distribution et de salaires) et renforcer leur rentabilité.

La consolidation battait son plein au milieu des années 1990, mais plusieurs observateurs de l'industrie croient que le point de saturation aurait été plus ou moins atteint. En fait, certains consortiums pourraient fusionner au cours des deux prochaines années, laissant peut-être une douzaine de joueurs d'importance chez les agences détaillantes.

Les petites agences vont demeurer. Les plus performantes se retrouvent parmi celles qui agissent comme courtiers d'information pour leurs clients et qui se spécialisent dans des niches de produits et de marchés.

4.7. LE CADRE LÉGAL DES AGENCES DE VOYAGES AU QUÉBEC¹

Adoptée en 1974, la Loi sur les agents de voyages vise à assainir la pratique commerciale des agents de voyages tout en protégeant le touriste consommateur. Elle fut successivement modifiée en 1977, en 1979, en 1981 et en 1992 afin d'accentuer son caractère de protection du consommateur.

La Loi distingue trois grandes catégories d'entreprises, à savoir les agences détaillantes, les agences grossistes et les transporteurs. Dans la présente recherche, seuls les agences détaillantes et les grossistes seront examinés.

1. Archambault et Arseneault, *op. cit.*, novembre 1994, p. 40-43.

Au sens de la Loi, l'agence détaillante traite directement avec le public en général ou avec des membres d'un groupe particulier, alors que le grossiste traite indirectement avec le public en général ou avec un groupe en particulier, par l'intermédiaire d'une agence de voyages détaillante.

La Loi sur les agents de voyages protège le consommateur de quatre manières (Jolin, 1990), soit :

- par *l'obligation pour l'agent de voyages de détenir un permis* qui n'est octroyé qu'à certaines conditions relatives à la solvabilité et à l'expérience du demandeur. Le coût du permis d'agent de voyages est fixé à 479 \$ pour l'agent détaillant, à 958 \$ pour l'agent grossiste et à 1 438 \$ pour le transporteur. Par ailleurs, dans le cas où un agent de voyages exploiterait plus d'un établissement, le coût de reproduction d'un permis est de 213 \$ par établissement. Pour obtenir un permis, le requérant doit remplir certaines exigences, à savoir être citoyen canadien ou immigrant reçu, être exempt de toute condamnation criminelle, être solvable et, finalement, avoir exercé les activités d'agent de voyages à temps plein pendant plus de 24 mois ;
- par la mise en place d'un *mécanisme visant la protection de l'argent du consommateur*. L'argent du consommateur est protégé de trois manières, soit par un compte en fiducie, par un cautionnement individuel et par un cautionnement collectif. Le compte en fiducie relève de l'article 22 du règlement, qui stipule que toutes les sommes d'argent perçues par l'agent de voyages doivent être entièrement déposées dans un compte en fiducie ouvert au Québec à son nom ou encore que l'agent doit porter au crédit de ce compte tous les fonds qu'il perçoit dans l'exercice de ses affaires, de celles d'un client ou encore pour le compte d'un client, pour des services rendus ou à être rendus. Ce fonds protège ainsi le client en cas de faillite de l'agent de voyages. Les cautionnements prévus par la Loi sont exigés pour garantir aux clients l'exécution par l'agent de voyages des obligations nées des mandats qui lui sont confiés par le client ;
- par l'obligation pour l'agent de se conformer à certaines exigences en matière de publicité et d'information ;
- par quelques dispositions impératives visant à éviter les mauvaises surprises de dernières minutes – délai de remise de documents, délai d'annulation de voyage, etc.

Néanmoins, la Loi est très large et n'empêche pas certains abus, puisqu'elle ne limite que le risque de fraude financière et, de ce fait, ne

protège le client que de la faillite d'un des intermédiaires. Il semble difficile de garantir au client le professionnalisme de l'agent de voyages. La Loi ne peut en rien assurer la prestation de services de qualité et garantir la compétence des conseillers. En effet, tout titulaire d'un permis d'agent de voyages peut, sans restriction, embaucher d'autres employés, quelles que soient leurs compétences. Par la suite, ces mêmes employés pourront, après deux ans de travail à temps plein, demander à leur tour un permis d'agent de voyages et travailler à leur propre compte.

C'est ainsi qu'il serait souhaitable qu'une responsabilité accrue soit imputée aux agents de voyages. Si, par le passé, les décisions de divers tribunaux québécois semblaient imposer aux grossistes une obligation de résultats – c'est-à-dire garantir que la prestation touristique soit en tout conforme à celle qui avait été annoncée –, les détaillants pour leur part n'étaient tenus qu'à une obligation de moyens – c'est-à-dire mettre en œuvre les moyens dont ils disposent pour que la prestation soit accomplie, sans obligation quant à sa réalisation effective.

Or, certaines modifications législatives et décisions des tribunaux au Québec et en France font en sorte que les détaillants sont désormais tenus à l'obligation de résultats, même s'ils ne sont que les intermédiaires entre le grossiste qui a assemblé le forfait et le client qui en bénéficie. Ainsi, en tenant le détaillant et le grossiste solidairement responsables, on espère qu'une responsabilisation accrue en découlera.

Même si la Loi est passablement large, il n'en demeure pas moins que certains intermédiaires s'affilieront à certains organismes comme l'Association internationale du transport aérien, plus couramment appelée l'IATA. Cette affiliation devient dès lors un gage supplémentaire de fiabilité. On compte au Canada 3 974 agences de voyages affiliées à l'IATA, alors qu'au Québec on en trouve 673.

Les critères de l'IATA sont très stricts en ce qui concerne la santé financière des entreprises affiliées. Par exemple, au Canada, le soumissionnaire doit nécessairement posséder un fonds de roulement de plus de 25 000 \$ et une valeur corporelle nette de 35 000 \$². De plus, cinq tests de ratios financiers sont administrés au soumissionnaire, qui doit obtenir un

2. Cette valeur est calculée en additionnant les actions (ordinaires et privilégiées), le capital versé et l'apport de capitaux, les prêts à long terme consentis par les actionnaires, plus les bénéfices non répartis (moins le déficit), moins les immobilisations incorporelles comme l'achalandage, les redevances de concession, les listes de diffusion et de clients et les accords de non-concurrence.

minimum de 50 %. Une entreprise devra déboursier 220 \$ en frais d'inscription pour son bureau principal et ses succursales, alors que les bureaux satellites seront inscrits pour 110 \$. L'entreprise doit de plus verser un droit d'enregistrement de 500 \$ pour le bureau principal, de 400 \$ pour chacune des succursales et de 200 \$ pour les bureaux satellites. Finalement, les entreprises doivent verser une cotisation annuelle de 100 \$ pour le bureau principal et de 70 \$ pour les succursales et les bureaux satellites.

Chapitre 5

**L'impact
des nouvelles
technologies
dans l'industrie
du voyage**

L'analyse de l'impact des nouvelles technologies dans l'industrie du voyage s'appuie sur trois sources d'information. La première nous vient de la revue de la littérature liée au sujet, la deuxième provient de la synthèse du contenu d'entrevues en profondeur auprès d'experts de l'industrie du voyage et la troisième est constituée des résultats d'un groupe de discussion auprès de clients internautes d'agences de voyages. Dans la présente partie, nous tentons, au moyen d'une revue de la littérature, de mieux cerner la problématique associée à l'impact des nouvelles technologies dans le secteur des services, l'industrie des agences de voyages. À la lecture de la littérature scientifique et populaire, il se dégage un consensus selon lequel les nouvelles technologies créent déjà un impact profond chez les agences de voyages et que le phénomène va aller en s'amplifiant au cours des prochaines années. Toutefois, lorsqu'il s'agit de préciser la nature exacte de cet impact – présent et futur –, le consensus se fait plus nuancé.

5.1. LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'USAGE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION DANS L'INDUSTRIE DU VOYAGE

La présence des technologies dans l'industrie du voyage ne date pas d'hier. Dès les années 1960, les compagnies aériennes ont conçu, en partenariat avec des firmes de haute technologie, des systèmes de télécommunication et de réservation faisant usage des plus récentes technologies de l'époque, et même, dans certains cas, en créant de nouvelles.

Comme elles se servaient du réseau des agences de voyages pour distribuer leurs produits, les lignes aériennes ont installé dans les agences des terminaux permettant d'accéder aux inventaires de sièges d'avion et d'effectuer des réservations en temps réel. L'importance des technologies s'est accrue de façon significative au cours des décennies qui ont suivi.

Auliana Poon¹ a dressé un portrait de la situation technologique qui existait dans l'industrie du voyage au début des années 1990 et en a dégagé les grandes tendances. Ses constats, toujours d'actualité aujourd'hui, confirment le rôle stratégique des technologies. Celles-ci sont très développées en plus d'être présentes dans toutes les sphères de l'industrie. Un système

1. Auliana Poon, *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Oxon (Royaume-Uni), CAB International, 1993, p. 11.

de technologie de l'information est en train de s'implanter et les intervenants de l'industrie l'adoptent rapidement.

Les systèmes de réservation informatisés (SRI) et les systèmes de réservation mondiaux (SDM) occupent une place dominante dans l'industrie – et sont des centres de profits pour leurs propriétaires. Les technologies constituent un nouvel outil concurrentiel. Elles ne changent pas les rapports humains dans l'industrie du tourisme ; en fait, elles s'insèrent au cœur des fonctions de l'entreprise (gestion, marketing, distribution et ventes) où l'information joue un rôle essentiel. Le plus grand impact des technologies se fera sentir dans les fonctions de la distribution et des ventes.

Les technologies permettent d'accroître la productivité, de fournir des services de meilleure qualité, de promouvoir et de distribuer avec plus d'efficacité les produits et services aux consommateurs, de libérer du temps pour le consacrer à de meilleures relations directes avec les clients et, finalement, de créer de tout nouveaux services.

5.2. LES IMPACTS FONDAMENTAUX DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION SUR L'INDUSTRIE DU VOYAGE

Les technologies de l'information (TI) aident à façonner la transformation de l'industrie du tourisme et du voyage. On passe d'une industrie caractérisée par une offre de masse normalisée, qui ne peut être modifiée, à une industrie plus flexible, plus personnalisée et plus intégrée dans ses différentes composantes.

Une gestion stratégique de TI² s'avère essentielle à tous les échelons de l'entreprise et dans les fonctions de production et de marketing. Selon Haywood (1990), le processus d'implantation stratégique des TI dans l'entreprise requiert l'engagement de la haute direction, l'allocation des ressources nécessaires, la création d'une structure d'entreprise adaptée – confier la responsabilité du volet technologique à un haut niveau décisionnel dans l'entreprise –, la formation du personnel, l'évaluation sur une base régulière des technologies à cause de leur évolution rapide et constante et des investissements soutenus pour demeurer à jour.

Pour exister et survivre dans une industrie où l'information constitue la matière première, les intermédiaires du voyage doivent connaître et

2. Pauline J. Sheldon, *Tourism Information Technology*, New York, CAB International, 1997, p. 13.

maîtriser tous les aspects des technologies de l'information. À l'heure actuelle, la plupart des agences de voyages utilisent exclusivement des terminaux branchés à un système de réservation mondial. Elles devront dorénavant apprendre à utiliser avec brio d'autres outils informatiques (équipement et logiciels).

Il est important pour toute entreprise de connaître quand et comment les TI peuvent aider à mieux servir la clientèle par l'offre de services à valeur ajoutée. Le développement et le marketing de services à valeur ajoutée constitueront les bases du rôle des agences de voyages dans les prochaines années. Par exemple, l'utilisation des réseaux toujours plus perfectionnés de banques de données permettra à l'agence de voyages de se démarquer de la concurrence et de générer des profits (nous revenons sur ce point dans la sous-section sur les technologies et le marketing).

Pour que les agences de voyages puissent survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les fondements de leurs stratégies reposent sur la spécialisation, un plus grand professionnalisme et une amélioration des habiletés du conseiller en voyages. Dans tous les cas, les technologies de l'information, lorsqu'elles sont utilisées à leur plein potentiel, serviront d'instrument dans l'atteinte de ces stratégies. Les technologies de l'information peuvent être utilisées pour transformer des situations menaçantes en occasions d'affaires.

5.3. L'INTERNET

Selon David Guillebaud, vice-président de la firme de consultants Arthur D. Little, la nouvelle place d'affaires électronique dans le secteur du voyage, dont l'Internet constitue l'élément moteur, se caractérise par l'efficacité, la rapidité, la transparence et l'absence de frontières³. Des technologies favorisant le développement accéléré de l'Internet et son utilisation facile par le consommateur sont déjà en place et d'autres sont en émergence.

Dans cette nouvelle place d'affaires, tous peuvent voir et comparer les prix qui ont cours sur le marché. Les voyageurs de loisir qui sont à l'aise avec l'Internet peuvent réserver leurs vols directement ou participer

3. Michael Skapinker, « Roles redefined in a changing world: Agents can no longer afford to be just ticket vendor; To survive they must deliver a range of services, writes Michael Skapinker », *Financial Times*, Surveys Edition, 6 mai 1999, p. 1.

à un encan en ligne de billets d'avion. Les voyageurs d'affaires continuent d'utiliser les services de leur agent de voyages qui est plus qu'un simple intermédiaire entre l'entreprise et les lignes aériennes, se présentant comme un véritable conseiller spécialisé⁴ en voyage pour le bénéfice de sa clientèle et de l'entreprise.

Le Web est source de frictions entre les lignes aériennes et les agences de voyages, ces dernières se sentant souvent dépassées dans ce nouveau monde de réservation électronique. Il n'y a pas si longtemps, la procédure pour acheter un siège d'avion au meilleur prix était relativement simple : on téléphonait à deux ou trois compagnies aériennes, on passait chez un agent de voyages et on réservait 21 jours avant le départ. Aujourd'hui, la situation a changé. L'Internet perturbe les différents intervenants de l'industrie au profit du consommateur.

Pour l'instant, une minorité de voyageurs utilisent l'Internet. Selon Maier (1998), l'adoption généralisée de l'Internet deviendra une réalité moyennant certaines conditions essentielles, dont la rapidité de transmission des informations, la facilité d'utilisation des logiciels, la stabilité du système informatique et la sécurité et la protection des données⁵. Mais quelle que soit la croissance du nombre d'internautes dans le futur, il semble qu'une proportion significative d'entre eux va continuer de faire affaires avec un agent de voyages.

Les résultats d'une étude menée au début de 1999 par *Travel Weekly*⁶ sur la relation complexe entre les agences de voyages et leurs clients au regard des nombreux changements en cours dans la distribution des produits de voyage, viennent appuyer cette prétention. Selon cette étude, les clients du marché du loisir sont très fidèles à leur agent de voyages. Le petit nombre qui change d'agence le fait en croyant pouvoir obtenir de meilleurs prix.

Dix pour cent des consommateurs interviewés ont indiqué avoir changé d'agence dans le passé et, de ce nombre, 33 % ont révélé l'avoir fait dans l'espoir d'obtenir de meilleurs prix ou de meilleurs services.

-
4. La gestion de la politique sur les voyages en vigueur dans l'entreprise est un exemple de service spécialisé.
 5. Walter Schertler et Claudia Berger Koch, « Tourism as an information business : The strategic consequences of E-commerce for business travel », *Information and Communication Technologies in Tourism*, Ed. par Dimitrios Buhalis et Walter Schertler, Vienna, Springer, 1999, p. 30.
 6. « New Jersey. Travelers tend to stick with their Agents, study shows : *Travel Weekly* study says when they switch, it's often for a better deal », *PR Newswire*, 4 mai 1999.

Vingt-six pour cent ont changé d'agence après que la décision eut été prise par une autre personne (voyage de groupe, conjoint, ami). Onze pour cent se sont à l'occasion adressés à une autre agence que leur agence habituelle parce qu'elle était spécialisée dans la destination ou le type de voyage choisi – par exemple une croisière ou un voyage organisé.

Le niveau de satisfaction à l'égard des agents de voyages demeure élevé. Même ceux qui ont parfois fait affaires avec une autre agence ont donné à leur agence habituelle une note moyenne de 8,3 sur 10 au point de vue de la satisfaction.

Le secteur du voyage d'affaires est en pleine mutation. Technologie, différenciation, guerre de prix, plafonnement des commissions, services à valeur ajoutée, autant de mots clés pour décrire la réalité quotidienne des agences de voyages.

D'une part, les fournisseurs se tournent davantage vers la distribution directe – aidés en cela par les nouvelles technologies. D'autre part, les demandes des consommateurs ont changé de façon significative. Par exemple, dans le marché des voyages d'affaires, les consommateurs recherchent maintenant chez leur agent de voyages, en plus de la simple émission de billets, une gestion professionnelle de leurs activités de voyages et de facturation (contrôle financier).

Le nombre de fusions et d'alliances croît sans cesse pour mieux répondre à la pression des demandes des consommateurs – certains recherchant un savoir-faire international – et pour mieux contrebalancer le pouvoir des fournisseurs. En 1993, 30 % de tout le chiffre d'affaires en voyage était obtenu par des chaînes ; or, ce pourcentage a dépassé les 60 % en 1995⁷.

Les agents de voyages font preuve de plus de professionnalisme. Les grandes chaînes ont partagé leurs activités de voyages d'affaires et de voyages de loisirs en deux divisions distinctes et spécialisées. À cause des pressions sur la structure des coûts, le prix constitue un facteur déterminant pour les entreprises lorsque vient le temps pour le client de choisir une agence de voyages (l'intermédiaire doit démontrer sa capacité à obtenir des prix très concurrentiels).

7. Schertler et Berger Koch, *op. cit.*, 1999, p. 26.

La mise sur pied d'un centre d'appels s'avère une option de plus en plus utilisée par les agences, particulièrement pour le segment des voyages d'affaires, car se rendre en personne dans une agence fait maintenant partie de l'histoire – ou presque.

Les fournisseurs de voyages cherchent à faire un grand usage de l'Internet d'abord et avant tout pour diminuer les coûts de coordination et de communication, notamment les dépenses du personnel de vente. Les autres facteurs, tels que l'augmentation de leur présence sur le marché, l'obtention d'un avantage concurrentiel, l'amélioration de la qualité des services offerts, le bon maintien des relations d'affaires actuelles et le développement de nouvelles, semblent peu importants pour l'instant.

Les consommateurs aussi cherchent à obtenir des avantages en utilisant l'Internet pour leurs réservations de voyages. Parmi les avantages recherchés figurent les prix avantageux, la souplesse dans les heures d'ouverture, le fait de ne pas avoir à se déplacer, l'accroissement de la qualité et de la quantité d'accès aux informations ainsi que la vitesse de transmission, la réduction de la complexité grâce à l'utilisation d'engins de recherche spécialisés et l'intégration de différents produits à l'intérieur d'un même système de réservation (vols, hôtels, voitures...).

L'Internet affecte tous les intervenants de l'industrie du voyage au profit des consommateurs. Les agences de voyages réagissent mal à l'accroissement de l'utilisation de l'Internet chez les fournisseurs et chez les clients par crainte de la désintermédiation. Un plus grand usage de l'Internet par les fournisseurs et par les consommateurs représente aussi une menace pour les systèmes de distribution mondiaux qui opèrent de manière très centralisée.

Du côté des fournisseurs, une plus grande transparence dans les prix et les produits va créer une pression pour trouver les moyens de se différencier. Les conditions spéciales et les structures complexes de prix seront probablement réduites, ce qui entraînera un risque de guerres de prix et de diminution de la marge bénéficiaire.

Les agences de voyages cherchent à déterminer et à concevoir le type de produits ou de services qui leur procurerait un avantage concurrentiel durable, une offre appréciée des consommateurs – que les concurrents pourraient difficilement imiter. En général, quand les marchés sont volatils et caractérisés par une concurrence intense, des demandes changeantes de la part des consommateurs, une évolution technologique rapide et un court cycle de vie des produits, les ouvrages contemporains de gestion recom-

mandent aux entreprises de demeurer proches du marché, d'offrir des produits flexibles et d'innover. Le marché du voyage d'affaires est considéré comme un marché volatil.

Dans ce contexte, les dirigeants des agences de voyages doivent se poser les questions suivantes : quelles actions faut-il entreprendre pour être proche du marché, flexible et innovateur ? quel rôle l'Internet peut-il jouer ?

L'Internet offre aux agences de voyages de vastes possibilités, en particulier dans l'exécution de leurs tâches d'information et de réservation et pour se différencier par une offre de service efficace et originale.

Ainsi, les agences peuvent étendre, à peu de frais, leur offre de voyages d'affaires en fournissant à leur clientèle un service sur mesure, grâce au maintien du profil de chaque client dans des banques de données, et un service non biaisé, grâce à l'accès à un système neutre de réservation.

Elles peuvent offrir à leur clientèle de la souplesse au point de vue du temps et du lieu en donnant accès aux inventaires de produits de voyages et en permettant d'effectuer des réservations même tard dans la nuit ou pendant les week-ends.

Elles peuvent facturer des frais de gestion raisonnables et attrayants grâce à la réduction des coûts découlant d'une offre de services standardisés et automatisés.

Finalement, elles peuvent offrir une meilleure qualité dans le service à la clientèle, car les conseillers en voyage disposent de plus de temps pour répondre aux demandes des clients qui demandent des services spécialisés. Les agents de voyages, les voyagistes (*tours opérateurs*) et les autres intermédiaires sont probablement les intervenants de l'industrie du voyage qui dépendent le plus de l'information⁸. Leur existence est fonction de leur capacité à accéder rapidement à l'information sur les produits, les horaires, les prix (par exemple restrictions), les disponibilités et les réservations. Plus l'accès aux informations se fait de façon électronique, et plus les informations sont précises, rapides et à jour. Les agents de voyages traditionnels traitent exclusivement avec de l'information et ne possèdent eux-mêmes aucun produit tangible.

8. Sheldon, *op. cit.*, 1997, p. 13.

Par conséquent, l'impact des technologies sur le marketing de ces intermédiaires est élevé. Il est également grand dans la fonction de production des agences de voyages étant donné que le cœur de leurs activités de production consiste à fournir et à traiter de l'information.

Une analyse économique simple nous amène à constater qu'il est encore intéressant pour le consommateur de faire affaires avec un agent de voyages⁹. Pour accéder aux bases de données disponibles sur le Web, le voyageur doit en effet investir du temps et assumer des frais de branchement et d'utilisation de l'Internet, alors que les services d'un agent de voyages ne lui coûtent rien.

Malgré cette logique, certains consommateurs ont commencé à effectuer leurs réservations de voyages à l'aide du Web. Ils aiment contrôler leurs recherches et sont confiants de trouver le meilleur produit. Sachant que des agents de voyages facturent maintenant des frais pour quelques-uns de leurs services, les consommateurs y trouvent une stimulation supplémentaire pour planifier et organiser eux-mêmes leurs voyages.

Les leaders de l'industrie invitent les agents de voyages à investir dans les technologies et à utiliser des approches novatrices en ce qui regarde les nouveaux modes de distribution de manière à tirer leur épingle du jeu dans une industrie de plus en plus concurrentielle. Les agents doivent travailler avec plus de vigueur pour conserver leurs clients et pour inciter la nouvelle génération de voyageurs à utiliser leurs services plutôt que tout autre mode de réservation¹⁰. Les agents doivent offrir des services qui répondent vraiment aux besoins des consommateurs, particulièrement à ceux des jeunes clients pressés par le temps et qui utilisent de plus en plus le téléphone pour négocier leurs voyages.

Par exemple, les centres d'appels de Co-op Travelcare Direct, du Club Med ou de Nouvelles Frontières¹¹ permettent à leurs agents de concurrencer l'achat sur le Web. En 1999, les ventes de voyages sur le Web étaient marginales ; par contre, plusieurs analystes en commerce électronique s'attendent à une progression significative au cours des prochaines années. (L'encadré 5.1 illustre ce propos.)

9. Sheldon, *op. cit.*, 1997, p. 66.

10. « Agents must respond to new sales threats », *Travel Trade Gazette*, 10 mai 1999, p. 3.

11. Les clients du Club Med ou de Nouvelles Frontières sont de loin les plus nombreux à faire leurs réservations sur un simple coup de fil.

Encadré 5.1.

En 1999, rapporte Sarah Welt, Maritz a réalisé de 2 % à 5 % de ses transactions en ligne et prévoit que ce pourcentage atteindra les 50 % d'ici à 2003-2005. En réponse aux demandes des clients, Amex, Maritz, Rosenbluth et World Travel Partners-BIT Americas ont commencé à offrir, en 1999, une structure de frais différente pour les gens qui effectuent leurs réservations en ligne par rapport à ceux qui utilisent le téléphone. On évalue que déjà de 30 % à 35 % de leurs clients réservent leurs voyages à partir de l'Internet. Mais pour y arriver, ces agences ont dû embaucher du personnel affecté à cette tâche et passer beaucoup de temps à « entraîner » les clients. Selon Amex, pour que les clients corporatifs réalisent des économies appréciables, ils doivent affecter au moins 20 % de leurs réservations en ligne. On prévoit que bientôt leurs clients adopteront cette façon de faire (un jour, l'achat par l'Internet deviendra une activité banale). Toujours selon Amex, la transaction en ligne est du tiers moins coûteuse que le service traditionnel de réservation (téléphone, émission de titres de transport sur support papier...). Amex aide les clients qui en font la demande à la mise en place d'intranets. Amex envisage d'offrir un portail global de services de voyages incluant la réservation, les rapports de dépenses et les remboursements. Amex croit que le fait d'établir des liens directs avec chaque fournisseur ne constitue pas un modèle économique. Il est plus économique de passer par des entreprises comme les SDM.

Des chercheurs¹² de la Nouvelle-Zélande ont dressé le profil du comportement des voyageurs de loisirs à partir d'une segmentation selon laquelle les répondants étaient internautes ou non.

Il ressort de l'échantillonnage de leur enquête que l'Internet représente un outil à utiliser dans la distribution d'informations voyage pour rejoindre de larges marchés. Un pourcentage significatif – et en croissance – de voyageurs utilise déjà l'Internet pour trouver de l'information de voyage. Les utilisateurs types possèdent au minimum une formation de niveau collégial, sont propriétaires d'un ordinateur, sont âgés de moins de 45 ans, logent plus souvent que la moyenne dans des établissements commerciaux lors de leurs déplacements et dépensent plus d'argent que la moyenne sur une base journalière durant leur voyage.

12. Mark A. Bonn, Leslie H. Furr et Alex M. Susskind, « Predicting a behavioral profile for pleasure travelers on the basis on Internet use », *Journal of Travel Research*, Boulder, mai 1999, vol. 37, n° 4, p. 333-340.

5.4. LES RELATIONS ENTRE LES AGENCES DE VOYAGES ET LES LIGNES AÉRIENNES

La déréglementation du transport aérien aux États-Unis en 1978 a provoqué des réactions à la chaîne, lesquelles ont transformé l'industrie du voyage à l'échelle mondiale, amenant fusions, acquisitions et prises de contrôle dans les milieux des lignes aériennes. Ces stratégies ont été adoptées en réaction à un excédent de l'offre sur la demande et dans le but de réaliser des économies d'échelle. Deux enjeux ont émergé, soit l'accès aux marchés à l'échelle mondiale et les échanges internationaux d'information. La mise en place des systèmes de distribution mondiaux (SDM) a constitué la réponse à ces enjeux.

Les lignes aériennes contrôlent le système de distribution des agents de voyages parce qu'elles ont été les premières à fournir un système de distribution complètement automatisé et, plus important encore, parce qu'elles ont mis sur pied un système de paiement automatisé bien avant l'introduction des cartes de crédit bancaires. Les autres vendeurs de voyages se sont tout simplement raccordés aux systèmes existants des lignes aériennes¹³.

Devant faire face à une concurrence accrue – à la suite des effets de la déréglementation – et prenant en compte les possibilités créées par les technologies, les lignes aériennes ont entrepris de rationaliser leurs coûts de distribution, en imposant tout d'abord aux agences de voyages une réduction des commissions, puis un plafonnement des commissions sur chaque billet vendu. En outre, les transporteurs aériens ont commencé à inciter les consommateurs à effectuer eux-mêmes leurs réservations en ligne. Ces initiatives n'ont pas été sans créer des remous chez les agences de voyages.

Le nombre des agences aux États-Unis est passé de 30 300 en 1997 à 28 800 en 1998 – une baisse de près de 5 % –, le plus bas niveau depuis 1986 selon le *Airline Reporting Corporation*, un organisme appartenant aux compagnies aériennes et qui traite les billets d'avion émis. L'*American Society of Travel Agents* (ASTA) soutient que cette diminution est attribuable principalement aux changements dans la structure des commissions. (L'encadré 5.2 fournit une illustration à ce sujet.)

13. Richard Eastman, « Future of travel agents ? », article accessible sur le site Web de Travel Technology Association, décembre 1995, 2 p.

Encadré 5.2.

Mary Ellen Podmolik rapporte que Delta Airlines a essayé pendant un moment de demander 2 \$ à ses clients qui n'effectuaient pas leurs réservations en ligne. Cette initiative a été abandonnée peu de temps après son introduction à la suite des protestations des agences de voyages. United Airlines, la plus grande compagnie aérienne au monde, possède son site Web depuis 1995. En 1998, cette entreprise a vendu en ligne des billets d'avion pour une valeur de 200 millions de dollars (ce qui équivaut à seulement 3 % à 4 % de son volume d'affaires). United perçoit le Web comme un mode de distribution peu coûteux pour ses clients grands voyageurs (le consommateur a tendance à éprouver de la loyauté à l'égard de son transporteur). Son site Web offre une navigation simplifiée et plusieurs fonctions, notamment la possibilité pour les grands voyageurs membres de son programme de fidélisation de consulter en ligne le solde de leur compte et de racheter en ligne leurs points accumulés. Le site Web permet également l'échange, le remboursement ou la modification des billets.

Réagissant aux initiatives des lignes aériennes, les agences ont adopté deux stratégies: l'une étant de se définir une niche de marché et l'autre de facturer des frais de services¹⁴. Certaines agences ont commencé à abandonner les créneaux non rentables pour des créneaux plus profitables.

Par exemple, elles ne cherchent plus à attirer de nouveaux clients du type acheteurs de billets d'avion pour aller visiter les grands-parents. Elles tendent à délaisser le secteur de vente de billets d'avion au profit d'autres services de voyages avantageux et moins dépendants des commissions des lignes aériennes. Des petites et des grandes agences dans le marché des voyages d'affaires ont fait preuve d'initiatives et de créativité en automatisant leurs opérations tout en utilisant les fonctionnalités offertes par l'Internet – les grands groupes d'agences de voyages ayant tendance à confier à des tiers la conception de solutions technologiques au lieu de le faire à l'interne – ou en étendant leurs activités au secteur des voyages d'agrément, de réunions d'affaires et de stimulation (motivation). (Les encadrés 5.3 et 5.4 éclairent cet aspect.)

14. En 1999, selon l'ASTA, en ce qui a trait aux frais de services, 65 % des agences exigeaient des frais moyens de 10 \$ pour effectuer la réservation d'un billet d'avion.

Encadré 5.3.

Sarah Welt souligne que Omega World Travel a mis sur pied un service en ligne pour les croisières. Cette agence offre une commission de 18 % aux agences de voyages effectuant une réservation en ligne sur son site. Elle prévoit lancer prochainement un service équivalent pour la location de voitures. Navigant a créé une filiale du nom de Navigant Cruise Center. Ils feront la mise en marché de forfaits vacances en croisière. Protravel met plus l'accent sur les groupes et les réunions, deux activités que les agences contrôlent davantage. ProManagement Solutions s'est spécialisée dans le produit golf. Certaines agences de voyages spécialisées dans les services aux entreprises se diversifient dans le secteur du loisir où la croissance est de 22 % comparative-ment à 16 % dans le secteur des voyages d'affaires.

Encadré 5.4.

Sarah Welt nous apprend également que Navigant International a créé un partenariat avec Travel-Guide Software de Baltimore, pour un produit Internet comprenant la réservation en ligne et les rapports d'activités et de dépenses. Le système est connu sous le nom de Business FLYR. Maritz a choisi de développer certaines de ses solutions à l'interne et à l'externe. Travel Management Partners offre des solutions sur le Web en détenant une licence de Unisys alors que Stevens Travel possède une filiale, Insight Data Corp., pour ses solutions sur le Web.

Dans l'évolution technologique et l'automatisation dans l'industrie du voyage, des fournisseurs voient une solution intéressante aux deux systèmes actuels d'interface avec leur inventaire et de compensation des paiements, lesquels sont coûteux en main-d'œuvre. Les technologies viennent diminuer voire éliminer le besoin d'un intermédiaire pour accéder à l'inventaire et pour émettre le billet.

Le rôle joué historiquement par l'agent de voyages est révolu. Un nouveau rôle émerge, qui consiste à répondre aux besoins de renseignements sur les voyages en forte croissance en raison de l'explosion de l'information à diffuser et des nombreuses attentes des consommateurs, de plus en plus grandes et complexes¹⁵.

15. Eastman, *op. cit.*, décembre 1995, 2 p.

Deux phénomènes se chevauchent. Le premier consiste en une augmentation de la demande pour les services spécialisés des agences de la part des consommateurs à la recherche de forfaits sur mesure et flexibles (miniforfaits). Le deuxième consiste en une offre technologique qui permet aux consommateurs de se substituer à l'agent de voyages dans la recherche d'information et dans la conclusion de réservations pour des produits simples – lesquels, il n'y a que quelques années, n'étaient accessibles que par l'intermédiaire des agences de voyages.

Afin de répondre aux nouveaux besoins des consommateurs, des agences vont déplacer leurs efforts de vente vers la distribution de produits de circuits ou de forfaits plus rentables et vers des services où elles pourront demander des frais de consultation justifiés par le travail exécuté et la qualité de l'information fournie. D'autres agences, en particulier celles avec une importante clientèle d'affaires, vont commencer à négocier des prix spéciaux avec les fournisseurs pour le bénéfice de leur clientèle – les agences trouvant justifié de demander des prix réduits étant donné qu'elles supportent une partie du risque des inventaires des fournisseurs.

5.5. LE MARCHÉ DES VOYAGES D'AFFAIRES

Une étude menée en 1996 par le Centre for Tourism Management, Rotterdam School of Management (Erasmus University, Rotterdam) fait état de trois stratégies que les agences de voyages d'affaires devraient adopter : d'abord, collaborer ensemble pour recueillir, emmagasiner et diffuser de l'information sur les tarifs et la billetterie ; ensuite, acheter un grand volume de produits ; enfin, se positionner comme des incontournables dans la distribution de produits de voyages d'affaires¹⁶.

Les résultats des entrevues auprès des agences de voyages menées dans le cadre de cette étude font ressortir la vision qu'ont les agences de l'avenir de l'industrie du voyage. En général, elles prévoient une concentration du volume des voyages d'affaires aux mains d'un petit

16. Johan Van Rekom, Wim Teunissen et Frank Go, « Improving the position of business travel agencies : Coping with the information challenge », *Information Technology & Tourism*, 1999, vol. 2, n° 1, p. 15-29.

nombre d'agences de grande taille et, par conséquent, une diminution du nombre des agences.

Toutefois, des petites agences pourront survivre en se spécialisant dans des niches spécifiques de marché. Les frais de services – déjà une pratique commerciale généralisée – demeureront. La principale avenue de différenciation entre les agences de voyages réside dans l'offre de services additionnels.

Les voyageurs d'affaires attachent une grande importance à la réduction des coûts. Même s'ils croient possible de réaliser des économies en se procurant eux-mêmes de façon électronique leurs billets d'avion, ils se rendent compte que le temps nécessaire pour effectuer la recherche excède le temps dont ils disposent, et que ce temps comporte un coût.

En utilisant le plein potentiel des technologies de l'information et des télécommunications, les agences de voyages peuvent démontrer à leur clientèle que l'épargne de temps surpasse les coûts d'utilisation de leurs services.

La grande majorité des répondants (83 %) s'attendent à une baisse des taux des commissions versées par les fournisseurs dans les deux prochaines années. Parmi les deux actions envisagées en réaction à la baisse des commissions, l'une consiste à facturer des frais de services (20 % des répondants) pour compenser les pertes en commission – la structure de frais n'étant pas la même pour des services de réservations simples et pour des réservations complexes –, alors que la seconde consiste à changer de fournisseurs (12 % des répondants) en présumant que ce ne sont pas tous les transporteurs qui changeront leur structure de commission en même temps.

Dans l'avenir, les agences passeront d'un marketing d'experts en produits de voyages à un marketing orienté vers le client. Plus de 50 % des répondants déclarent que leur principale tâche consiste à conseiller et à guider leur clientèle. Soixante pour cent croient que leur survie serait assurée en conservant l'émission de billets et les bases de données de gestion. Les autres s'interrogent à savoir si, avec l'évolution des technologies, ces deux services suffiront pour que les touristes continuent à avoir recours aux agences de voyages.

La formation et l'entraînement du personnel nécessitent des investissements supplémentaires. Actuellement, les employés consacrent en moyenne 67 % de leur temps à des activités de réservation, 10 % à l'administration, 8 % à la recherche d'information, 3 % au marketing et 3 % à la recherche de nouveaux clients.

Toutes les agences ayant participé à l'enquête possèdent un SDM pour traiter les réservations. Plusieurs ont fourni à leurs clients d'affaires un logiciel tel que le *Galileo View* leur permettant de préparer leurs propres requêtes et itinéraires, lesquels sont transmis par la suite à un agent de voyages pour traitement. Cinquante-trois pour cent utilisent le courrier électronique ou d'autres formes de communication (par exemple échanges de données informatisées) pour joindre leurs clients. Près de 58 % ont suggéré à leurs clients d'installer une imprimante satellite.

Par contre, les agences de voyages ne sont pas les seules à proposer aux clients d'affaires des outils technologiques de réservation adaptés à leurs besoins. Des outils comme *Leisure Plan*, *Travel Plan* et *Easy Sabre*, pour n'en mentionner que quelques-uns, permettent aux entreprises d'effectuer elles-mêmes des réservations par l'intermédiaire d'un SDM ou d'un SRI.

Cinquante pour cent des agences s'attendent à ce que la billetterie électronique soit déployée à grande échelle – pour les destinations domestiques dans un premier temps. Certaines technologies, telles que les cartes intelligentes, l'Internet, les logiciels permettant de payer en diverses devises, favorisent l'essor de la billetterie électronique.

Les lignes aériennes tirent des avantages de cette nouvelle technologie, notamment au chapitre de la réduction des coûts de distribution (frais administratifs, livraison des billets, modification d'itinéraire). Malgré le fait que la billetterie électronique permette au consommateur d'effectuer ses réservations plus facilement, les agences sont confiantes que leurs clients d'affaires continueront à faire affaires avec elles en raison du bon rapport qualité-prix de leurs services.

Les agences considèrent qu'avec la structure actuelle de frais des SDM une entreprise ne trouve aucun intérêt financier à posséder son propre terminal. Même si les prix des SDM baissaient et que l'interface du terminal devenait facile d'utilisation pour le non-initié, les agences croient que les voyageurs d'affaires ne sont pas intéressés à consacrer du temps à effectuer des recherches en vue de préparer un voyage.

Considérant que les SDM et les agences de voyages entretiennent des relations d'affaires étroites depuis des années, ces dernières s'attendent à ce que les SDM voient qu'il est dans leur intérêt de développer des outils à l'intention des agences, leur permettant de mieux servir leurs clients d'affaires (ex. respect de la politique de voyage de l'entreprise).

5.6. PLUS OU MOINS D'INTERMÉDIATION DANS L'INDUSTRIE DU VOYAGE

Certains fournisseurs dans l'industrie du voyage prônent l'élimination des intermédiaires en soutenant que ces derniers ajoutent aux coûts de distribution sans fournir de services à valeur ajoutée. Toujours selon ces fournisseurs, les intermédiaires contribuent peu aux efforts du marketing direct – qui gagne de plus en plus en popularité chez les fournisseurs –, alors que les programmes de fidélisation permettent d'atteindre cet objectif. Ils soutiennent également qu'il n'existe pas vraiment de corrélation entre la performance des agences et les commissions qu'elles reçoivent.

En général, les forces actuelles du marché et des technologies se conjuguent pour favoriser l'essor de la vente directe – ce qui est perçu comme une bonne occasion par les lignes aériennes. En effet, la distribution coûte de 20 % à 25 % plus cher avec le système actuel des intermédiaires, alors que les coûts baissent de façon significative avec l'utilisation des nouvelles technologies de l'information.

Sarkar *et al.* (1996) ont mis en doute la perception qui veut que les intermédiaires soient menacés¹⁷. Ils s'appuient sur la théorie des coûts de transaction de Williamson (1975), laquelle s'énonçait ainsi : « Qu'est-ce qui revient le moins cher : faire les choses soi-même ou faire affaires avec des intermédiaires ? »

Malone, Yates et Benjamin (1987) ont indiqué que les nouvelles technologies permettaient la réduction des coûts de transaction (accès plus facile à l'information). Grâce à l'utilisation des technologies, il est devenu plus facile d'accéder à l'information et d'effectuer la coordination et le contrôle. Ainsi, devant l'alternative de faire soi-même ou d'acheter – toutes choses étant égales par ailleurs – la réduction des coûts favorisera presque à tout coup l'option d'acheter plutôt que de le faire soi-même.

Sarkar soutient que la survie des intermédiaires, dans le contexte actuel d'un environnement où règne une concurrence féroce, peut très bien dépendre de leur habileté à répondre adéquatement aux besoins à la fois des consommateurs et des producteurs. Les agences disposent d'occasions inédites pour créer de la valeur pour les consommateurs et les producteurs. L'urgence et les occasions pour ce faire sont déterminées par

17. Van Rekom, Teunissen et Go, *op. cit.*, 1999, vol. 2, n° 1, p. 26-27.

l'équilibre des relations de pouvoir dans l'industrie du voyage et des relations que les agences entretiennent avec leurs fournisseurs et leurs clients.

Le défi pour les agences réside dans leur capacité à satisfaire à la fois les attentes des fournisseurs et celles des consommateurs, lesquelles ne sont pas nécessairement conciliables. Dans leurs relations avec les consommateurs, les agences doivent remplir les fonctions de recherche et d'évaluation : prix économiques, information, gestion de l'information, évaluation des besoins et recherche du produit approprié, gérance des risques au bénéfice du client et distribution du produit.

Dans leurs relations avec les fournisseurs, les agences doivent diffuser de l'information sur le produit (sensibilisation du client), influencer l'achat (profits / revenus), développer le réseau de distribution (faire croître le chiffre d'affaires et influencer le choix du consommateur), informer le consommateur (échange d'idées et information), gérer le risque au bénéfice du producteur, réaliser des économies d'échelle sur les transactions (rationalisation des coûts) et intégrer les besoins du client et du producteur (réduction des coûts).

À long terme, les consommateurs et les fournisseurs pourraient en théorie, en considérant la seule rationalité économique, ne plus voir d'avantages à faire affaires avec les agences de voyages. Mais à court et à moyen terme, ce sont les relations de confiance et d'engagement réciproques liant le consommateur et le fournisseur à l'agence de voyages qui semblent primer – et non des considérations économiques ou de pouvoir.

Les technologies vont jouer un rôle déterminant dans le positionnement des agences de voyages. En se fondant sur les recherches de Sarkar *et al.*, on a démontré qu'une plus grande utilisation des technologies de l'information ne signifie pas automatiquement la négation ou la substitution des agences de voyages. En fait, en se référant à la théorie de base du coût des transactions telle que mise en lumière par Sarkar *et al.*, il ressort que l'application des nouvelles technologies de l'information peut créer plus d'intermédiation que moins. Il s'agit de reconnaître et de saisir les occasions.

Par exemple, les agences pourraient renforcer leur rôle dans la gestion du risque tant au profit du consommateur qu'à celui du producteur, dans l'évaluation des besoins et dans l'identification des produits pouvant le mieux y répondre. Considérant que le choix des produits, les structures de prix et la réglementation deviennent de plus en plus complexes (et rien n'indique pour l'instant que cette réalité va changer dans

un avenir prévisible), il est peu probable que les clients seuls puissent être certains qu'ils ont obtenu le meilleur prix possible.

Les agences pourraient tirer avantage de la mise sur pied d'une banque de données sur les tarifs (valeur ajoutée), et ainsi détenir un outil stratégique pour la billetterie intelligente (*smart ticketing*). Déjà quelques agences possèdent ce type de banques de données.

Selon Poon, l'importance du rôle des agences de voyages devrait croître au cours des prochaines années pour trois raisons. Premièrement, se situant dans un secteur de services en croissance, les agences de voyages entretiennent d'étroites relations avec les consommateurs et, dans plusieurs cas, influencent leurs choix de services de loisirs et de voyages. Deuxièmement, les agences de voyages jouent un rôle clé dans la diffusion des SDM – ceux-ci ne seraient pas aussi importants si leurs terminaux n'étaient pas installés dans des milliers d'agences de voyages dans le monde. Troisièmement, les SDM recèlent de nombreuses possibilités permettant de construire des vacances sur mesure pour la clientèle.

En agissant de façon imaginative à ces occasions d'affaires, les agences de voyages peuvent tirer leur épingle du jeu et envisager un avenir prometteur et profitable¹⁸.

Pour s'assurer de demeurer concurrentielle et pour survivre à long terme, l'agence de voyages doit placer en tête de liste de ses priorités l'intérêt et la satisfaction de ses clients. La clé du succès réside dans sa capacité d'obtenir, de fournir et de transmettre à ses clients de l'information complète et objective, et ce, avec courtoisie, efficacité et célérité.

En effet, une agence concurrente peut toujours ouvrir un établissement dans un lieu commercial bien choisi, s'abonner à un système de réservation informatisé et installer des imprimantes satellites chez ses clients d'affaires. Cependant, il lui sera plus difficile de disposer d'un personnel compétent qui travaille d'abord et avant tout dans l'intérêt des clients et qui sait conserver leur fidélité.

De nouvelles opportunités vont se présenter aux agences de voyages pour créer de la valeur dans l'organisation de voyages et dans l'offre de produits autres que ceux des voyagistes. Les agences de voyages vont avoir accès, du bout des doigts, à toute l'information nécessaire pour

18. Poon, *op. cit.*, 1993, p. 231.

organiser et offrir des voyages et des itinéraires sur mesure pour leurs clients.

Grâce à des alliances ou à des regroupements stratégiques avec d'autres agences, elles peuvent augmenter leur pouvoir de négociation auprès des lignes aériennes et des autres fournisseurs de manière à obtenir des prix avantageux sur les composantes de forfaits. Cela ouvrira la voie aux agences de voyages pour offrir des forfaits sur mesure vendus à des prix qui pourront concurrencer ceux des forfaits standardisés des voyagistes. Les agences de voyages – particulièrement celles qui appartiennent à des réseaux – vont trouver payant de développer leur propre marque de commerce et de construire la fidélité à la marque tout en organisant de façon innovatrice et originale des voyages à forfait.

Les agences de voyages trouveront également intéressant d'augmenter leurs ventes dans d'autres produits que ceux des lignes aériennes, par exemple les croisières, les excursions en embarcations de plaisance, la location de voitures, les centres de vacances et autres attraits dont la demande est appelée à croître au cours des prochaines années. L'agent de voyages ne doit pas se limiter aux services disponibles sur les terminaux SRI ou SDM. Il doit connaître à fond les produits qu'il vend et, le plus possible, en avoir une expérience vécue. Pour remplir ces conditions, la spécialisation dans une niche de marché ou de produit s'avère nécessaire.

5.7. LES AGENCES DE VOYAGES EN LIGNE

De plus en plus d'agences de voyages qui ont pignon sur rue permettent à leurs clients d'effectuer des réservations et de payer en ligne. Les consommateurs retrouvent alors tous les services traditionnels d'une agence de voyages, des tarifs réduits de billets d'avion et des informations sur les pays qu'ils désirent visiter. Un des attraits de cette « nouvelle génération » d'agences consiste à offrir aux clients des forfaits sur mesure qui ne sont pas disponibles actuellement dans les agences traditionnelles.

Certaines agences et même des associations d'agents de voyages¹⁹ proposent à leurs conseillers ou à leurs membres une formation sur

19. Par exemple, la Fédération australienne des agents de voyages, l'un des premiers membres de IFITT Australia, travaille à la conception d'une série de cours de courte durée en commerce électronique de concert avec le Australian Electronic Business Network.

l'utilisation de l'Internet de manière à ce qu'ils puissent mieux intervenir auprès de leur clientèle internautes.

D'autres actions – moins fréquentes toutefois – pratiquées par les agences de voyages consistent à participer à des forums et à des groupes de discussion sur l'Internet où des voyageurs échangent des informations sur leurs voyages. Certains agents répondent à des demandes de renseignements relatives à des produits de voyages en envoyant un message électronique à l'adresse indiquée dans la demande. Toutefois, dans ce dernier cas, cette initiative constitue une forme de sollicitation non désirée qui peut ne pas être appréciée par le consommateur²⁰.

Certaines agences de voyages existent uniquement sur l'Internet parce qu'elles jugent non pertinent, compte tenu de l'essor actuel du commerce électronique, de maintenir une présence physique dans un établissement commercial. On les appelle « agences virtuelles ». Ces entreprises²¹ utilisent l'Internet pour proposer leurs services à valeur ajoutée à un marché cible composé principalement de voyageurs qui ont un niveau d'éducation élevé et des revenus supérieurs à la moyenne. (L'encadré 5.5 illustre cet aspect.)

Encadré 5.5.

Defrigtour, en fondant sa stratégie marketing sur la télématique, a réussi son pari : réservations uniquement en ligne, sur le créneau spécifique des ventes tardives à tarif réduit. Cet exemple tend à montrer que la transaction électronique peut se développer lorsqu'elle correspond à une réelle valeur ajoutée (rapidité, accès à une offre dégriffée) qui répond à des besoins spécifiques. Le site <www.gomez.com/Travel/Scorecard> a élaboré une méthode par laquelle il classe les grandes agences en ligne (appréciation personnelle à partir d'un certain nombre de critères) : Marché loisirs : 1) Preview Travel ; 2) Biztravel ; 3) Trip.com ; 4) Atevo Travel ; 5) Uniglobe Travel Online. Marché affaires : 1) Preview Travel ; 2) Biztravel ; 3) Trip.com ; 4) Atevo Travel ; 5) Travel Network. Marché planificateur de voyages d'affaires : 1) Preview Travel ; 2) Biztravel ; 3) Trip.com ; 4) Atevo Travel ; 5) ltravel.com.

20. Sheldon, *op. cit.*, 1997, p. 66.

21. Au début de 1999, Expedia, l'agence de voyages virtuelle de Microsoft, effectuait des ventes pour une valeur de 3 millions de dollars par jour.

La plupart des grandes lignes aériennes favorisent les achats en ligne parce que les commissions qu'elles paient habituellement aux agents de voyages en ligne sont plus faibles que celles qu'elles accordent aux agents de voyages traditionnels. Plusieurs sites en ligne²² négocient des prix spéciaux avec certains transporteurs. Les lignes aériennes offrent des prix spéciaux sur leur propre site Web. Les voyageurs membres d'un programme de fidélisation d'une ligne aérienne sont incités à consulter directement le site Web de cette entreprise.

Selon la firme de recherche américaine Travel Agency Transformation²³, les agences en ligne imitent les fonctions des agences de voyages traditionnelles pour leur ravir une partie du marché des voyageurs. Même si le niveau des investissements des agences en ligne progresse, leur part de marché²⁴ ne croîtra pas de façon significative à moins de créer des produits et des services en ligne qui simplifient le processus d'achat et qui offrent une valeur ajoutée à ce que les consommateurs trouvent présentement chez les agences de voyages traditionnelles.

5.8. LES CONSOMMATEURS

Considérant le comportement actuel des consommateurs, rien n'indique la disparition des agences de voyages. Des études révèlent que la plupart des gens qui utilisent l'Internet pour chercher de l'information sur les voyages continuent à faire affaires avec un agent de voyages pour vérifier les informations recueillies et pour effectuer la réservation. Ce comportement s'expliquerait, d'une part, par le désir du consommateur qu'un tiers prenne la responsabilité de la réservation et, d'autre part, par la crainte d'effectuer le paiement par carte de crédit sur l'Internet.

L'agent de voyages retire un certain bénéfice de cette nouvelle situation, car il consacre moins de temps de recherche pour répondre aux

22. Quelques sources pour obtenir des titres de transport à prix économique : 800 AIRFARE ; <www.lowestfare.com> ; <www.cheaptickets.com> ; 800 OK-CHEAP.

23. « Special Report : Technology : New Age agencies in the making », *Travel Trade Gazette Asia*, 23 avril 1999, p. 1.

24. Forrester Research prédit qu'en 2003 les agences de voyages en ligne effectueront des réservations pour une valeur de 6 milliards de dollars américains pour les produits à forte commission, tels les forfaits et les croisières.

besoins de ses clients et reçoit le même montant de commission en effectuant la réservation. L'agent avisé utilisera le temps ainsi libéré pour créer des produits à valeur ajoutée et ainsi accroître la rentabilité de l'agence. Cette stratégie revêt toute sa pertinence à une époque où les commissions versées aux agences par les fournisseurs tendent à diminuer.

Les réservations en ligne fonctionnent bien pour les voyageurs qui veulent faire des réservations simples. Il en est tout autrement dans la planification d'un produit plus complexe, par exemple une croisière, où les services d'un expert sont requis. En effet, il est peu probable qu'on obtienne sur le Web une information juste et complète relative à l'état d'un bateau de croisière et la qualité de son personnel de bord²⁵. Et il faut compter en moyenne de 10 à 15 communications téléphoniques entre un client et un agent afin de réserver une croisière.

Certains estiment qu'en raison de la progression de l'utilisation de l'Internet par les voyageurs pour la recherche d'information et l'achat en direct, les agences devront trouver des approches non traditionnelles comme, entre autres, modifier leurs structures de revenus de manière à être moins dépendantes des produits assortis d'une commission et demander des frais de services ou de recherche. Les agences pourraient être appelées à promouvoir des produits non assortis d'une commission et à explorer de nouvelles avenues créées grâce aux nouvelles technologies.

La planification des voyages à l'aide de l'Internet n'en est encore qu'à ses débuts. Le nombre de requêtes d'informations-voyage sur l'Internet est bien supérieur au nombre de réservations. Mais cette donne pourrait changer prochainement²⁶.

La réservation à partir d'un site Web comporte des avantages et des désavantages pour le consommateur²⁷. Du côté des avantages, le Web lui donne accès à une information abondante sur la destination, l'hôtel, la réservation... Du côté des risques ou des désavantages, le consommateur peut commettre des erreurs dans la réservation. De plus, il n'a pas accès à

25. On compte en moyenne de 10 à 15 communications téléphoniques entre un client et un agent pour la réservation d'une croisière (Becky Kramer. « Internet provides path to tourism industry riches despite slow start, Web commerce expected to grow », *Spokesman Review*, Spokane Edition, 6 mai 1999, p. A10).

26. Podmolik, *op. cit.*, 1999, p. 56.

27. Stan Sulkes, « Booking flights online », *Cincinnati Post*, Final Edition, 12 mai 1999, p. 9C.

un professionnel du voyage pour l'aider en cas d'annulation ou pour apporter, au besoin, un changement à une réservation. Le consommateur doit investir du temps pour mener la recherche et effectuer la réservation. Finalement, certains consommateurs ne possèdent pas les connaissances nécessaires pour utiliser le plein potentiel de l'Internet.

Les consommateurs n'ont pas tous les mêmes besoins d'information. Il existe une différence notoire entre les voyageurs autonomes et les acheteurs de forfaits. La préparation d'un voyage autonome implique des itinéraires conçus sur mesure et requiert une foule de renseignements. Dans l'éventualité où le consommateur en viendrait un jour à trouver facilement sur l'Internet l'information qu'il recherche, cette nouvelle situation créerait un risque de substitution pour les agences de voyages.

L'acheteur de forfaits vacances recherche les meilleurs prix, la facilité d'achat et l'élimination des facteurs de risque. La présentation des produits dans les catalogues des grossistes ainsi que l'information complémentaire fournie par les agents de voyages revêtent pour cet acheteur une grande importance dans son choix de vacances. L'agent de voyages doit bien connaître son client et gérer adéquatement les relations avec celui-ci, car le consommateur évalue non seulement le service de base reçu, mais aussi tous les petits détails de sa relation avec l'agent de voyages.

En avril 1999, le magazine américain *Travel Weekly* publiait les résultats d'un sondage portant sur le degré de confiance que les consommateurs accordent aux agents de voyages²⁸. Invités à comparer les services des agents de voyages avec les services donnés par les fournisseurs sur Internet ou par l'entremise des numéros 1-800, 89 % des répondants ont indiqué que leurs préférences allaient aux agents de voyages ; 5 % préféraient s'adresser en direct aux fournisseurs et 2 % favorisaient l'Internet. À la question « À quelle source faites-vous confiance pour trouver les meilleurs choix et destinations ? », 86 % continuaient de favoriser les agents de voyages contre 7 % pour les fournisseurs et 2 % pour l'Internet. Par contre, la confiance envers les agents de voyages s'effrite dès qu'il s'agit des tarifs, les agents ne récoltant plus que 71 % des suffrages, les fournisseurs 5 % et l'Internet grimant à 21 %. (L'encadré 5.6 fournit une illustration à ce sujet.)

28. « Les agents, les clients et Internet... méfiance ! », *Bulletin Voyages*, 19 avril 1999, n° 1031, p. 2.

Encadré 5.6.

Laura Bly rapporte qu'en mars 1999 l'inspecteur général du Département des transports des États-Unis a recommandé que le Département oblige les agences de voyages à déclarer à leurs clients toute stimulation financière supérieure à la norme de l'industrie, par exemple les surcommissions, les commissions de 2 % à 6 % supérieures à la norme de l'industrie qui est de 8 % ou de 50 \$ par titre de transport. Cette initiative vise à clarifier quels sont les intérêts que l'agence de voyage représente : ceux des clients ou ceux des fournisseurs ? Dans un sondage récent de l'industrie, 76 % des agents ont indiqué qu'ils concentraient leurs efforts de vente vers des fournisseurs privilégiés. Plusieurs croient que les services des agents sont objectifs, alors qu'ils ne le sont pas. Certaines agences s'affichent ouvertement comme des concessionnaires de certains fournisseurs – comme le font les concessionnaires de constructeurs automobiles. Certaines agences affirment que leur loyauté va d'abord à leurs clients et que si elles concluent des ententes avec des fournisseurs privilégiés, c'est pour mieux répondre aux besoins de leurs clients.

5.9. LES TECHNOLOGIES ET LE MARKETING

Les propriétaires, les agents ou les équipes de marketing des agences de voyages qui ne considèrent pas la technologie comme un outil de marketing – ou qui voient la technologie seulement comme un facteur influant sur les procédés administratifs tels que la distribution ou le mode de paiement – se placent dans une position vulnérable.

Le marketing qui utilise la technologie des bases de données consiste en une stratégie de marketing s'appuyant sur la mémoire des transactions d'affaires avec le consommateur²⁹. Ce type de marketing confère à ceux qui le pratiquent un avantage concurrentiel stratégique important, particulièrement en cette période turbulente que vit l'industrie du voyage.

La pratique du marketing de bases de données prend différentes formes selon le segment de clientèle – clients actuels, anciens ou potentiels – auquel s'adresse l'entreprise.

Pour le segment des clients actuels, le marketing de bases de données est utilisé pour la rétention des clients. Il s'agit alors de prendre des initiatives visant à les satisfaire et à leur donner le goût de revenir, à leur

29. Oppermann, *op. cit.*, février 1999, p. 231-237.

faire sentir que le client est roi, à dépasser leurs attentes – en utilisant un questionnaire pour connaître ce que les clients aiment et n'aiment pas, ce qu'ils recherchent –, à récompenser les clients fidèles (*air miles*) et à proposer des produits sur mesure conçus à partir des informations disponibles sur les goûts des clients.

Pour le segment des anciens clients, le marketing de bases de données est utilisé pour faire la promotion des produits. La promotion des produits s'adresse aux anciens clients au sujet desquels on possède des renseignements, comme leur adresse et des données socio-démographiques. Lorsqu'elles sont utilisées correctement, ces informations peuvent générer des revenus intéressants (Hughes, 1995). Une offre promotionnelle peut être envoyée à tous ces clients ou à quelques-uns seulement selon la segmentation effectuée (des personnes ayant certaines caractéristiques socio-psycho-démographiques et pouvant être intéressées par un produit donné).

Il existe des modèles informatiques d'analyse de données sur la clientèle que permettent de définir des segments qui pourraient autrement ne pas être considérés ou identifiés.

Finalement, le marketing de bases de données est utilisé pour attirer de nouveaux clients. Les experts soutiennent que des méthodes innovatrices devront dorénavant être employées pour attirer de nouveaux clients. Les entreprises doivent être proactives et ne pas attendre que les clients viennent à elles. L'art d'attirer de nouveaux clients s'avère un travail particulièrement complexe étant donné le morcellement de la clientèle et les nombreux segments du marché.

Les technologies, en particulier les communications électroniques, mettent fin à l'âge industriel – et, avec lui, à l'ère de la production de masse, du marketing de masse et des médias de masse³⁰. En outre, disparaît avec le marketing de masse le concept de part de marché.

Dans les années 1960, le passage des systèmes informatisés des inventaires des lignes aériennes aux systèmes de distribution mondiaux a permis la commercialisation à grande échelle des voyages par avion. Si les lignes aériennes ont été en mesure de pratiquer de façon efficace le marketing de masse, c'est grâce à la télévision et à d'autres médias de masse. Les agents de voyages sont passés de planificateurs de voyages à preneurs de commandes – appuyés en cela par du marketing dans les

30. Richard Eastman, « Travel marketing and technology », article accessible sur le site Web de Travel Technology Association, 1997, 2 p.

médias de masse, la publicité, la distribution par les SDM et les stimulations destinées à accroître les parts de marché des lignes aériennes.

Les médias de masse représentent un outil de vente à sens unique. Les meilleures publicités retiennent de moins en moins l'attention du consommateur – on parle d'une spirale marketing vers le bas. Grâce aux moyens modernes de communication, il est de plus en plus facile d'établir une communication bidirectionnelle (dialogue) entre le vendeur et le client dans les activités de vente et de marketing des voyages. Le concept du produit standardisé par lequel on visait à plaire au plus grand nombre est remplacé par le concept des produits sur mesure pour répondre aux besoins d'individus ou de niches de marché.

Les entreprises qui réussiront à établir un véritable dialogue avec le consommateur et à répondre aux besoins individuels de celui-ci gagneront une plus grande proportion des affaires de ce consommateur. Dans leur livre *The One to One Future*, Don Peppers et Martha Rogers qualifient ce phénomène de *Share-of-Customer*, ce qui signifie la proportion qu'une entreprise obtient des affaires générées par un consommateur en particulier.

Les programmes pour grands voyageurs de lignes aériennes illustrent bien cette approche. Le plafonnement des commissions s'inscrit dans cette même philosophie. Dans l'ère du marketing de masse, l'unité de mesure était le « coût par millier » de consommateurs rejoints pour dégager le maximum de retombées.

Dans l'ère du marketing de dialogue, l'unité de mesure sera « le coût par vente » pour obtenir le rendement recherché. Le rendement du marketing devient mesurable par rapport à un client donné. L'impact de cette approche va amener une restructuration des produits de voyages – dans les faits, on va créer des points de vente pour des produits de voyages qui vont combler des besoins individuels spécifiques. Bref, on passe d'une production de masse à une production individualisée.

Le siège d'avion est un bon exemple pour illustrer l'un des changements survenus dans le marketing des produits de voyages. Le siège d'avion est devenu au cours des années un produit de consommation courante³¹. La distribution décentralisée renvoie à la notion de niche de marché plutôt que de marché de masse. Une telle structure de marketing

31. Richard Eastman, « The impact of commodity airline seats », article accessible sur le site Web de Travel Technology Association, 4 avril 1997, 3 p.

oblige une réorientation, dans les stratégies de vente, de « part de marché » à « part de consommateur ».

L'accent passe du marketing de masse à voie unique à une offre d'information et de services pour répondre aux besoins spécifiques de différents groupes de clientèle. L'effet de ce nouveau paradigme implique des canaux de distribution à plusieurs paliers, comme c'est le cas pour d'autres produits de consommation courante.

D'abord, les lignes aériennes vont continuer à se concentrer sur leurs grands voyageurs. Un second palier va se développer et sera occupé par ceux qui consolident les achats des lignes aériennes pour le bénéfice des entreprises. Le troisième palier se composera des voyageurs (*tours opérateurs*) et des fournisseurs importants de niches de marché qui pourront acheter directement des producteurs dans certains marchés et qui consolideront leurs achats dans d'autres. Finalement, au quatrième palier, se retrouveront les petits fournisseurs de niches de marché qui achèteront auprès des intermédiaires des deuxième et troisième paliers. Ils feront leur profit en augmentant la marge bénéficiaire ou en ajoutant des frais pour leurs services spécialisés comme c'est le cas dans plusieurs autres types de commerce. Les sièges au surplus non achetés par les clients « preneurs de risque » deviendront des produits destinés aux chercheurs de prix économiques. En retour, les lignes aériennes vont stabiliser leurs prix publiés, parce que les sièges nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité auront déjà été vendus aux acheteurs « preneurs de risque » à d'autres niveaux dans la chaîne de distribution. L'aspect important de cette transition réside dans le fait que le rôle de l'agent de voyages d'aujourd'hui deviendra virtuellement inversé étant donné que les lignes aériennes se situeront en dehors de l'industrie de la distribution et se concentreront dans la gestion de sièges d'avion.

Les SDM sont les plus à risque aujourd'hui avec leur structure très centralisée. Leur solution à sens unique de l'inventaire disponible implique une discussion interactive à double sens quant à la disponibilité des produits et des prix, ce qui peut difficilement s'appliquer aux petits distributeurs du quatrième palier dont le nombre est appelé à croître au cours des prochaines années.

Comme il est peu vraisemblable que les SDM disparaissent dans un avenir prochain, les agences de voyages devraient faire affaires avec celui qui offre les meilleures solutions pour répondre aux besoins de l'agence et de ses clients.

La migration des sièges d'avion d'un produit de luxe vers un produit de consommation courante, l'arrivée sur le marché de nouveaux appareils permettant de vendre ces sièges de façon plus efficace et efficiente et la tendance chez les consommateurs à vouloir obtenir de meilleurs services pour moins cher, bref, tous ces phénomènes annoncent une modification dans la structure de distribution du voyage.

Les lignes aériennes disposent de quatre canaux différents pour distribuer leur produit, soit les agences de voyages, la distribution directe (centre d'appels), l'Internet et le réseau de concessionnaires³². La majorité des billets d'avion sont encore aujourd'hui distribués par l'intermédiaire des agences de voyages. Les agences touchent une commission moyenne de 6,7 % sur les vols domestiques, selon ARC, et le niveau de commission sur les vols internationaux devrait tomber à ce niveau à brève échéance. Avec un tel niveau de commission, aucune agence ne sera intéressée à long terme par la vente de billets d'avion.

Les lignes aériennes tireront avantage de cette situation pendant un certain temps, puisque que les agences pourront se maintenir en affaires en vendant des forfaits et des croisières tout en conservant la vente des billets d'avion sans en retirer un profit.

Darryl Jenkins, directeur de l'*Aviation Institute* (George Washington University), soutient que les agences devraient se libérer de cette dépendance des commissions des lignes aériennes et facturer des frais à leurs clients pour se maintenir en affaires. Le problème avec ce modèle, c'est que les transporteurs bénéficieraient d'une situation enviable où les coûts de distribution de leurs produits seraient pris en charge par un tiers. Or, une telle situation n'existe dans aucune industrie, et les lignes aériennes ne pourront pas faire exception.

Les transporteurs peuvent utiliser la distribution directe en exploitant des centres d'appels. La logique économique de ce canal de distribution s'est inversée au cours des cinquante dernières années, en fait depuis qu'existe l'actuel système d'agences de voyages. Les trois principales composantes des coûts (communications tarifées, personnel de centre d'appels et émission des billets) de ce canal de distribution ont diminué de façon significative. Les frais de télécommunication ne coûtent maintenant que quelques sous la minute (5 ou 6 cents), tandis que des logiciels de

32. Tom Woodall, « Where are the airlines really headed ? », *Travel Distribution Report*, 28 janvier 1999, p. 2.

reconnaissance de la voix et d'autres outils d'automatisation ainsi que l'avènement de la billetterie électronique ont contribué à réduire sensiblement les coûts en personnel. Les transporteurs constatent les avantages de maintenir, voire de développer le canal de distribution directe étant donné qu'ils peuvent le gérer de façon économique et qu'ils épargnent sur les coûts en commissions versées aux agents de voyages. Les coûts vont continuer de diminuer avec l'évolution des alliances dans le transport aérien et la rationalisation de plus en plus poussée des coûts d'exploitation d'un centre d'appels.

L'Internet représente un canal de distribution encore très petit mais en croissance rapide. Les lignes aériennes s'activent à développer leur site Web comme outil de réservation. En raison des coûts élevés de développement des services en ligne, les compagnies aériennes ne réalisent pas encore de profits sur ces opérations, mais elles y voient un grand potentiel. Elles ne sont nullement intéressées à laisser des tiers – notamment les grandes agences virtuelles – prendre le contrôle de la distribution de leurs produits. Les lignes aériennes offrent des points bonis³³ pour amener leurs clients à acheter des billets en ligne sur leur propre site Web. (L'encadré 5.7 fournit une illustration à ce sujet.)

Encadré 5.7.

En 1999, environ 1 % des ventes de billets de Canadian et d'Air Canada étaient effectuées sur leur site Web. La plupart des visiteurs des sites Web des lignes aériennes n'effectuent que des requêtes d'information. Seulement 30 % d'entre eux font une réservation (source : NDP Online Research, une firme de recherche de marché située à Port Washington dans l'État de New York). En 1999, aux États-Unis, les ventes de voyages en ligne ont totalisé 3 milliards de dollars, soit environ 1 % des 300 milliards de dollars que les Américains dépensent en voyages par année. En 2002, on prévoit que ces ventes seront de 12,6 milliards de dollars, c'est-à-dire 7,9 % du total des ventes projetées.

Le réseau de concessionnaires était un canal de distribution en vogue avant que se développe le système moderne d'agences de voyages, au début des années 1960. Certaines lignes aériennes ont indiqué leur intérêt à remettre sur pied un tel canal. Considérant que ce canal comporte des coûts analogues à ceux des commissions versées aux agences de

33. Jack Branswell, « Airlines push virtual sales with frequent flyer points », *Times Colonist* (Victoria). Source : *The Canadian Press*, 5 juin 1999, p. D6.

voyages indépendantes, il est par conséquent peu probable que ce type de canal renaisse.

Il semble que les lignes aériennes reviennent à ce qu'elles faisaient à l'origine, soit à un mode de distribution directe. En fait, ce mode a toujours continué d'exister même s'il n'a jamais été le mode le plus économique dans le passé. Avec les coûts qui chutent, en particulier les coûts de fonctionnement d'un centre d'appels aujourd'hui et de l'Internet demain, il est à prévoir que les lignes aériennes vont adopter la distribution directe comme leur principal canal de distribution.

Une analyse comparative (adaptée de Bennett, 1996) de la distribution des produits de voyages par le réseau d'agences de voyages comparativement à la vente directe permet de dégager les avantages et les désavantages de chacun de ces canaux.

D'une part, la distribution par le réseau des agences présente l'avantage qu'on bénéficie de plusieurs lieux physiques pour desservir la clientèle et qu'on peut compter sur les services professionnels de plusieurs agents pour traiter les demandes de réservations. En contrepartie, les fournisseurs doivent supporter les coûts des brochures en montre dans les agences et les commissions, de même que ceux des surcommissions et gratifications de toutes sortes versées aux agents de voyages.

D'autre part, la vente directe élimine les commissions aux agents, permet une reprise de contrôle des ventes et contribue à renforcer la loyauté à la marque (publicité directe). Par contre, les coûts de publicité et de fonctionnement augmentent et de nouveaux coûts s'ajoutent – notamment pour la mise en place et le maintien d'une équipe de vente³⁴.

34. François Vellas et Lionel Bécherel, *The International Marketing of Travel and Tourism. A Strategic Approach*, Grande-Bretagne, MacMillan Press Ltd., 1999, p. 267.

Chapitre 6

**L'opinion d'experts
de l'industrie
du voyage**

Dans notre tentative de définition de la problématique des agences de voyages, nous avons réalisé des entrevues auprès d'experts de l'industrie du voyage. Ces entrevues visaient à connaître, à partir d'opinions de praticiens, l'évolution de l'industrie au cours des dernières années, à cerner la pratique actuelle et, finalement, à dégager une vision de l'agence de voyages du début des années 2000 à la lumière de l'évolution rapide des nouvelles technologies.

La synthèse des entrevues est présentée de manière à protéger la confidentialité des sources d'information ainsi qu'il a été convenu avec les personnes interviewées. Les commentaires et les opinions recueillis sont structurés en trois parties, soit une pour chacun des thèmes abordés.

- Le passé – évolution du métier d'agent de voyages au Québec au cours des dernières décennies.
- Le présent – portrait de la situation actuelle dans l'industrie des agences de voyages et des défis posés par les nouvelles technologies.
- Le futur – perspectives d'avenir dans un horizon de quatre à cinq ans.

6.1. LE PASSÉ – ÉVOLUTION DU MÉTIER D'AGENT DE VOYAGES AU QUÉBEC AU COURS DES DERNIÈRES DÉCENNIES

Il y a une trentaine d'années, l'agent de voyages était le maître d'œuvre de l'industrie, en ce sens qu'il était celui qui organisait le voyage de ses clients, et cela, de A à Z. Il effectuait les recherches sur les produits disponibles ainsi que les négociations et les réservations auprès des fournisseurs tels que les compagnies de bateaux, de trains, d'autobus, d'avions, les agences de location de voitures et les hôtels. À l'époque, l'agent de voyages était un conseiller au service de ses clients.

La démocratisation du voyage est venue des premiers grossistes qui ont mis sur le marché des produits de masse et les ont distribués en utilisant le réseau des agences détaillantes. Cette nouvelle formule – qui consiste pour les agences à vendre à leurs clients des forfaits à partir des brochures des grossistes – comportait des avantages dont, notamment, celui de voir leur clientèle grossir tout en effectuant moins de travail. Les agences n'avaient plus à fabriquer le produit, mais uniquement à le vendre. Autre avantage non négligeable, le risque sur les produits était supporté par le grossiste et non plus par l'agence.

Ce nouveau mode de fonctionnement a fait perdre petit à petit aux agences détaillantes le sens de l'initiative en matière de développement de

produits de voyage en même temps que se dégradaient les connaissances techniques associées à la pratique de cette activité professionnelle. Avec le temps, le rôle de l'agent de voyages a été réduit à celui de vendeur de titres de transport et de forfaits de grossistes – l'expression « vendeur de prix » étant utilisée dans l'industrie pour désigner la personne affectée à ce type de travail¹.

La dégradation du métier d'agent de voyages a ouvert la porte à la technologie. Comme on le constate dans d'autres secteurs d'activité – le secteur bancaire, par exemple –, les tâches simples et répétitives peuvent être automatisées grâce aux nouvelles technologies. Les personnes, voire les entreprises qui accomplissent ce type de tâches sont sujettes à être remplacées par des machines.

Avec la démocratisation des technologies de l'information, surtout depuis l'avènement de l'Internet, de plus en plus de consommateurs possèdent la capacité d'effectuer eux-mêmes des opérations simples de réservation de voyages. D'où le risque de substitution pour les agences de voyages qui effectuent des tâches d'intermédiaires sans ajouter aux informations et aux services que les consommateurs peuvent obtenir en utilisant les nouvelles technologies. Une minorité d'agences de voyages seraient conscientes de la nécessité de changer leur pratique actuelle pour s'adapter à cette nouvelle réalité.

Au début, les grossistes disposaient d'inventaires de petite taille. Avec le temps, ils se sont spécialisés et ont grossi leurs inventaires tout en augmentant le niveau de risque. Dans les années 1970, il y avait une trentaine de grossistes importants au Québec. Certains ont fait faillite ou ont cessé leurs activités dans les années 1980, ce qui est révélateur des risques élevés encourus par ces entreprises. Aujourd'hui, il n'en reste qu'une quinzaine de grande taille qui sont toujours en activité – dont quelques-unes d'envergure nationale.

Les grossistes en sont venus à conditionner l'offre des agents de voyages et, dans une certaine mesure, la demande des clients, en ce sens qu'ils peuvent faire naître une nouvelle destination et en supprimer une déjà existante.

1. Une agence comme Stand-By – qui n'existe plus aujourd'hui – est une bonne illustration de ce phénomène.

6.2. LE PRÉSENT – PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE DANS L'INDUSTRIE DES AGENCES DE VOYAGES ET DES DÉFIS POSÉS PAR LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Le portrait de la situation actuelle dans l'industrie des agences de voyages et des défis posés par les nouvelles technologies est présenté sous sept volets.

- le métier d'agent de voyages ;
- la formation ;
- les technologies ;
- le marketing ;
- les données financières ;
- les pratiques commerciales ;
- quelques points divers.

6.2.1. LE MÉTIER D'AGENT DE VOYAGES

La pratique du métier d'agent de voyages est perçue aujourd'hui comme étant plus difficile qu'autrefois parce que la clientèle est plus exigeante, mieux renseignée et qu'elle s'enquiert de l'offre pour acheter au plus bas prix possible. De plus, il est devenu compliqué de traiter avec le client. À cause de la faible marge bénéficiaire de l'industrie, les conditions de travail dans le secteur des agences de voyages sont inférieures à celles rencontrées dans le secteur des services en général. Plusieurs conseillers travaillent à temps partiel, dont un certain nombre à domicile.

En 1998, environ 400 des quelque 1 100 agences n'avaient aucune affiliation avec un regroupement. Plusieurs agences vivent dans la crainte de disparaître, particulièrement les petites agences indépendantes qui comptent de trois à cinq employés. Les deux principales menaces sont la tendance à passer outre l'intermédiaire qu'est l'agence de voyages grâce aux nouvelles technologies et le plafonnement des commissions – voire leur diminution graduelle.

Le rôle d'intermédiaire de l'agent de voyages est dilué, parce que les fournisseurs – compagnies aériennes, hôtels, croisières (prochainement) – offrent aux consommateurs la réservation directe sur l'Internet. Les consommateurs munis de la technologie adéquate peuvent, s'ils le désirent, contourner l'intermédiaire qu'est l'agent de voyages.

Le plafonnement des commissions décidé unilatéralement par les compagnies aériennes crée deux effets, un financier et un psychologique. D'une part, la réduction significative des revenus entraîne un problème de rentabilité, car les agences voient leurs revenus en commission diminués sans disposer à court terme de solutions de rechange pour compenser ces pertes. D'autre part, le plafonnement des commissions est perçu comme une diminution de la valeur des services professionnels de l'agent de voyages et de son rôle traditionnel comme principal partenaire des compagnies aériennes. Les agences ont le sentiment d'être trahies. Elles ressentent en quelque sorte une rupture, une cassure par rapport au bon traitement qu'elles étaient habituées de recevoir de la part des compagnies aériennes. La relation de confiance de type familial a été remplacée par une relation commerciale à l'enseigne du rapport de force.

Près de la moitié des agences de voyages accusent les compagnies aériennes de vouloir les détruire. Elles ne veulent pas changer leurs façons de faire et désirent que ce soient plutôt les compagnies aériennes qui s'ajustent à leurs besoins. Elles cherchent à recréer un rapport de force qui existait autrefois et dans lequel les détaillants dictaient leurs volontés aux fournisseurs. Mais cette réalité a changé. Aujourd'hui, ce sont les compagnies aériennes qui sont en position de force. Elles ont conclu des alliances à l'échelle mondiale et elles font des profits records.

Depuis 1992, la proportion de passagers dont les billets ont été vendus par les agences de voyages a diminué de 5 % à 15 %. Cette proportion qui était de 85 % en 1992 oscille aujourd'hui entre 70 % et 80 %. Le nombre de passagers dont il est question ici se répartit en parts égales entre le marché d'affaires et le marché du loisir.

Le secteur du voyage connaît des changements significatifs depuis quelques années. Les agences tendent à se spécialiser, soit dans le secteur d'affaires, soit dans le secteur du loisir. Dans le secteur d'affaires, la majeure partie du temps de l'agent se passe au téléphone. Compte tenu des commissions très réduites, particulièrement depuis le plafonnement des commissions, les agences doivent, pour demeurer rentables, être très productives, avant-gardistes et complètement informatisées – même si, traditionnellement et encore aujourd'hui, l'industrie du voyage consomme beaucoup de papier.

Le plafonnement des commissions a forcé la réouverture des contrats passés avec les clients d'affaires afin de s'ajuster à la nouvelle donne. Le contrôle de qualité est devenu une nécessité pour répondre aux

exigences très précises de chacun des clients. La satisfaction des clients est en effet impérative pour conserver leur fidélité. L'agent de voyages est en quelque sorte un partenaire du client d'affaires et son mandat consiste à lui offrir des services de voyage au meilleur prix possible. Ses services comportent une gestion comptable et un contrôle financier détaillés. Certains agents facturent à leurs clients d'affaires les prix nets obtenus des fournisseurs, et se font payer en frais de service ou par d'autres modes de rémunération. Ils tentent d'obtenir des fournisseurs le maximum de commissions, et, une fois leurs coûts fixes couverts, ils partagent la somme résiduelle avec leurs clients partenaires.

Dans le secteur du loisir, on distingue deux types d'agents de voyages. Il y a ceux qui « prennent des commandes et vendent des prix » et ceux qui prodiguent des conseils. Bien que la majorité des agents se retrouvent dans le premier groupe, là où le marché est le plus important, on observe depuis cinq ans un retour au rôle de conseiller.

Les grossistes sont incontournables dans le secteur du loisir. Ils sont garants du professionnalisme dans ce secteur de l'industrie. Leur rôle consiste à trouver de nouvelles destinations, à construire des forfaits (avion, hébergement, etc.), à les vendre et à les livrer. Ils voient le marché à travers les lunettes de leurs clients que sont les détaillants.

Les grossistes se retrouvent souvent entre le marteau et l'enclume, en ce sens qu'ils doivent satisfaire à la fois les détaillants et les fournisseurs. Même si l'offre des grossistes ne répond pas aux besoins de tous les types de consommateurs, elle n'en demeure pas moins très diversifiée et abordable pour le plus grand nombre de voyageurs.

6.2.2. LA FORMATION

Dans le secteur des agences de voyages, le professionnalisme est aléatoire et il n'existe pas de corporation professionnelle. La motivation pour la formation est absente au sein de plusieurs entreprises. Pourtant, les besoins sont grands, particulièrement au regard de la formation à l'utilisation optimale des nouvelles technologies.

Plusieurs agents sont mal formés ou n'ont qu'une formation sur le tas. Ils connaissent mal les rudiments de l'approche commerciale. Ils souffrent de lacunes en matière de marketing, particulièrement en ce qui a trait à la connaissance de la clientèle, et peu d'entre eux sont capables d'évaluer correctement un produit.

Une trentaine d'écoles au Québec proposent des programmes de formation en voyages. Malheureusement, il existe un fort décalage entre la matière enseignée et les besoins réels du marché. L'accent est mis sur la prise de commandes et non sur les conseils aux voyageurs. La formation pour l'expéditif est déficiente. Chaque année, quelque 4 500 étudiants sont diplômés par ces écoles. Les frais d'inscription dans les établissements du secteur privé sont sensiblement plus élevés que dans le secteur public.

6.2.3. L'USAGE DES TECHNOLOGIES

Les agences menacées sont celles qui ne suivent pas les progrès technologiques. Plusieurs propriétaires ne sont pas vraiment conscients de l'impact des nouvelles technologies. Ils éprouvent un sentiment d'insécurité et montrent une attitude fataliste devant ce phénomène. Ils ne savent pas comment réagir ou s'ajuster à ce nouvel environnement. Ils ne réalisent pas le potentiel de l'Internet. Or, des clients l'utilisent déjà pour aller chercher une partie de l'information requise pour leurs voyages. Ce comportement de la part des consommateurs constitue peut-être l'indication que les agences de voyages sont en train de perdre la bataille contre l'Internet.

Les nouveaux modes de distribution tels que l'Internet – le Minitel en France, les centres d'appels – forcent les agences à s'adapter. L'usage des technologies est très inégal chez les agences de voyages. Celles qui appartiennent à des réseaux ont été fortement encouragées à adopter les nouvelles technologies et, aujourd'hui, elles comptent parmi les mieux outillées (gestion comptable, service à la clientèle).

Des réseaux ont mis sur pied un central de services informatiques de type Intranet. Leurs sites Web, d'une facture sympathique et amicale, sont conçus en relation d'aide aux agences membres. Avec l'expérience, tous constatent que la technologie fait baisser les coûts de la recherche.

Autrefois, les agences de voyages, par exemple celles utilisant le système Reservec d'Air Canada, étaient considérées par leur clientèle comme étant à l'avant-garde en matière de technologie. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Même si plusieurs agences utilisent des systèmes compatibles perfectionnés, cela ne leur confère pas pour autant une image avant-gardiste aux yeux de leurs clients.

La plupart des grossistes utilisent au maximum les nouvelles technologies. Ils sont en position de force par rapport aux détaillants et pourraient techniquement vendre leurs produits aux consommateurs sans l'intermé-

diaire de ces derniers. Cela dit, aucun n'a exprimé la volonté de modifier le fonctionnement actuel du marché qui consiste à distribuer les produits exclusivement par l'intermédiaire du réseau d'agences détaillantes.

6.2.4. LE MARKETING

Il y a deux types de clients : ceux qui veulent un prix et ceux qui veulent un voyage, autrement dit ceux qui veulent obtenir des produits à bon marché et ceux qui recherchent une expérience de voyage en particulier. La technologie (par exemple Sabre) permet de répondre de façon relativement simple aux besoins du premier type de clients ; à l'opposé, les clients du deuxième type ont besoin de gens avec au moins une dizaine d'années d'expérience pour les conseiller adéquatement.

La clientèle a évolué. Les clients sont mieux informés, plus instruits et ils ont un esprit plus ouvert. Et tout cela est à l'avantage de l'agence de voyages. La perception des destinations évolue. Actuellement, les destinations du sud des États-Unis, du Mexique et des Caraïbes constituent la force des grossistes. Cependant, les clients prennent de plus en plus conscience des effets nocifs du soleil et tendent à s'en éloigner. Ce comportement n'est pas unique aux Québécois. Par exemple, les Européens qui ont une plus grande expérience des vacances (à cause des lois sur les vacances, les congés) délaissent graduellement la Côte d'Azur (stress) pour la campagne (repos).

Le rôle de l'agent de voyages ne consiste pas uniquement à vendre au client ce qu'il demande, mais à définir ses besoins réels et à lui vendre ce qui y répond le mieux. Certains agents de voyages confondent leurs valeurs avec celles de leurs clients. Ils leur offrent ce qu'eux préfèrent plutôt que ce que les clients recherchent.

La pratique du métier est plus exigeante aujourd'hui qu'autrefois parce que la clientèle est mieux renseignée, qu'elle en veut plus pour son argent et qu'elle s'adresse en personne par téléphone à plus d'une agence pour comparer les prix. La décision d'achat s'effectue à partir de l'un ou l'autre des trois motifs suivants : le client recherche soit une destination particulière (par exemple Paris), soit un voyage à thème (par exemple tournée des musées), soit un produit précis (par exemple croisière).

La demande est plus grande pour les voyages de basse et de moyenne gamme. Les consommateurs québécois préfèrent acheter des forfaits vers des destinations latines (Mexique, Cuba, République dominicaine, île de

Margarita) pour leurs vacances hivernales. Il y a aussi une demande pour les FIT (*Free and Independent Traveller*).

Les grossistes sont présents dans les salons et les foires spécialisés pour découvrir de nouvelles destinations et de nouveaux hôtels. Ils recherchent des bons prix et des itinéraires peu fatigants pour répondre aux besoins de la clientèle. Globalement, l'offre des grossistes a baissé et les prix ont augmenté au cours des dernières années. Dans le marché des voyages de loisirs, les consommateurs à revenus moyens ou faibles vont préférer les vols nolisés (*charters*), alors que les gens aisés vont opter pour des vols réguliers.

Traditionnellement, l'agent de voyages bâtit sa clientèle par le truchement de la publicité et par des démarches d'entreprises. Il compte aussi sur des recommandations de la clientèle existante. On constate toutefois que chez plusieurs agences de voyages la fonction marketing est déficiente. Ces entreprises ne font aucune publicité ni d'appels de suivi auprès de leurs clients au retour de voyage.

6.2.5. LES DONNÉES FINANCIÈRES

Le chiffre d'affaires moyen des agences de voyages au Québec est de 1 à 2 millions de dollars (M \$). En général, une agence de voyages dont le chiffre d'affaires est de 2 millions dégage des bénéfices bruts de 10 % ; les dépenses d'exploitation (coûts fixes et variables) étant en moyenne de 8 %, le bénéfice net n'est que de 2 %. Certains estiment que l'agence ayant un chiffre d'affaires de 2 M \$ doit recevoir de 11 % à 12 % de commissions sur ses ventes pour demeurer en activité, ce qui correspond à des revenus bruts de 220 000 \$ à 240 000 \$.

Le rapport sectoriel sur l'industrie du voyage produit en 1994 par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme a fait ressortir que les salaires sont bas dans l'industrie du voyage. La rémunération consiste en un salaire de base auquel s'ajoutent des commissions. Plus le salaire de base est élevé, moins on observe de roulement de personnel.

Le plafonnement des commissions et l'intensité de la concurrence ont un impact sur la rentabilité des agences de voyages. Les agences ont subi une diminution sensible de leurs revenus en commissions et une hausse des coûts d'exploitation au moment où la rentabilité dans l'industrie était déjà précaire. Au Québec, le nombre de permis d'agents de voyages n'est pas contingenté et, selon certains, il y en a trop pour la taille du marché. On

souhaiterait, sans trop y croire toutefois, que l'Office de la protection du consommateur (OPC) limite l'émission de nouveaux permis.

Le plafonnement des commissions a favorisé l'introduction des frais de services à la transaction. Ce changement est devenu impératif particulièrement pour le segment des voyages d'affaires. Des représentants d'ACTA-Québec et de l'OPC se sont penchés sur cette question pour en connaître les modalités d'application dans le respect de la Loi sur la protection du consommateur.

Selon un sondage réalisé par l'American Society of Travel Agents (ASTA) auprès de ses membres, 71 % des agences facturent des frais de services. Il faut se rappeler que les frais de services sont une réalité dans d'autres secteurs, par exemple le secteur bancaire.

Pour atteindre le seuil de rentabilité, un grossiste doit vendre au moins 80 % de son inventaire de sièges d'avion². Les coûts de distribution représentent de 15 % à 20 % du prix de vente – soit 10 % à 15 % en commission aux agences, 2 % en publicité et 2 % à 3 % en soutien à la vente. Malgré ces coûts, il est plus rentable présentement pour un grossiste d'utiliser le réseau traditionnel que de vendre en direct.

Le taux de base des commissions payées par les grossistes est de 10 %. Par contre, en consolidant les ventes de leurs membres, les regroupements de détaillants obtiennent jusqu'à 15 %. Les agences indépendantes touchent de 10 % à 15 % de commissions selon la fidélité et l'importance de la part de marché consentie à un fournisseur.

La loi de Pareto s'applique pour les grossistes en ce sens que 80 % des ventes de forfaits sont générées par 20 % des agences de voyages.

Une étude a démontré que 25 % de tous les appels téléphoniques reçus au central de réservation des compagnies aériennes provenaient des agents de voyages eux-mêmes. Ceux-ci demandaient au personnel des compagnies aériennes d'effectuer des tâches de recherche de tarifs et des réservations qu'ils auraient normalement dû faire eux-mêmes.

Les coûts élevés du carburant et du réseau de distribution ainsi que les résultats de l'étude mentionnée précédemment ont amené les compagnies aériennes à réduire les commissions versées aux agents de voyages

2. L'hiver 1997-1998 fut difficile à cause de la tempête de verglas et de la faiblesse du dollar canadien par rapport à la devise américaine, les fournisseurs des destinations soleil devant être payés en dollars américains.

en fixant un plafond. Les commissions de base sont de 8 %, avec un plafond de 70 \$ sur les billets aller-retour. Le plafond s'applique donc sur les ventes de billets d'avion excédant 875 \$. Les commissions ont été plafonnées, mais il existe des programmes de motivation (bonification) en fonction de la part de marché consentie à un transporteur et aussi en fonction du type de billet vendu (par exemple première classe ou classe affaires par opposition à classe économique).

Le coût moyen d'émission d'un billet d'avion aller-retour est de 70 \$ lorsque la vente est effectuée par un employé d'une compagnie aérienne. Par contre, depuis le plafonnement des commissions, il n'est que de 60 \$ lorsque la vente est effectuée par une agence de voyages. Les tarifs nets, c'est-à-dire non soumis à une commission, existent déjà. Ils sont accordés aux consolidateurs ou aux agences spécialisées.

Au moment où les compagnies aériennes réduisent leurs dépenses de distribution en plafonnant les commissions, elles investissent massivement dans les nouvelles technologies. La réduction des débours en commissions ne crée donc pas à court terme une augmentation à la trésorerie. La rentabilité se situe à long terme. Comme pour les grossistes, la loi de Pareto s'applique aussi pour les compagnies aériennes; ainsi, 80 % des ventes de billets d'avion sont effectuées par 20 % des agences.

6.2.6. LES PRATIQUES COMMERCIALES

La fidélité aux fournisseurs démontrée par les agences de voyages est à la baisse. En réponse à ce phénomène, les grossistes et les compagnies aériennes accordent des privilèges à celles qui leur envoient la majeure partie de leur clientèle et qui s'engagent à appuyer leurs produits. En plus d'un montant de commission majoré, ils leur donnent une formation d'appoint et un soutien à la vente.

Du point de vue des regroupements d'agences détaillantes, le fait de conclure des ententes avec des fournisseurs privilégiés simplifie les opérations commerciales, car il est plus facile de traiter avec un nombre restreint de fournisseurs.

Certaines agences détaillantes partagent leurs commissions avec les clients. Une agence avec un chiffre d'affaires de plus de cinq millions de dollars est en mesure d'offrir à ses clients des réductions de 5 % à 6 %. Certains implantent une agence satellite chez le client dès que ce dernier génère un montant d'environ deux millions de dollars par année.

Pour le marché des voyages de groupe, les grossistes consolident plusieurs petits groupes envoyés par les agences. Certains grossistes se font concurrencer sur le marché domestique par des agences clientes. Ces dernières, après avoir vendu des produits des grossistes et constaté le niveau de satisfaction de leurs clients, développent elles-mêmes des produits similaires. Par la suite, elles vont avoir tendance à vendre leur produit plutôt que celui du grossiste lorsqu'elles reçoivent une demande de groupe.

Les grossistes ne contrôlent pas leur réseau de distribution. Ils doivent convaincre (*push marketing*) les agences que leurs produits sont les meilleurs et qu'elles doivent les vendre de préférence à ceux des concurrents. Ils demandent aux agences de faire preuve de loyauté.

Pour réussir, un grossiste doit être créatif et disposer des moyens financiers nécessaires pour effectuer des dépôts importants longtemps à l'avance afin de confirmer les réservations d'hôtels – les coûts de l'eau potable et de l'électricité sont deux éléments importants à considérer dans l'évaluation d'une destination soleil.

Il y a une tendance vers l'intégration de compagnies aériennes et de grossistes d'Amérique et d'Europe pour un même produit afin de répondre à la complémentarité des marchés au cours de toutes les saisons, maximiser l'utilisation des équipements et le pouvoir d'achat auprès des fournisseurs.

Au Canada, il y a actuellement trois grands voyagistes (*tours opérateurs*) généralistes : Transat, Sunquest (Airtours U.K.) et Signature (First Choice U.K.). Étant donné la taille du marché, il y en a probablement un de trop.

6.2.7. QUELQUES POINTS DIVERS

ACTA-Québec est faible et jouit de peu de visibilité. Le leadership est déficient, l'une des causes étant la méfiance qui a cours parmi les intervenants de l'industrie. Seuls les décideurs s'affirment ; il n'y a pas assez de conseillers en voyages actifs au sein de l'association. L'inscription aux congrès coûte cher ; de plus, les conseillers ne sont pas intéressés à participer à des ateliers à longueur de journée.

Il y a absence d'un lobbying fort dans l'industrie du voyage au Québec, alors qu'aux États-Unis, par exemple, le National Tours Association (NTA) possède des lobbyistes à temps complet à Washington.

La section jeunesse d'ACTA formule un certain nombre de revendications. On désire que les normes pour devenir agent de voyages soient

plus sévères, que l'ACTA devienne une corporation professionnelle et que la pratique du métier soit davantage réglementée. On déplore que trop d'agences ne soient pas professionnelles. On espère que le gouvernement va légiférer sur le nombre d'années d'expérience requis pour détenir un permis d'agent de voyages.

6.3. LE FUTUR – PERSPECTIVES D'AVENIR DANS UN HORIZON DE QUATRE À CINQ ANS

6.3.1. LES CARACTÉRISTIQUES DU MÉTIER D'AGENT DE VOYAGES

Dans quatre ou cinq ans, la pratique du métier d'agent de voyages sera plus exigeante. Les agents de voyages devront se percevoir non pas uniquement comme des vendeurs de voyages, mais aussi comme planificateurs de temps libre. Ils devront être proactifs pour aller chercher de nouveaux clients et fidéliser ceux qu'ils ont déjà. Les «preneurs de commandes» sont appelés à évoluer, sinon ils vont disparaître. Évoluer signifie remettre en question les pratiques traditionnelles et disposer d'outils à la fine pointe de la technologie pour faire sauver du temps aux clients.

L'agence de voyages de demain sera une entreprise d'experts-conseils qui entretiendra des relations d'affaires avec ses clients, connaîtra bien leurs besoins, leur prodiguera les conseils appropriés et disposera d'outils de fidélisation. Les agences qui auront du succès sont celles qui auront un plan d'affaires, un programme de formation et qui percevront les technologies comme un atout au développement et non comme une menace.

Le métier d'agent de voyages sera revalorisé. Du rôle de vendeur, l'agent reviendra au rôle de conseiller qui existait à l'origine. Pour ce faire, les agents devront être mieux formés et posséder une grande culture personnelle. Les conseillers devront inspirer confiance et répondre au besoin de sécurité des clients. La notion de conseiller sous-entend celle de valeur ajoutée. Comme illustration de services à valeur ajoutée, mentionnons la touche personnalisée, les banques de données personnalisées et les «tout sous le même toit».

Le secteur commercial aura toujours besoin d'ici quatre à cinq ans des agences de voyages spécialisées en affaires. L'agence de voyages loisir va, elle aussi, continuer d'exister. Plus l'agence sera de petite taille et plus elle devra se spécialiser dans une niche, que ce soit un segment de clientèle, une destination ou un produit. Toutes seront engagées dans la course à la valeur ajoutée. Elles utiliseront des techniques multimédias

pour présenter de façon virtuelle leurs produits, seront à l'écoute des besoins de leurs clients (le voyage est synonyme de rêve, de passion) et seront en mesure d'aller chercher rapidement des informations précises et mises à jour complémentaires à celles contenues dans les brochures ou disponibles sur l'Internet, de manière à éviter toute mauvaise surprise aux clients. Le leitmotiv : offrir un service impeccable à tous points de vue pour fidéliser la clientèle.

Il y aura de petites et de grandes agences. Celles de petite taille compteront en moyenne quatre conseillers, alors que le personnel des grandes agences sera composé de conseillers débutants et de conseillers expérimentés ayant une spécialisation dans des thématiques comme la famille, le golf, les croisières... La sélection du personnel sera stratégique. Les conseillers en voyage devront détenir une solide formation à l'utilisation des nouvelles technologies, et leur productivité devra augmenter. La valeur d'un conseiller résidera dans le temps qu'il fait économiser à son client et dans sa capacité à donner à celui-ci le maximum de services pour son argent.

Le professionnalisme, pour un agent ou un conseiller en voyages signifiera connaître son produit pour rassurer le client (la formation des conseillers sera importante) et offrir un service hors pair à la clientèle (fiche technique, banque de données, aide ou suivi téléphonique). Le service personnalisé au téléphone va continuer d'exister, le Québec étant un marché latin où le besoin de relations interpersonnelles ne peut être comblé par des interfaces automatisées.

L'agent de voyages va conserver un rôle dans la vente de forfaits et de circuits spécialisés. Par contre, pour des forfaits simples, la distribution se fera sans doute de plus en plus directement. Pour survivre, certaines agences devront devenir des concessionnaires d'une compagnie aérienne ou d'un grossiste, car il ne sera pas rentable pour elles de répartir leurs ventes entre plusieurs compagnies. Les fournisseurs exigeront que le travail effectué par les agences de voyages soit de meilleure qualité.

Les regroupements d'agences de voyages détaillantes continueront à jouer un rôle prépondérant dans l'industrie. Le profil des agences sera différent d'un regroupement à l'autre ; la différenciation se fera par rapport au produit. Les agences membres d'un regroupement jouiront de plus de sécurité, de bénéfices sociaux et de possibilités d'avancement accrues. Les regroupements continueront à se spécialiser comme agents de liaison entre les détaillants et les grossistes. Les alliances ne comportant pas d'échange d'équité seront faibles.

Deux axes stratégiques dans l'industrie du voyage devront être pris en compte pour bien comprendre l'évolution de cette industrie : la globalisation et l'intégration verticale. L'intégration verticale (transporteur aérien, grossiste, réseau de détaillants) s'applique au secteur du loisir et, dans une moindre mesure, au secteur des voyages d'affaires. Les grands groupes internationaux, tels que Thomas Cook, Carlson Wagonlis, Amex, sont des exemples à la fois de globalisation et d'intégration verticale. Ils cherchent à diminuer les risques en élargissant la base géographique et en diversifiant leur gamme de produits.

Au Canada, il existe deux principaux modèles d'intégration verticale. Le premier consiste en l'association d'un transporteur aérien, d'un grossiste et d'un réseau de détaillants, tandis que le deuxième réunit uniquement un transporteur aérien et un grossiste. Dans ce dernier cas, on ne désire pas intégrer un réseau de détaillants en particulier pour ainsi courir le risque de s'aliéner les autres.

Des agences vont prospérer, d'autres vont devoir fermer leurs portes parce qu'elles seront incapables de s'adapter au nouvel environnement technologique et d'affaires et de retenir des personnes de talent. Différentes hypothèses sont avancées. D'ici à cinq ans, certains croient que 50 % des agences actuelles seront regroupées sous une bannière ; les autres auront fermé leurs portes. D'autres prévoient que sur un total d'environ 1000 agences présentement, seules les 200 ou 300 agences les mieux structurées, offrant des produits originaux et appartenant à des chaînes nationales vont subsister, ce qui signifie la disparition des 700 ou 800 autres agences. Enfin, d'autres prédisent que 70 % des agences vont réussir à s'adapter au nouvel environnement d'affaires et vont continuer leurs activités, y compris un certain nombre de petites agences indépendantes.

6.3.2. LA FORMATION

Les écoles de formation en tourisme et voyages devront ajouter à leurs programmes des cours de culture générale ainsi que d'utilisation du multimédia pour répondre aux besoins des agences de voyages (vente assistée par le multimédia). Les conseillers en voyages devront être bien formés sur le plan des technologies, car c'est par elles qu'ils vont accéder à l'information – les *baby-boomers* sont à l'affût du savoir. Il sera essentiel que le personnel des agences de voyages en sache davantage sur les voyages qu'aspirent faire leurs clients.

La formation devra également mettre davantage l'accent sur la fonction marketing pour que les futurs conseillers en voyage puissent remplir adéquatement des tâches apparentées à celles d'un courtier qui propose aux clients des produits appropriés répondant réellement à leurs besoins. On observera aussi un besoin de formation permanente. À cet égard, le rôle des regroupements ou des réseaux demeurera important.

6.3.3. L'USAGE DES TECHNOLOGIES

Les technologies vont tout bouleverser d'ici quatre à cinq ans. Elles vont favoriser les transactions et non pas les compliquer – comme le pensent certaines personnes. Le nombre de conseillers en voyages au Québec pourrait diminuer, passant de 4 500 à 1 500. Cette baisse résulterait de l'utilisation par les consommateurs des différents types de guichets multiservices (Internet, intranet, Web TV). Des agences mettront à la disposition de leurs clients qui recherchent des produits simples et qui n'ont pas besoin de conseils des *self service counters*, c'est-à-dire des guichets multiservices à partir desquels il sera possible, à l'aide de moteurs de recherche, d'effectuer des réservations de billets ou de forfaits vers des destinations populaires, par exemple Paris ou la Floride, les deux destinations favorites des Québécois.

Les nouveaux venus, par exemple les compagnies technologiques comme Expedia, filiale de Microsoft, auront du succès en vendant sur Internet des billets d'avion, mais non pas des forfaits à 7 000 \$ et 8 000 \$ pour lesquels des conseils sont nécessaires. L'Internet n'a pas d'avenir dans les produits à valeur ajoutée. La multiplicité et la complexité des tarifs disponibles sur Internet feront en sorte que celui qui ne voyage pas souvent aura besoin d'un agent de voyages pour s'informer adéquatement.

Par ailleurs, différents problèmes se poseront sur l'Internet en relation avec la fixation des prix. À l'heure actuelle, les prix de certains fournisseurs sont fixés en fonction des marchés géographiques. Par exemple, les hôtels d'Amérique latine ne facturent pas les mêmes tarifs aux Américains qu'aux Latino-Américains. Va-t-il y avoir un prix international Internet? Il n'existe pas de réponse à cette question pour l'instant. En outre, des clients vont réaliser que ce qui est offert sur l'Internet ne constitue pas nécessairement une bonne affaire.

Le développement technologique va venir des principaux acteurs de l'industrie. Les regroupements ou les chaînes vont se démarquer par l'utilisation des technologies telles que l'Internet pour le grand public, l'intranet

pour les membres du réseau ou de la chaîne et l'extranet pour les fournisseurs et les clients importants. Le développement de systèmes spécialisés en voyages sera chose courante. Le système informatique maison va permettre d'accéder à plus d'un système de réservation mondial, comme Sabre et Galileo. On passera des grands SDM (options biaisées) à un système universel (l'Internet). Il y aura moins de brochures de voyageurs (*tours operators*). L'usage de cédéroms interactifs sera répandu.

Pour faciliter l'acquisition et l'utilisation de nouvelles technologies, certaines chaînes prévoient créer une filiale ou une compagnie apparentée pour s'occuper de ces matières. Les ordinateurs personnels des agents disposeront des fonctions Internet / intranet et du télécopieur intégré. Ils seront munis de logiciels multimédias (images pour illustrer les produits et faciliter la vente). Les chaînes vendront leurs produits sur leur site Web et les clients seront dirigés vers les agences membres. Un système sophistiqué de contrôle des dépenses et de comptabilité sera mis à la disposition des clients d'affaires majeurs.

Quant aux grossistes, ils se serviront de logiciels spécialisés pour la fabrication de forfaits. Ils utiliseront l'Internet pour annoncer des soldes à différents moments de l'année afin d'écouler leur surplus d'inventaire (*yield management*). Un fournisseur technologique a déjà mis au point une solution pour la vente en direct. La question est de savoir qui va le premier prendre la décision de vendre en direct. Cette décision sera sans doute influencée par le comportement du consommateur quant à l'utilisation de l'Internet pour effectuer ses réservations de voyages.

Le conseiller en voyages devra être branché sur les nouvelles technologies pour consacrer le maximum de temps à conseiller son client (parler de personne à personne). Il devra être habile à utiliser les outils d'accès à l'information sur les destinations (par exemple info sur les pays), constituer des banques de données sur ses clients. Il doit en connaître plus que son client – déjà aujourd'hui, des clients effectuent des recherches eux-mêmes sur des sites Web comme *Travelocity*, pour ne citer qu'un exemple.

L'importance des investissements requis en technologie pour l'exploitation d'une agence de voyages constituera une barrière à l'entrée dans l'industrie, bien que l'on s'attende à ce que les coûts diminuent. À côté de l'agence de voyages traditionnelle ayant pignon sur rue surgiront des agences virtuelles employant des conseillers travaillant de leur domi-

cile et reliés à un central par un intranet. Ce type d'agence a déjà commencé à faire son apparition.

La vente de billets d'avion sur Internet représente moins de 1 % pour l'instant. Les prévisions pour la vente des billets de façon électronique d'ici à cinq ans (l'Internet, l'extranet, les kiosques, etc.) varient entre 10 % et 20 %. Les coûts de vente seront réduits de façon significative. En effet, les coûts de vente par des agents de voyages ou par des employés d'une compagnie aérienne sont d'environ 17 % (de 10 % à 15 % lorsque la vente est effectuée par l'intermédiaire d'une autre compagnie), alors qu'ils ne sont que de 6 % à 8 % dans le cas de ventes en direct.

6.3.4. LE MARKETING

On prévoit, d'ici quatre à cinq ans, une augmentation du nombre de voyageurs. Les consommateurs voyageront moins souvent mais mieux. Les *baby-boomers* représentent la crème de la clientèle pour 2005. Ils connaissent bien les destinations du sud des États-Unis et des Caraïbes. Ils chercheront quelque chose de plus exotique (par exemple Asie).

L'agent de voyages devra opter pour une spécialisation. Difficile à prendre, cette décision devra être arrêtée en fonction de l'évolution de la clientèle – le rapport Pop Corn fournit des informations intéressantes à cet égard – et de ses goûts professionnels et personnels. Les grossistes aussi vont se choisir des niches – voyages à thème (par exemple aventure), créneaux de clientèle (par exemple les gais).

Les consommateurs ont été fascinés par la recherche de voyages à bon marché. Cela a amené une standardisation des voyages, mais on voit une limite à la standardisation. Les voyages organisés seront moins populaires auprès de la nouvelle génération.

Les profits seront plus intéressants avec la clientèle qui requiert des conseils qu'avec celle qui demande un prix. Les grossistes vont chercher des destinations avec des exclusivités pour des marchés donnés.

La clientèle québécoise va continuer d'acheter d'un intermédiaire ; elle veut se rassurer, parler, palper, maintenir des liens de communication avec un expert. Les consommateurs recherchent des relations humaines, ce que proposent les agents de voyages. La façon de rejoindre le consommateur va changer. Ainsi, l'agent de voyages ne doit pas rester assis derrière son bureau et attendre les clients. Il doit aller chez les clients pour rejoindre les *cocooners*. Il faudra faire plus de démarchage et de contacts directs au

lieu d'attendre que le client entre dans l'agence. Cependant, certains n'aiment pas le télémarketing par téléphone parce qu'ils se sentent envahis dans leur intimité ou dans leurs moments de détente à la maison.

6.3.5. LES DONNÉES FINANCIÈRES

Dans quatre à cinq ans, les frais de services seront chose courante. L'introduction du plafonnement des commissions, tout d'abord par les compagnies aériennes puis par les grossistes, aura préparé le terrain à ce changement.

Chez certaines agences, l'implantation des frais de services se fera de façon progressive en tenant compte de leur contexte concurrentiel. Les agents estimeront être des professionnels et trouveront normal de facturer des frais ou des honoraires pour fournir de l'information ou effectuer un travail de qualité. Les frais de services et l'utilisation des nouvelles technologies contribueront à créer une image professionnelle. Des frais ou des honoraires seront facturés dans différentes situations, par exemple pour les billets d'avion de moins de 250 \$, pour les réservations d'hôtel sans billet d'avion, pour les réservations non informatisées d'hôtel ou de voiture, pour la demande d'un passeport et d'un visa et pour la préparation d'un itinéraire. La clientèle d'affaires sera plus réceptive à cette nouvelle formule que la clientèle de loisirs.

En ce qui concerne la rémunération, plusieurs propriétaires désiraient ne payer leurs conseillers en voyages qu'à commission, mais la réalité pourrait ressembler au scénario suivant : pour les conseillers expérimentés, 60 % en salaire et 40 % en commission ; pour les débutants, 40 % en salaire et 60 % en commission.

6.3.6. LES PRATIQUES COMMERCIALES

Qui, des grossistes ou des détaillants, fixera les prix ? La question demeure sans réponse pour l'instant.

Il n'y a pas de dialogue entre les grossistes et les détaillants en relation avec les commissions. Certains produits sont peu ou pas rentables. Différents scénarios sont avancés quant aux stratégies qu'adopteront les grossistes.

Certains croient que les grossistes vont réduire les commissions (actuellement 11 % – demain 5 % ?) ou offrir des prix nets, c'est-à-dire des tarifs non commissionnés. Les prix nets varieraient selon le volume de vente de chaque détaillant.

D'autres jugent peu probable le scénario des prix nets. D'autres encore prévoient que les grossistes vont soupeser les coûts de distribution en direct par rapport à ceux de distribution par les agents. Les grossistes pourraient être amenés à distribuer leurs produits directement aux consommateurs si le réseau de distribution venait à lui coûter trop cher ou si ce dernier ne leur était pas fidèle.

Selon un autre scénario, ils mettraient sur pied un réseau d'agences dédiées selon le modèle des concessionnaires dans l'industrie de l'automobile. La vente en direct effectuée par un grossiste qui possède également un permis de détaillant créerait des tensions entre lui et le réseau de détaillants avec le risque de boycottage. Le scénario le plus probable dans les prochaines années demeure le statu quo, les grossistes traitant alors avec le réseau des agences détaillantes.

La taille d'une agence, d'un réseau ou d'un regroupement est importante pour profiter d'économies d'échelle et pour être respecté dans l'industrie. Il est utile d'appartenir à une chaîne pour jouir de commissions bonifiées.

Si les commissions diminuent graduellement, il faudra trouver de nouvelles façons de faire, comme bâtir des forfaits de groupe avec profit et vendre des produits et des accessoires complémentaires aux voyages. L'industrie pourrait revenir à ce que l'on faisait, voilà 12 ou 15 ans, c'est-à-dire offrir, avec l'aide des consolidateurs, des produits sur mesure à la clientèle – produits connus sous le vocable de « FIT » (Free and Independent Travelers).

Les grandes compagnies aériennes appartiendront à une alliance mondiale. Les compagnies aériennes utiliseront le *yield management* pour éviter le *discounting* tous azimuts. La billetterie électronique constituera un avantage pour les agences en leur permettant de diminuer leurs coûts. Plus besoin de prépayer ni livraison ni papeterie. Fait à souligner, le concept du billet d'avion a très peu évolué au cours des quarante dernières années.

Chapitre 7

L'opinion de la clientèle des agences de voyages

Dans le cadre de la présente recherche, un groupe de discussion a été mis sur pied afin d'étudier un certain nombre de questions relatives à l'attitude de la clientèle des agences de voyages à l'égard des nouvelles possibilités qu'offre l'Internet. Nous avons tenté de connaître l'attente de ces gens vis-à-vis de l'agence de voyages de demain et de définir les conditions dans lesquelles ils seraient enclins à continuer de faire affaires avec un agent de voyages plutôt qu'à l'aide de l'Internet.

L'analyse des informations recueillies se structure autour des sept questions posées aux participants :

1. Quels usages faites-vous de l'Internet ?
2. Quels types de voyages effectuez-vous sur une base annuelle ?
3. Quelles sont vos sources d'information pour ces voyages ?
4. Quel processus suivez-vous habituellement pour effectuer vos réservations ?
5. Que pensez-vous des frais de services dans les agences de voyages ?
6. D'ici trois à cinq ans, achèterez-vous vos vacances chez un agent de voyages ou sur Internet ?
7. Dans un horizon de trois à cinq ans et dans le contexte d'un développement significatif de l'Internet, quelles sont vos attentes par rapport à l'évolution du rôle des agents de voyages ?

7.1. LE PROFIL DES PARTICIPANTS

Sur les douze personnes ayant confirmé leur présence, onze ont effectivement participé à l'activité. Le groupe était composé de sept femmes et de quatre hommes âgés de 30 à 50 ans.

La représentation par secteur d'activité était la suivante : trois participants en éducation, deux dans le domaine légal, deux en télécommunications, un en technologie des transports, un en télévision et radiocommunication, un en théâtre et un en commerce de détail. Parmi les femmes, deux travaillaient dans un grand bureau d'avocats montréalais, l'une comme technicienne juridique et l'autre comme secrétaire juridique. Une troisième était costumière de théâtre, alors que trois autres travaillaient à différents postes administratifs en milieu universitaire et qu'une dernière travaillait au service de soutien aux ventes pour une entreprise spécialisée dans l'informatique. Parmi les hommes, un était

conseiller en communication, un autre était responsable d'un département dans un centre de rénovation, un troisième était concepteur de documents vidéo et le quatrième travaillait en qualité d'ingénieur dans une société de transport en commun.

7.2. LES RÉSULTATS

7.2.1. QUESTION 1 : QUELS USAGES FAITES-VOUS DE L'INTERNET ?

Parmi les onze participants au groupe de discussion, six ont accès à l'Internet au bureau et à la maison, trois au bureau seulement et deux à la maison seulement. Un seul fait usage de l'Internet de façon quotidienne, alors que les autres le font de façon sporadique.

Au bureau, l'Internet est principalement utilisé comme outil de recherche. Un participant a dit s'en servir pour effectuer des achats auprès d'un fournisseur qui a placé son catalogue sur l'Internet.

Les utilisations de l'Internet à des fins personnelles sont plus variées que celles faites au travail. Douze utilisations différentes ont été mentionnées au moins une fois. Ce sont par ordre alphabétique (note : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de mentions) :

1. Achats – transactions de moins de 100 \$ (1)
2. Banques – transactions bancaires (2)
3. Divertissements – cinéma, spectacles (4)
4. Écoles de langues (1)
5. Emplois – carrières et professions (2)
6. Finances – informations financières (1)
7. Immobilier – achat de maisons (1)
8. Actualité – journaux, magazines (1)
9. Recettes de cuisine (3)
10. Loterie (2)
11. Répertoires de codes postaux (1)
12. Voyages (6), dont 3 informations sur des destinations, 1 réservation d'hôtel, 1 attraction et 1 musée.

Les voyages et les divertissements arrivent au premier rang avec respectivement six et quatre mentions. Les livres de recettes ont été mentionnés à trois reprises. Les transactions bancaires, la recherche d'emploi et la vérification de numéros gagnants de la loterie ont chacune eu deux mentions. Finalement, les achats, les écoles de langues, les informations financières, l'actualité et les répertoires de codes postaux ont fait l'objet d'une mention chacun.

Deux éléments d'insécurité sont mentionnés comme frein à l'utilisation de l'Internet pour effectuer des achats : l'insécurité associée à la transmission d'un numéro de carte de crédit sur l'Internet ainsi que celle liée à la difficulté, voire à l'impossibilité dans certains cas, de pouvoir situer le marchand – information nécessaire dans l'éventualité de recours légaux contre celui-ci si le produit n'est pas livré ou s'il est défectueux.

7.2.2. QUESTION 2 : QUELS TYPES DE VOYAGES EFFECTUEZ-VOUS ANNUELLEMENT ?

Huit participants n'effectuent des voyages qu'à des fins de loisirs. Les trois autres effectuent des voyages d'affaires et des voyages de loisirs.

Sept effectuent des voyages accompagnés soit de leur conjoint ou conjointe, soit de leur famille. Deux voyagent seuls, tandis que deux autres voyagent parfois seuls et parfois avec leur conjoint.

Quatre participants voyagent dans le Sud (États-Unis, Mexique ou Caraïbes) chaque hiver avec leur famille ou leur conjoint. Ils achètent des forfaits de leur agence de voyages. Ils voyagent également au cours des vacances d'été au Québec ou ailleurs dans les provinces canadiennes ou les États américains limitrophes. Certains effectuent également au cours de l'été un voyage en Europe ou dans l'Ouest canadien, et ce, tous les trois ou quatre ans. Sauf exception, ils n'achètent pas de forfaits pour ces destinations chez leur agent de voyages, mais uniquement des prestations individuelles telles que les titres de transport, les assurances voyages et la location de voitures.

Deux raisons sont invoquées pour l'achat de forfaits vacances : premièrement, certains produits ne sont offerts qu'en forfait ; deuxièmement, il revient moins cher d'acheter un forfait « tout compris » que d'en acheter les éléments séparément. À titre d'exemple, quelqu'un a fait part de son expérience où l'achat de forfaits était la formule la plus économique pour un séjour à Las Vegas.

7.2.3. QUESTION 3 : QUELLES SONT VOS SOURCES D'INFORMATION POUR LES VOYAGES ?

Les participants disent utiliser six sources différentes pour obtenir de l'information pour leurs voyages. Ce sont par ordre d'importance (le chiffre entre parenthèses indique le nombre de mentions) :

1. Les agences de voyages (8)
2. Le bouche à oreille (4)
3. Les cahiers voyages des grands quotidiens (3)
4. Les consulats et les offices de tourisme étrangers (2)
5. Les librairies spécialisées en voyages (2)
6. L'Internet.

Huit mentionnent qu'ils communiquent avec leur agence de voyages pour obtenir de l'information pour leurs vacances, particulièrement dans le cas où ils voudraient acheter un forfait ou s'ils planifient un voyage vers une nouvelle destination. Certains font affaires avec des agences spécialisées en tourisme jeunesse pour les prix économiques ou en tourisme d'aventure pour des destinations exotiques comme l'Afrique ou l'Asie.

Le bouche à oreille arrive au deuxième rang en importance comme source d'information. On accorde de la crédibilité aux témoignages de parents, d'amis ou de collègues de travail qui ont une expérience de voyage vers la destination où l'on projette se rendre.

Au troisième rang, avec trois mentions, on retrouve les cahiers voyages des grands quotidiens (par exemple le cahier Voyage / vacances dans *La Presse* du samedi). Ils constituent une excellente source d'information non seulement pour la qualité des reportages, mais aussi pour le contenu publicitaire qu'on y retrouve.

Les consulats, les offices de tourisme étrangers et les librairies spécialisées (par exemple Renaud-Bray, Ulysse...) sont mentionnés à deux reprises. Les gens se disent très satisfaits de la qualité de leurs services – l'information obtenue par leur intermédiaire est particulièrement utile dans le cas des voyages autogérés.

Les librairies spécialisées en voyages apparaissent comme un excellent endroit où se procurer des outils pratiques autant au moment de la

planification du voyage que pendant son déroulement (par exemple cartes géographiques, guides, dictionnaires de langues étrangères, etc.).

L'utilisation de l'Internet comme source d'information est mentionnée par un participant. Celui-ci aime particulièrement visiter les sites où les gens émettent des opinions sur leurs expériences de voyage. De plus, il trouve l'Internet utile parce qu'il y trouve des informations que son agent de voyages ne peut lui fournir. Il l'utilise aussi pour corroborer ou ajouter aux informations reçues de son agent. Pour illustrer son point, il raconte qu'un hôtel qui devait se trouver près de la mer – selon son agent – était dans les faits situé à 20 kilomètres de là. C'est en consultant la carte de l'endroit obtenu sur l'Internet qu'il a relevé l'erreur. Finalement, il se sert de l'Internet pour effectuer lui-même, à l'occasion, son itinéraire de voyage. Par la suite, il transmet l'information à son agent pour qu'il effectue la réservation et émette le titre de transport.

7.2.4. QUESTION 4: QUEL PROCESSUS DE RÉSERVATION VOYAGES UTILISEZ-VOUS HABITUELLEMENT ?

Les deux premières personnes qui ont répondu à la question 4 suivent un processus de réservation similaire : elles planifient leurs voyages un mois avant le départ. Elles passent à leur agence pour prendre des brochures et les apportent à la maison pour en prendre connaissance. Une fois leur choix de vacances arrêté, elles téléphonent à leur agent pour vérifier les disponibilités. Puis elles se rendent à nouveau à l'agence pour effectuer la réservation.

Six autres personnes planifient leurs voyages le plus tôt possible, parfois quatre mois à l'avance. C'est la meilleure façon, selon elles, pour obtenir ce que l'on veut au meilleur prix possible. La réservation est effectuée après une ou deux visites chez l'agent de voyages. La rencontre face à face avec l'agent est considérée comme importante pour maintenir la confiance.

Une personne mentionne qu'elle rencontre plus d'une agence pour vérifier où elle peut trouver les meilleurs prix. Une autre précise qu'elle achète ses billets d'avion par téléphone et qu'elle ne réserve ses chambres qu'une fois rendue à destination. Deux participants soulignent que lors de leurs premiers voyages à l'étranger ils réservaient tôt. Maintenant, avec l'expérience, ils ont plutôt tendance à réserver à la dernière minute, particulièrement pour l'achat de forfaits, en tenant compte toutefois des délais minimums de réservation (14 ou 21 jours avant le départ).

Un seul participant utilise l'Internet dans le processus d'achat de billets d'avion. Il effectue des recherches pour bâtir son itinéraire et pour connaître les prix. Par la suite, il communique avec son agent de voyages, lui transmet les informations recueillies – ça lui sauve du travail, précise-t-il –, lui demande de valider et d'effectuer la réservation. Il fait confiance à l'Internet pour obtenir de l'information mais non pour effectuer les réservations. C'est pourquoi il confie cette tâche à son agent de voyages.

Pour ce qui est de la location d'une voiture, l'Internet n'est pas vraiment utile étant donné la facilité d'effectuer une réservation à partir d'un numéro de téléphone 1-800. Lorsqu'on réserve une automobile par l'intermédiaire d'un central téléphonique, on ne peut pas garantir le type de véhicule disponible une fois à destination. Par contre, en communiquant directement avec le centre local de location automobile – numéro pouvant être trouvé sur l'Internet –, il est possible de le savoir.

Le participant mentionne avoir fait récemment une demande de réservation sur l'Internet pour une chambre d'hôtel à Tokyo. Après avoir passé un peu de temps à trouver l'adresse électronique de l'hôtel, il a envoyé par courriel (*e-mail*) une demande de réservation. Le lendemain, il a reçu une confirmation. On ne lui a pas demandé de fournir son numéro de carte de crédit pour confirmer la réservation, ce qui, selon lui, est la pratique commerciale courante au Japon – contrairement à celle qu'on retrouve aux États-Unis ou dans les autres pays occidentaux.

En réponse à la question 4, des participants ont formulé des commentaires non directement reliés à cette question mais néanmoins dignes de mention. Il y a eu discussion sur la différence entre les vols nolisés (*charters*) et les vols réguliers. Certains ont dit préférer prendre des vols réguliers et payer plus cher pour des raisons de confort. «Je n'embarque plus dans des boîtes à sardines!», s'est exclamé l'un des participants. D'autres acceptent volontiers un confort moindre pendant les quelques heures de vol en échange d'un prix plus bas.

En ce qui a trait à la réservation et à l'achat de billets d'avion, une participante croyait qu'il n'était plus possible de le faire directement en communiquant avec une compagnie aérienne. Elle croyait qu'il fallait obligatoirement passer par une agence de voyages. Un autre participant lui a confirmé que c'était toujours possible, mais que le temps d'attente en ligne au téléphone était long, alors que si l'on téléphonait à son agent de voyages, ce n'était pas le cas. Par ailleurs, tous savaient qu'il n'y a pas de différence entre le prix des billets d'avion, qu'ils soient achetés auprès d'une compagnie aérienne ou de son agent de voyages.

7.2.5. QUESTION 5 : QUE PENSEZ-VOUS DES FRAIS DE SERVICES DANS LES AGENCES DE VOYAGES ?

La question 5 a suscité plusieurs commentaires que nous rapportons ci-après¹, dans l'ordre où ils ont été formulés. Il en sera de même pour les questions 6 et 7.

7.2.5.1. Les commentaires des participants

- « J'ai toujours pensé que les frais de services étaient inclus dans les prix. »
- « J'ai vu dans un Club Voyages une notice indiquant des frais de services de 10 \$. »
- « Si mon agent de voyages me demande de lui payer des frais de services, je changerai d'agence. Je ne veux pas payer pour lui parler. »
- « Je crois que les frais de services sont remboursables, s'il y a achat. »
- « Je suis prêt à payer pour que mon agent de voyages fasse son travail. Aujourd'hui on cherche par-dessus tout à sauver du temps, et mon agent me fait sauver du temps. »
- « Si je n'ai pas le choix de payer des frais de services parce que l'industrie fonctionne comme ça, je suis prête à payer. »
- « Les frais de services d'un agent de voyages devraient être inclus dans le bien qu'on me livre comme c'est le cas quand j'achète tout autre bien dans un magasin. Je ne veux pas payer simplement pour lui parler. »
- « Si le commerce s'affiche comme consultant en voyages, alors je suis prêt à payer pour des conseils. »
- « Il y a un seuil maximum à respecter pour les frais de services. Par exemple, ça peut être acceptable si c'est 50 \$, mais si c'est 300 \$, alors je ne suis pas d'accord. »
- « Je prendrai en compte la perte de temps sur le Web versus le service rendu par mon agent pour juger si les frais de services sont justifiés. » « Si mon agent de voyages me prend des frais de services, je

1. L'utilisation des guillemets aux questions 5, 6 et 7 indique que les propos cités sont ceux des participants. Certains propos sont présentés tels qu'ils ont été énoncés oralement ; d'autres ont été adaptés au style écrit pour en faciliter la lecture et la compréhension.

serai incité à aller davantage sur l'Internet et à effectuer moi-même le travail. »

- « Même avec des frais de services, je continuerai à faire affaires avec mon agent de voyages. »
- « Je crois que le niveau de concurrence entre l'Internet et les agences de voyages va forcer les agences à augmenter la qualité de leurs services. Peut-être vont-elles moins se fier du service à la clientèle. »
- « Il y a deux types de consommateurs : ceux qui recherchent des produits haut de gamme avec valeur ajoutée et ceux qui recherchent les prix les plus bas possible. Avec ou sans l'Internet, cette réalité ne changera pas. »
- « Les frais bancaires ont augmenté. On a maugréé pendant quelque temps puis finalement on les a acceptés. Ça sera la même chose dans le domaine du voyage. Moi, je n'ai pas le temps de faire du lèche-vitrine et d'effectuer des achats sur le Web. »
- « Moi, je ferai les deux : j'effectuerai des achats simples sur le Web et j'irai chez mon agent de voyages pour des achats complexes. »
- « Pour l'achat de forfaits tout compris, l'agence de voyages est incontournable, car ses forfaits ne sont pas disponibles ailleurs. Par contre, je suis prête à payer des frais de services selon les efforts fournis par mon agence de voyages. »
- « Si je peux avoir accès sur l'Internet au contenu des brochures ou à toute l'information disponible sur les produits de vacances, je ne ferai plus affaires avec une agence de voyages. Je fais déjà moi-même une bonne partie du travail effectué normalement par un agent de voyages. »
- « Pour moi, acheter un voyage, c'est comme acheter un réfrigérateur. Tout doit être inclus dans le prix, y compris les frais de services. »
- « Pour moi, quand j'achète un voyage, j'achète plus qu'un produit, j'achète un service. »

7.2.5.2. Analyse

Quelques-uns s'opposent aux frais de services, mais la majorité les acceptent sous certaines réserves.

Les gens qui sont contre les frais de services ne veulent tout simplement pas payer pour parler ou pour recevoir de l'information de leur agent de voyages. Ils vont quitter leur agence pour en chercher une autre où il

n'y aura pas de tels frais. Ils seront enclins à utiliser l'Internet pour s'informer et pour effectuer leurs réservations dans le cas de voyages ne comportant que des prestations de base et se déroulant dans des destinations connues.

Par contre, pour les voyages complexes et pour les voyages vers des destinations plus exotiques, ils continueront de traiter avec un agent de voyages. Si, disent-ils, l'introduction de frais de services avait pour conséquence de créer une concurrence entre l'Internet et les agences de voyages, les consommateurs en sortiraient gagnants, parce que les agences seraient amenées à augmenter la qualité de leurs services pour protéger leurs parts de marché.

Par ailleurs, la majorité des participants sont disposés à accepter des frais de services dans la mesure où le montant est proportionnel au service rendu. Les gens tentent d'obtenir rapidement l'information recherchée et ils sont prêts à payer un professionnel qui leur fait épargner du temps. Le fait pour une agence de s'afficher comme « conseiller en voyages » justifierait plus facilement aux yeux des consommateurs le paiement de frais de services. Certains privilégient la formule des frais de services inclus dans les prix des prestations. Finalement, si la facturation des frais de services devenait la norme dans l'industrie, son acceptation en serait facilitée – comme ce fut le cas dans le secteur bancaire.

7.2.6. QUESTION 6 : D'ICI 3 À 5 ANS, ACHÈTEREZ-VOUS VOS VACANCES CHEZ UN AGENT DE VOYAGES OU SUR L'INTERNET ?

7.2.6.1. Les commentaires des participants

- « Tout dépend du type de voyage. Pour un voyage en Chine par exemple, je ferai affaires avec mon agent de voyages. Et je suis prêt à payer des frais de services parce que j'ai besoin de beaucoup de renseignements sur cette destination qui m'est inconnue. Par contre, pour aller à Paris, je pourrai sans doute effectuer moi-même mes réservations sur l'Internet. »
- « Dans 5 ans, j'achèterai mes billets d'avion sur l'Internet. Ça me coûtera moins cher que chez mon agence de voyages étant donné que je n'aurai pas à payer de frais de services. »
- « Je continuerai à faire affaires avec mon agent de voyages, une amie, car elle partage sa commission avec moi. »

- « J'utiliserai le Web parce que je sais ce que je veux et je crois être en mesure de mieux répondre à mes besoins ainsi. »
- « Comme consommateur, je n'ai pas de lien émotif avec mon agent de voyages. J'irai sur l'Internet si c'est plus avantageux. »
- « Je ferai affaires avec une agence pour des voyages vers des destinations nouvelles pour moi. Par contre, pour des destinations connues, j'aurai plus d'autonomie et je pourrai faire moi-même mes arrangements de voyages. »
- « Je crois que ça dépend plus du type de voyageur que du type de voyage. Le voyageur qui a besoin d'être sécurisé continuera à transiger avec son agent de voyages. Il en sera autrement pour le voyageur aventureux ou autonome. »
- « Je ne suis pas attachée à mon agence de voyages. De façon générale, je suis du type voyageur autonome. Mais pour un voyage en Afrique, par exemple, où les besoins d'information sont grands (vacins, assurances, permis de conduire...), je ferai affaires avec une agence. »
- « Selon les destinations, mon comportement variera. Pour les États-Unis, je serai autonome. Pour des voyages plus complexes, j'aurai recours aux services d'une agence de voyages. »
- « Les comportements décrits précédemment valent pour les gens de moins de 50 ans, le groupe d'âge auquel nous appartenons. Par contre, je crois que, dans 3 à 5 ans, les personnes de l'âge de nos parents vont continuer d'aller dans les agences de voyages, particulièrement pour les voyages de groupe. »

7.2.6.2. Analyse

Quatre participants prévoient que, d'ici trois à cinq ans, ils feront leurs réservations de voyages soit avec un agent de voyages, soit par l'Internet selon le type de voyage. Pour les voyages complexes, ils feront affaires avec un agent ; pour les voyages simples, ça sera l'Internet. Un cinquième participant indique que les voyageurs peu autonomes auront tendance à aller chez leur agent, tandis que les voyageurs aventureux préféreront l'Internet. Une participante va continuer de faire affaires avec son agence de voyages actuelle, parce que la propriétaire, une amie, partage sa commission avec elle.

D'ici trois à cinq ans, trois personnes prévoient faire leurs réservations sur l'Internet, deux parce qu'elles s'attendent à ce que ça soit moins

cher que chez l'agent (entre autres, il n'y aura pas de frais de services) et la troisième parce qu'elle se sent suffisamment autonome et capable de faire elle-même le travail sans recourir aux services d'un professionnel.

**7.2.7. QUESTION 7 : DANS UN HORIZON DE 3 À 5 ANS
ET DANS LE CONTEXTE D'UN DÉVELOPPEMENT
SIGNIFICATIF DE L'INTERNET, QUELLES SONT
VOS ATTENTES PAR RAPPORT À L'ÉVOLUTION DU RÔLE
DES AGENTS DE VOYAGES ?**

L'animateur précise la question 7 de la façon suivante : dans l'hypothèse où, dans quelques années, l'Internet sera accessible partout, qu'on pourra avoir accès facilement et rapidement à l'information désirée et effectuer des transactions en toute sécurité, quels services ou gammes de services les agences de voyages pourraient-elles offrir pour qu'il soit toujours avantageux, selon vous, de faire affaires avec elles ?

7.2.7.1. Commentaires des participants

- « Je crois que les agences de voyages devraient se spécialiser dans un secteur ou dans un domaine spécifique, comme le fait l'agence Club Aventure. Les agences non spécialisées comme celles qu'on trouve dans les centres commerciaux sont appelées à disparaître. »
- « Les agents ou conseillers en voyages devront avoir de solides connaissances en géographie. »
- « Les agences auraient avantage à se spécialiser dans les voyages à thème, les voyages personnalisés, les voyages complexes ou les voyages tout compris (vols, hébergement, attractions). »
- « Les agences offrant des services personnalisés, à la carte, sont là pour rester. »
- « Les agences devront offrir de l'information de qualité et des services personnalisés. Aujourd'hui, les gens sont de plus en plus informés, et parfois on constate qu'on en connaît plus que certains conseillers. »
- « Certains produits, comme les croisières, sont des produits spécialisés. Je vais continuer de faire affaires avec des agences de voyages pour l'achat de produits comme ceux-là. »
- « Les agences de voyages n'utilisent que des affiches pour promouvoir une destination ou un produit. J'aimerais qu'elles utilisent des

outils comme la vidéo. Je serais prête à payer pour participer à des soirées d'information sur des destinations nouvelles. »

- « Aujourd'hui, les conseillers en voyages ne sont pas meilleurs que leurs clients dans l'utilisation de l'Internet. Ils devront se recycler pour en savoir plus que leurs clients. »
- « Les agences devraient davantage utiliser les techniques multimédias pour aller chercher une nouvelle clientèle. »
- « Le personnel des agences de voyages devra posséder des connaissances poussées sur l'utilisation de l'Internet, la géographie et le marketing (la connaissance des besoins de leurs clients). De plus, ils devront faire preuve d'initiative et ne jamais considérer leurs clients réguliers comme une pratique acquise pour toujours. »
- « Les voyageurs plus âgés (65 ans et plus) continueront d'aller dans les agences des grandes chaînes de magasins comme Sears ou Eaton plutôt que sur l'Internet, parce qu'ils savent que, s'il y a un petit problème, le service après-vente y est garanti. Par contre, quand nous aurons cet âge, avec l'expérience que nous aurons des nouvelles technologies, notre comportement sera sans doute différent. »

7.2.7.2. Analyse

La majorité des participants voient un avenir pour les agences spécialisées qui offrent une information de qualité et des services personnalisés ou à la carte pour des voyages complexes, des forfaits tout compris ou des produits haut de gamme tels que les croisières. Par le fait même, ils croient que les agences généralistes vont disparaître, sauf celles des grandes chaînes de magasins, lesquelles jouissent d'une solide réputation, surtout auprès de la clientèle âgée, pour la qualité du service après-vente.

Le personnel des agences de voyages de demain devra posséder d'excellentes connaissances en géographie, en marketing (bien connaître les besoins des clients) et dans l'utilisation des nouvelles technologies, notamment l'Internet et les techniques multimédias – ces technologies étant jugées importantes dans la recherche d'une nouvelle clientèle.

Chapitre 8

La problématique de l'industrie des agences de voyages

Jusqu'ici, nous avons brossé le tableau de l'état de développement du commerce électronique ainsi que celui des nouvelles technologies qui en ont favorisé l'émergence. Nous référant à ce phénomène comme toile de fond, nous avons exploré l'histoire, le contexte actuel et les perspectives d'avenir des agences de voyages à partir de lectures, d'entrevues auprès d'experts et d'un groupe de discussion avec des consommateurs. Nous allons dégager maintenant la synthèse de la problématique identifiée en effectuant une analyse des forces, des faiblesses, des risques et des opportunités qui caractérisent l'industrie des agences de voyages¹.

8.1. LES FORCES

Tous reconnaissent que la relation directe entre les agences et leurs clients constitue leur principal atout. La distribution géographique des agences de voyages à la grandeur du territoire favorise un accès rapide des consommateurs à la plupart des produits de voyage.

À l'heure actuelle, les agences de voyages distribuent la grande majorité des inventaires de certains produits, par exemple les sièges d'avion. Les grandes agences détiennent des parts de marché importantes dans la plupart des produits.

L'expérience accumulée et le savoir-faire des agences existantes leur confèrent des avantages non négligeables par rapport aux nouveaux arrivants dans l'industrie. Ces agences disposent d'outils de travail pour effectuer des recherches et livrer les services aux consommateurs qui ne sont immédiatement accessibles ni aux nouveaux arrivants ni aux clients.

Les forces des agences de voyages sont probablement plus grandes que ne l'évaluent les agents de voyages eux-mêmes. Par exemple, l'adoption généralisée de la billetterie électronique prendra du temps, et ce, tant à cause des habitudes des voyageurs que des difficultés techniques d'implantation ; en effet, pour le bon fonctionnement de la billetterie électronique, des changements doivent être apportés à plusieurs endroits, notamment aux systèmes informatiques et aux aéroports.

-
1. Cette analyse s'inspire des nombreuses données recueillies et compilées dans la phase exploratoire ainsi que l'article de Bigné et Andreu, dans l'ouvrage de Vellas et Bécherel, *The international marketing of travel and tourism – A strategic approach* (François Vellas et Lionel Bécherel, *op. cit.*, 1999, p. 266 et suiv.).

La complexité du monde du tourisme et des systèmes de réservation requiert toujours l'intervention de professionnels et de spécialistes en tourisme, et bon nombre de consommateurs continuent à rechercher les conseils d'experts pour les aider à effectuer des choix éclairés.

8.2. LES FAIBLESSES

Les agences de voyages voient leur rôle central d'intermédiaires s'éroder avec l'apparition de solutions de rechange à leurs services. La concurrence émanant des nouveaux distributeurs, dont la plupart appartiennent au monde des technologies et de l'informatique, met en lumière la faiblesse structurelle de l'agence de voyages qui ne possède habituellement pas une capacité organisationnelle ni une capacité financière équivalente.

Le morcellement observé dans le secteur des agences de voyages, composé en grande partie de petites entreprises, fait en sorte que celles-ci ne sont pas en mesure de se lancer seules dans l'acquisition de nouvelles technologies rendant possible l'offre de nouveaux services à leur clientèle.

Plusieurs agences, en particulier les plus petites, accusent des lacunes en matière de marketing. Elles n'utilisent pas d'outils modernes de marketing, comme les bases de données informatisées, pour connaître les préférences de leurs clients.

Plusieurs personnes mettent en doute la neutralité de leurs agents. Ils croient que les agents de voyages agissent davantage dans leurs propres intérêts, c'est-à-dire en fonction des surcommissions qu'ils perçoivent sur la vente de certains produits, plutôt qu'en fonction des besoins des clients. Cette méfiance, conjuguée au désir et à la capacité de réaliser ses propres recherches, porte à croire que le pouvoir des voyageurs expérimentés croît et continuera de croître par rapport aux agences de voyages, au fur et à mesure qu'augmentera la quantité d'informations qui leur sera accessible grâce aux nouvelles technologies.

Il existe des disparités entre les petites et les grandes agences de voyages. Le mouvement d'intégration chez les grandes agences leur confère plus de pouvoir au détriment des petites agences indépendantes. Ces disparités ont trait en particulier à la mission des agences, à leur pouvoir de négociation et à l'accès aux nouvelles technologies dont elles disposent.

La mission des agences de petite taille ou indépendantes consiste à trouver pour leur clientèle les produits qui répondent à leurs besoins à

l'intérieur de l'offre de l'ensemble des fournisseurs auxquels elles ont accès, alors que la mission des agences appartenant à de grands groupes diversifiés consiste à diriger la demande vers les produits de leur groupe (transport, hébergement, etc.). La petite agence indépendante n'a pas à communiquer son bilan de fin d'année à qui que ce soit, alors que les grands groupes ont des comptes à rendre à leurs actionnaires ou à leurs associés. Ces derniers ne disposent pas de la liberté de fonctionnement dont jouissent les plus petites organisations.

Par contre, les regroupements et les grandes agences jouissent d'un plus grand pouvoir de négociation, non seulement dans le pourcentage de commissions perçues des fournisseurs, mais aussi dans l'offre de service à offrir à leur clientèle (particulièrement pour la clientèle d'affaires). En outre, ils bénéficient d'un plus grand accès aux technologies et à l'innovation.

8.3. LES MENACES

Pour discuter des menaces présentes dans l'environnement externe des agences de voyages, nous nous référons aux éléments à considérer dans l'analyse concurrentielle d'un secteur industriel tels que les définit Porter (1982), soit l'intensité de la concurrence, les menaces que représentent la substitution possible et les nouveaux arrivants ainsi que les relations de pouvoir avec les clients et les fournisseurs.

Une intense concurrence caractérise le marché des agences de voyages. Dans beaucoup d'endroits, le nombre d'agences est très élevé en proportion de la taille du marché, comme on l'a vu dans l'analyse de la situation québécoise.

L'Internet représente une possibilité sérieuse de remplacement² des agences de voyages du fait que cette technologie est utilisée comme système informatisé de distribution accessible directement par les consommateurs. Si le plein potentiel de l'Internet comme canal de distribution devenait réalité, il en résulterait une diminution des coûts à plusieurs égards.

2. Une substitution s'effectue lorsque apparaît une réelle solution de remplacement au type de service actuellement offert (institutions financières, ordinateurs à la maison, magasins à rayons, supermarchés, vente en direct par les fournisseurs, téléconférences) (Gee *et al.*, 1990, citation de Bigné et Andreu). Source : Vellas et Bécherel, *op. cit.*, p. 279.

Ainsi, les fournisseurs auraient la possibilité de réduire le coût de la main-d'œuvre en contact direct avec la clientèle – l'un des principaux coûts dans la distribution. Des compagnies aériennes offrent déjà la possibilité d'effectuer des réservations par le truchement de l'Internet ou de leurs centres d'appels (par exemple Continental, Delta, America West, Northwest, TWA, United, US Airways).

D'autres fournisseurs de produits de voyages, comme les hôtels, ont également pris des initiatives incitant les clients à communiquer directement avec eux et à effectuer eux-mêmes leurs réservations (site Web ou numéro de téléphone sans frais).

Les systèmes de distribution mondiaux (SDM), qui historiquement ont développé des outils d'information et de réservation destinés uniquement aux agences de voyages, lancent depuis quelques années des produits à l'usage des consommateurs.

Par contre, pour ne pas s'aliéner les agences de voyages dont l'appui leur est essentiel, les SDM ont créé de nouveaux produits utilisant la technologie de l'Internet, à l'usage exclusif des agents de voyages. Ces produits leur permettent d'offrir des services à valeur ajoutée.

L'Internet n'est pas la seule technologie qui représente une menace de substitution pour les agences de voyages. Pensons seulement à la billetterie électronique ou aux kiosques électroniques dans les aéroports, les halls d'hôtel ou les bureaux d'information touristique, qui permettent aux clients d'effectuer eux-mêmes certaines opérations comme s'enregistrer dans un hôtel, acheter un billet d'avion, recevoir de l'information sur une destination...

De manière générale, des barrières faibles à l'entrée et à la sortie et l'absence d'économies d'échelle ou de courbe d'apprentissage expliquent en grande partie la fragmentation dans l'industrie des agences de voyages. Ce phénomène facilite l'arrivée de nouveaux arrivants dans l'industrie. Certains de ces nouveaux joueurs, par exemple les agences virtuelles, apportent une nouvelle offre concurrentielle qui constitue une menace pour les agences traditionnelles.

Les consommateurs détiennent un pouvoir de négociation élevé. Les voyageurs sont plus expérimentés et connaisseurs et ils exigent davantage de leur agent de voyages. Chaque agence doit se positionner sur le marché et effectuer des choix par rapport au type de clientèle qu'elle désire servir.

Les fournisseurs, pour leur part, possèdent un grand pouvoir sur les agences de voyages. Ce sont eux qui déterminent, souvent de façon unilatérale, les prix de vente et les commissions. La pratique du *yield management* signifie des changements fréquents de prix³. Une agence de voyages individuelle possède peu de pouvoir par rapport aux fournisseurs parce qu'elle ne dispose pas d'inventaire, et ainsi ne supporte aucun risque.

Par contre, prises collectivement, les agences de voyages jouissent d'une force véritable, parce qu'elles représentent le principal canal de distribution pour certains types de fournisseurs (transport aérien, hôtels, location de voitures) et qu'elles ont le pouvoir d'influencer le choix des consommateurs.

En résumé, les agences de voyages doivent affronter en même temps trois types de menaces : la diminution de leurs revenus, la diminution du volume d'activités et la désintermédiation. L'intensité de la concurrence dans l'industrie du voyage a amené les fournisseurs – en particulier les lignes aériennes – à baisser leurs prix et à réduire et plafonner les commissions versées aux agences de voyages. Ces deux mesures se repercutent directement sur le niveau des revenus des agences de voyages.

La diminution du volume d'activités par agence s'explique par un certain nombre de facteurs, notamment la hausse des ventes directes, la performance accrue de certains concurrents grâce à l'automatisation de leurs services et la venue de nouveaux joueurs dans l'industrie (l'offre augmente plus vite que la demande). Résultat : la perte de compétitivité. Un tel contexte a poussé les agences à tendre vers la globalisation ou la concentration de manière à conserver leur rentabilité. Finalement, la menace de désintermédiation provient de deux fronts. D'une part, les technologies telles que la billetterie électronique, les services disponibles sur l'Internet et les kiosques automatiques de distribution de produits voyages permettent les ventes directes sans l'intermédiation des agences de voyages.

D'autre part, les nouvelles technologies ont permis l'émergence de nouveaux distributeurs et de nouveaux canaux de distribution qui représentent une solution alternative au réseau de distribution traditionnel des agences de voyages.

3. Par contre, ce dernier point peut être considéré autant comme une opportunité que comme menace. En effet, le consommateur peut avoir de la difficulté à se retrouver dans cette panoplie de prix, ce qui l'incitera à se tourner vers un agent de voyages expérimenté qui l'aidera à trouver le meilleur prix disponible en fonction de ses besoins.

8.4. LES OPPORTUNITÉS

L'environnement externe des agences de voyages comporte aussi des opportunités et des occasions d'affaires.

En général, le grand public préfère toujours aujourd'hui traiter avec des entreprises comme les agences de voyages, qui peuvent fournir une grande variété de services de voyages, un large choix de produits et qui disposent d'un personnel expérimenté et compétent.

Les agences jouissent d'une certaine protection provenant du cadre légal dans lequel s'exerce la pratique commerciale de la vente des produits de voyages. Certaines régions du monde, le Québec par exemple, possèdent une loi et des règlements qui limitent le droit d'exploiter une agence de voyages aux seuls détenteurs d'un permis d'agent de voyages. Quoique les conditions pour obtenir un permis d'agent de voyages soient peu contraignantes, il n'en demeure pas moins que la pratique de cette activité commerciale est réglementée.

La croissance économique actuelle, les innovations dans les transports et l'augmentation de la population susceptible de voyager (*baby-boomers*) représentent de bonnes occasions d'affaires pour les entreprises dans l'industrie du voyage.

Les agences doivent prendre garde de ne pas se concentrer à l'excès sur les technologies au point de négliger les aspects humains dans les relations avec les clients. Il faut un équilibre entre les investissements dans les nouvelles technologies et dans d'autres services comme le marketing. Il est important d'offrir un service professionnel au client de façon que son expérience soit agréable. Il est aussi important d'implanter de nouvelles idées de marketing, telle la segmentation de marché, de manière à offrir des produits sur mesure qui répondent parfaitement aux besoins des clients.

Si l'Internet s'avère aussi efficace et attrayant que certains experts le prédisent, il va représenter un nouveau canal de distribution qui va forcer les agences de voyages à se redéfinir et à offrir davantage que ce que les consommateurs peuvent obtenir par l'Internet. Si les agences de voyages réussissent à s'adapter aux nouvelles technologies, à comprendre réellement les besoins et les désirs de leurs clients, et s'ils sont en mesure de leur offrir de nouveaux services à valeur ajoutée, l'Internet ne sera pas un substitut aux agences de voyages mais plutôt un allié.

Pour assurer leur survie à long terme, il est impératif que les agences de voyages portent toute leur attention sur le service à la clientèle. Tant et aussi longtemps que les consommateurs jugeront qu'ils reçoivent des conseils de qualité des agents de voyages, ils vont continuer à traiter avec eux. Une des forces des agences de voyages réside dans leur capacité à établir et à maintenir des relations étroites avec les clients.

La clé du succès consiste à très bien connaître (activités de recherche) les besoins de la présente clientèle de l'agence, ses habitudes d'achat, le niveau de rentabilité par produit vendu (les produits rentables et ceux qui ne le sont pas) et, également, de prospecter les marchés potentiels (analyse de marché). Tout cela vise à créer une relation très étroite avec le client, à développer une orientation de marketing relationnel⁴ – stratégie essentielle pour exercer une concurrence efficace en ce début de millénaire.

Dans l'industrie du voyage, il est très difficile de se distinguer en fonction du prix ou du produit. Les prix de détail et les produits sont de façon générale les mêmes pour toutes les agences (concentration des grossistes et structure de revenus basée sur des commissions). La qualité du service constitue un facteur de succès – la qualité étant vue comme un facteur de compétitivité, de différenciation et du maintien de la loyauté de la part des clients.

L'agence de voyages de demain sera celle qui aura réussi à se transformer en s'adaptant à un marché tout aussi dynamique qu'exigeant. Le nouvel agent de voyages doit être « d'affaires » et il doit aimer la vente. Chaque agent doit se concentrer sur les lignes de produits déterminées en fonction de la demande et de la stratégie définie par l'entreprise. Les agences doivent elles-mêmes choisir les fournisseurs qui répondent à leurs besoins et à leurs intérêts – et non l'inverse.

Il est nécessaire de participer activement à un groupe d'achat pour négocier des termes avantageux avec les fournisseurs. La nouvelle agence devra établir des alliances commerciales (consortiums) tant avec des fournisseurs qu'avec des groupes d'agences détaillantes, ce qui lui permettra d'augmenter ses revenus et de se distinguer de la concurrence (la marque).

Ceci permettra aux agences indépendantes de parler d'une seule voix ou du moins d'un nombre plus important de voix, de manière à avoir accès à des taux préférentiels des fournisseurs et à faire une autopromotion plus efficace auprès de la clientèle cible. Les stratégies de croissance

4. Le marketing relationnel consiste à créer, à maintenir et à intensifier les relations avec les clients.

des agences de voyages peuvent s'appuyer sur une intégration horizontale ou verticale. Dans l'intégration horizontale, les agences grandissent avec d'autres entreprises du même secteur ; dans l'intégration verticale, elles se fondent avec d'autres éléments de la chaîne de distribution.

L'agence de voyages de demain sera celle qui aura été en mesure de gérer le changement tout en s'adaptant à un environnement en mouvance.

Chapitre 9

Essai de modélisation du comportement des agences de voyages

Dans les pages qui suivent, nous résumons l'essai de modélisation du comportement des agents de voyages qui a constitué le cœur de la thèse de doctorat que je déposais à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne en février 2000.

Les modalités d'ajustement au contexte actuellement en émergence dans le secteur des agences de voyages peuvent être multiples, et l'enquête que nous avons menée au Québec a mis cette diversité en évidence. Ces modalités relèvent de quatre orientations.

1. l'orientation « généraliste »,
2. l'orientation « fournisseurs »,
3. l'orientation « clients / produits »,
4. l'orientation « hybride ».

9.1. DESCRIPTION DES ORIENTATIONS

La première orientation est de type généraliste, alors que les trois autres représentent chacune une forme de spécialisation qu'une agence pourrait adopter au cours des prochaines années de manière à s'adapter aux impacts des nouvelles technologies dans son environnement d'affaires.

Chacune des orientations possède des caractéristiques propres que nous présentons dans les prochaines lignes.

L'orientation généraliste

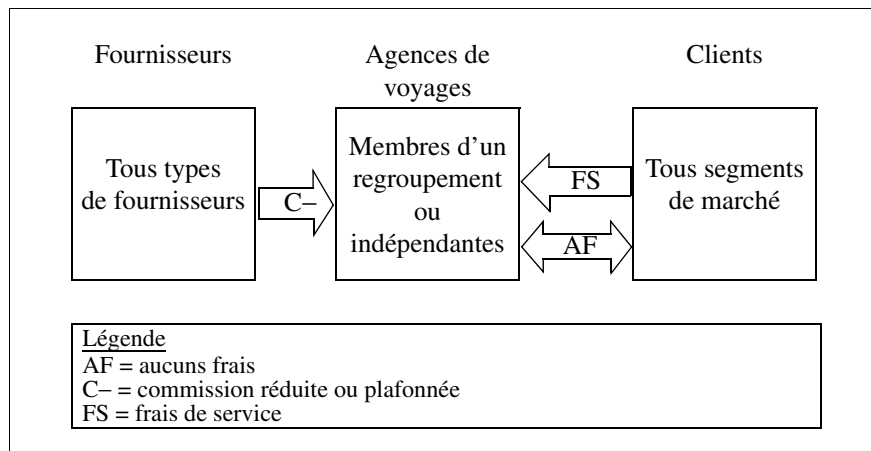
L'agence d'orientation généraliste (voir figure 9.1) présente les caractéristiques suivantes :

- n'est liée ni à un fournisseur ni à un segment de marché (client ou produit spécifique) ;
- vend « de tout à tous » ;
- agit comme intermédiaire entre les fournisseurs et les clients ;
- reçoit la majeure partie de ses revenus en commissions de base dont le niveau est établi par les fournisseurs ; ces derniers dominent le rapport de force fournisseurs-détaillants ;
- peut également percevoir des frais de services de ses clients ;

- est peu développée sur le plan technologique ;
- est indépendante ou fait partie d'un regroupement de petite taille et faiblement intégré.

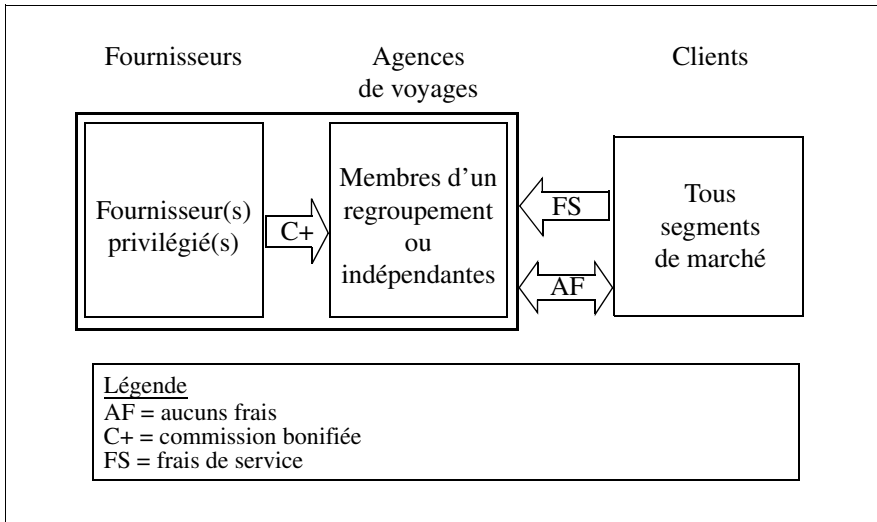
Figure 9.1.

ORIENTATION GÉNÉRALISTE



L'agence d'orientation fournisseurs (voir figure 9.2) présente les caractéristiques suivantes :

- est spécialisée dans les services ou les produits du ou des fournisseurs auxquels elle est rattachée ;
- agit comme concessionnaire du ou des fournisseurs – lorsqu'il y a plus d'un fournisseur, ceux-ci ne sont pas en concurrence ;
- la relation entre l'agence et ses fournisseurs est de type coopératif ;
- dépend des fournisseurs sur le plan technologique ;
- reçoit une commission bonifiée de son ou de ses fournisseurs, selon le cas, du fait qu'elle lui ou leur dédie la totalité de son chiffre d'affaires dans leur secteur d'activité respectif ;
- est indépendante ou fait partie d'un regroupement relié au principal fournisseur.

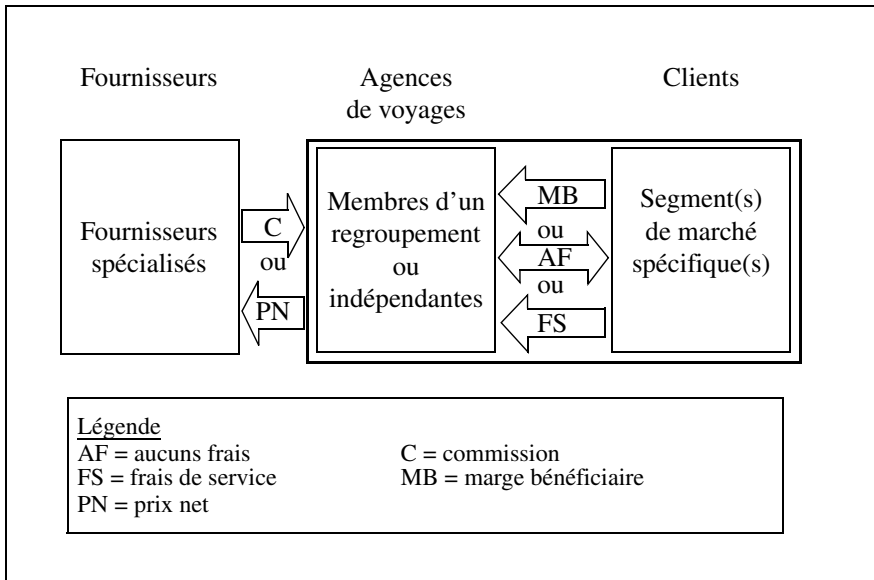
Figure 9.2.**ORIENTATION FOURNISSEURS***L'orientation clients / produits*

L'agence d'orientation clients / produits (voir figure 9.3) présente les caractéristiques suivantes :

- est spécialisée dans un segment de marché auquel elle se consacre ;
- agit auprès des différents fournisseurs comme négociant ou courtier au nom de sa clientèle ;
- crée des produits sur mesure pour sa clientèle ;
- la rémunération de l'agence peut prendre différentes formes. Par exemple, celle-ci peut recevoir une commission de base de la part des fournisseurs en plus de percevoir des frais de services de ses clients. Elle peut également négocier des prix nets auprès des fournisseurs et vendre à ses clients avec une marge bénéficiaire ;
- le rapport de force est en faveur des clients ;
- est assez développée sur le plan technologique, particulièrement en ce qui a trait à la fidélisation de la clientèle ;
- est indépendante ou fait partie d'un regroupement de petite taille et faiblement intégré.

Figure 9.3.

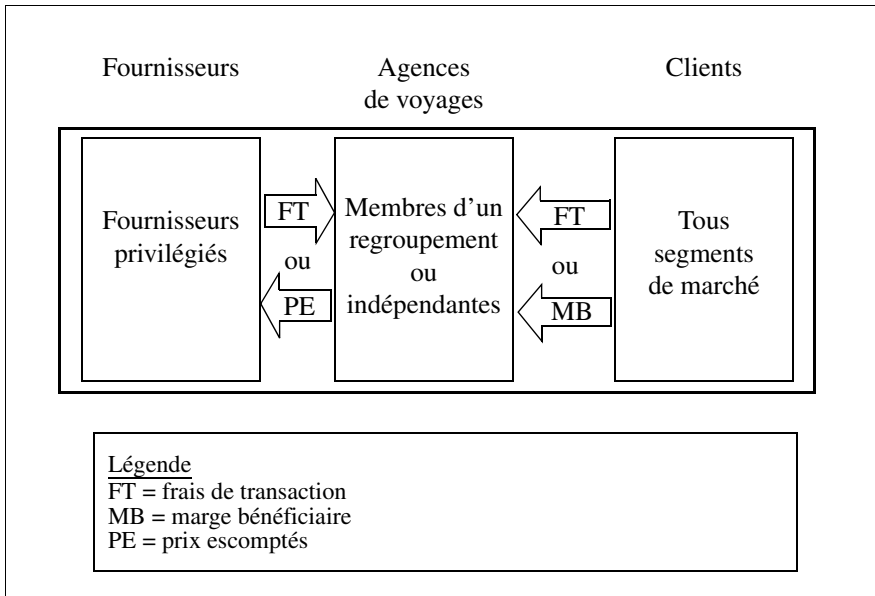
ORIENTATION CLIENTS / PRODUITS



L'orientation hybride

L'agence d'orientation hybride (voir figure 9.4) présente les caractéristiques suivantes :

- est une agence intégrant à la fois certaines caractéristiques des orientations clients / produits et fournisseurs ; essaie de jouer sur tous les tableaux tant du côté des fournisseurs que du côté des clients ;
- est indépendante ou fait partie d'un regroupement intégré ;
- fait un grand usage des nouvelles technologies ;
- va obtenir des prix escomptés des fournisseurs ou leur facturer des frais de transactions pour la distribution de leurs produits ;
- va vendre aux clients en ajoutant une marge bénéficiaire sur les produits vendus ou en facturant des frais à la transaction ;
- se situe à un niveau de pouvoir équilibré avec ses fournisseurs et ses clients.

Figure 9.4.**ORIENTATION HYBRIDE**

Selon quelle rationalité une agence de voyages va-t-elle privilégier une orientation plutôt qu'une autre ? C'est une réponse à cette question que propose l'essai de modélisation du comportement des agences de voyages de ce chapitre.

9.2. MÉTHODOLOGIE

Supposons, pour un instant, que les quatre orientations présentent ensemble une structure à la fois exhaustive (couvrant l'ensemble des réactions comportementales possibles) et exclusive (chaque agent développant un comportement susceptible d'être catalogué dans une et une seule des catégories)¹.

A priori, on peut considérer que les quatre orientations correspondent à des possibilités de choix « consistantes » et directement accessibles, c'est-à-dire dans une séquence où les unes ne seraient pas favorisées par rapport aux autres.

1. Il est évident, et nous en sommes conscients, que la réalité revêt des nuances plus complexes que cette schématisation.

Le choix d'une orientation résulte d'une évaluation dans laquelle le dirigeant de l'agence de voyages prend en considération à la fois certaines caractéristiques de son entreprise confrontée aux pressions d'un changement de contexte et les préférences liées à ses propres caractéristiques personnelles. Le choix résulte aussi de la manière selon laquelle ces divers facteurs sont pris en considération.

Dans son effort de rationalisation, on peut imaginer que le dirigeant choisira l'orientation permettant de minimiser les désavantages de ne pas avoir choisi la solution la plus intéressante. Cette manière de formaliser la rationalité du choix coïncide en pratique avec l'approche en matière de fonction d'utilité généralement reconnue comme la plus apte à aboutir à une formulation analytique de l'option choisie.

Le modèle utilisé, connu sous le nom de « logit polytomique » (quatre orientations a priori également accessibles et non pas dans une séquence où les unes seraient favorisées par rapport aux autres), comporte trois équations correspondant aux diverses orientations : orientation fournisseur, orientation clients / produits, orientation hybride) d'ajustement au contexte en mutation et une contrainte – l'orientation généraliste ayant été choisie comme orientation de référence.

9.3. ESSAI DE MODÉLISATION DU COMPORTEMENT DES AGENCES DE VOYAGES D'ICI À 2002

Le choix d'une orientation d'adaptation aux nouvelles conditions du marché dans le secteur du voyage relève d'une évaluation dans laquelle le dirigeant prend en considération à la fois certaines caractéristiques de son entreprise confrontée aux pressions d'un environnement changeant et les préférences liées à ses caractéristiques personnelles. Le modèle que nous proposons tient compte de ces deux volets et se réfère aux hypothèses qui suivent.

9.3.1. CARACTÉRISTIQUES ASSOCIÉES À L'ENTREPRISE

- Hypothèse 1 : les regroupements détiendront un pouvoir élevé d'ici à 2002.

La revue de la littérature et les entretiens exploratoires avec des experts ont révélé l'importance croissante des regroupements dans l'industrie du voyage au cours des dernières années. Tout semble indiquer que cette tendance va se poursuivre.

En se regroupant, les détaillants cherchent à améliorer leur rapport de force avec les fournisseurs. En outre, l'appartenance à un regroupement facilite l'adoption de stratégies telles la différenciation et l'image de marque. Ces deux stratégies pourraient concerner tout particulièrement les agences intéressées à s'orienter vers les orientations fournisseurs, clients / produits ou hybride.

En conséquence, ces dernières devraient être plus nombreuses que les agences généralistes à considérer que « les regroupements détiendront un pouvoir élevé d'ici à 2002 ».

- Hypothèse 2: les agences de voyages devront faire partie d'un regroupement pour survivre d'ici à 2002.

Depuis quelques années, les revues et les magazines spécialisés de l'industrie du voyage font état du sentiment croissant d'insécurité que ressentent les agences de voyages face à leur avenir. Elles se sentent agressées sur plusieurs fronts, d'une part par les fournisseurs qui réduisent leurs commissions – certains experts s'attendant même à l'élimination des commissions sur les billets d'avion d'ici à quelques années – et, d'autre part, par l'arrivée de nouveaux concurrents, en particulier les grandes agences virtuelles, et par l'engouement de consommateurs de plus en plus nombreux à effectuer leurs achats en ligne directement auprès des fournisseurs de services.

Ces différentes menaces nourrissent la propension chez les agences à se regrouper pour mieux se défendre et affronter l'avenir. Déjà près de 50 % des agences de voyages font partie d'un regroupement. La tendance à se regrouper devrait se maintenir, particulièrement chez les agences spécialisées.

- Hypothèse 3: les agences de voyages devront adopter d'ici à 2002 un double rôle d'intermédiaire et de fabricant de produits exclusifs.

Désireuses de se différencier des agences concurrentes qui offrent, elles aussi, des produits provenant des transporteurs, des grossistes ou d'autres fournisseurs de l'industrie du voyage, certaines agences ont commencé à développer et à vendre leurs propres produits en s'assurant de la sorte une certaine exclusivité.

Grâce à cette stratégie, les agences de voyages, plutôt que de dépendre uniquement des commissions dont le pourcentage est décrété par les fournisseurs, cherchent à gagner un plus grand contrôle sur leurs revenus en déterminant elles-mêmes leurs marges bénéficiaires sur ces produits. Une

telle pratique devrait être courante dans l'avenir dans les agences spécialisées et plus particulièrement dans les agences relevant de l'orientation clients / produits.

- Hypothèse 4 : les commissions représenteront moins de 50 % des revenus des agences de voyages.

Traditionnellement, les revenus en commissions représentaient plus de 90 % des revenus pour la grande majorité des agences de voyages. Depuis quelques années, les transporteurs aériens ont plafonné leurs commissions et ont adopté des réductions successives du pourcentage sur les commissions versées aux agences de voyages.

Les agences actives sur le marché des voyages d'affaires ont été particulièrement affectées par le plafonnement des commissions, car une bonne partie de leurs revenus provenaient de la vente de billets d'avion à prix élevés (première classe ou classe affaires). Pour demeurer rentables, ces agences ont commencé à facturer des frais de services à leurs clients.

En outre, réagissant aux réductions successives des commissions, certaines agences présentes sur le marché du loisir ont, elles aussi, commencé à facturer des frais de services à leur clientèle. Une telle décision était d'autant plus difficile à prendre que dans le passé les agences de voyages ont bâti leur marque de commerce sur la gratuité de leurs services. Pour justifier la facturation de frais de services, les agences devront démontrer qu'elles ajoutent de la valeur aux produits qu'elles distribuent.

De nombreux dirigeants d'agences de voyages sont d'avis que cette démonstration pourra être faite plus facilement en se spécialisant par niche de marché et en proposant des conseils d'expert qui font économiser temps et argent à leurs clients ou encore en leur proposant des produits sur mesure.

Éventuellement, les revenus en frais de services devraient constituer la majeure partie des revenus pour les agences spécialisées et tout particulièrement pour les agences relevant de l'orientation clients / produits.

9.3.2. CARACTÉRISTIQUES ASSOCIÉES À L'AGENT DE VOYAGES

- Hypothèse 5 : l'agent appartient au groupe d'âge des 25-34 ans.

De façon générale, les dirigeants d'entreprise en début de carrière, les 25-34 ans, manifestent de l'ouverture aux idées nouvelles et sont susceptibles de mener certaines expérimentations qui s'inscrivent dans les

tendances porteuses de l'industrie dans laquelle ils travaillent. Les nouveaux agents devraient avoir tendance à se spécialiser et à se situer à l'avant-garde de la profession, c'est-à-dire dans une niche où ils pourront faire leur marque en se différenciant des agences traditionnelles et en demeurant flexibles dans leur approche commerciale. En raison de leur expérience limitée, l'orientation hybride devrait être celle qui intéresse le plus ces personnes.

- Hypothèse 6 : l'agent appartient au groupe d'âge des 35-44 ans.

Les agents de voyages de 35-44 ans, c'est-à-dire les agents qui sont en milieu de carrière, seront enclins à choisir un créneau porteur à moyen et à long terme et à innover en s'appuyant sur l'expérience acquise au cours des années. Ils vont chercher à s'affranchir de la dépendance excessive à l'égard des fournisseurs, laquelle est considérée comme une menace à la rentabilité de leur entreprise. Ils vont chercher à gagner un plus grand contrôle sur leurs sources de revenus. Les orientations spécialisées clients / produits ou hybride sont celles qui correspondent le mieux à ces aspirations.

- Hypothèse 7 : l'agent appartient au groupe d'âge des 45-54 ans.

Les agents de voyages de 45-54 ans possèdent en moyenne plus de vingt-cinq années d'expérience dans le métier. Ils ont établi au cours des ans des liens d'affaires et des relations de confiance avec un certain nombre de fournisseurs. Tout en étant conscients qu'ils doivent s'adapter au nouvel environnement d'affaires en choisissant une forme de spécialisation, ils vont chercher à maintenir des relations d'affaires étroites auprès de fournisseurs privilégiés de manière à en retirer le maximum de profit. Parmi les différentes orientations de spécialisation, celle de fournisseurs devrait figurer comme un choix privilégié.

9.4. ANALYSE DES RÉSULTATS

9.4.1. VARIABLE : LES REGROUPEMENTS DÉTIENDRONT UN POUVOIR ÉLEVÉ D'ICI À 2002.

Si cent pour cent (100 %) des répondants avaient indiqué que « les regroupements détiendront un pouvoir élevé dans l'industrie d'ici à 2002 », la probabilité d'occurrence de l'orientation clients / produits aurait augmenté de 5 points, celle des orientations fournisseurs et hybride aurait augmenté de 4 points respectivement et celle de l'orientation généraliste aurait diminué de 13 points.

À l'opposé, si aucun répondant n'avait indiqué que « les regroupements détiendront un pouvoir élevé », la probabilité d'occurrence de l'orientation généraliste aurait augmenté de 13 points et celle des orientations fournisseurs, clients / produits et hybride aurait diminué de 4, 6 et 3 points respectivement.

Ces résultats s'inscrivent dans la perspective de l'hypothèse 1.

9.4.2. VARIABLE : LES AGENCES DE VOYAGES DEVRONT FAIRE PARTIE D'UN REGROUPEMENT POUR SURVIVRE D'ICI À 2002.

Si 100 % des répondants avaient indiqué que « les agences devront faire partie d'un regroupement pour survivre d'ici à 2002 », la probabilité d'occurrence des orientations fournisseurs et clients / produits aurait augmenté de 1 et 3 points respectivement et celle de l'orientation généraliste aurait diminué de 3 points.

À l'opposé, si aucun répondant n'avait indiqué que « les agences devront faire partie d'un regroupement pour survivre d'ici à 2002 », la probabilité d'occurrence de l'orientation généraliste aurait augmenté de 10 points, celle des orientations fournisseurs et clients / produits aurait diminué de 4 et 13 points respectivement et les résultats pour l'orientation hybride seraient non significatifs.

Ces résultats sont dans leur ensemble conformes à l'hypothèse 2.

9.4.3. VARIABLE : LES AGENCES DE VOYAGES DEVRONT ADOPTER D'ICI À 2002 UN DOUBLE RÔLE D'INTERMÉDIAIRE ET DE FABRICANT DE PRODUITS EXCLUSIFS.

Si 100 % des répondants avaient indiqué que « les agences devront adopter d'ici à 2002 un double rôle d'intermédiaire et de fabricant de produits exclusifs », les probabilités d'occurrence des orientations fournisseurs et hybride auraient augmenté de 2 et 4 points respectivement et celle de l'orientation généraliste aurait diminué de 3 points.

À l'opposé, si aucun répondant n'avait indiqué que « les agences devront adopter d'ici à 2002 un double rôle d'intermédiaire et de fabricant de produits exclusifs », la probabilité d'occurrence de l'orientation généraliste aurait augmenté de 9 points, celle des orientations fournisseurs et hybride aurait diminué de 6 et 7 points respectivement et les résultats pour l'orientation clients / produits seraient non significatifs.

Ces résultats sont conformes à l'hypothèse 3.

**9.4.4. VARIABLE : LES COMMISSIONS REPRÉSENTERONT
MOINS DE 50 % DES REVENUS DES AGENCES DE VOYAGES.**

Si 100 % des répondants avaient indiqué que « les commissions représenteront moins de 50 % des revenus des agences de voyages d'ici à 2002 », les probabilités d'occurrence des orientations clients / produits et hybride auraient augmenté de 5 et 1 point respectivement, celle de l'orientation généraliste aurait diminué de 6 points et celle de l'orientation fournisseurs serait demeurée la même.

Si aucun répondant n'avait indiqué que « les commissions représenteront moins de 50 % des revenus des agences de voyages d'ici 2002 », les probabilités d'occurrence des orientations généraliste et fournisseurs auraient augmenté de 10 et 1 point respectivement, celle de l'orientation clients / produits aurait diminué de 11 points et celle de l'orientation hybride serait demeurée la même.

Les résultats sont conformes à l'hypothèse 4.

**9.4.5. VARIABLE : L'AGENT APPARTIENT AU GROUPE D'ÂGE
DES 25-34 ANS.**

Si 100 % des répondants avaient appartenu au groupe d'âge des 25-34 ans, la probabilité d'occurrence de l'orientation hybride aurait augmenté de 33 points et celle de l'orientation généraliste aurait diminué de 16 points.

À l'opposé, si aucun répondant n'avait appartenu au groupe d'âge des 25-34 ans, la probabilité d'occurrence de l'orientation généraliste aurait augmenté de 3 points, alors que celle de l'orientation hybride aurait diminué de 4 points. Les résultats pour les orientations fournisseurs et clients / produits seraient non significatifs.

Les résultats sont conformes à l'hypothèse 5.

**9.4.6. VARIABLE : L'AGENT APPARTIENT AU GROUPE D'ÂGE
DES 35-44 ANS.**

Si 100 % des répondants avaient appartenu au groupe d'âge des 35-44 ans, les probabilités moyennes d'occurrence des orientations clients / produits et hybride auraient augmenté de 1 et 13 points respectivement et celle de l'orientation généraliste aurait diminué de 7 points.

À l'opposé, si aucun répondant n'avait appartenu au groupe d'âge des 35-44 ans, la probabilité d'occurrence de l'orientation généraliste aurait augmenté de 4 points, celle des orientations clients / produits et hybride aurait diminué de 3 points respectivement et les résultats pour l'orientation fournisseurs seraient non significatifs.

Les résultats sont conformes à l'hypothèse 6.

9.4.7. VARIABLE : L'AGENT APPARTIENT AU GROUPE D'ÂGE DES 45-54 ANS.

Si 100 % des répondants avaient appartenu au groupe d'âge des 45-54 ans, les probabilités moyennes d'occurrence des orientations fournisseurs et hybride auraient augmenté de 5 et 16 points respectivement et celle de l'orientation généraliste aurait diminué de 7 points.

À l'opposé, si aucun n'avait appartenu au groupe d'âge des 45-54 ans, la probabilité d'occurrence de l'orientation généraliste aurait augmenté de 4 points, celles des orientations fournisseurs et hybride auraient diminué de 6 et 4 points respectivement et les résultats pour l'orientation clients / produits seraient non significatifs.

Les résultats sont conformes à l'hypothèse 7.

9.5. LES RÉSULTATS

Les résultats semblent relativement satisfaisants.

Dans l'ensemble, ils passent la barrière des tests statistiques et se révèlent conformes aux hypothèses. La faiblesse fondamentale du modèle se situe, au stade actuel de la recherche, au niveau des hypothèses qui demeurent partielles et demandent une élaboration progressive et systématique.

Les estimations obtenues et les simulations effectuées permettent de dégager une image relativement cohérente de l'évolution du comportement du dirigeant d'agence de voyages.

Les comportements sont par ailleurs apparus relativement différenciés selon les classes d'âge.

Les dirigeants plus âgés (45-54 ans) se tournent de préférence vers l'orientation fournisseurs ou encore l'orientation hybride. Leur sensibilité

aux conditions de fonctionnement des entreprises est très diversifiée (toutes les variables explicatives concernant les caractéristiques des entreprises réagissent de manière très significative). Ils sont conscients qu'ils doivent prendre position vis-à-vis du contexte en émergence, mais forts de leur expérience et peut-être réticents devant des changements trop abrupts, ils tableront sur le maintien et la consolidation des relations d'affaires avec des fournisseurs privilégiés de manière à favoriser une certaine spécialisation.

La position des jeunes (25-34 ans) n'est pas encore définie. Ils sont dès maintenant conscients des enjeux du changement de contexte pour le fonctionnement des entreprises, mais en même temps ils sont attentifs aux réactions des autres classes d'âge. Ils se situent de préférence dans l'orientation hybride. L'expérience et l'âge aidant, ils évolueront vraisemblablement aussi vers l'orientation clients / produits.

Le comportement des agents d'âge moyen (35-44 ans) est à la fois le plus différencié et le plus marqué. Ce sont des personnes expérimentées, conscientes des enjeux futurs et disposées à affronter les risques du changement. Leur propension vers les orientations clients / produits et hybrides annonce selon toute vraisemblance l'image qui prédominera progressivement dans les années prochaines.

10

Chapitre

La nouvelle agence de voyages

*« L'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir,
mais de le rendre possible. »*

Antoine de Saint-Exupéry¹

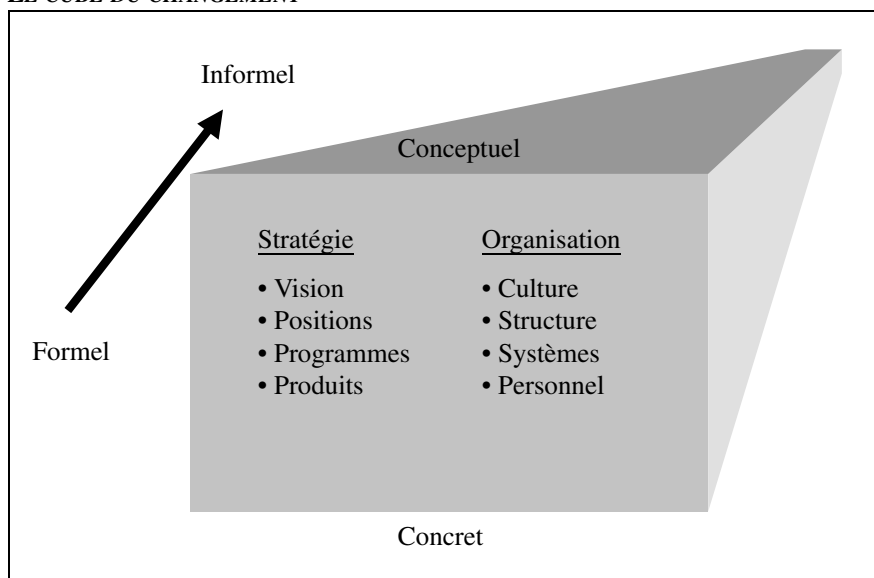
1. Cette citation d'Antoine de Saint-Exupéry était insérée dans l'article intitulé « Les 1000 ans du Québec », paru dans le magazine *L'actualité* de janvier 2000, p. 81.

Selon Quivy et Campenhoudt (1995), un travail de recherche est susceptible d'apporter deux types de connaissances : de nouvelles connaissances relatives à l'objet d'analyse et de nouvelles connaissances théoriques.

Nous commencerons par aborder le premier type de connaissances, que nous appellerons les « orientations managériales découlant de la recherche ». Pour ce faire, nous nous inspirerons du cube du changement conçu par Mintzberg (voir figure 10.1) pour dégager et analyser ces orientations de la recherche dans leur cohérence d'ensemble.

Figure 10.1.

LE CUBE DU CHANGEMENT²



Le devant du cube montre deux grandes dimensions du changement. À gauche, le changement porte sur la stratégie, c'est-à-dire la direction vers laquelle s'oriente l'entreprise, et à droite, sur l'organisation et son état actuel.

Il faut tenir compte des deux volets quand on veut changer l'entreprise. Dans la dimension verticale du cube, la stratégie et l'organisation peuvent aller du plus abstrait au plus concret. Du côté de la stratégie, la vision (ou perspective stratégique) est ce qui relève davantage de l'abstrait

2. Adapté de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand et Joseph Lampel, *Safari en pays stratégie – L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, traduit de l'américain par Larry Cohen et Jacques Fontaine, Paris, Éditions Village mondial, 1999.

(recenser, concevoir à nouveau). Il en est de même du côté de l'organisation, pour la culture (restimuler, reconcevoir). En descendant vers le concret on aborde les propositions stratégiques (repositionnement, reconfiguration) et la structure organisationnelle (réorganisation, allégement), puis les programmes et les systèmes (reprogrammation, remise en état, *reengineering*), enfin les produits et les hommes (nouveau design, formation, mutations).

Changer de vision ou de structure sans rien changer d'autre reste une démarche avortée et vouée à l'échec. En d'autres termes, chaque fois qu'on intervient à un certain niveau « sur le cube », il faut aussi changer les autres niveaux. Par exemple, il est peu pertinent de modifier la structure sans changer les systèmes et les gens ou de changer de vision sans repenser les positions stratégiques ou sans revoir les programmes et les produits.

Cette démarche peut aller du plus évident et systématique (la face avant du cube) au plus implicite et informel (la face arrière). Par exemple, une position stratégique peut être plus délibérée (systématique) ou plus implicite (informelle) ou encore les personnes peuvent être formées systématiquement par l'éducation ou de manière informelle par le milieu.

L'intérêt fondamental de cette description est de montrer qu'un changement sérieux dans une entreprise doit refléter toutes les faces du cube : stratégie et organisation, du plus conceptuel au plus concret, de manière informelle et systématique³.

Nous avons classé les résultats de l'enquête et de l'essai de modélisation selon leur relation avec l'une ou l'autre des composantes des deux dimensions – stratégie ou organisation – du cube du changement de Mintzberg. L'objectif de cet exercice visait à structurer les informations recueillies de manière à mieux les analyser du point de vue du phénomène de changement dans les entreprises.

10.1. LES ORIENTATIONS MANAGÉRIALES

Plusieurs auteurs ont fait ressortir la nature complexe de la stratégie. À eux seuls, Mintzberg *et al.* ont fourni cinq définitions représentant chacune une forme de stratégie :

3. Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, *op. cit.*, 1999, p. 331.

- la stratégie en tant que plan (intention) ou la stratégie projetée (tournée vers l'avenir) ;
- la stratégie en tant que modèle (réalisation) ou la stratégie réalisée (tournée vers le passé) ;
- la stratégie délibérée ou la stratégie émergente ;
- la stratégie de changement de position et, finalement ;
- la stratégie de changement de perspective.

Notre recherche s'est attardée en particulier à la stratégie de changement de position – la transformation graduelle des agences de voyages de généralistes à spécialisées. Cette stratégie se structure autour de certains principes que Mintzberg *et al.* ont regroupés dans ce qu'ils appellent « l'école de positionnement ». Pour les tenants de cette école, les stratégies sont assimilables sur le marché à des positions génériques, communes et identifiables.

L'élaboration de la stratégie est un processus de sélection entre ces positions génériques. Les stratégies pleinement réussies découlent de ce processus. En fait, la structure du marché suggère des stratégies de positionnement, qui dictent la structure de l'entreprise.

10.2. LA VISION

Selon la plupart des auteurs, le cœur de l'élaboration de la stratégie se trouve dans le travail conceptuel effectué par les dirigeants de l'entreprise. La stratégie d'entreprise naît de la vision que se fait le dirigeant au regard de l'avenir du secteur industriel dans lequel il se trouve.

Pour réduire l'incertitude, le dirigeant cherchera à prendre l'initiative de l'action et à déterminer lui-même son avenir en élaborant des scénarios d'avenir pour anticiper, analyser et gérer l'incertitude face à l'avenir.

L'enquête auprès des dirigeants des agences de voyages a permis de dégager trois visions stratégiques :

- *l'amélioration des services* à la clientèle par la technologie ;
- *la transformation de la structure* de l'agence pour mieux l'adapter aux besoins actuels et aux défis à relever dans l'environnement d'affaires ;
- *l'abandon des affaires.*

Les deux premières visions peuvent être suivies de façon combinée. Quant à la troisième, elle est évidemment exclusive à toute autre.

10.2.1. AMÉLIORATION DES SERVICES À LA CLIENTÈLE PAR LA TECHNOLOGIE

Pour survivre et prospérer, les agences de voyages devront offrir aux consommateurs un service à valeur ajoutée que ces derniers seront prêts à payer. Créer de la valeur signifie faciliter l'utilisation du produit par les consommateurs, être facilement accessible et améliorer l'information.

Dans des recherches traitant de la notion de la valeur ajoutée (en référence au *mix marketing*) dans les entreprises de services, que nous avons relevées dans notre revue documentaire, les experts prévoient que les agents d'information joueront un rôle grandissant dans l'avenir.

C'est une perspective encourageante pour les agents de voyages dont le métier s'apparente à celui des agents d'information. Leur habileté à utiliser les technologies appropriées pour filtrer les informations et trouver celles vraiment utiles pour leur clientèle constituera un de leurs plus grands atouts.

Cette vision relative à l'amélioration des services à la clientèle par la technologie rejoint trois des quatre principes énoncés par Poon (1993) qui permet d'affronter la concurrence de manière efficace dans l'industrie du tourisme et du voyage (voir chapitre 2).

Ces principes consistent à *penser client d'abord et avant tout, être un chef de file en matière de qualité, concevoir de véritables innovations et renforcer le positionnement stratégique de l'entreprise dans la chaîne de valeurs de l'industrie* (ce dernier point sera développé lorsque nous aborderons la composante « positionnement »).

Le principe « penser client avant tout » signifie lier le marketing au développement des produits (connaître le client, être honnête dans le marketing, construire à partir des succès passés), répondre aux besoins du client (montrer de la souplesse, segmenter le marché, fournir des services personnalisés) et bâtir une approche exhaustive dans l'expérience de voyages (insister sur l'image de la destination, collaborer avec les autorités publiques responsables de la destination, contrôler le processus de livraison du service).

Le principe « être un chef de file en matière de qualité » signifie accroître les ressources humaines (élaborer des pratiques imaginatives de gestion du personnel, investir dans l'entraînement et la formation, motiver,

diriger, impliquer et récompenser les employés), améliorer de façon continue les processus (donner du pouvoir et prendre en compte la rétroaction provenant des gens des premières lignes) et utiliser de manière imaginative les technologies (libérer les employés des tâches comportant peu de valeur ajoutée pour qu'ils puissent consacrer plus de temps au service à la clientèle et utiliser au maximum le potentiel des technologies afin d'améliorer les processus de gestion et les activités de marketing).

Le principe « concevoir de véritables innovations » signifie être à l'affût de nouvelles idées (être le premier sur le marché ou un second imaginatif), ne jamais cesser d'apprendre des consommateurs, des concurrents et des employés et se donner les moyens pour innover sans cesse (développer une culture d'innovation, changer la structure organisationnelle – ce qui est l'objet de la seconde vision que nous abordons ci-après).

10.2.2. TRANSFORMATION DE LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

Le modèle d'affaires des agences de voyages a très peu changé depuis le début du XX^e siècle. La valeur du service fourni par l'agent de voyages réside dans sa capacité à assembler des informations qui ne sont pas facilement accessibles au public. La marque de commerce de l'agent tourne autour du concept du service gratuit. L'avènement de l'Internet force la redéfinition du concept de service dans les façons de gérer dans la majorité des secteurs de service. De nouveaux modèles émergent, d'autres deviennent obsolètes et disparaissent.

Dans cet environnement d'affaires bouleversé par une dynamique nouvelle, il s'avère impossible pour les dirigeants de prévoir précisément la direction future de leur industrie. À l'époque où le changement constitue la règle plutôt que l'exception, la rapidité d'ajustement et les relations directes avec les consommateurs s'avèrent cruciales. Laisser le consommateur effectuer la majeure partie du travail dans le contexte où il se perçoit comme le maître d'œuvre est perçu aujourd'hui comme un service⁴.

Pour prospérer, les agents de voyages doivent cesser de blâmer les fournisseurs comme étant à la source de leurs problèmes. Ils doivent prendre conscience que le modèle d'affaires actuel n'est pas efficace en ce début de XXI^e siècle. S'adapter aux changements pour survivre, tel est le leitmotiv qui doit les animer.

4. Bill McFarlane, « Free service was the travel agent's product ; today the Internet is re-defining the concept of service », *Travel Distribution Report*, 11 février 1999, p. 2.

10.2.3. L'ABANDON DES AFFAIRES

Dans certains cas, l'abandon des affaires – vision stratégique radicale car elle met fin à l'entreprise – peut s'expliquer. Une telle vision peut convenir à des propriétaires d'agence qui ont accumulé des profits intéressants dans le passé et qui décident de retirer leurs billes plutôt que de remettre en cause les revenus accumulés dans la perspective risquée de plus grands profits ou tout simplement parce qu'ils souhaitent se retirer des affaires pour accéder à la retraite. Il n'y a généralement pas d'importantes pertes financières subies par un abandon des affaires – étant donné les faibles barrières à la sortie dans ce secteur de service.

10.3. LE POSITIONNEMENT

Le quatrième principe de concurrence énoncé par Poon (1993), « renforcer le positionnement stratégique de l'entreprise dans la chaîne de valeurs de l'industrie », signifie chercher une position avantageuse dans la chaîne de valeurs (influencer le processus de création de richesse, construire des alliances stratégiques), s'intégrer de façon diagonale (mixer des services de façon rationnelle, créer de la richesse grâce à des réseaux) et influencer l'environnement concurrentiel (former des employés de première qualité, construire la fidélité chez les clients et les employés et établir des relations à long terme avec les fournisseurs).

Aussi longtemps que les barrières à l'entrée et à la sortie demeurent peu contraignantes et que les propriétaires acceptent un retour anormalement bas sur leurs investissements, les agences de voyages continueront à faire partie de la chaîne de distribution dans le secteur du voyage.

Comme nous l'avons démontré à l'aide de l'enquête, il existe plus d'une position (ou orientation) possible. Nous en avons dégagé quatre dans la recherche : l'orientation généraliste, l'orientation fournisseurs, l'orientation clients / produits et l'orientation hybride.

10.3.1. L'ORIENTATION GÉNÉRALISTE

Les dirigeants d'agences de voyages de l'orientation généraliste font le pari que l'avenir s'inscrit dans la continuité. Bien que le métier soit devenu plus exigeant (intensité accrue de la concurrence, adaptation aux nouvelles technologies), ces dirigeants jugent que leur rôle d'intermédiaire indépendant entre les fournisseurs et les consommateurs a toujours sa raison d'être.

Ils estiment que les agents de voyages jouissent d'une influence significative dans le marché et que les fournisseurs et les consommateurs gagnent à traiter avec un professionnel de la distribution.

Ils sont persuadés que leur connaissance de la clientèle et des produits voyages constitue une force monnayable permettant de générer des revenus suffisants pour demeurer profitables dans l'avenir.

10.3.2. L'ORIENTATION FOURNISSEURS

Les dirigeants d'agences de voyages de l'orientation fournisseurs font le pari que l'association avec un ou des fournisseurs privilégiés représente le meilleur gage pour l'avenir. Le but recherché consiste à obtenir le taux de commissions le plus élevé possible ou des prix nets avantageux, selon la formule qui sera en vigueur dans l'avenir.

Toutefois, les dirigeants de cette orientation doivent prendre conscience que se présenter comme les défenseurs des consommateurs et en même temps entretenir des relations privilégiées avec des fournisseurs et recevoir de ceux-ci des incitations financières n'est plus une situation défendable aux yeux de certains consommateurs.

Selon une recherche effectuée par Holiday⁵, 90 % des vacanciers estiment que les agents devraient déclarer leurs liens avec les voyagistes, 55 % des voyageurs trouvent ces liens inacceptables, 84 % des voyageurs croient que les agences ayant des alliances avec des voyagistes vont promouvoir les produits de ces derniers de préférence à ceux des autres voyagistes. Toujours selon cette étude, les consommateurs sont de plus en plus conscients de l'existence de ces liens privilégiés entre agences et voyagistes et désapprouvent une telle pratique.

10.3.3. L'ORIENTATION CLIENTS / PRODUITS

Les dirigeants d'agences de voyages de l'orientation clients / produits font le pari que la spécialisation dans un créneau de marché constitue la voie la plus sûre. Ce faisant, ils cherchent davantage leur sécurité financière dans une relation privilégiée avec un segment de clientèle que dans une relation privilégiée avec un ou des fournisseurs.

5. « Agents should declare any links with operators », *Travel Trade Gazette*, Royaume-Uni et Irlande, 26 avril 1999, p. 44.

Cette orientation permet à ceux qui l'adoptent de s'affranchir en matière de revenus de la dépendance traditionnelle des agences détaillantes à l'égard des fournisseurs – sans compter que la relation de confiance entre les fournisseurs et les agences de voyages a été ébranlée à la suite du plafonnement puis des réductions successives des commissions versées par certains fournisseurs aux agences détaillantes, notamment par les lignes aériennes.

10.3.4. L'ORIENTATION HYBRIDE

Les dirigeants d'agences de voyages de l'orientation hybride font le pari que le meilleur scénario d'avenir consiste à jouer sur plus d'un tableau en adoptant une stratégie qui essaie de concilier à la fois les approches fournisseurs et clients / produits. À la limite, l'orientation hybride peut s'apparenter à l'orientation généraliste à la différence toutefois que les agents de cette orientation devront être plus proactifs sur le marché en multipliant les partenariats auprès de fournisseurs et sur différents segments de marché.

Pour réussir, il nous semble que les agences de cette orientation devront être de grande taille ou appartenir à un regroupement fort leur conférant dans l'industrie une image d'« incontournables ».

En utilisant l'analogie avec la bourse des valeurs mobilières, les agences de l'orientation hybride pourraient se positionner comme une place d'affaires où consommateurs et fournisseurs verraient un intérêt mutuel à se rencontrer pour effectuer des transactions.

L'essor de l'orientation hybride pourrait permettre de rééquilibrer le rapport de force entre les différents intervenants dans le secteur du voyage dominé actuellement par les lignes aériennes et les grossistes. Les agences de voyages ont tout à gagner d'un tel rééquilibrage.

10.4. LES PROGRAMMES

Au cours des vingt dernières années, les lignes aériennes ont élaboré des programmes pour grands voyageurs qui permettent d'accumuler des points utilisables ultérieurement pour obtenir des titres de transport gratuits ou autres gratifications comme un surclassement en première classe.

Aujourd'hui, elles utilisent le Web comme un nouvel outil de fidélisation en offrant des escomptes à leurs clients qui effectuent des réservations en ligne sans l'intermédiaire d'un agent de voyages.

Les grandes chaînes hôtelières, les loueurs de voitures et les grandes agences de voyages ont imité l'initiative des lignes aériennes.

Prenons le cas de la compagnie de gestion hôtelière Starwood pour illustrer les programmes de fidélisation dans le secteur hôtelier. Son programme *The Preferred Guest* comptait 1,2 million d'adhérents en 1999. Les points accumulés représentent des bonis échangeables contre des nuitées, des vols, différents articles de consommation, des forfaits vacances et des repas dans les hôtels. Une vingtaine de transporteurs aériens d'envergure étaient associés à l'opération. L'encadré 10.1 fournit une description sommaire de la compagnie de gestion hôtelière Starwood.

Encadré 10.1.

Starwood – qu'on dit être le nouveau géant mondial de l'hôtellerie – est une entreprise de gestion hôtelière qui possédait en 1999 quelque 650 hôtels dans 70 pays, regroupés sous les bannières suivantes: Four Points, Westin, Sheraton, St-Regis Luxury Collection, W Hotels et Ceasars. Selon le magazine *Condé Naste Traveler*, 51 des 500 plus prestigieux hôtels appartenaient à Starwood. Environ les deux tiers de l'ensemble des propriétés étaient situées en Amérique du Nord. C'était le groupe nord-américain qui revendiquait le plus grand nombre d'unités de chambres en Europe et en Asie. Il se classait au premier rang planétaire au chapitre des *resorts* et des complexes spécialisés dans les jeux de hasard.

Les programmes de fidélisation s'inscrivent dans ce qu'on appelle le marketing à base de données, lequel est défini comme une stratégie complète de marketing s'appuyant sur la mémoire des transactions d'affaires avec le consommateur⁶.

À cette époque de grands changements dans l'industrie du voyage, ce type de marketing confère un avantage concurrentiel stratégique aux entreprises qui le pratiquent. Rappelons brièvement les diverses sources de pression sur les agences de voyages. Les voyagistes (T.O.) tentent de

6. Martin Oppermann, «Databased marketing by travel agencies», *Journal of Travel Research*, Boulder, février 1999, vol. 37, n° 3, p. 231-237.

plus en plus de vendre leurs produits directement aux consommateurs et, ce faisant, de couper la marge allant aux agences de voyages.

Les lignes aériennes ont réduit les commissions aux agences de voyages à un moment où la concurrence était vive et où elles devaient lutter pour maintenir leur marge bénéficiaire. Certains perçoivent l'Internet, avec ses capacités d'information et de réservation accessibles aux consommateurs, comme une menace pour les agences de voyages ; d'autres le perçoivent comme une substitution pure et simple des agences de voyages menant éventuellement à leur disparition. Les marges bénéficiaires des agences de voyages étant très faibles, ces dernières doivent vendre davantage pour payer leurs frais fixes, lesquels peuvent être assez élevés, en particulier dans le centre-ville de grandes agglomérations. Les agences dépendent beaucoup de leurs clients réguliers et ne peuvent se permettre d'en perdre.

Malgré cette dépendance, les programmes de fidélisation dans le secteur des agences de voyages sont encore rares. En fait, très peu d'agences de voyages ont mis sur pied une base de données efficace sur les habitudes d'achat de leurs clients. Pourtant elles auraient avantage à utiliser le marketing à base de données pour améliorer leurs revenus.

Il existe trois façons d'appliquer le marketing à base de données à partir de la segmentation de la clientèle.

- la rétention des clients, pour les clients actuels ;
- la promotion de produits, pour les clients anciens ;
- le développement de la clientèle, pour les clients potentiels⁷.

Les activités de rétention des clients actuels consistent à garder les clients heureux et à leur donner le goût de revenir, à leur faire sentir que le client est roi et à combler leurs attentes. Il est important de récompenser les clients fidèles en leur accordant des bonis. Il peut s'avérer utile de demander aux clients de répondre à un questionnaire pour connaître ce qu'ils aiment ou n'aiment pas et ce qui les intéresse. Cette initiative permettrait de leur proposer des produits sur mesure conçus à partir des informations disponibles selon les préférences.

La promotion des produits s'adresse aux anciens clients dont on possède les coordonnées et des données sociodémographiques. L'utilisation judicieuse de ces renseignements peut générer des revenus intéressants.

7. Oppermann, *op. cit.*, février 1999, vol. 37, n° 3, p. 231-237.

Une offre promotionnelle peut être envoyée à tous ceux dont les coordonnées sont contenues dans la banque de données ou à certains seulement selon la segmentation visée (personnes ayant certaines caractéristiques socio-psycho-démographiques et pouvant être intéressées par un produit spécifique).

Il existe des modèles informatiques d'analyse de données sur la clientèle permettant de définir des segments qui autrement n'auraient pu être considérés ou identifiés.

Le monde des affaires est régi par une loi incontournable : pour prospérer, toute entreprise doit attirer de nouveaux clients. Les agents de voyages doivent faire appel à des méthodes innovatrices pour gagner de nouveaux clients ; ils doivent être proactifs et non pas attendre passivement que quelqu'un entre dans l'agence.

Cette tâche s'avère complexe, en particulier dans un secteur où le marché est très éclaté et où l'on trouve un grand nombre de segments de clientèle. Il est important d'obtenir de l'information sur les marchés les plus prometteurs.

L'agence de voyages peut, par exemple, à l'aide d'un *Geographical Information System* contenant toutes les informations pertinentes sur les foyers, identifier les clients potentiels qui sont dans la même ville ou dans les environs et communiquer avec eux par téléphone, par courrier ou les deux. Cette modélisation des clients potentiels représente une approche d'avant-garde des applications de marketing à base de données.

10.5. LES PRODUITS

Les professionnels de l'industrie du tourisme ont du mal à innover. Ils imitent beaucoup. C'est parce que la profession raisonne en termes de produits et non en termes de besoins qu'elle se trouve si dépourvue d'imagination.

Pour imposer des produits qui lui ressemblent, un voyageur ou un T.O. doit avoir un positionnement clair et une identité forte. C'est rarement le cas en tourisme.

Pourquoi acheter d'untel plutôt que de tel autre ? Pourquoi entrer dans tel réseau plutôt que chez X ?

Ceux qui s'obstinent à vouloir tout vendre à tout le monde n'auront jamais une image forte. Et ce n'est pas parce qu'une destination semble

porteuse qu'il faut s'y précipiter. Beaucoup trop de T.O. se retrouvent, en raison de la dispersion de leur offre, avec une multitude de concurrents⁸.

10.6. LA CULTURE

Certains chefs d'entreprises du tourisme ont un ego bien trop développé. Ils s'identifient à leur entreprise – qu'ils ont bien souvent créée. Ce sont des personnalités fortes. Ils sont capables de la détruire plutôt que de la faire évoluer ou, plus simplement, de passer la main.

Le tourisme est un secteur où l'on a du mal à arrêter des choix. Le marketing, c'est un peu comme le jardinage. Quand on veut que les rosiers prospèrent, il faut les tailler. Dans le tourisme, on a tort de vouloir tout garder. On veut faire du haut de gamme et du bon marché. On se dit spécialiste et généraliste.

Le marketing contient l'une des notions les plus difficilement acceptables : le choix, par l'entreprise, de ses clients. Car, à vouloir satisfaire tout le monde, on ne satisfait personne ! Même que certains diront : « Refuser du client c'est perdre du chiffre. » Peut-être, mais c'est pour gagner en rentabilité, en crédibilité et en cohérence d'image⁹!

10.7. LA STRUCTURE

10.7.1. ADOPTER GRADUELLEMENT UN DOUBLE RÔLE D'INTERMÉDIAIRE ET DE FABRICANT DE PRODUITS VOYAGES

De plus en plus d'agences de voyages sont conscientes que le secteur du voyage est devenu un marché de niches. Les agents détaillants continuent d'offrir des services de voyages sous toutes les formes et à toutes les

8. Pascale Filliâtre, « Catherine Pelé. Relancer la demande avec le marketing : définir son domaine stratégique, positionner sa marque, choisir ses clients », *L'Écho touristique*, 5 mars 1999, p. 12-13.

9. Filliâtre, *op. cit.*, 5 mars 1999, p. 12-13.

sortes de clientèle. Mais, en plus, ils abordent leurs différentes clientèles en répondant aux besoins particuliers de celles-ci, quitte, dans la plupart des cas, à se lancer dans la fabrication de produits sur mesure.

Souvent, toutefois, cela ne se fait pas sans difficulté. Les grossistes voient parfois d'un mauvais œil que des détaillants se mettent à créer leurs propres produits. Parfois aussi, quand il s'agit d'agences membres d'un regroupement, ce sont les dirigeants de la bannière qui prennent ombrage de ces actions isolées et exclusives.

Force est pourtant de constater que le marché a profondément changé. Les dirigeants des grands voyagistes manipulent des centaines de milliers de sièges et pensent seulement en fonction de produits de masse. À l'autre extrémité, quelques voyagistes se spécialisent en séjours pour « vrais voyageurs », se démarquant ainsi de la horde.

Entre ces deux catégories, il reste encore des niches inoccupées que de plus en plus d'agents détaillants clairvoyants n'hésitent pas à combler¹⁰.

10.7.2. S'ASSOCIER À DE NOUVEAUX PARTENAIRES FINANCIERS

La vague des alliances observée dans le secteur des services au cours des dernières années n'a pas épargné celui du tourisme et du voyage. Les grands transporteurs aériens ont effectué une réorganisation majeure de leurs services en formant des alliances d'envergure mondiale dont les plus importantes sont STAR Alliance et OneWorld.

Le secteur hôtelier n'est pas moins actif en cette matière avec la formation récente de grands groupes comme Starwood, présenté précédemment dans ce chapitre, ou le Groupe Accor. Le phénomène des alliances s'est également étendu chez les grands voyagistes ou T.O. – le Groupe Transat étant l'exemple le plus notable au Canada.

On dénombre déjà plus d'une quinzaine de regroupements d'agences de voyages détaillantes au Québec qui réunissent près de 50 % des agences de voyages. La tendance vers des regroupements de plus en plus intégrés avec des participations financières entre les partenaires semble en émergence. Nous y reviendrons dans la section sur les voies de recherche futures.

10. Paul Simier, « Franc parler. Tout va bien ! », *Tourisme Plus*, 8 mars 1999, p. 6.

10.8. LES SYSTÈMES

10.8.1. AUGMENTER LA COLLECTE D'INFORMATIONS SUR LA CLIENTÈLE ET INVESTIR DANS L'ACQUISITION D'OUTILS TECHNOLOGIQUES

Le voyageur de demain sera à coup sûr un client plus difficile à satisfaire que le client actuel. Ce voyageur sera mieux informé du point de vue du tourisme et du voyage. Il disposera de moyens technologiques permettant de court-circuiter les réseaux de distribution actuels et sera extrêmement sensible à la valeur ajoutée que peuvent lui offrir les éventuels intermédiaires.

Le voyageur de demain sera un client averti. Le voyage ne sera pas quelque chose de neuf pour lui. La démocratisation du transport aérien a ouvert les portes du tourisme, et le voyageur des années 1980-1990 ne s'est pas privé d'en profiter. Le voyageur de l'an 2000 sera encore plus exigeant. Il ne s'agit plus seulement de partir pour être satisfait, il faut faire une bonne affaire et obtenir une qualité de service satisfaisante.

Le voyageur de demain considérera les produits touristiques comme d'autres produits pour lesquels il fera jouer la concurrence. Il sera dès lors plus exigeant quant à la qualité des conseils fournis par l'agent de voyages ¹¹.

Les agents de voyages doivent revenir à leur métier d'origine : le conseil en voyages. Les nouvelles technologies vont donner aux producteurs l'occasion de procéder à une certaine désintermédiation de la distribution de leurs produits touristiques. Si les agents de voyages veulent rester dans le circuit de distribution des produits touristiques, eux aussi vont devoir offrir une certaine valeur ajoutée. S'ils veulent survivre, ils ne pourront plus se contenter d'imprimer des billets d'avion, mais ils devront se comporter comme des consultants offrant un savoir-faire sur une destination, une clientèle, etc.

Cette attitude est synonyme d'un retour aux sources pour les agents de voyages. Cette fonction s'est estompée avec le boom de l'industrie du voyage qui a nécessité une distribution en masse des produits touristiques.

11. Olivier Vialle, Antoine Cachin et Organisation mondiale du tourisme, *L'impact des nouvelles technologies dans la distribution touristique*, Madrid, Espagne, Organisation mondiale du tourisme, 1995, p. 63.

Dès que les producteurs disposeront d'autres canaux de distribution, les agents de voyages devront revenir à leur métier d'origine. Ce changement soulève la question de la rémunération. Les clients devront-ils payer directement les agents de voyages pour leur fonction de conseil ? Les clients sont-ils prêts à le faire ? Autant de questions qui seront soulevées dans la présente phase de restructuration du métier d'agent de voyages.

À partir du moment où les billets sont remplacés par des numéros de confirmation, où les consommateurs disposent d'interfaces graphiques informatisées à la maison et où l'Internet permet de réaliser des transactions par cartes de crédit de façon sûre, l'agence de voyages virtuelle peut faire son apparition.

L'agence de voyages virtuelle se trouvera très certainement sur l'Internet (ou sur son successeur) et offrira les mêmes services que les agences de voyages classiques, c'est-à-dire principalement des conseils. Ces agences seront probablement spécialisées en fonction de la destination ou de la clientèle. L'attrait de ces agences pour le client est qu'elles sont accessibles à domicile, à n'importe quelle heure de la journée et qu'elles peuvent fournir un précieux savoir-faire pour la planification d'un voyage.

10.8.2. COMPTER DAVANTAGE SUR LES SERVICES TECHNOLOGIQUES OFFERTS PAR UN REGROUPEMENT

Consultour au Québec constitue un bon exemple de coopération en matière de services technologiques. Cette entreprise, qui regroupe des agences de voyages sous quatre bannières – Club Voyages, Voyages en liberté, Vacances Tourbec et Inter Voyage –, constitue la plus importante association dans l'industrie des agences de voyages au Québec. Son chiffre d'affaires consolidé totalise près de 30 % du marché québécois.

Consultour a pris le virage technologique dès 1997 en y consacrant un budget important – à titre d'exemple, 300 000 \$ ont été alloués au seul département informatique au cours de 1998. L'objectif de ce virage visait à assurer l'avenir des agences de voyages qui lui ont fait confiance.

Les agences membres ont adhéré massivement à toutes les initiatives de Consultour en matière technologique. Parmi ces initiatives, mentionnons celles qui ont consisté à intégrer, par le biais d'un même écran, l'Internet, l'intranet, l'hébergement du système comptable de chaque agence, les systèmes de réservation auprès des transporteurs et des voyagistes, l'accès aux

tarifs de consolidation et à des offres spéciales, l'hébergement de logiciels de bureautique de même que de télécopie intégrée. Elles ont mis en place un site Web, ont assuré la gestion de la bande passante et négocié des ententes avec des fournisseurs afin que leurs membres puissent accéder aux services du regroupement à des vitesses convenables.

L'intranet a permis des économies de temps et d'argent substantielles. Cet outil est devenu essentiel aux conseillers dans leur travail de tous les jours. Chaque agent possède un courriel individuel. Des sessions de formation sur l'utilisation du courrier électronique, de l'Internet et de l'intranet sont données à la centrale et en agences, dans le cadre de l'Université du Voyage¹². Les agences membres reçoivent un soutien technique continu et gratuit, par téléphone, sur l'utilisation de logiciels spécialisés en voyages, Windows, la réseautique, le branchement à l'Internet, le traitement de virus... Sur demande, des experts se rendent dans les agences pour fournir des services de dépannage.

10.9. LE PERSONNEL

10.9.1. INVESTIR DANS LA FORMATION DES CONSEILLERS EN VOYAGES

La principale ressource des entreprises de services que sont les agences de voyages réside dans leur personnel. L'enquête auprès des agences de voyages et les entrevues auprès d'experts de l'industrie du voyage ont fait ressortir un large consensus sur la nécessité d'augmenter les investissements en matière de formation des conseillers en voyages.

Les experts interrogés souhaitent, notamment, que les écoles de formation en tourisme et voyages ajoutent à leurs programmes des cours de culture générale ainsi que d'utilisation du multimédia pour répondre aux besoins des agences de voyages (vente assistée par le multimédia). Selon eux, les conseillers en voyages devront être bien formés sur le plan des technologies, car c'est par elles qu'ils vont accéder à l'information.

Il sera essentiel que le personnel des agences de voyages en sache plus que la clientèle – les *baby-boomers* sont à l'affût du savoir. La formation devra également mettre davantage l'accent sur la fonction marketing

12. Le centre de formation du Groupe Consultour porte le nom de l'Université du Voyage.

pour que les futurs conseillers en voyage puissent remplir adéquatement les tâches apparentées à celles d'un courtier qui propose aux clients des produits appropriés répondant réellement à leurs besoins.

Il existe un besoin de formation permanente. Les regroupements ou les réseaux jouent un rôle important à cet égard. On l'a mentionné précédemment, Consultour a mis sur pied l'Université du Voyage pour répondre aux besoins de formation des conseillers en voyages de ses membres.

L'association des agents de voyages du Québec (ACTA-Québec) est également active dans la formation continue de ses membres. Pour elle, la formation est « la clé du passage vers l'avenir » et elle entend continuer à mettre l'accent sur une nouvelle approche de formation et en délaisser celle axée sur le métier d'agent de voyages comme il se pratiquait dans les années 1970 « de manière à infléchir l'industrie vers plus de professionnalisme » – pour paraphraser les propos des dirigeants de cet organisme.

Au cours des dernières années, ACTA-Québec a offert à ses membres des séminaires de formation sur l'utilisation des nouvelles technologies comme l'Internet. L'objectif visait à aider les agents à « apprivoiser cette technologie plutôt que de l'appréhender », et à se préparer à servir la clientèle de demain pour qui les technologies feront partie de son mode de vie.

10.10. LES ORIENTATIONS THÉORIQUES

Nous nous intéressons maintenant aux orientations théoriques de notre ouvrage non seulement pour les agences de voyages, mais pour toutes les entreprises dans le secteur des services de tourisme. Pour ce faire, nous avons conçu un outil que nous désignons sous le vocable de « pyramide d'adaptation aux nouvelles technologies dans les services ».

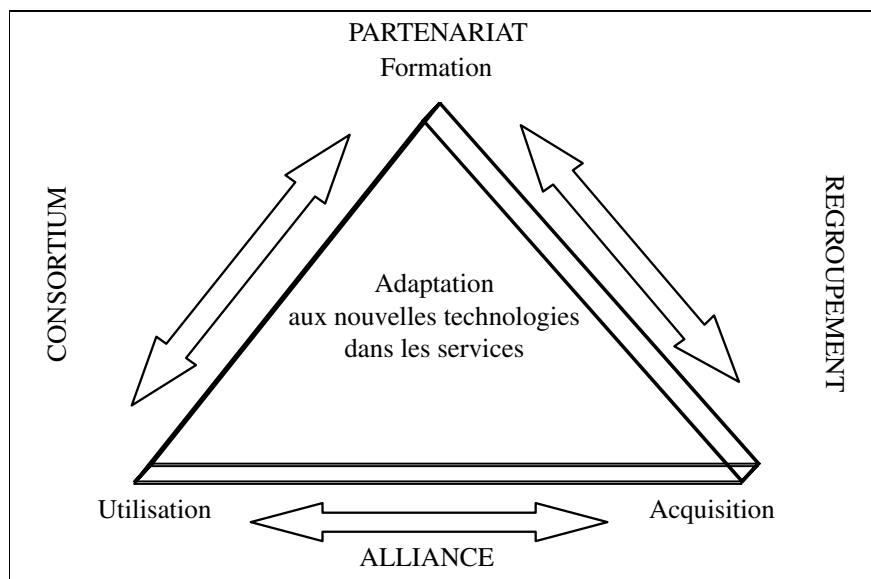
À chaque extrémité de la pyramide se retrouve la mention de l'une des trois dimensions fondamentales d'adaptation aux nouvelles technologies dans les services : la formation, l'acquisition et l'utilisation.

La dimension « formation aux nouvelles technologies » se situe au sommet de la pyramide pour souligner son importance stratégique dans la société du savoir. Les dimensions « acquisition ou accès aux nouvelles technologies » et « utilisation ou usage des nouvelles technologies » se situent à la base de la pyramide. Les flèches reliant les différentes dimensions représentent l'organisation des relations.

La pyramide est encadrée par quatre synonymes : « partenariat, alliance, regroupement, consortium » pour illustrer les différentes formes d'associations dans lesquelles se trouvent de plus en plus d'entreprises à l'ère du commerce électronique (voir figure 10.2).

Figure 10.2.

**LA PYRAMIDE D'ADAPTATION AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES
DANS LES SERVICES**



10.10.1. LA DIMENSION FORMATION

Le terme formation est utilisé ici dans un sens large et comprend également les activités de sensibilisation, de veille et de diffusion des connaissances reliées aux nouvelles technologies. Dans un monde où les changements entraînés par les nouvelles technologies sont constants, les activités d'acquisition de connaissances et de formation de la main-d'œuvre occupent une place stratégique chez les entreprises qui veulent demeurer concurrentielles.

Les entreprises doivent à la fois intégrer de nouveaux employés qualifiés formés aux nouvelles technologies dans les maisons d'enseignement et offrir des programmes de formation aux nouvelles technologies aux employés déjà en place. Éléments stratégiques dans la société du savoir, la formation et ses activités connexes (par exemple sensibilisation, diffusion, veille technologique) doivent s'inscrire dans les activités régulières des entreprises.

10.10.2. LA DIMENSION ACQUISITION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Une autre facette importante de la pyramide d'adaptation a trait à l'acquisition des nouvelles technologies. Plusieurs questions se posent à cet égard : quelle part du budget l'entreprise doit-elle consacrer à l'acquisition des nouvelles technologies ? quelles technologies répondent vraiment aux besoins de l'entreprise ? quels fournisseurs offrent le meilleur rapport qualité / prix pour les produits et les solutions technologiques ? à quelle fréquence faut-il effectuer des mises à jour ou le renouvellement du matériel informatique ? faut-il acheter des produits technologiques génériques ou en faire développer sur mesure ? quels sont les avantages de faire partie d'un regroupement ou d'un réseau qui fournit les solutions technologiques ? Voilà quelques questions qui font ressortir les problématiques reliées à l'acquisition des nouvelles technologies.

10.10.3. LA DIMENSION UTILISATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

La dimension utilisation fait appel aux usages que les entreprises font des nouvelles technologies. On distingue deux principaux types d'usages auxquels correspondent des technologies spécifiques : les technologies reliées aux opérations internes de l'entreprise (par exemple gestion, contrôle) et celles reliées aux activités de marketing (par exemple distribution, promotion, publicité, fidélisation de la clientèle).

Les technologies reliées à l'Internet sont considérées comme les plus stratégiques dans le contexte de la nouvelle économie en ce début de XXI^e siècle. Fait à souligner, les produits du tourisme et du voyage figurent actuellement au premier rang des achats effectués par les consommateurs sur le Web.

10.10.4. L'ENCADREMENT DE LA PYRAMIDE D'ADAPTATION AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES

La pyramide d'adaptation aux nouvelles technologies s'insère dans un carré dont les côtés sont désignés par quatre mots – partenariat, regroupement, alliance, consortium – exprimant chacun une forme d'association. Cet encadrement exprime la tendance actuelle dans les entreprises d'un même secteur à se regrouper de manière à mieux affronter les défis de la nouvelle économie.

10.11. LES VOIES DE RECHERCHE

Le présent ouvrage ouvre la voie à de nouvelles recherches sur la problématique d'adaptation à l'évolution technologique dans les services, en particulier dans l'industrie du voyage. Nous avons relevé quatre thèmes qui gagneraient, selon nous, à faire l'objet d'une étude plus poussée. Le premier concerne les regroupements, le second la structure de revenus, le troisième le rôle des agences comme producteur et vendeur de produits voyages et le quatrième le concept de « bourse » dans le secteur du voyage.

10.11.1. LES REGROUPEMENTS

L'importance des regroupements dans le nouveau contexte a été soulignée tout au long de notre recherche. Certains regroupements sont très intégrés (ce qui signifie une forme quelconque de participation financière dans la propriété des agences membres) et d'autres sont très peu intégrés (collaboration dans les négociations auprès de fournisseurs, par exemple).

Il serait intéressant d'approfondir la problématique associée aux différents types de regroupements dans les services – partenariat, consortium, alliance ou franchise. La recherche des facteurs qui vont amener un dirigeant d'entreprise à adhérer à un regroupement plutôt qu'à un autre est primordiale et a besoin d'être poursuivie au-delà de l'exploration que nous avons proposée.

D'autres questions connexes gagneraient à être posées : comment évaluer la performance relative des regroupements ? quelles sont les principales structures d'organisation et de propriété ? les services offerts aux membres permettent-ils de distinguer entre les différents regroupements ? quelles sont les différentes structures de coûts ? quelles sont les principales caractéristiques des programmes de formation à l'intention des membres ? quels sont les savoir-faire disponibles en matière d'acquisition et d'utilisation des nouvelles technologies ?

10.11.2. LA STRUCTURE DE REVENUS DES AGENCES DE VOYAGES

Les réductions successives au cours des dernières années des commissions versées par les lignes aériennes ont provoqué une onde de choc dans les agences de voyages. Comme les commissions représentent la source majeure des revenus de ces dernières, cette situation est venue miner leur

base financière. Certains experts prédisent l'élimination complète du système de paiement à commissions d'ici quelques années.

Prenant en compte cette éventualité, il serait intéressant d'étudier le scénario selon lequel les agences de voyages passeraient d'une structure de revenus à commissions à d'autres sources alternatives. Déjà, à la suite de la diminution des commissions, plusieurs agences ont pris des initiatives visant à compenser leurs pertes de revenus en facturant des frais de services à leur clientèle.

Quelles sont les initiatives les plus efficaces en matière de nouvelles sources de revenus pour les agences de voyages ? quels sont les changements observés dans les relations avec la clientèle ? quels sont les impacts quant aux exigences de la pratique du métier de conseiller en voyages ? quel est l'apport des nouvelles technologies dans l'implantation et la gestion de sources de revenus alternatives ?

Voilà quelques questions pouvant servir de base à une nouvelle recherche en ce domaine.

10.11.3. LE RÔLE DES AGENCES EN QUALITÉ DE PRODUCTEURS ET DE VENDEURS DE PRODUITS DE VOYAGES

L'évolution des technologies comporte des menaces et des opportunités pour les agences de voyages détaillantes. La désintermédiation représente la principale menace. L'un des scénarios d'avenir pour les agents de voyages, énoncé dans notre recherche, consisterait pour eux à délaisser graduellement la vente de produits à haut risque de désintermédiation pour se transformer en producteurs et vendeurs de produits.

L'arrivée sur le marché de nouveaux outils technologiques a facilité le travail des professionnels du voyage désireux de créer eux-mêmes des produits et de les distribuer à leur clientèle. Des agences innovatrices ont commencé à emprunter cette voie. Une piste de recherche consisterait ici à analyser le fonctionnement de ces agences, leur structure opérationnelle, le profil de leurs ressources humaines et la nature des outils technologiques utilisés dans la gestion et le marketing.

10.11.4. LE CONCEPT DE BOURSE DU VOYAGE

La recherche documentaire, les entrevues auprès d'experts et les résultats d'enquête auprès des agences de voyages obtenus dans le cadre de la

thèse ont mis en évidence le fait que les agences de voyages détaillantes exercent actuellement un rapport de force relativement faible par rapport aux autres intervenants de l'industrie, notamment les lignes aériennes.

Certains services qui constituaient autrefois la principale valeur ajoutée des agences de voyages, l'accès aux inventaires des fournisseurs et l'émission des titres de transports ou autres prestations de voyages, ne sont plus leur chasse gardée. Le questionnement sur la valeur ajoutée se pose avec acuité : comment les agences de voyages peuvent-elles se repositionner dans le marché et améliorer leurs rapports de force ?

Le concept de bourse du voyage, évoqué brièvement dans l'analyse de l'orientation hybride, pourrait constituer une piste prometteuse pour les agences de voyages de grande taille ou appartenant à un regroupement puissant. Les futures bourses du voyage seraient des lieux physiques ou virtuels sous le contrôle d'agents de voyages, où les consommateurs et les fournisseurs verraient un intérêt mutuel à se rencontrer pour effectuer des transactions. Tout en précisant le concept de bourse du voyage, le projet de recherche examinerait l'hypothèse selon laquelle certains grands groupes, comme Amex, Carlson Wagonlits, Thomas Cook, Nouvelles Frontières et Consultour, ont le potentiel d'évoluer vers ce scénario d'avenir.

Épilogue

L'Organisation mondiale du tourisme prévoit une croissance continue du nombre de voyages internationaux au cours des deux prochaines décennies. Les professionnels du voyage, dont l'agent de voyages, ont entrepris de redéfinir leurs stratégies d'affaires de manière à tirer profit de la croissance de la demande.

L'utilisation intensive des technologies de l'information fait de plus en plus partie de l'arsenal des agents de voyages pour redéfinir leur positionnement dans l'industrie et fournir à leur clientèle des services à valeur ajoutée. Les coûts d'acquisition des solutions technologiques expliquent en bonne partie la tendance observée vers des regroupements ou le travail en réseau.

Ceux qui prédisent la disparition progressive des intermédiaires dans la distribution des voyages à la suite d'une substitution de leurs services par les nouvelles technologies de l'information évaluent mal la capacité de ces derniers à utiliser à leur profit ces mêmes technologies. En outre, ils font preuve d'une méconnaissance de la profession d'agent de voyages, laquelle va au-delà du simple traitement de l'information ou de la réservation de prestations de voyages.

Plusieurs facettes du métier d'agent de voyages sont souvent sous-estimées, notamment l'importance du pouvoir d'achat de l'agent, son rôle d'expert-conseil et la panoplie de ses services à la clientèle. Et ces éléments ne sont pas facilement substituables par les technologies – même les plus pointues.

Pour durer dans l'industrie des services, il est primordial de posséder une bonne connaissance des marchés actuels et futurs et d'être en mesure de bien les desservir. L'agent de voyages avisé suivra une stratégie adaptée aux caractéristiques des voyageurs de la génération des *baby-boomers* tout en se préparant à répondre à celles des voyageurs de demain qui feront partie de la génération Internet.

L'agent de voyages à l'ère du commerce électronique, une profession en voie de disparition ? Que non ! Plutôt une profession en train de se réinventer.

Bibliographie

- « Agents must respond to new sales threats » (1999). *Travel Trade Gazette*, 10 mai, p. 3.
- « Agents should declare any links with operators » (1999). *Travel Trade Gazette*, Royaume-Uni et Irlande, 26 avril, p. 44.
- « Les agents, les clients et Internet... méfiance ! » (1999). *Bulletin Voyages*, 19 avril, n° 1031, p. 2.
- « New Jersey. Travelers tend to stick with their agents, study shows : Travel Weekly study says when they switch, it's often for a better deal » (1999). *PR Newswire*, 4 mai, p. 1.
- « Special Report : Technology : New Age agencies in the making » (1999). *Travel Trade Gazette Asia*, 23 avril, p. 1.
- « Travel agents can still beat competition » (1999). *Travel Trade Gazette*, Royaume-Uni et Irlande, 26 avril, p. 27.
- ARCHAMBAULT, M. et P. ARSENEAULT (1994). *Diagnostic sectoriel de l'industrie du voyage au Québec*, rapport final présenté par le Comité sectoriel de l'industrie du voyage, Montréal, novembre, 112 p.
- BÉDARD, F. et P. LE ROUX (1995). « Les agences de voyages vont-elles finir dans le fossé des inforoutes ? », *Téoros*, revue de recherche en tourisme, Montréal, Université du Québec à Montréal, Département d'études urbaines et touristiques, automne, vol. 4, n° 3, p. 8-10.

- BELL CANADA (1998). *Le guide Bell*, Montréal, Bell Canada, n° 2, 40 p.
- BENNETT, M. (1995a). « The consumer marketing revolution : The impact of IT on tourism », *Journal of Vacation Marketing*, vol. 1, n° 4, p. 376-382.
- BENNETT, M. (1995b). « Travels into the future », *Geographical*, p. 18-19.
- BJÖRK, P. et Th. GUSS (1999). « The Internet as a marketspace – The perception of the consumers », *Information and Communication Technologies in Tourism*, Dimitrios Buhalis and Walter Schertler (dir.), Vienne, Springer, p. 57.
- BONN, M.A., L.H. FURR et A.M. SUSSKIND (1999). « Predicting a behavioral profile for pleasure travelers on the basis of Internet use », *Journal of Travel Research*, Boulder, mai, vol. 37, n° 4, p. 333-340.
- BRANSWELL, Jack (1999). « Airlines push virtual sales with frequent flyer points », *Times Colonist* (Victoria). Source : *The Canadian Press*, 5 juin, p. D6.
- CHRÉTIEN, Jean B. (1996). « La CCT vient en aide au tourisme grâce à la technologie », *Canada Communiqué*, Ottawa, Commission canadienne du tourisme, janvier, p. 6.
- DÉSIRONT, André (1995). « L'agent de voyages dérapera-t-il sur l'auto-route informatique ? », *La Presse*, 18 février, p. H-5.
- DÉSIRONT, André (1998). « Le public choisira-t-il l'agent de voyage virtuel ? », *La Presse*, 26 décembre, p. H-7.
- DUBÉ, Line et Guy PARÉ (1999). « Les technologies de l'information et l'organisation à l'ère du virtuel », *Gestion*, été, vol. 24, n° 2, p. 15.
- DUPONT, Charles (1979). *Vocabulaire du tourisme. Anglais-français. Français-anglais*, Linguattech, 150 p.
- EASTMAN, Richard (1995). « Future of travel agents ? », article accessible sur le site Web de Travel Technology Association, décembre, 2 p.
- EASTMAN, Richard (1997a). « The impact of commodity airline seats », article accessible sur le site Web de Travel Technology Association, 4 avril, 3 p.
- EASTMAN, Richard (1997b). « Travel marketing and technology », article accessible sur le site Web de Travel Technology Association, 2 p.

- FILLIÂTRE, Pascale (1999). « Catherine Pelé. Relancer la demande avec le marketing : définir son domaine stratégique, positionner sa marque, choisir ses clients », *L'Écho touristique*, 5 mars, p. 12-13.
- FOOT, David et Daniel STOFFMAN (1998). *Boom, Bust & Echo 2000*, Toronto, Éditions MacFarlane, Walter & Ross, p. 166-169.
- FOUQUERAY, Franck (1997). « Agences de voyages : le salut par Internet ? » (propos recueillis par Jean-Baptiste Tréboul), *Les Cahiers Espaces*, Paris, p. 43-46.
- GATES, Bill, Nathan MYHRVOLD et Peter RINEARSON (1995). *The Road Ahead*, New York, Viking Penguin, 286 p.
- GOLFINOPOULOS, George et Jean TALBOT (1998). *Commercial Intermediaries on the Internet : Towards a New Perspective*, III^e Colloque international de management des réseaux d'entreprises, actes réunis par Gilles Saint-Amant et Mokhtar Amami, Montréal, Université du Québec à Montréal, p. 414.
- HARVEY, Pierre-Léonard (1995). *Cyberespace et communautique*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 239 p.
- KRAMER, Becky (1999). « Internet provides path to tourism industry riches despite slow start, Web commerce expected to grow », *Spokesman Review*, Spokane Edition, 6 mai, p. A10.
- LANQUAR, Robert (1995). *Agences et industrie du voyage*, 3^e édition refondue, Paris, Presses universitaires de France, collection Que sais-je ?, 127 p.
- LANVIN, Bruno (1998). *Global Electronic Commerce : When and How ? Commerce électronique : infrastructures et développement des systèmes de gestion*, III^e colloque international de management des réseaux d'entreprises, actes réunis par Gilles Saint-Amant et Mokhtar Amami, Montréal, Université du Québec à Montréal, exposé de 19 p.
- LEBLANC, Michel (1999). « Rien ne sera plus jamais pareil ! », *Bulletin Voyages*, Montréal, 22 novembre, p. 6-9.
- LENART, Jean-Luc (1997). « Commerce électronique et tourisme. Le point sur un sujet complexe. Nouvelles technologies », *Les Cahiers Espaces*, Paris, p. 50.

- MAYRAND, Pierre (1995). « L.J. Rivet : un pionnier de l'industrie touristique du Québec », *Téoros*, vol. 14, n° 2, p. 26-29.
- McFARLANE, Bill (1999). « Free service was the travel agent's product ; today the Internet is re-defining the concept of service », *Travel Distribution Report*, 11 février, p. 2.
- MINTZBERG, Henry, Bruce AHLSTRAND et Joseph LAMPEL (1999). *Safari en pays stratégie – L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, traduit de l'américain par Larry Cohen et Jacques Fontaine, Paris, Éditions Village mondial, 423 p.
- OCDE (1997). *Le commerce électronique : opportunités et défis pour les gouvernements*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques (rapport d'un groupe d'experts du secteur privé sur le commerce électronique présidé par John Sacher), 91 p.
- OPPERMANN, Martin (1999). « Databased marketing by travel agencies », *Journal of Travel Research*, Boulder, février, vol. 37, n° 3, p. 231-237.
- POON, Auliana (1993). *Tourism : Technology and Competitive Strategies*, Oxon (Royaume-Uni), CAB International, 360 p.
- QUIVY, Raymond et Luc VAN CAMPENHOUDT(1998). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Éditions Dunod, p. 248.
- SCHERTLER, Walter et Claudia BERGER KOCH (1999). « Tourism as an information business : The strategic consequences of E-commerce for business travel », *Information and Communication Technologies in Tourism*, Dimitrios Buhalis and Walter Schertler (dir.), Vienne, Springer, p. 30.
- SHELDON, Pauline J. (1997). *Tourism Information Technology*, New York, CAB International, 224 p.
- SIMIER, Paul (1999). « Franc parler. Tout va bien ! », *Tourisme Plus*, 8 mars, p. 6.
- SKAPINKER, Michael (1999). « Roles redefined in a changing world : Agents can no longer afford to be just ticket vendor ; To survive they must deliver a range of services, writes Michael Skapinker », *Financial Times*, Surveys Edition, 6 mai, p. 1.
- STEVENS, Laurence (1985). *Guide to Starting and Operating a Successful Travel Agency*, Wheaton (Illinois), Merton House Travel and Tourism Publishers Inc., 403 p.

- SULKES, Stan (1999). « Booking flights online », *Cincinnati Post*, Final Edition, 12 mai, p. 9C.
- TALBOT, Jean (1997). « Le monde numérique : le Canada est sur la bonne voie », *Gestion*, hiver, vol. 22, n° 4, p. 10-11.
- TOURISME QUÉBEC, BELL CANADA (1999). *Conférence sur le Centre d'affaires électronique en tourisme présenté à l'hiver 1999 devant les membres du Forum québécois du tourisme*, 30 p.
- VAN REKOM, John, Wim TEUNISSEN et Frank GO (1999). « Improving the position of business travel agencies : Coping with the information challenge », *Information Technology Tourism*, vol. 2, n° 1, p. 15-29.
- VELLAS, François et Lionel BÉCHEREL (1999). *The International Marketing of Travel and Tourism. A Strategic Approach*, Grande-Bretagne, MacMillan Press Ltd., 329 p.
- VIALLE, Olivier, Antoine CACHIN et ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (1995). *L'impact des nouvelles technologies dans la distribution touristique*, Madrid, Espagne, Organisation mondiale du tourisme, 81 p.
- VINCENT, Karine et Line RICARD (1998). *Internet au service du marketing*, III^e Colloque international de management des réseaux d'entreprises, actes réunis par Gilles Saint-Amant et Mokhtar Amami, Montréal, Université du Québec à Montréal, p. 465.
- VLITOS ROWE, I. (1995). « The impact of technology on the travel industry developments and trends », *Financial Times Management Reports*, London, Pearson Professional Ltd., p. 69-89.
- WADE, Philip et Didier FALCAND (1998). *Cyberplanète*, Paris, Éditions Autrement, collection Mutations, n° 176, 349 p.
- WAYNE, Scott (conseiller de l'OMT en matière de communications et de publications) (1995). « Tourisme et technologie : à la portée de clavier », *Nouvelles de l'OMT*, Organisation mondiale du tourisme, 5 octobre, p. 16-17.
- WOODALL, Tom (1999). « Where are the airlines really headed ? », *Travel Distribution Report*, 28 janvier, p. 2.
- WYCKOFF, Andrew (1997). « Imaginer l'impact du cybermarché », *L'Observateur de l'OCDE*, n° 208, p. 6.

ZWASS, Vladimir (1998). *Electronic Commerce : Structures and Issues. Commerce électronique : infrastructures et développement des systèmes de gestion*, III^e Colloque international de management des réseaux d'entreprises, actes réunis par Gilles Saint-Amant et Mokhtar Amami, Montréal, Université du Québec à Montréal, exposé de 23 p.