

Impact des technologies de l'information et de la communication sur la stratégie de développement d'une agence de voyages traditionnelle

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Liza BALLESTEROS

Conseillère au travail de Bachelor :

Narjisse LASSAS-CLERC, Adjointe scientifique HES

Genève, le 4 juin 2010

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Économie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre Bachelor d'économiste d'entreprise HES.

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 4 juin 2010

Liza Ballesteros

Remerciements

Tout d'abord, je souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé à la réalisation de ce travail de Bachelor.

Pour le suivi, je tiens à remercier plus particulièrement Madame Narjisse LASSAS-CLERC qui m'a accompagnée et conseillée tout au long de l'année.

Mes remerciements sont également destinés aux responsables des agences de voyages et aux personnes ayant participé au questionnaire.

Enfin, un grand merci à ma famille, amis, petit ami et collègues pour m'avoir accompagnés, soutenus et conseillés tout au long de ce travail et de mes études.

Sommaire

Le secteur du tourisme a connu un essor considérable durant ces dernières années. Souvent considéré comme le précurseur de la mondialisation, l'industrie touristique s'est rapidement développée avec une croissance exponentielle. Le tourisme détient même une place importante dans l'économie de plusieurs pays. Cependant, c'est aussi un secteur fragile généralement influencé par son environnement.

Avec l'apparition d'Internet, le secteur a été complètement bouleversé. En effet, le schéma de distribution actuel démontre une désintermédiation importante, afin d'être en contact direct avec le client final. Cela a engendré une forte concentration des grands acteurs et l'apparition de nouveaux modèles économiques et acteurs obligeant ainsi l'ensemble de l'industrie à redéfinir le rôle de chacun. De plus, une pression des prix à la baisse a été inévitable, en dépit des agences de voyages traditionnelles.

Depuis, le comportement d'achat a beaucoup évolué, ce qui crée une certaine liberté dans la planification d'un voyage par le consommateur. Ce dernier est même devenu un expert grâce à la quantité d'informations disponibles sur le Web.

Suite à cette évolution, la légitimité des agences de voyages traditionnelles a été fortement remise en question car le pouvoir du client est devenu conséquent. Celui-ci sait désormais ce qu'il recherche à l'arrivée même dans une agence de voyages classique, ce qui lui procure un pouvoir de négociation important.

Ce travail de diplôme consiste à analyser l'environnement auquel évoluent les agences de voyages en tenant en compte les acteurs impliqués avec les tendances majeures de l'industrie. Cette analyse détaillée des enjeux principaux permettra de définir le positionnement optimal à avoir sur le marché tout en offrant des prestations en cohérence avec l'identité de l'entreprise. Par ailleurs, être pragmatique et avoir la volonté de se remettre en question pour survivre sont indispensables. Suite à cela, des recommandations peuvent être élaborées telles que la consolidation des activités dans un marché précis, l'amélioration continue de la qualité du service, ainsi que la création et/ou le développement d'un service Internet.

Table des matières

Déclaration.....	ii
Remerciements	iii
Sommaire.....	iv
Table des matières.....	v
Liste des Tableaux	viii
Liste des Figures.....	viii
Introduction	1
1. Présentation du secteur du tourisme.....	3
1.1 Contexte	3
1.1.1 <i>Évolution du tourisme</i>	3
1.1.2 <i>Quelques chiffres</i>	4
1.1.3 <i>Arrivée d'Internet</i>	5
1.1.4 <i>Web 2.0 : création des réseaux sociaux</i>	6
1.2 Définition de la problématique.....	8
2. Analyse de l'environnement	10
2.1 Analyse PESTEL	10
2.1.1 <i>Influences politiques</i>	10
2.1.2 <i>Influences économiques</i>	11
2.1.3 <i>Influences sociologiques</i>	12
2.1.4 <i>Influences technologiques</i>	13
2.1.5 <i>Influences écologiques</i>	13
2.1.6 <i>Influences légales</i>	14
2.1.7 <i>Variables pivots</i>	15
2.1.7.1 <i>Lente reprise des activités suite à la crise financière et économique</i> 15	
2.1.7.2 <i>Développement durable</i>	16
2.1.7.3 <i>Évolution dans le processus d'achat d'un produit touristique</i>	17
2.1.7.4 <i>Structure démographique</i>	17
2.1.7.5 <i>Besoin de personnalisation</i>	17
2.2 Industrie	18
2.2.1 <i>Tendances</i>	19
2.2.2 <i>Quelques chiffres</i>	19
2.2.3 <i>Schéma de distribution</i>	20
2.2.3.1 <i>Producteurs</i>	20
2.2.3.2 <i>Distributeurs</i>	21
2.2.3.3 <i>Facilitateurs</i>	22
2.2.3.4 <i>Clients</i>	23
2.3 Analyse de PORTER	24
2.3.1 <i>Menace des entrants potentiels (moyenne 5)</i>	24
2.3.2 <i>Menace des substituts (élevée 10)</i>	24
2.3.3 <i>Pouvoir de négociation des acheteurs (élevé 8)</i>	25
2.3.4 <i>Pouvoir de négociation des fournisseurs (élevé 8)</i>	25
2.3.5 <i>Rôle des pouvoirs publics (faible 4)</i>	26

2.3.6	<i>Intensité concurrentielle (élevée 10)</i>	27
2.3.7	<i>Hexagone sectoriel</i>	27
2.3.8	<i>Facteurs clés de succès</i>	28
2.3.8.1	Offrir un service de qualité	28
2.3.8.2	Consolider l'offre touristique	29
2.3.8.3	S'adapter en continu avec les NTIC	29
2.3.8.4	Maîtriser les coûts	29
3.	Analyse de terrain	30
3.1	Objectifs	30
3.2	Élaboration des questionnaires	30
3.3	Questionnaire qualitatif : Agences de voyages	31
3.3.1	<i>Cible</i>	31
3.3.2	<i>Récolte des données</i>	31
3.3.3	<i>Analyse des entretiens : profils</i>	31
3.3.4	<i>Analyse des entretiens : similitudes</i>	32
3.3.4.1	Impact de l'arrivée d'Internet	32
3.3.4.2	Impact de la crise économique et financière	32
3.3.5	<i>Analyse des entretiens : différences</i>	33
3.3.5.1	Actions entreprises face à la crise	33
3.3.5.2	Stratégie de communication	33
3.3.5.3	Perception du rôle des NTIC	33
3.3.5.4	Fidélité de la clientèle	34
3.3.5.5	Opportunités	34
3.4	Questionnaire quantitatif : Consommateurs	34
3.4.1	<i>Cible</i>	34
3.4.2	<i>Récolte des données</i>	35
3.4.3	<i>Analyse des données</i>	35
3.4.3.1	Fréquence de voyages	35
3.4.3.2	Utilisation d'Internet et des supports médias dans l'organisation des voyages	36
3.4.3.3	Rôle d'Internet et des agences virtuelles : alternative ou complémentarité aux agences de voyages traditionnelles	38
3.4.3.4	Limites des agences de voyages en ligne	38
3.5	Discussion	39
3.5.1	<i>Prestations</i>	39
3.5.2	<i>Mobilité des consommateurs</i>	40
3.5.3	<i>Impact d'Internet sur la clientèle</i>	40
3.5.4	<i>Fidèles aux agences de voyages traditionnelles</i>	40
3.5.5	<i>Vision</i>	41
4.	Recommandations	42
4.1	Chaîne de valeur	42
4.1.1	<i>Fonctions primaires</i>	43
4.1.2	<i>Fonctions de soutien</i>	43
4.2	Analyse SWOT	43
4.3	Scénarios et options stratégiques	45
4.3.1	<i>Scénario défavorable : les agences de voyages en ligne continuent leur ascension grâce au développement continu des NTIC</i>	46
4.3.2	<i>Scénario favorable : les agences de voyages traditionnelles maintiennent leurs activités</i>	46
4.3.3	<i>Options stratégiques</i>	47

4.3.3.1	Stratégie de sophistication	47
4.3.3.2	Stratégie de focalisation	48
4.3.4	<i>Choix de l'option stratégique : justification et cohérence</i>	48
4.4	Préconisations en terme de développement stratégique	49
4.4.1	<i>Consolidation des activités en se spécialisant dans un marché précis</i>	49
4.4.2	<i>Développement d'une collaboration durable avec les fournisseurs</i>	50
4.4.3	<i>Amélioration continue de la qualité du service</i>	50
4.4.3.1	Création d'une ambiance propre à l'identité de l'agence et à ses produits touristiques	51
4.4.3.2	Personnalisation de l'offre	51
4.4.3.3	Offre de prestations supplémentaires	51
4.4.3.4	Fidélisation de la clientèle : suivi et service après-vente	51
4.4.4	<i>Création et/ou développement d'un service Internet</i>	52
	Conclusion	54
	Bibliographie	56
	Annexe 1 Guide d'entretien – Agences de voyages	58
	Annexe 2 Questionnaire - Consommateurs	59
	Annexe 3 Résultats obtenus pour le questionnaire destiné aux consommateurs	62

Liste des Tableaux

Tableau 1	Analyse SWOT	44
-----------	--------------------	----

Liste des Figures

Figure 1	Schéma de distribution avant et après l'arrivée d'Internet	20
Figure 2	Chaîne de valeur de l'industrie.....	23
Figure 3	Hexagone sectoriel.....	28
Figure 4	Chaîne de valeur des agences de voyages indépendantes et de petite structure.....	42

Introduction

Au cours de ma formation à la Haute École de Gestion de Genève dans la filière économie d'entreprise, j'ai eu l'occasion de suivre des cours divers et variés dispensés par des professeurs spécialisés et expérimentés dans leur domaine. L'un des cours suivis, diagnostic stratégique d'entreprise, m'a fortement interpellée au vue des thématiques telles que la situation, l'évolution et l'interaction d'une entreprise avec son environnement externe et interne.

D'une part, le choix de ma problématique développée au cours de cette recherche a été essentiellement influencé par cet aspect. D'autre part, j'accorde un grand intérêt pour le domaine du tourisme suite à mes expériences professionnelles antérieures.

Ce travail me permettra d'étoffer et d'approfondir mes connaissances dans un secteur qui me passionne, en utilisant et en appliquant les connaissances acquises durant ces trois années à la Haute École de Gestion, afin de résoudre une problématique identifiée dans une entreprise.

Objectifs visés

Mon objectif est de me concentrer sur un groupe d'entreprises, soit les agences de voyages traditionnelles de petite taille et indépendante. C'est-à-dire que le profil de ces sociétés est qu'elles ne dépendent d'aucun groupe d'acteurs touristiques comme les tour-opérateurs. Ce choix est volontaire, car il m'a semblé beaucoup plus intéressant et faisable d'apporter des recommandations pour des agences n'ayant pas de capital financier aussi conséquent que les agences dépendantes de grands groupes. De plus, la prise de décision se fait bien en amont du groupe et toute une équipe est déjà prédisposée à étudier les différentes options à adopter. C'est pourquoi, **ce travail de Bachelor est entièrement dédié aux agences de voyages traditionnelles indépendantes, afin d'y apporter des pistes de réflexion et d'amélioration sur la stratégie de développement.**

Méthodologie adoptée et structure

Avec l'apparition d'Internet, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ci-après NTIC ont fortement bouleversé le schéma de distribution de l'industrie du tourisme, changeant complètement le processus de décision et d'achat

des consommateurs durant ces dernières années. Grâce aux fonctions révolutionnaires et disponibles sur Internet, les premiers acteurs de la chaîne de distribution ont la possibilité de vendre leur produit au consommateur final sans passer par les intermédiaires tels que les agences de voyages. De ce fait, la situation de ces dernières s'est fortement fragilisée, il devient donc indispensable pour elles de s'adapter aux changements tant au niveau des nouvelles technologies et des exigences de la clientèle en tenant compte de la conjoncture économique actuelle. Ainsi, **mon travail de Bachelor consistera à comprendre l'évolution de l'utilisation des NTIC des consommateurs dans l'achat d'un produit touristique.**

L'analyse se fera à l'aide des outils analytiques et méthodologiques stratégiques et de questionnaires destinés à la population genevoise et à quelques agences de voyages de la région. En ce qui concerne la bibliographie des concepts théoriques, JOHNSON Gerry et al., *Stratégique* (2008) et le support de cours 2009-2010 *Management, diagnostic stratégique, veille concurrentielle et application*, ont été les principaux ouvrages utilisés.

La méthodologie adoptée sera donc effectuée en deux parties et fondera la structure de ce travail. La première sera de se documenter d'ouvrages, d'études et de documentations sur le sujet, afin de récolter les informations nécessaires à la présentation du secteur, à l'analyse de l'environnement externe et à la préparation de l'analyse de terrain. En effet, je vais commencer par présenter le secteur du tourisme, pour expliquer le contexte où évoluent les agences de voyages traditionnelles. Ensuite, une analyse externe sera effectuée en développant les influences macro-environnementales. Dans la continuité, l'étude se poursuivra par l'analyse de l'industrie et des forces concurrentielles. Les principaux ouvrages consultés sont les suivants : MORAND Jean-Claude, MOLLARD Brice, *Tourisme 2.0 : préparer son voyage / préparer son offre de tourisme* (2008), CACCOMO Jean-Louis, *Fondements d'économie du tourisme : acteurs, marchés, stratégies* (2007), FAYON David, *Web 2.0 et au-delà – Nouveaux internautes : surfeur à l'acteur* (2008). Puis, la seconde partie de la méthodologie concernera des entretiens avec les professionnels du métier et d'une enquête sur les consommateurs sur la perception des NTIC et de l'évolution d'un achat de produits touristiques. Suite à cela, **les préconisations en terme de développement stratégique** pourront être formulées, afin d'assurer la bonne marche des activités face à la concentration de la concurrence et aux nouvelles exigences de la clientèle dans un contexte économique encore fragilisé par la crise.

1. Présentation du secteur du tourisme

1.1 Contexte

1.1.1 Évolution du tourisme¹

Depuis un demi-siècle, l'industrie du tourisme a connu un essor considérable et exponentiel. Le tourisme international englobe les séjours pour des raisons de loisirs ou d'ordre professionnel dans un lieu qui n'est ni le domicile de résidence et ni le lieu de travail. Souvent perçu comme le **prédécesseur de la mondialisation**, celui-ci englobe une palette d'activités économiques, qui « permet également d'occuper 250 millions de personnes à travers les emplois créés par une activité qui va des voyagistes aux compagnies de transport, en passant par l'hébergement, la restauration et la fabrication de matériel de loisirs »². En effet, les activités de cette industrie évoluent à l'échelle mondiale à travers le marché, l'interdépendance des acteurs, la communication mondiale, les lois et les normes internationales, etc. Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, « le volume d'affaires du secteur touristique égale, voire dépasse celui des industries pétrolière, agroalimentaire ou automobile »³.

L'industrie du tourisme dépend fortement des saisons et de son environnement, mais aussi par l'évolution et l'accroissement démographique de la population mondiale, du renchérissement des pays émergents comme l'Inde, la Russie et la Chine. La croissance du secteur est extrêmement sensible aux tendances de consommation et aux changements sociaux à travers le temps passant de la pénurie à l'abondance de consommation et au mouvement collectif à l'individualisme, obligeant ainsi les acteurs de l'industrie à innover et à s'adapter continuellement à la demande. Il y a aujourd'hui un intérêt grandissant du temps consacré aux loisirs face au mode de vie que nous menons. L'amélioration du niveau de vie, la diminution du temps de travail et l'augmentation du pouvoir d'achat ont permis aux individus de satisfaire leur envie de dépaysement et d'évasion. L'offre et la demande de produits touristiques ne cessent

¹ ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME. *World Tourism Organization* [en ligne]. <http://www.unwto.org/aboutwto/why/fr/why.php?op=1> (consulté le 29.12.2009)

² CACCOMO Jean-Louis., *Fondements d'économie du tourisme : acteurs, marchés, stratégies*, 1^{ère} édition, Les métiers du tourisme, de boeck, Belgique, 2007, p. 5

³ ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME. *World Tourism Organization* [en ligne]. <http://www.unwto.org/aboutwto/why/fr/why.php?op=1>, (consulté le 04.03.2010)

de s'accroître, malgré les actes terroristes, les pandémies et les catastrophes naturelles.

Son évolution est également liée à des périodes clés comme l'industrialisation, le développement et l'amélioration des moyens de locomotion et la libéralisation du trafic aérien contribuant et devenant par la même occasion un facteur indispensable au développement économique d'un pays, favorisant par la même occasion les contacts interculturels. Entre 1950 et 2000, l'Europe et les Amériques étaient les principales destinations. Aujourd'hui, les régions comme l'Asie, l'Afrique et le Moyen-Orient attirent un nombre croissant de visiteurs.

Au fil des années, les voyages organisés ont fait leur apparition proposant ainsi une multitude de produits touristiques aux consommateurs. « On admet que le produit touristique désigne l'ensemble des biens et services mis à la disposition du touriste pour se nourrir, se loger, se transporter et se distraire à l'occasion de son séjour touristique »⁴. De plus en plus, des destinations incontournables se sont développées comme les voyages culturels, religieux, d'affaires et de loisirs.

1.1.2 Quelques chiffres

« De 1950 à 2005, les arrivées du tourisme international ont progressé à un rythme annuel de 6.5 %, passant de 25 millions à 806 millions de voyageurs »⁵, quant aux recettes, celles-ci ont augmenté de 11,2 %. Ces chiffres démontrent parfaitement à quelle vitesse croît le secteur. Cependant, la crise économique et financière a freiné l'entrain de l'industrie. D'après l'Organisation Internationale World Travel & Tourism Council⁶ ci-après WTTC, les arrivées et les dépenses ont diminué respectivement de 5.1 % et de 8.5 % pour les ménages et les entreprises.

« Durant la période de 1998-2005, le nombre de séjours touristiques de courte durée s'est accru de 47 %, contre 31 % pour l'ensemble des séjours touristiques. En 2005,

⁴ CACCOMO Jean-Louis., *Fondements d'économie du tourisme : acteurs, marchés, stratégies*, 1^{ère} édition, Les métiers du tourisme, de boeck, Belgique, 2007, p. 20

⁵ ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME. *World Tourism Organization* [en ligne]. <http://www.unwto.org/aboutwto/why/fr/why.php?op=1> (consulté le 04.03.2010)

⁶ WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, *Travel & Tourism Economic Impact*, February 2010

dans un cas sur deux, la durée de séjour a été de seulement 1 à 3 nuitées »⁷. Cela démontre parfaitement que la demande évolue avec son temps privilégiant de plus en plus les séjours de proximité et de courte durée.

1.1.3 Arrivée d'Internet

Depuis les années 90, Internet a favorisé le développement des NTIC et est devenu accessible à tous avec la généralisation du haut-débit. **En quelques années, nous sommes passés de la révolution industrielle à la révolution des NTIC**, impliquant de nombreux changements au niveau mondial. Grâce aux fonctions disponibles sur Internet, ce média de masse a complètement réinventé la diffusion de l'information.

Premièrement, **cette avancée technologique a bouleversé l'industrie du tourisme en restructurant la distribution de produits touristiques principalement gérée par les agences de voyages**. Aujourd'hui, de nombreux acteurs de l'industrie se sont adaptés aux NTIC et ont aussi adopté la stratégie de l'intégration verticale et d'alliances pour être présents dans tous les segments du secteur. Ainsi, ils peuvent directement vendre leurs offres aux consommateurs finaux sans passer par les intermédiaires, afin de diminuer les coûts de transaction. De ce fait, les premiers acteurs de la chaîne de distribution et les tour-opérateurs ont de plus en plus de pouvoir et effectuent des économies d'échelle en proposant directement leurs produits à des prix battant toute concurrence. De nouveaux modèles économiques sont apparus comme les compagnies aériennes à bas prix exploitant le marché de l'e-tourisme (ex. Easy Jet). Ce canal de distribution a obligé certains acteurs à revoir leur prix à la baisse, afin de contrer cette concurrence. Il est vrai que les différentes entités de la chaîne de distribution profitent ou subissent les conséquences des NTIC. Actuellement, il est important pour les différents acteurs de créer une forme de coopération car elles sont complémentaires et interdépendantes, « au moyen des outils technologiques (agences de voyages électroniques, consolidateurs, systèmes centraux de réservation et de distribution) »⁸.

⁷ DEMUNTER Christophe, *Les récentes évolutions du tourisme sont-elles compatibles avec le développement durable ?*, Statistiques en bref, Commission Européenne Eurostat, 2008, p. 1

⁸ FRAENKEL Stefan, IUNIUS Ray F., *Industrie de l'accueil : environnement et management*, 1^{ère} édition, Les métiers du tourisme, de boeck, Belgique, 2008, p. 39

Deuxièmement, **le processus d'achat d'un produit touristique a fortement évolué en quelques années**. En effet, Internet a favorisé la prolifération et l'amélioration de supports médias tels que les Smartphone (ex. Iphone, Blackberry) offrant des fonctions toujours plus élaborées pour faciliter la recherche d'informations. Cela crée et répond à de nouveaux besoins chez les consommateurs. De nos jours, ces derniers sont de mieux en mieux informés et peuvent effectuer leurs recherches personnellement sans passer par les agences de voyages traditionnelles. « Le tourisme constitue donc un secteur d'activités intensif en information »⁹, ainsi lorsqu'un client paie pour un séjour, celui-ci existe à travers l'information construite autour de cette destination. Le consommateur peut également composer et payer son propre voyage sur le Web. L'ensemble de l'industrie du tourisme doit intégrer les NTIC pour adapter leurs prestations à la demande et assurer leur pérennité à long terme car les NTIC jouent un rôle conséquent dans le processus d'achat.

Comme cité précédemment, l'industrie du tourisme n'a pas été épargnée par la crise financière et économique. Les acteurs du secteur sont interdépendants et les agences de voyages subissent les conséquences de la crise avec les suppressions d'emplois ainsi que l'annulation et la chute des réservations de voyages. La crise a également contribué à la faillite ou a fragilisé de nombreux acteurs à cause d'un manque de liquidité, à la réticence des banques à accorder des prêts, etc. A cela s'ajoute la révolution technologique où les modes de consommation ont fortement évolué en dépit des agences de voyages. En effet, Internet est définitivement devenu une alternative pour la vente de produits touristiques. Le principal problème des agences de voyages est de persuader le client qu'il fera une meilleure affaire avec elles. Il est vrai que la fidélité du consommateur vis-à-vis de ces acteurs est très faible car le client a la possibilité de se renseigner et de comparer les offres touristiques. Avec la crise, cette tendance s'est accentuée étant donné que l'on trouve les offres les plus avantageuses sur le Net.

1.1.4 Web 2.0 : création des réseaux sociaux

En devenant un canal de distribution indispensable, disponible 24h/24h et stratégique, Internet oblige les acteurs de l'industrie touristique à s'adapter à la demande et au développement de produits technologiques.

⁹ FRAENKEL Stefan, IUNIUS Ray F., *Industrie de l'accueil : environnement et management*, 1^{ère} édition, Les métiers du tourisme, de boeck, Belgique, 2008, p. 20

Avec l'accroissement du nombre de visiteurs sur Internet, nous pouvons constater une augmentation de la création de sites Internet par les acteurs de l'industrie dans le but d'offrir leurs prestations. Le consommateur fait face à la multiplication des sites Internet pour l'organisation d'un voyage. Il devient ainsi difficile pour les internautes de rechercher et de sélectionner les informations souhaitées.

Depuis peu, nous pouvons constater le phénomène du Web 2.0 et de la création des réseaux sociaux spécialement dédiés au tourisme. « L'internaute dans le Web 2.0 est proactif (il participe, échange, recommande), curieux (il recherche, compare et est à l'affût des avis). Par ailleurs, il est davantage mobile (connexion de partout à ses sites favoris) grâce à l'avènement de l'Internet mobile (iPhone) »¹⁰. Ceux-ci influencent et complexifient davantage le processus d'achat et de décision d'un produit touristique. Chaque internaute a désormais la possibilité de poster des vidéos, des images et des commentaires de leurs voyages sur des pages Web. Il est possible de créer l'information pour les produits touristiques avec des plateformes d'échange telles que TripAdvisor et EveryTrail. Ces dernières se sont beaucoup élaborées avec le développement des NTIC permettant également de partager les idées, les conseils, les expériences, mais aussi d'informer sur les lieux (ville, hôtels, restaurants) et sur les activités locales, d'organiser et de réserver le voyage.

Le Web 2.0 oblige les acteurs de l'industrie à adapter leur communication pour la vente de leur produit. En effet, de nombreuses entreprises ont compris l'enjeu des réseaux sociaux et offrent cette fonction, afin d'avoir une interaction avec les clients. Auparavant, les entreprises étaient les seules à pouvoir contrôler leur image et l'information. Aujourd'hui, **le consommateur a la possibilité de construire l'information sur les forums, les blogs sur ce qu'il perçoit et crée un buzz énorme. Il devient ainsi un consomm'acteur.** C'est-à-dire qu'il devient un élément actif sur le marché et peut aussi influencer le choix des autres individus en évaluant et en partageant les expériences sur les prestations et les destinations touristiques.

Le succès du Web 2.0 dans le secteur du tourisme s'explique pour différentes raisons. Premièrement, le développement continu des NTIC a favorisé les applications et l'évolution des réseaux sociaux. Deuxièmement, le consommateur peut donner son avis activement sur ses expériences et sur la consommation de prestations touristiques. D'une part, cela donne une certaine transparence aux entreprises

¹⁰ FAYON David, *Web 2.0 et au-delà – Nouveaux internautes : surfeur à l'acteur*, Economica, Paris, 2008, p. 5-6

concernées. D'autre part, cela permet d'entretenir une relation durable et de cibler les attentes de la clientèle car les entreprises prennent connaissance de leurs avis. « Le site TripAdvisor réunit plus de 10 millions de critiques et avis sur les hôtels, les séjours de vacances. Il reçoit plus de 60 millions de visites par mois et l'impact des commentaires formulés par les internautes est significatif »¹¹. Ce type de site Internet aurait plus d'impact que les informations disponibles sur le site Web d'un fournisseur de services. Les individus ont ce besoin d'appartenance, c'est pourquoi l'échange d'informations et la participation dans une communauté sont importantes pour les consommateurs d'aujourd'hui.

1.2 Définition de la problématique

Devenu un média incontournable pour ce secteur d'activités, Internet démontre l'importance de s'adapter aux NTIC, afin de répondre à la demande et faire face aux nouveaux modèles économiques. Les acteurs de l'industrie sont conscients que leur présence est indispensable dans le monde virtuel pour exister à long terme car cela est devenu une nécessité avec les technologies qui ne cessent de se développer à une vitesse considérable.

Cependant, il faut prendre quelques éléments en compte. Premièrement, « le marché de la vente en ligne dans le tourisme est arrivé à maturité. Les touristes ont accès, sur le Web, à beaucoup d'informations et à une multitude d'offres standardisées »¹². Face à la prolifération des offres sur le Net, le consommateur a de la peine à faire son choix et à organiser toutes ses informations. C'est pour cela, que de nouveaux acteurs tels que les infomédiaires, réseaux sociaux dédiés aux voyageurs, permettent en quelques sortes de faire le tri et d'informer précisément les internautes par rapport à leurs attentes. De ce fait, cela facilite la lecture des offres sur Internet en addition du besoin d'interaction, d'informations immédiates et de comparaison des offres. Le voyageur devient ainsi par la même occasion un expert dans le domaine.

Les répercussions sur les activités des agences de voyages traditionnelles confondues sont qu'elles perdent beaucoup de parts de marché face à la désintermédiation et à l'évolution des comportements d'achats n'allant pas en leur faveur.

¹¹ FAYON David, *Web 2.0 et au-delà – Nouveaux internautes : surfeur à l'acteur*, Economica, Paris, 2008, p. 37

¹² FABRY Philippe, *Investir les communautés de voyageurs pour dialoguer avec ses clients*, e-tourisme institutionnel, espaces tourisme et loisirs : revue mensuelle de réflexion du tourisme et des loisirs, n°279 mars 2010, France, p. 27

Face aux aspects cités, la question cruciale, pour les agences de voyages de petite taille et indépendante, est **quelle est la stratégie à adopter, afin d'exister à long terme sur le marché et faire face à un environnement aussi dynamique que l'industrie du tourisme.**

2. Analyse de l'environnement

2.1 Analyse PESTEL¹³

L'analyse PESTEL est un des outils permettant d'avoir une vue d'ensemble sur le macroenvironnement du secteur du tourisme fortement influencé par les tendances et les évolutions de l'environnement. Ce modèle permet de comprendre et anticiper l'impact des facteurs externes ayant une influence majeure dans l'industrie. Ainsi, les managers sont capables d'élaborer et d'adapter leur stratégie en fonction des variables pivots identifiées.

2.1.1 Influences politiques

Depuis les attentats du 11 septembre 2001 sur les tours du World Trade Center à New York, le secteur du tourisme s'est fortement réorganisé. En particulier dans les aéroports où de nombreuses régulations sont apparues, afin de renforcer la sécurité. Le terrorisme international est omniprésent et imprévisible. Les conséquences sont importantes pour le secteur du tourisme. Cependant, la mobilité des individus peut être contrainte par des États soucieux de garantir et d'améliorer la sécurité de leur pays. Tous les acteurs sont concernés, y compris les agences de voyages ayant le devoir d'informer leurs clients de la situation politique et de la sécurité du pays de destination ainsi que des conditions d'obtention de visa. Il est vrai qu'un environnement politique stable favorise les déplacements. A noter que la concentration du tourisme international concerne les pays riches qui eux ont des moyens pour garantir la sécurité à tous les niveaux (sanitaire, juridique, nationale, etc.).

Par ailleurs, la volatilité du prix du pétrole dépend fortement des pays producteurs. L'envolée du prix du kérosène a un impact direct sur les prix et les activités du secteur touristique.

A l'encontre de ce qui vient d'être mentionné, des gouvernements multiplient les actions et les investissements pour la rénovation de certaines villes pour renforcer une image touristique. De plus, plusieurs événements ont favorisé le développement du tourisme international comme la libéralisation du trafic aérien, l'agrandissement de

¹³ FRAENKEL Stefan, IUNIUS Ray F., *Industrie de l'accueil : environnement et management*, 1^{ère} édition, Les métiers du tourisme, de boeck, Belgique, 2008, p. 14

l'Union Européenne, les accords de Schengen, l'ouverture et intégration de certains pays au commerce et à la négociation politique.

2.1.2 Influences économiques¹⁴

Durant ces dernières années, le secteur du tourisme a connu un essor continu grâce à l'amélioration du niveau de vie, facteur déterminant pour le développement des loisirs « à travers notamment l'apparition d'opérateurs internationaux comme les chaînes hôtelières, les tour-opérateurs ou les compagnies aériennes »¹⁵. Les derniers chiffres publiés par l'OMT illustrent parfaitement les propos précédents : « Les recettes du tourisme international ont atteint, en 2007, 856 milliards de \$EU (625 milliards d'euros), ce qui correspond en valeur réelle une augmentation de 5.6 % par rapport à 2006, (...) les recettes du tourisme international (...) représente 30 % des exportations mondiales de services, en 2008, les arrivées de touristes internationaux ont progressé de 2% »¹⁶. En Suisse, le tourisme occupe une place importante dans l'économie, engendrant « en 2005, des recettes totalisant 30.4 milliards de francs »¹⁷ et représentant pas moins de 4.4 % des emplois.

L'ensemble des acteurs du secteur est fortement influencé par la conjoncture économique. Selon le Secrétaire général de l'Organisation Mondiale du Tourisme, « la crise économique mondiale, à laquelle s'est ajoutée l'incertitude liée à la pandémie de la grippe A (H1N1), ont fait de 2009 l'une des années les plus difficiles pour le secteur du tourisme ». Un des effets de cette crise a été que les voyages de courte distance ont été privilégiés face à la baisse du pouvoir d'achat. Lors des périodes de crises et d'incertitudes comme l'augmentation des prix des ressources énergétiques, l'insécurité due aux actes terroristes et les catastrophes naturelles, le secteur du tourisme est ponctuellement ralenti dans différentes régions du monde mais résiste tout de même.

¹⁴ ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME. *World Tourism Organization* [en ligne]. 18.01.2010.
http://www.unwto.org/media/news/fr/press_det.php?id=5361&idioma=F (consulté le 01.02.2010)

¹⁵ CACCOMO Jean-Louis, *Fondements d'économie du tourisme : acteurs, marchés, stratégies*, 1^{ère} édition, Les métiers du tourisme, de boeck, Belgique, 2007, p. 178

¹⁶ ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME. *World Tourism Organization* [en ligne].
<http://www.unwto.org/> (consulté le 06.02.2010)

¹⁷ FÉDÉRATION SUISSE DU TOURISME, *Le tourisme suisse en chiffres*, Berne, juillet 2009, p. 8

Malgré la situation incertaine de l'économie mondiale, les prévisions pour l'année 2010 s'avèrent positives selon les experts de l'OMT, suite à l'amélioration de la croissance du secteur du tourisme durant le dernier trimestre de 2009. Des manifestations majeures telles que la Coupe du Monde 2010 en Afrique du Sud et les Jeux Olympiques d'hiver au Canada contribueront à une croissance positive.

2.1.3 Influences sociologiques

Le secteur du tourisme se compose d'une combinaison de prestations. Celui-ci, constamment influencé par la structure démographique et les tendances, doit être sans cesse repensé par les acteurs de l'industrie.

La structure démographique a considérablement évolué au fil des années. En effet, ce changement concerne l'augmentation du vieillissement de la population. Cela impliquera de nouveaux segments à exploiter et à consolider pour les agences de voyages car ces personnes ont plus de temps libre à consacrer aux voyages et ont un pouvoir d'achat non négligeable. « L'Union européenne est aujourd'hui confrontée à un inévitable vieillissement de sa population. La plupart des régions verront non seulement le nombre de personnes âgées (60 ans et plus) doubler au cours des 30 prochaines années, mais également le quatrième âge (80 et plus) progresser considérablement à long terme »¹⁸. Par ailleurs, les structures familiales ont beaucoup évolué durant ces dernières années. En plus des familles traditionnelles, nous observons plusieurs types de ménages tels que les familles monoparentales, les personnes vivant seules sont en nette progression en Suisse. En effet, « parmi les différents types de ménages familiaux, les couples (mariés ou non) avec enfant(s) voient leur part diminuer »¹⁹.

Concernant les tendances et les modes de vie, il est intéressant de savoir ce qu'il se dit. Faith Popcorn, écrivaine et femme d'affaires américaine a identifié plusieurs tendances telles que « l'évasion, l'économie, l'hédonisme, la consommation vigilante, la réalisation de soi, la différenciation »²⁰, opportunités à saisir pour les agences de voyages. Durant ces dernières années, la réduction du temps de travail professionnel

¹⁸ EUROSTAT, *Vieillesse à rythme variable de la population des régions de l'UE jusqu'en 2025*, Statistiques en bref, Commission Européenne Eurostat, 1999, p. 1

¹⁹ DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DE L'INTÉRIEUR DFI - OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE OFS, *Les comportements démographiques des familles en Suisse*, Actualités OFS, 2009, p. 4

²⁰ FAITH POPCORN. *Faith Popcorn's Brainreserve* [en ligne]. 06.02.2010. <http://www.faithpopcorn.com/> (consulté le 06.02.2010)

et des tâches ménagères ainsi que l'accroissement des revenus et de la qualité de vie ont permis de donner un tout autre sens quant au temps libre et aux besoins des consommateurs. Par conséquent, nous pouvons constater un développement des loisirs pour répondre à l'envie de dépaysement même éphémère, à l'attention donnée au bien-être face au stress et aux problèmes de santé engendrés par la société actuelle.

2.1.4 Influences technologiques

D'importants investissements encourageant l'innovation ont été consacrés, afin de développer l'industrie du tourisme. Les impacts sont majeurs et ont rythmé le secteur.

Premièrement, au niveau des transports, l'aviation a développé « une meilleure performance des avions, notamment au niveau de la capacité de charge, de la durée des vols, de la sécurité, du bruit et des services à bord (confort, fidélisation) »²¹. Le transport aérien ne cesse de se développer avec l'arrivée de l'Airbus 380 et le boeing 747-8 révolutionnant ainsi l'offre dans l'industrie. Le développement et le progrès technologique dans le transport ferroviaire ont également collaboré à la mobilité en Europe avec le train à grand vitesse plus connu sous le nom de TGV.

Deuxièmement, le développement des NTIC a bouleversé l'industrie du tourisme avec l'arrivée en masse des agences on-line. Celles-ci organisent et diffusent l'information sur les destinations touristiques en conceptualisant le produit comme dans une simple brochure répertoriant les voyages. En effet, la généralisation du haut-débit et d'Internet comme un support à la diffusion d'informations et de communication a provoqué un changement radical pour le secteur du tourisme. L'impact sur les agences de voyages classiques est conséquent car les réservations en ligne sont possibles, elles perdent ainsi une part importante de leur clientèle.

2.1.5 Influences écologiques²²

Malgré que le secteur du tourisme contribue fortement au développement économique de nombreux pays, les activités de l'industrie participent en grande partie au réchauffement de la planète. Selon les chiffres publiés par l'Organisation Mondiale du

²¹ CACCOMO Jean-Louis., *Fondements d'économie du tourisme : acteurs, marchés, stratégies*, 1^{ère} édition, Les métiers du tourisme, de boeck, Belgique, 2007, p.131

²² UNWTO, *From Davos to Copenhagen and Beyond : Advancing Tourism's Response to Climate Change*, 2009, 29 p.

Tourisme, l'industrie est responsable de l'émission de gaz à effet de serre à hauteur de 5 % causé en particulier par le transport aérien.

Le secteur touristique doit s'engager à long terme, réagir rapidement pour faire face aux enjeux écologiques et trouver des alternatives quant aux énergies fossiles utilisées. Il faut souligner que les conséquences dues à ce problème mondial auront un impact négatif pour les pays en voie de développement dépendant en grande partie du tourisme. De plus, le changement climatique a des conséquences majeures pour certaines parties du monde comme les régions côtières menacées par la montée des eaux et les régions montagneuses avec le recul des glaciers. Les catastrophes naturelles engendrées par le déséquilibre de notre environnement provoquent des inondations, des sécheresses et des tempêtes de plus en plus puissantes. Le climat a un impact majeur sur les activités touristiques et aura comme effets possibles un changement sur la durée et la qualité des saisons, la détérioration des ressources naturelles. A long terme, ces derniers influenceront le choix de destinations des touristes.

En 2003, les préoccupations environnementales ont été soulevées pour la première fois lors d'une conférence dirigée par l'OMT en Tunisie. Il y a « le besoin urgent pour le secteur touristique de s'adapter à la modification des conditions climatiques et de rendre des mesures préventives des effets à venir, ainsi que d'atténuer l'impact du tourisme sur l'environnement, qui contribue au changement du climat »²³.

2.1.6 Influences légales

Durant ces dernières années, les influences légales se sont multipliées dans le domaine du tourisme. Les normes de sécurité sont de plus en plus restrictives et le secteur devient ainsi un des plus régulés. Ces dernières ont été répertoriées dans la réglementation IATA, qui est l'Association Internationale du Transport Aérien²⁴, importante organisation composée de 230 compagnies aériennes représentant 93 % du trafic aérien. Les normes IATA englobent également des dispositions internationales, pour harmoniser et faciliter le développement économique du secteur aérien de manière efficiente et efficace (ex. transition du billet d'avion papier au billet électronique).

²³ UNWTO, *Deuxième conférence internationale sur le changement climatique et le tourisme*, 2007, p. 1

²⁴ INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION. IATA [en ligne]. <http://www.iata.org> (consulté le 05.02.2010)

Toutes les agences de voyages voulant émettre des billets d'avions des compagnies aériennes membres doivent être obligatoirement certifiées IATA, afin d'être conforme aux standards imposés par les différents acteurs de l'industrie. Cela permet également d'être identifié en tant que membre de l'association, d'accéder à l'interface connectant l'agence et les transporteurs aériens facilitant ainsi les transactions.

La Commission de la concurrence est présente, afin de sanctionner « s'il résulte d'une procédure que la concurrence efficace est limitée de manière illicite par un accord cartellaire, par l'utilisation abusive d'une position dominante ou par une concentration d'entreprises »²⁵. Dans le secteur touristique, les agences de voyages ont affaire à une concentration de la concurrence et de la pression des prix à la baisse toujours plus forte des compagnies aériennes.

2.1.7 Variables pivots²⁶

Après cette analyse de l'environnement général, nous pouvons constater que le secteur touristique devra faire face à cinq variables pivots pouvant influencer significativement les activités des agences de voyages.

2.1.7.1 Lente reprise des activités suite à la crise financière et économique

Suite à la crise financière et économique, la croissance des activités touristiques a été fortement ralentie. Selon des estimations effectuées par un groupe d'expert de l'OMT, « le nombre d'arrivées de touristes internationaux a fléchi de 4 % dans le monde en 2009, à 880 millions. La croissance est revenue au dernier trimestre 2009, après 14 mois de résultats négatifs, ce qui donne au total une année meilleure que prévu »²⁷. Malgré que les recettes de l'industrie aient affiché des résultats en baisse de 6 % pour la même année, le secteur montre une certaine solidité en comparaison avec d'autres secteurs face à une situation économique difficile. Néanmoins, ces derniers mois sont considérés comme les plus difficiles de l'histoire du tourisme, mêlant la crise à des événements ayant un impact sur les activités touristiques comme par exemple les catastrophes naturelles et la pandémie de la grippe A. Les compagnies aériennes et les hôtels ont aussi enregistré des résultats négatifs suite à la baisse de la demande pour l'année 2009. Par ailleurs, **les conséquences de la crise sont nombreuses**

²⁵ CONFEDERATION SUISSE. *Commission de la concurrence* [en ligne]. <http://www.weko.admin.ch/org/index.html?lang=fr> (consulté le 05.02.2010)

²⁶ UNWTO, *Baromètre OMT du tourisme mondial*, 2010, 8 p.

²⁷ UNWTO, *Baromètre OMT du tourisme mondial*, 2010, p. 1

pour les consommateurs comme le choix et la durée de la destination, ainsi qu'au budget consacré aux loisirs. Les répercussions de la crise ont été importantes pour tous les acteurs de l'industrie dont les agences de voyages classiques. Cependant, les réservations en ligne n'ont pas cessé d'augmenter.

2.1.7.2 Développement durable

Il est désormais impossible d'éviter ce sujet. Le secteur du tourisme est incontestablement une des industries contribuant le plus à la pollution sous différentes formes. Il est vrai que « le tourisme génère du même coup « une urbanisation importée » qui détruit progressivement l'exotisme recherché »²⁸.

Le tourisme de masse participe à la dégradation du paysage du site. C'est pourquoi, l'écotourisme prend peu à peu sa place, afin de respecter et de préserver l'équilibre naturel ainsi que les coutumes et les locaux face aux activités touristiques.

Entre 1998 et 2005, « le nombre de séjours touristiques de longue durée (c'est-à-dire de 4 nuitées ou plus), avec voyage en avion, s'est accru de 33 %. En 2005, l'avion a été emprunté dans 1 voyage sur 4 pour des séjours de longue durée »²⁹. Le tourisme et l'environnement sont interdépendants, la préservation des écosystèmes et des communautés locales sont une préoccupation prépondérante dans les activités touristiques. Certes, de nombreux représentants de gouvernement ont été présents au sommet de Copenhague, afin de trouver des solutions à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, mais les accords conclus ne sont pas contraignants. L'industrie du tourisme génère des externalités négatives importantes : **problème des ressources naturelles comme le pétrole, tourisme de masse, surexploitation des terrains, manque d'harmonie avec l'environnement local, émission de gaz à effet de serre en augmentation due à l'augmentation du trafic aérien.**

Le challenge est de conjuguer le développement économique d'un pays tout en préservant les ressources pour les générations futures. L'après pétrole est une grande remise en question. Comment garantir la croissance économique tout en respectant les générations futures ? Comment trouver un équilibre entre le développement

²⁸ CACCOMO Jean-Louis., *Fondements d'économie du tourisme : acteurs, marchés, stratégies*, 1^{ère} édition, Les métiers du tourisme, de boeck, Belgique, 2007, p. 214

²⁹ DEMUNTER Christophe, *Les récentes évolutions du tourisme sont-elles compatibles avec le développement durable ?*, Statistiques en bref, Commission Européenne Eurostat, 2008, p. 1

économique d'une région ayant un fort potentiel et les enjeux environnementaux, afin d'avoir un minimum d'externalités négatives ?

2.1.7.3 Évolution dans le processus d'achat d'un produit touristique

Les supports médias tels que les Smartphones, GPS et leurs applications ne cessent de s'améliorer offrant la possibilité au consommateur de se renseigner, de comparer, de créer et d'acheter son séjour.

Les agences de voyages en subissent directement les conséquences. De ce fait, **une partie de leur clientèle privilégie les réservations on-line en particulier pour les destinations de courte distance et ne nécessitant pas particulièrement de services spécifiques.**

2.1.7.4 Structure démographique

La structure démographique sera également un facteur qui peut affecter la demande dans l'industrie. D'une part, les conséquences du **vieillessement de la population** est une opportunité à saisir pour les agences de voyages. Cette clientèle a un fort pouvoir d'achat et a définitivement plus de temps libre. Celle-ci a également besoin de conseil et de contact humain pour l'organisation d'un voyage. D'autre part, **les structures familiales** sont totalement différentes des familles traditionnelles.

2.1.7.5 Besoin de personnalisation

De nos jours, nous ne pouvons plus considérer les produits touristiques comme homogènes. Dans notre société actuelle, l'individu a besoin de se différencier des autres et d'être unique. Cela est pareil pour les produits de consommation complexes. **La personnalisation sera un facteur clé quant à la réussite des activités d'une agence de voyages.** Pour cela, il serait judicieux d'exploiter tous les segments pour pouvoir être présent dans des marchés de niche à fort potentiel, afin d'offrir des expériences uniques.

2.2 Industrie³⁰

Dans l'industrie du tourisme, la chaîne de valeur de la branche est initialement constituée de trois groupes d'acteurs : producteurs, distributeurs et facilitateurs. Ces derniers sont interdépendants et composent l'ensemble de l'offre touristique.

L'industrie du tourisme est fortement informatisée et lie tous les acteurs. Les agences de voyages utilisent des plateformes électroniques de gestion des réservations appelées Global Distribution System ou GDS. Celles-ci jouent le rôle d'intermédiaire et d'unique interface entre les fournisseurs/distributeurs et les facilitateurs. Ces derniers, agences de voyages, peuvent en temps réel «connaître l'état du stock des différents fournisseurs de produits touristiques (compagnies aériennes, chaîne d'hôtels, société de location de voiture, tour-opérateurs...) et de réserver à distance »³¹.

Le secteur a été forcé de se réorganiser avec l'arrivée d'Internet. On constate **une désintermédiation importante** des grands groupes par la stratégie de l'intégration verticale pour vendre directement leur produit au consommateur final. **Le schéma de distribution et l'achat d'un produit touristique se sont complexifiés avec l'arrivée d'Internet, l'apparition de nouveaux canaux de distribution et de modèles économiques, cela oblige tous les acteurs de l'industrie à trouver des solutions, afin de créer de la valeur à tout point de vue.** Les agences de voyages classiques en subissent directement les conséquences. D'une part, le rôle des acteurs est redéfini et d'une autre part, minimiser les coûts et assurer sa place dans le secteur face à une clientèle de plus en plus exigeante sont une priorité pour les agences de voyages traditionnelles. Les NTIC s'imposent donc comme un support incontournable et efficace pour les offres touristiques simples devenant ainsi une menace pour la vente de l'ensemble de la billetterie en particulier pour les agences de voyages.

Le phénomène de la dématérialisation a gagné l'industrie du tourisme avec entre autre l'introduction du billet électronique dans les compagnies aériennes facilitant le processus d'enregistrement du passager, réduisant ainsi fortement les coûts pour la distribution des billets d'avion. Dans l'optique de s'adapter aux NTIC et à la demande, la majorité des compagnies aériennes offre plusieurs services pour

³⁰ LOZATO-GIOTART Jean-Pierre, BALFET Michel, *Management du tourisme – Les acteurs, les produits, les marchés et les stratégies*, Collection tourisme, Pearson Education, France, 2004, 376 pages

³¹ LE JOURNAL DU NET. *Le journal du net* [en ligne]. 05.04.2010. http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/387/44/21/global_distribution_syste_m.shtml (consulté le 05.04.2010)

faciliter le voyage d'un individu. Aujourd'hui, le passager a la possibilité de s'enregistrer à l'avance sur Internet ou sur les bornes électroniques situées dans les aéroports, afin d'éviter aux clients de faire la queue au guichet. Il peut également procéder à son enregistrement via un téléphone portable et avoir sa carte d'embarquement par sms ou email. Ceci sera également valable pour la SNCF, justifiant l'e-billet comme un gain de temps pour que le passager ne subisse plus les longues files d'attente.

2.2.1 Tendances

De nouveaux supports médias sur le Web appelés les infomédiaires sont apparus, ces derniers comparent les différentes offres touristiques et informent les clients sur les prestations. Internet regroupe également de nombreuses communautés dans le but d'échanger les expériences de voyages. Ces sites Internet « gagnent en audience et provoquent notamment une remise en cause des modèles économiques des agences de voyages en ligne. La consolidation et la désintermédiation du secteur devraient se poursuivre »³². Par contre, le nombre d'agences de voyages classiques ne cesse de diminuer chaque année. La spécialisation et les actions privilégiant le partenariat devient indispensable pour survivre dans cette industrie.

« Les commissions aériennes pour les agences de voyages, physiques et en ligne, ont disparu, et certains sites importants suppriment les frais de dossier, les agences en ligne ayant de moins en moins de sources de profit »³³.

2.2.2 Quelques chiffres³⁴

Face à la crise, l'industrie du tourisme est en diminution de 10 % en moyenne dans l'année 2009. Par contre, l'e-tourisme continue de progresser de 0.6 % en dépit du marché physique. En effet, les consommateurs ont plutôt tendance à organiser leur voyage sur le Net.

³² PRICEWATERHOUSECOOPERS. *PriceWaterHouseCoopers France* [en ligne]. 09.12.2009. <http://www.pwc.fr/le-tourisme-poursuit-sa-croissance-et-transforme-le-secteur-du-voyage.html> (consulté le 12.02.2010)

³³ PRICEWATERHOUSECOOPERS. *PriceWaterHouseCoopers France* [en ligne]. 09.12.2009. <http://www.pwc.fr/le-tourisme-poursuit-sa-croissance-et-transforme-le-secteur-du-voyage.html> (consulté le 12.02.2010)

³⁴ PRICEWATERHOUSECOOPERS. *PriceWaterHouseCoopers France* [en ligne]. 09.12.2009. <http://www.pwc.fr/le-tourisme-poursuit-sa-croissance-et-transforme-le-secteur-du-voyage.html> (consulté le 12.02.2010)

En général, les perspectives sont pourtant optimistes pour le secteur touristique avec une croissance annuelle estimée à 15 %, ce qui est légèrement faible en comparaison de la période allant de 2003 à 2008.

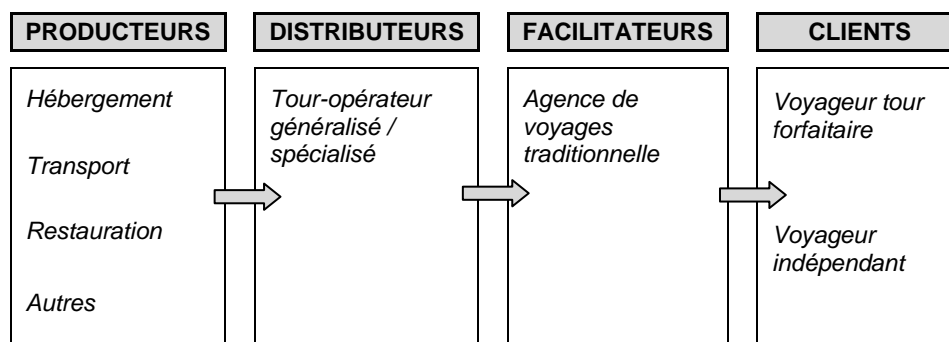
2.2.3 Schéma de distribution³⁵

Voici, une proposition de schéma de distribution simplifiée de produits et de services touristiques avant et après l'arrivée d'Internet :

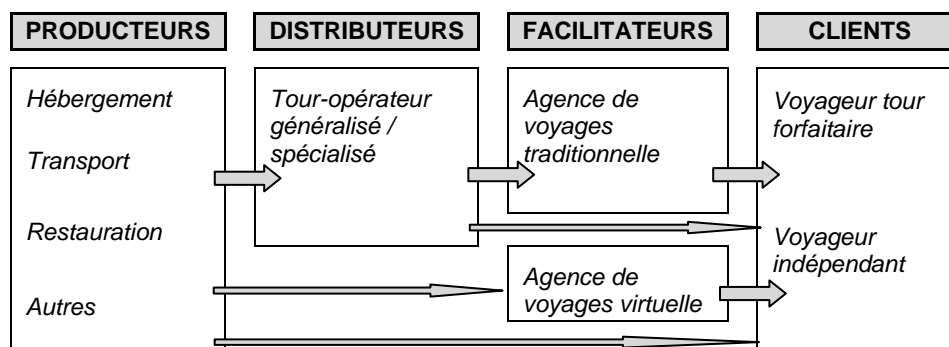
Figure 1

Schéma de distribution avant et après l'arrivée d'Internet

Avant



Après



2.2.3.1 Producteurs

L'offre des prestations touristiques provient des producteurs (ou fournisseurs), premiers acteurs de la chaîne de valeur de l'industrie. Ceux-ci sont présents dans le domaine de l'hébergement, restauration, transports (« transport aérien, maritime, fluvial ou terrestre, englobant également les divers transports par câble : téléphériques,

³⁵ FRAENKEL Stefan, IUNIUS Ray F., *Industrie de l'accueil : environnement et management*, 1^{ère} édition, Les métiers du tourisme, de boeck, Belgique, 2008, p. 23

télesièges, télécabines »³⁶), autres services (activités sportives, culturelles, santé, sites touristiques, découvertes, professionnelles, etc.) et services annexes (« aéroports, services de location de voitures, assurances de voyages »³⁷). **Plusieurs d'entre eux ont adopté une stratégie d'intégration verticale et ont multiplié les alliances, afin de confirmer leur position sur le marché.**

Avec l'arrivée d'Internet et le développement des NTIC, de nouveaux modèles économiques ont fait leur apparition entraînant une pression des prix à la baisse comme la compagnie aérienne low cost Easy Jet. En effet, leur modèle est basé sur la réduction des coûts à tout point de vue : classe unique, service minimum, utilisation des appareils au maximum (durée d'escale réduit), concentration des achats sur les airbus A319 uniquement. Par ailleurs, la vente des billets (confirmation, impression, etc.) s'effectue sur Internet, canal de distribution réorganisant ainsi complètement la chaîne de valeur de l'industrie.

En privilégiant le yield management³⁸ avec la vente par le Web, les coûts sont moindres avec la réduction des intermédiaires et les frais de dossier pour les consommateurs.

Pour répondre à l'ascension des agences virtuelles, de grandes entreprises (compagnie aérienne, hôtels, etc.) issues du secteur du tourisme ont également développé leur site Internet pour vendre en ligne. En effet, il est aujourd'hui devenu inimaginable d'envisager l'avenir sans s'adapter aux NTIC. Avec Internet, le monde est devenu un village, les consommateurs sont informés et leur confiance s'accroît quant au processus de paiement et de la sécurité avec le développement du e-commerce.

2.2.3.2 Distributeurs

En collaboration avec les producteurs, les distributeurs de voyages se composent des tour-opérateurs qui réunissent différentes prestations touristiques sous forme de

³⁶ LOZATO-GIOTART Jean-Pierre, BALFET Michel, *Management du tourisme – Les acteurs, les produits, les marchés et les stratégies*, Collection tourisme, Pearson Education, France, 2004, p. 15

³⁷ CACCOMO Jean-Louis., *Fondements d'économie du tourisme : acteurs, marchés, stratégies*, 1^{ère} édition, Les métiers du tourisme, de boeck, Belgique, 2007, p. 31

³⁸ Yield management : « Politique de prix qui consiste à proposer des tarifs différents pour gérer au mieux les capacités (réduction des prix pour remplir les capacités ou augmentation des prix quand elles vont être saturées) et maximiser la contribution à la marge ».

MERCATOR – PUBLICITOR. *Mercator – Publicitor* [en ligne]. <http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-yield-management> (consulté le 04.04.2010)

forfait à des tarifs préférentiels tout en anticipant la demande. Les tarifs et les contrats sont négociés à l'avance avec les producteurs (hébergement, transport, restauration, autres) garantissant ainsi des chambres d'hôtel ou des sièges pour une compagnie aérienne. « Leurs activités couvrent donc la sélection, l'achat et le montage de services et de produits qui sont ensuite vendus par les détaillants pour des tours organisés et/ou des arrangements de voyages sur mesure (..). **Les tour-opérateurs contrôlent et dictent souvent le prix auquel les détaillants peuvent vendre les séjours touristiques** »³⁹.

Grâce au développement des NTIC, de nouveaux canaux de distribution ont fait leur apparition. Ils ont ainsi réalisé qu'ils pouvaient vendre leur prestation directement au client sans passer par les agences de voyages. Depuis, nous pouvons constater une forte concentration des tour-opérateurs. De plus, **les voyagistes subissent les conséquences dues à la concentration de la concurrence (multiplication des alliances, acquisitions et fusions au niveau des producteurs), car les plus reconnus sont sélectionnés par les facilitateurs.**

2.2.3.3 Facilitateurs

Avant l'arrivée d'Internet et du développement des NTIC, la vente de billets d'avions se faisait principalement par le biais des agences de voyages. Celles-ci sont considérées comme des détaillants ou des intermédiaires entre les producteurs/distributeurs et les clients. Elles vendent les prestations touristiques des tour-opérateurs. « Leur chiffre d'affaires est constitué par les remises sur la billetterie des transporteurs et le pourcentage sur les ventes des produits élaborés par les voyagistes ; des commissions sur assurances ou des opérations financières liées aux voyages viennent compléter les revenus des agences »⁴⁰.

Aujourd'hui, **les agences virtuelles sont devenues une alternative** quant au processus d'achat des clients, car ces dernières offrent des prestations touristiques des plus intéressantes et sont disponibles 24h/24h. A ce jour, elles ont un poids énorme dans l'industrie et sont une réelle menace pour les agences de voyages classiques. La durée des séjours est de plus en plus courte et fragmentée dans

³⁹ CACCOMO Jean-Louis., *Fondements d'économie du tourisme : acteurs, marchés, stratégies*, 1^{ère} édition, Les métiers du tourisme, de boeck, Belgique, 2007, p. 23

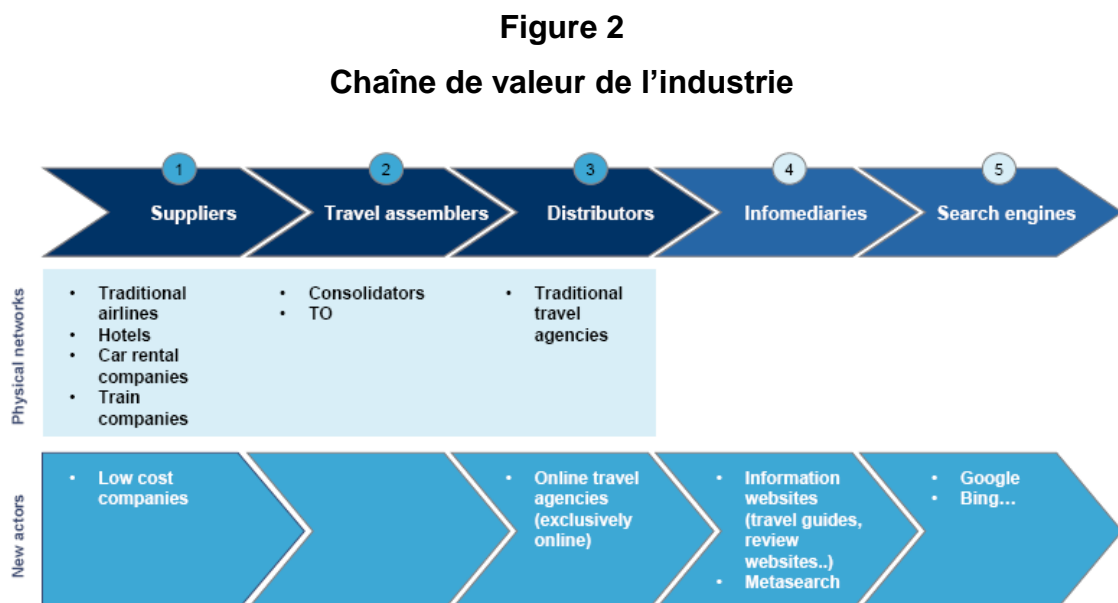
⁴⁰ LOZATO-GIOTART Jean-Pierre, BALFET Michel, *Management du tourisme – Les acteurs, les produits, les marchés et les stratégies*, Collection tourisme, Pearson Education, France, 2004, p. 18

l'année. Par conséquent, les agences de voyages en ligne ont développé et ont proposé des packages dynamiques répondant tout à fait aux attentes des voyageurs. Ceux-ci offrent la possibilité au consommateur de composer et d'acheter un voyage à un prix intéressant. Nous pouvons trouver plusieurs catégories d'agences on-line dont les « sites offrant tous les services, sites de produits spécifiques de voyages, sites de référencement et de listing, sites de point de vente unique, sites de fournisseurs, sites de vendeurs »⁴¹. Certes, l'e-tourisme évolue de façon positive mais notons que la concurrence entre les agences en ligne est de plus en plus difficile car il suffit d'un clic pour consulter les offres concurrentes.

2.2.3.4 Clients

Deux catégories de clients se distinguent : le voyageur indépendant et le voyageur de tours forfaitaires.

Nous pouvons alors constater que le client peut acheter des produits touristiques par le biais de canaux de distribution différents. Ce qui rend l'achat de plus en plus complexe en vue de la multitude d'offres proposées. **Le consommateur a la possibilité d'acheter via les fournisseurs, les distributeurs ou les facilitateurs selon ses attentes.**



Source : PRICEWATERHOUSECOOPERS, *L'e-tourisme poursuit sa croissance et transforme le secteur du voyage*, e-Travel Leisure, Fasten your seatbelts, 2009, p. 16

⁴¹ CACCOMO Jean-Louis., *Fondements d'économie du tourisme : acteurs, marchés, stratégies*, 1^{ère} édition, Les métiers du tourisme, de boeck, Belgique, 2007, p. 25

Depuis l'arrivée d'Internet, nous pouvons constater par cette figure que la chaîne de valeur s'est complexifiée et que de nouveaux acteurs sont apparus dans l'industrie comme les compagnies low cost, les agences de voyages en ligne, etc.

2.3 Analyse de PORTER

Le modèle de Michael Porter des 5 (+1) forces de la concurrence permet de définir l'intensité concurrentielle et l'attractivité de l'industrie touristique. Les agences de voyages traditionnelles devront prendre en compte leurs concurrents directs et indirects, afin de ne négliger aucun acteur susceptible de réduire l'avantage concurrentiel.

2.3.1 Menace des entrants potentiels (moyenne 5)

La menace des entrants potentiels sur le marché dépend fortement des barrières à l'entrée. Dans le domaine du tourisme, nous pouvons constater **une forte concentration d'entreprises**. Celles-ci multiplient les acquisitions, les partenariats et les fusions pour plusieurs raisons : **d'une part pour renforcer et améliorer leur position sur le marché en privilégiant leur complémentarité et d'une autre part pour satisfaire aux exigences du secteur pour créer des économies d'échelle importante affectant directement l'activité des agences de voyages classiques.**

Avec le développement des NTIC et l'intégration en amont des activités de grands groupes internationaux, l'industrie du tourisme a connu un changement structurel conséquent pour les agences de voyages traditionnelles et limite par la même occasion l'arrivée des entrants potentiels. Par contre, les barrières commerciales sont moyennement contraignantes face à la facilité d'accès aux réseaux de distribution.

La notoriété, l'expérience et le carnet d'adresses d'une agence de voyages sont des éléments importants à prendre en considération pour les concurrencer, tâche qui est loin d'être aisée car ces derniers représentent un atout considérable.

2.3.2 Menace des substituts (élevée 10)

Dans l'industrie du tourisme, la menace de substitution est élevée. Celle-ci est présente et inévitable en particulier pour les agences de voyages face au développement continu des NTIC.

Aujourd'hui, l'évolution technologique a donné la possibilité d'acheter les produits touristiques par différents canaux de distribution tels que les agences de voyages

virtuelles. Elle a également permis l'intégration verticale en faveur d'importants acteurs comme les compagnies aériennes et les tour-opérateurs offrant leurs prestations au consommateur final.

L'Internet, les GPS ou bien même les applications possibles sur les Smartphones démontrent également le développement des supports médias électroniques pour faciliter la mobilité et la recherche d'informations à tout moment.

Par ailleurs, d'autres formes de substitution se présentent comme les guides routiers et les plans pour les voyages de courte distance (ex. camping, tourisme durable, séjour chez l'habitant, etc.), d'ailleurs téléchargeables sur les Smartphones.

Il est important de ne négliger aucun concurrent (directs et indirects), afin d'adopter une stratégie adéquate car il est vrai que **les agences de voyages virtuelles et l'évolution des NTIC sont souvent perçues comme la continuité des agences de voyages classiques. La survie des agences de voyages dépend de leur capacité à s'adapter aux NTIC et de leur capacité à s'améliorer pour ne pas devenir obsolète.**

2.3.3 Pouvoir de négociation des acheteurs (élevé 8)

Le consommateur a la possibilité d'organiser son voyage sans passer par les agences de voyages classiques. Il est vrai que l'acheteur peut désormais comparer les offres touristiques, réserver en ligne et s'adresser à d'autres acteurs que les agences de voyages. Par conséquent, le client a un pouvoir de négociation élevé à cause du nombre important de fournisseurs présents sur le marché pouvant répondre à leurs attentes. **Cela oblige donc les agences de voyages à trouver de nouveaux créneaux, miser sur la qualité des conseils, fidéliser la clientèle et proposer des offres susceptibles de concurrencer les différentes offres du marché. En effet, le consommateur a le choix entre de nombreux fournisseurs. Cette forte substitution donne la possibilité d'imposer leur condition et de s'adresser au prestataire de son choix.**

2.3.4 Pouvoir de négociation des fournisseurs (élevé 8)

Les agences de voyages font face à un pouvoir de négociation élevé des fournisseurs pour plusieurs raisons.

Premièrement, **l'approvisionnement des produits touristiques dépend fortement des fournisseurs car ils se trouvent en aval de la chaîne de voyages et**

détiennent une importante notoriété. Par ailleurs, les fournisseurs ne sont pas nombreux donc l'approvisionnement en prestations touristiques est limité pour les voyageurs. De plus, la volonté de certains acteurs de l'industrie à s'étendre pour se rapprocher un maximum du consommateur a des conséquences directes sur les agences de voyages traditionnelles. De nombreux sites Internet ont été créés entre autre par les compagnies aériennes et les tour-opérateurs pour vendre leurs produits au consommateur final sans passer par les intermédiaires. La concentration des acteurs de l'industrie met la pression des prix à la baisse et exige de nombreuses procédures.

Deuxièmement, les agences de voyages dépendent fortement du système de réservation centralisé, plus connu sous GDS (Global Distribution System) car elles jouent un rôle d'intermédiaires entre les prestataires et les clients. **Cette plateforme ou interface « occupe notamment une position stratégique dans le sens où elle traite de l'information-client qui constitue la matière première fondamentale dans le tourisme en particulier, et dans les services en général »⁴².**

2.3.5 Rôle des pouvoirs publics (faible 4)

Le rôle des pouvoirs publics est faible. L'État a plutôt tendance à favoriser la coopération en faveur du développement du tourisme. D'une part, le secteur évolue dans un contexte mondial. D'autre part, « l'État n'intervient pas au niveau des agences de voyages, ou des autres entreprises telles que les voyageurs. Ceux-ci bénéficient de la liberté du commerce. Ainsi, il n'existe pas de licence fédérale pour les agents de voyages. Néanmoins, le consommateur est protégé notamment par la Loi fédérale sur les voyages à forfait, du 18 juin 1993. Cette loi garantit au consommateur un certain nombre de droits, notamment en cas d'annulation ou d'inexécution du voyage par l'organisateur, ou en cas de faillite de celui-ci. Elle force également l'organisateur à la transparence et le lie aux informations qu'il donne »⁴³. Cependant, les agences de voyages comme toutes les industries sont soumises à la ComCo.

⁴² CACCOMO Jean-Louis., *Fondements d'économie du tourisme : acteurs, marchés, stratégies*, 1^{ère} édition, Les métiers du tourisme, de boeck, Belgique, 2007, p. 86

⁴³ ORGANISATION FOR ECONOMIC AND CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, *Politique du tourisme de la Suisse – Rapport de base*, 2000, p. 15

2.3.6 Intensité concurrentielle (élevée 10)

L'intensité concurrentielle est élevée entre les agences de voyages et les différents acteurs directs ou indirects de l'industrie.

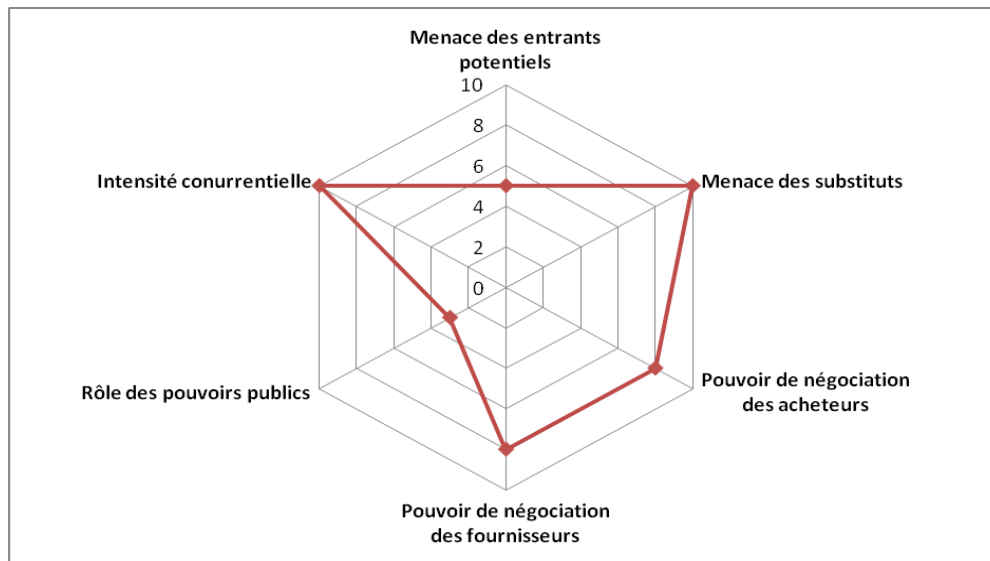
Les fusions, les alliances et les acquisitions se sont multipliées. De nouveaux canaux de distribution, d'acteurs et de modèles économiques sont apparus sur le marché accaparant ainsi une partie de la clientèle des agences de voyages classiques. La concurrence de celles-ci offre des produits et des services touristiques de même nature à la même clientèle engendrant ainsi une forte rivalité. Par ailleurs, nous pouvons constater une forte concentration de grands groupes privilégiant l'intégration verticale à tout point de vue pour atteindre directement le client final et ainsi diminuer les frais et les intermédiaires par la même occasion.

Dans un environnement où la pression des prix à la baisse est constante et où le poids des grands groupes internationaux est conséquent, l'équilibre des forces est remis en cause et rythmé par ces derniers. **L'avenir des agences de voyages traditionnelles peut être assuré mais à condition de privilégier la spécialisation (marché de niche) et de rester local. Elles doivent également s'adapter aux NTIC, anticiper les tendances, créer des liens commerciaux stratégiques et durables. L'intensité concurrentielle est telle que les agences de voyages ont des marges faibles à force de s'aligner et s'adapter à l'offre de la concurrence.**

2.3.7 Hexagone sectoriel

L'hexagone sectoriel permet d'illustrer et de visualiser plus facilement le poids de chaque force identifiée dans l'analyse de PORTER sur une échelle de 1 à 10, allant de faible à élevée.

Figure 3
Hexagone sectoriel



Source : JOHNSON Gerry et al., *Stratégie* (2008, p. 82)

2.3.8 Facteurs clés de succès

Nous pouvons maintenant identifier les facteurs clés de succès pour conclure l'analyse de l'environnement externe. Ces derniers sont des points importants à prendre en compte et à maîtriser dans la stratégie, afin d'acquérir un avantage concurrentiel.

2.3.8.1 Offrir un service de qualité

Les offres touristiques ne cessent de se multiplier dans les agences de voyages en ligne ou classiques. Cette diversification de fournisseurs de prestations touristiques influence énormément la fidélité des consommateurs. **Bâtir une réputation et une identité propre à travers les expériences et les connaissances des ressources humaines deviennent indispensable pour se différencier de la concurrence. Cela se construit également avec les partenaires avec qui les agences collaborent.** Dans une industrie où les acteurs sont dépendants et complémentaires, ceux-ci ont tout intérêt à travailler main dans la main pour élargir leur marché.

La prise en charge de l'organisation d'un voyage de A à Z est une réelle valeur ajoutée pour certains consommateurs. Cela englobe une qualité et une personnalisation dans le service offert. De plus, garantir un service après-vente est un atout essentiel pour se démarquer de la concurrence provenant des agences virtuelles.

2.3.8.2 Consolider l'offre touristique

L'offre des prestations touristiques doit être la plus attractive possible. Pour cela, les agences de voyages peuvent réaliser cela en **prenant en compte les tendances du moment ou bien renforcer leur offre mais dans un ou des domaines en particulier.**

2.3.8.3 S'adapter en continu avec les NTIC

La maîtrise des nouvelles technologies, principalement dans ce domaine d'activités, devient une nécessité pour ne pas être en bout de course. Comme nous l'avons évoqué plus haut, les acteurs de l'industrie du tourisme sont interdépendants entre autre dans la gestion des réservations avec les interfaces GDS par exemple et à la création d'un site Internet, afin d'élargir sa clientèle.

Ne pas prendre en compte les technologies sans cesse mises à jour aurait un impact conséquent sur les activités d'une agence de voyages traditionnelle.

2.3.8.4 Maîtriser les coûts

Le secteur d'activités des agences de voyages de petite taille est rentable si plusieurs paramètres sont respectés. Comme dans tout autre domaine d'activités, le contrôle des coûts est indispensable à la pérennité d'une petite organisation où aucun écart ne pourrait être toléré. C'est pourquoi, dénicher ou consolider son offre par de nouveaux segments devient une nécessité pour chaque agence de voyages.

3. Analyse de terrain

3.1 Objectifs

Arrivée à ce stade, cette partie vise à rencontrer les professionnels du métier et les consommateurs sur le terrain dans le but d'approfondir le travail sur l'impact des NTIC. Par conséquent, cela permettra d'obtenir directement le point de vue et les critiques des agents de voyages et des consommateurs respectivement sur les répercussions des NTIC sur leurs activités et leurs utilisations des NTIC.

Deux questionnaires, destinés aux agences de voyages et au consommateur genevois de produits et services touristiques, ont été élaborés, afin de récolter les informations nécessaires à la problématique. Ainsi **des solutions pourront être mises en évidence en s'appuyant sur des faits réels d'actualité et des critiques des deux parties.**

3.2 Élaboration des questionnaires

Concernant l'élaboration du questionnaire destiné aux agences de voyages, ce dernier a été constitué sous forme d'un guide d'entretien sur papier uniquement contenant quinze questions ouvertes. Cela permettra d'avoir des réponses qualitatives par des professionnels du métier et de privilégier la discussion avec leur propre avis sur leur métier.

Quant au questionnaire réalisé pour les consommateurs, celui-ci est constitué de quatorze questions fermées et deux questions ouvertes. Le questionnaire a été disponible sous un format papier et sur Internet pour impliquer le plus de personnes possible.

Avant d'établir les questionnaires, il a été important de se documenter et de prendre connaissances des études précédentes pour éviter d'aborder des questions déjà traitées. De plus, cela est indispensable, afin d'apporter une réelle valeur ajoutée à ces différents entretiens avec des questions d'actualités telles que l'impact de la crise économique et financières sur leurs activités et aussi par rapport à l'utilisation des NTIC.

3.3 Questionnaire qualitatif : Agences de voyages

3.3.1 Cible

Le premier questionnaire destiné aux agences de voyages localisé dans la région genevoise s'intitule « Enquête sur l'évaluation de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans un contexte de crise économique et financière ». À consulter dans l'Annexe 1 : « Guide d'entretien – Agences de voyages ».

J'ai décidé de contacter une grande et une petite agence de voyages traditionnelles faisant respectivement partie d'un groupe et étant indépendant. Ce choix a été mûrement réfléchi, afin d'obtenir des résultats variés et représentatifs de la situation de ces entreprises. Il est évident que les répercussions de l'utilisation NTIC n'ont pas les mêmes effets selon la taille de l'entreprise dans un contexte économique particulier.

3.3.2 Récolte des données

Pour la recherche d'agences de voyages, il a été plutôt facile d'obtenir un entretien avec des agences de voyages de la région genevoise. Mon objectif a été d'en sélectionner quelques unes à l'aide d'un répertoire disponible sur Internet.

J'ai contacté les grandes agences de voyages par téléphone en leur expliquant à l'avance le but de mon travail de Bachelor. Les participants ont été intéressés par cette démarche et se sont complètement impliqués lors de l'entretien. J'ai pu directement m'entretenir avec les responsables des agences de voyages, aspect important, afin d'obtenir un regard critique et professionnel sur le métier.

3.3.3 Analyse des entretiens : profils

Le premier entretien a été effectué avec une grande agence de voyages suisse et fait partie de l'une des succursales d'un grand tour-opérateur. Celle-ci revend et offre des prestations balnéaires et loisirs, destinées principalement à une clientèle jeune et familiale.

Contrairement à l'agence de voyages précédente, le second entretien a été fait avec une petite agence ne faisant pas partie d'un groupe mais est indépendante dans ses activités et dans ses choix concernant les offres qu'elle désire mettre en vente. Leurs prestations sont ciblées et touchent une clientèle précise pour les voyages

d'aventure, sportif et balnéaire. Il y a également des produits plus généralisés comme la billetterie ou la réservation d'hôtel mais ce n'est pas leur principal créneau.

3.3.4 Analyse des entretiens : similitudes

3.3.4.1 Impact de l'arrivée d'Internet

Les deux agences de voyages interviewées ont perdu une part importante de leur clientèle qui a préféré se tourner vers les agences de voyages en ligne. Une partie de leur clientèle ne se rend plus physiquement à l'agence et préfère organiser leur séjour via le site Internet de l'agence de voyages. Les résultats générés sur les sites Internet est en constante augmentation pour les séjours de courte durée et de proximité.

En tant que revendeur de prestations, les deux agences de voyages sont lésées concernant la vente de billetterie. D'une part, les compagnies aériennes à bas prix couvrent un marché important sur le Net. Et d'autre part, depuis quelques années maintenant, les compagnies aériennes ne versent aucune commission sur la vente de billet d'avion.

Bien que les agences de voyages en ligne offrent des prestations avantageuses, **les deux responsables affirment que certains clients reviennent dans leurs agences lorsqu'ils ont eu une mauvaise expérience avec l'agence virtuelle, que ce soit au niveau de la qualité et du service après-vente.**

3.3.4.2 Impact de la crise économique et financière

Les répercussions de la crise sont nombreuses. Premièrement, la crise a provoquée **une baisse des activités pour les agences de voyages.** Les réservations ont été en baisse et par conséquent le chiffre d'affaires également. Deuxièmement, les responsables ont constaté un état d'esprit différent que ce soit pour **le temps de réflexion qui a été beaucoup plus long en particulier pour la clientèle famille et business et pour le budget consacré aux voyages.** Il est vrai que les clients comparaient énormément les offres avant de se décider. A noter que la clientèle d'affaires s'est plutôt tournée vers les compagnies low cost ou ont tout simplement privilégié les vidéoconférences.

La clientèle jeune et aisée n'a pas été trop affectée continuant les escapades du weekend. La clientèle famille a été la plus affectée regroupant ou décalant à plus tard l'ensemble des vacances pour un seul voyage de longue durée en famille par exemple.

La reprise s'est fait ressentir depuis le mois de janvier et février couvrant ainsi le chiffre d'affaires pour la période estivale.

3.3.5 Analyse des entretiens : différences

3.3.5.1 Actions entreprises face à la crise

Suite à la baisse des activités, des actions ont été entreprises par les deux agences interviewées. **La grande agence de voyages a plutôt joué la carte de l'adaptation en baissant ses tarifs** pour l'ensemble de ses prestations.

Par contre, **la petite agence de voyages a préféré réétudier leur mailing, leur vente et leur produit, et également cibler des adresses pour établir des actions en vue de fidéliser leur clientèle** avec l'envoi de catalogues ou de documentations diverses.

3.3.5.2 Stratégie de communication

Pour une grande agence de voyages offrant des prestations assez générales, il a été important pour eux de revoir leur stratégie de communication. Dernièrement, le groupe a entrepris plusieurs actions de communication en changeant le logo en le rendant plus attractif et moderne, en multipliant les campagnes d'affichages, en revoyant leurs catalogues et en mettant à jour hebdomadairement leurs offres last minute sur leur site Internet.

3.3.5.3 Perception du rôle des NTIC

Concernant la grande agence de voyages, le développement des NTIC a tout de même un impact bénéfique pour une partie de l'activité de l'agence de voyages. D'une part, l'arrivée du billet électronique facilite grandement les activités pour la billetterie. D'autre part, les applications disponibles via les téléphones mobiles comme les Smartphones sont souvent **révolutionnaires en termes de rapidité et d'efficacité**. En effet, l'agence de voyages a la possibilité d'envoyer directement à une clientèle recherchant la rapidité dont les PME commerciales et les hommes d'affaires un email, un sms pour la confirmation de leur vol par exemple.

Cependant, pour la petite agence, **le développement des NTIC l'a obligé à créer un site Internet pour s'adapter à la demande et compléter leurs prestations**. Mais face à la multiplication des sites Internet et des agences de voyages en ligne, la difficulté a été de construire son identité et son offre sur le site Web.

3.3.5.4 Fidélité de la clientèle

La fidélité de la clientèle est très contrastée selon le type d'agence de voyages. Il est vrai qu'une **agence généraliste aura une fidélité de la clientèle moins importante qu'une agence de voyages spécialisée qui elle a une clientèle très ciblée.**

3.3.5.5 Opportunités

Concernant les opportunités les avis divergent. Selon le responsable de la grande agence de voyages, l'opportunité à saisir aujourd'hui est l'envie des consommateurs de voyager à nouveau. En parallèle, il serait indispensable de **travailler la communication** sur les offres à travers des supports médias différents tels que les flyers, site Internet, panneau d'affichage.

Par contre, la première opportunité à saisir pour la petite agence de voyages est de **diversifier son offre en trouvant d'autres créneaux à exploiter** tout en étant en adéquation avec son offre de base. Il faut également mettre l'accent sur le service et le service après-vente (aide, suivi, etc.).

3.4 Questionnaire quantitatif : Consommateurs⁴⁴

3.4.1 Cible

Le deuxième questionnaire est quant à lui destiné aux consommateurs de produits et services touristiques, celui-ci s'intitule « Enquête sur la perception des consommateurs dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ». À consulter dans l'Annexe 2 : « Questionnaire – Consommateurs ».

Les personnes sondées proviennent essentiellement de la région genevoise. Sur l'ensemble de l'échantillon, 85 femmes et 73 hommes ont rempli le questionnaire, soit un total de 158 individus, représentant respectivement 53.8 % et 46.2 %. Ceux-ci représentent toutes les catégories d'âge allant de moins de 26 ans à plus de 55 ans. Par contre, nous pouvons constater que les tranches d'âge situées à plus de 36 ans sont les moins représentées à cause de la nature de mes contacts. Cependant, nous pouvons constater que le nombre d'étudiants et de personnes en emploi est équilibré. Cela a été volontaire, afin d'obtenir des résultats variés susceptibles d'enrichir le travail.

⁴⁴ À consulter dans l'Annexe 3 : « Résultats obtenus pour le questionnaire destiné aux consommateurs »

3.4.2 Récolte des données

Avant de commencer la récolte des données, il a été judicieux de réfléchir sur le mode de diffusion des questionnaires le plus adéquat car celui-ci peut avoir des influences significatives dans les résultats obtenus.

Il a été également important d'équilibrer et de suivre en temps réel le nombre d'étudiants et de personnes en emploi mais aussi par rapport aux âges car il est bien évident que les résultats diffèrent énormément selon l'âge, la taille du ménage et le statut professionnel. C'est pourquoi, j'ai décidé de choisir plusieurs canaux de diffusion permettant d'atteindre un large public dont mes contacts emails personnels, mes contacts email de la Haute Ecole de Gestion de Genève et mes contacts via le réseau social Facebook. J'ai également distribué le questionnaire à mon entourage (famille et amis) et à mes anciens collègues de travail sous format papier, ceux-ci les ont aussi transmis à leurs connaissances.

Afin de suivre les réponses obtenues, j'ai utilisé un programme spécialisé de questionnaire en ligne sur Google pour la récolte des données. Cela m'a permis de suivre en direct le nombre d'étudiants et de personnes en emploi, afin d'équilibrer l'échantillon.

La récolte de données a duré deux semaines et a réuni 158 participants. Suite à cela j'ai pu commencer l'analyse des données.

3.4.3 Analyse des données

3.4.3.1 *Fréquence de voyages*

Avant l'amélioration du niveau de vie et de l'augmentation des revenus, voyager était réservé à des privilégiés pour une période précise de l'année (ex. vacances scolaires). Au fil des années, les voyages de loisirs sont devenus accessibles à tous.

79.1 % des participants ont effectué deux à plus de trois voyages dans la majorité des cas dans le cadre des voyages privés et de loisirs en 2009, malgré la crise économique et financière. Par ailleurs, l'échantillon démontre également que sur les 158 sondés, **120 n'ont pas le sentiment d'avoir diminué la fréquence de leurs voyages durant l'année 2009**. Cela s'explique par la multitude d'offres de produits touristiques à des prix de plus en plus avantageux et des offres « last minute », mais aussi par le fait que les individus privilégient de plus en plus les petites escapades, les moments d'évasion et de détente à des destinations de proximité. Cela confirme donc

la tendance des consommateurs à privilégier les voyages de courte durée et de proximité.

3.4.3.2 Utilisation d'Internet et des supports médias dans l'organisation des voyages

Les résultats démontrent que 94.3 % des individus ont un accès à Internet à domicile et/ou sur le lieu de travail. 59.5 % sont en possession d'un Smartphone et/ou d'un téléphone avec une connexion Internet.

Nous pouvons constater que **82.3 % des sondés utilisent Internet pour la planification de leurs voyages en termes de recherche d'informations, de préparation et de réservation d'un voyage par le biais des agences en ligne** au détriment des agences physiques. 44.9 % confirment qu'ils utilisent systématiquement Internet pour organiser un voyage. **Leurs motivations principales sont la possibilité de comparer les offres de produits touristiques, de rechercher des informations, de réserver (vol, hôtel, location de voiture, etc.) et enfin la rapidité dans la recherche d'informations.**

Ces informations confirment donc l'importance de ce type d'agence et de l'utilisation d'Internet, leur rôle a été défini de pratique, accessible et efficace. Internet est définitivement devenu un outil indispensable dans la planification d'un voyage pour les consommateurs, lui attribuant ainsi un rôle important et novateur dans l'industrie du tourisme. Ce support média a permis de toucher un plus large public concernant la consultation d'offres touristiques en ligne de tout genre.

En effet, la gamme de produits semble plus large et diversifié. Internet regorge d'informations sur les activités, les visites et les bons plans pour les voyageurs. Les participants considèrent même que les agences de voyages en ligne fournissent autant de renseignements et facilitent les démarches quant à la préparation du voyage que les agences de voyages classiques. Tout cela en évitant les frais de dossier. De ce fait, la possibilité de comparer les offres issues des fournisseurs ou des facilitateurs devient aisé : en un seul clic. Le consommateur d'aujourd'hui jouit d'une certaine liberté dans l'organisation de son voyage et dans la recherche d'informations car les agences de voyages en ligne sont accessibles 24h/24h. Elles facilitent l'accès à l'information pour la destination souhaitée et permettent également un gain de temps en tout point, évitant ainsi aux consommateurs de se déplacer.

D'après les résultats de l'enquête, il y a une nette corrélation entre l'utilisation des consommateurs et le développement des supports médias électroniques dans

l'industrie du tourisme. En effet, la technologie a permis d'élaborer des sites de plus en plus complets et efficaces, afin de répondre à une demande bien présente. Il est vrai que l'utilisation d'Internet est très pratique pour les offres last minute. De plus, les packages dynamiques combinant des prestations différentes (ex. vol et hébergement) rencontrent un grand succès auprès du public. Le développement des NTIC profite autant aux clients qu'aux acteurs prestataires de l'industrie mettant ainsi en vente leur produits sur leur site Web.

Grâce au développement du Web 2.0, les sites interactifs (forum, blog) se sont multipliés et occupent un rôle croissant dans le choix des consommateurs. Les plus connus en Europe sont TripAdvisor, Routard.com, Voyage Forum et même Trivago. **Les principales raisons citées de l'utilisation de ces sites Web sont nombreuses comme l'instantanéité de l'information, la praticité pour trouver des bons plans au niveau du logement, restauration ou lieux de visite. Mais la valeur ajoutée de ces sites spécialisés est le partage des expériences, avis et impressions de voyages.** Il est vrai que c'est un excellent moyen de connaître de nouvelles destinations ou lieux peu connus également. L'échange entre les consommateurs est facilité.

Voici quelques impressions sur la raison de l'utilisation des réseaux sociaux pour la planification d'un voyage :

- « Avis des voyageurs très important et le moyen le plus fiable pour se renseigner ».
- « Les sites comme TripAdvisor.com ou le Routard permettent aux utilisateurs de donner leur avis et leur conseil, c'est très pratique quand on ne connaît pas du tout un endroit ».
- « Avis d'internautes sur certains hôtels et attraction-musées pour essayer de se faire une meilleure idée de l'emplacement, du rapport qualité-prix ou de la propreté, service compris, etc. ».

Internet met à disposition une mine d'informations et aujourd'hui, le consommateur a évolué et a un réel besoin de trouver des renseignements par lui-même et d'être indépendant. Cela augmente ses exigences dues à la quantité d'informations à sa disposition. Cela n'est pas tout, le développement continu des supports médias comme les Smartphones permettent de mettre en confiance les voyageurs car

les informations sont à portée de main : la rapidité des démarches est parfaite pour les voyages simples.

3.4.3.3 Rôle d'Internet et des agences virtuelles : alternative ou complémentarité aux agences de voyages traditionnelles

L'échantillon des personnes qualifiant leur fidélité de faible est de 65.2 %. Ceux-ci ne voient pas la nécessité de consulter une agence de voyages classique alors qu'il est possible de tout faire en ligne et éviter les frais de dossier.

L'agence de voyages virtuelle offre des prestations diversifiées, attrayantes et avantageuses, celle-ci propose également un service rapide (consultation last minute, pas d'attente) et une liberté dans la planification d'un voyage, principalement pour les voyages standards et les offres last minute. De plus, la majorité des sondés qualifie les agences virtuelles de rentable et meilleur marché. À noter que **61.4 % des participants réservent leur voyage via Internet.**

Les agences de voyages en ligne et classiques peuvent être complémentaires. En effet, **22.8 % des sondés utilisent les deux types d'agences pour la planification de leur voyage.** Un consommateur peut très bien faire des recherches et comparer les différentes offres sur le Web, et ensuite faire sa réservation finale dans une agence de voyages traditionnelle.

3.4.3.4 Limites des agences de voyages en ligne

Cependant, il faut souligner que les agences de voyages virtuelles ont des limites quant à leurs prestations et l'avis des consommateurs divergent quant à leur fiabilité.

Il est vrai qu'**elles sont limitées à des voyages standards et que le contact humain est peu voire inexistant. Il est donc difficile de poser toutes les questions que l'on souhaite.** Par conséquent, cela engendre une remise en question sur la confiance accordée à ces agences. Malgré le souhait de faire la bonne affaire, les agences en ligne n'offrent pas la garantie et la fiabilité que propose une agence traditionnelle.

Deux cas se présentent régulièrement, le premier est la situation où le consommateur rencontre des problèmes de type administratif comme l'annulation ou le changement d'un séjour. Il est fréquent que le client n'ait pas contact direct et précis pour les régler. Le deuxième cas est lors d'une mauvaise expérience lors d'un séjour où la qualité de la prestation est remise en cause. En effet, l'information construite est basée sur l'image d'où l'importance des forums et blogs permettant de donner son avis et ses expériences de voyages.

Voici, quelques impressions récoltées lors de l'enquête :

- « C'est pratique mais en même temps il faut savoir s'en méfier parfois ».
- « Je ne fais pas confiance aux agences de voyages en ligne, car je préfère être en contact direct avec quelqu'un ».
- « Le rôle des agences en ligne et traditionnelles est de faire du profit. Certaines offres sont plus avantageuses en ligne mais pas dans tous les cas. Permet de toucher plus de personnes et répond aux nouvelles manières de consommer des clients ».
- « Un rôle novateur et qui sera amené à remplacer les agences traditionnelles ».
- « Pratique, rapide le seul problème encore un peu de crainte sur la garantie, s'il y a le moindre souci à qui se retourner ? »
- « Elles augmentent la concurrence et aident à baisser les tarifs ».
- « C'est vraiment bien parce que ça permet aux gens de s'organiser par eux-mêmes et surtout ça coûte moins cher. Par contre le risque, c'est qu'on ne soit pas satisfait à la fin de notre choix et on a personne pour nous conseiller. C'est pour cela que les agences de voyages traditionnelles ont encore une place importante, je pense même s'il y a des sites Internet où nous pouvons prendre l'avis des internautes sur les choix d'hôtels etc. ».

3.5 Discussion

3.5.1 Prestations

La pérennité des activités des agences de voyages dépend fortement de leur environnement externe mais également de leur type de prestations soit généraliste ou spécialisé. Il est vrai que les agences de voyages traditionnelles ont perdu une partie de leur clientèle depuis l'arrivée d'Internet, mais l'impact est ressenti différemment selon les prestations offertes par l'entreprise. **Celles ayant privilégié une stratégie de généraliste ont énormément souffert**, certaines ont même dû fermer. Le risque qu'un tour-opérateur ou qu'une agence de voyages offrent des prestations générales ou se focalisent sur une seule destination, s'avère dangereux pour sa pérennité.

3.5.2 Mobilité des consommateurs

Aujourd'hui, on a l'envie et la possibilité de voyager surtout pour les jeunes qui ont plus l'esprit du voyage. Cela se confirme par les possibilités de mobilité que ce soit pour les études ou pour apprendre une langue étrangère.

3.5.3 Impact d'Internet sur la clientèle

Internet a énormément influencé l'industrie du tourisme dans son ensemble et a obligé les agences de voyages à se repositionner. Il y a une baisse de la demande et une augmentation des réservations via ce support média. **Celui-ci rencontre beaucoup de succès auprès d'une clientèle âgée de 20 à 40 ans.** Il est vrai que la génération d'aujourd'hui a l'impression d'être née avec Internet. Donc, consulter ce support média devient une habitude et un réflexe pour s'informer.

Par conséquent, **le problème majeur que rencontrent les agences est que leur clientèle est vieillissante.** D'après mon enquête, il y a une forte corrélation entre l'âge et la fidélité des consommateurs. Cependant, nous retrouvons aussi une clientèle ayant besoin de sentir sécurisé et constatons que les personnes aisées et âgées de 45 ans et plus feront appel aux agences de voyages traditionnelles.

Par contre, il est important de souligner qu'il **y a une différence entre le consommateur qui recherche uniquement des informations sur le Web et celui qui achète le produit.**

3.5.4 Fidèles aux agences de voyages traditionnelles

Notons que **14 % des sondés qualifient leur fidélité aux agences de voyages traditionnelles de très élevée à élevée.** Ce pourcentage est moindre et décroît d'années en années.

Cependant, les agences de voyages sont toujours prisées par un certain type de clientèle voulant absolument une personnalisation de leur voyage et une expertise. En effet, **le service est la valeur ajoutée et la légitimité des agences de voyages de nos jours.** Il constitue la différence avec les agences virtuelles. Cette distinction se justifie par l'assistance offerte par les agents de voyages dans les démarches et l'organisation du voyage ainsi que par les conseils et informations spécifiques fournis aux clients. Il y a justement des personnes prêtes à payer le prix car ça leur fait aussi gagner du temps et leur assure aussi en général un service après-vente en cas de problèmes ou de besoins complémentaires pendant les vacances. Nous avons pu

constater de l'importance d'un service après-vente efficace lors de l'éruption volcanique en avril 2010 en Islande. De nombreuses agences de voyages ont du trouver des alternatives rapidement pour aider leurs clients à se déplacer jusqu'à leur destination finale.

Les agences classiques laissent également un temps de réflexion pour le client. Ce qui n'est pas le cas pour les agences virtuelles, qui elles obligent le consommateur à payer tout de suite pour avoir une confirmation.

En cas de problème, le client peut se retourner sur quelqu'un. La garantie et la confiance sont des éléments indispensables car ils sont synonymes d'assurance et de professionnalisme de la part des agents de voyages. Ces derniers ont une connaissance des destinations touristiques et ont visité les endroits qu'ils proposent. Une agence de voyages virtuelle ne pourra jamais fournir l'expertise pour des voyages complexes et précis ne se limitant pas à un vol et une nuit dans un hôtel par exemple.

Voici quelques impressions des sondés sur le rôle des agences de voyages traditionnelles :

- « Le rôle des agences de voyages est très important à partir du moment où le voyage est de longue durée. Le fait de passer par une agence de voyages est une garantie pour la personne. Les agences de voyages sont informées, proposent des assurances, donnent tous les conseils, astuces et trucs pour que le séjour se passe du mieux possible ».
- « Rassurent ceux qui ont besoin de conseil pour l'organisation de leur voyage ».

3.5.5 Vision

La vision sur l'avenir de leur activité diverge énormément. Le responsable de la grande agence de voyages est très pessimiste quant à l'avenir du métier par le fait que sans l'aide de l'Etat et des moyens financiers du tour-opérateur durant l'année, la faillite aurait été assurée. Tandis que le responsable de la petite agence envisage l'avenir avec optimisme. Par contre, il faudra être pointu, avoir une identité marquée et ne pas être uniquement un revendeur de voyages généralisé.

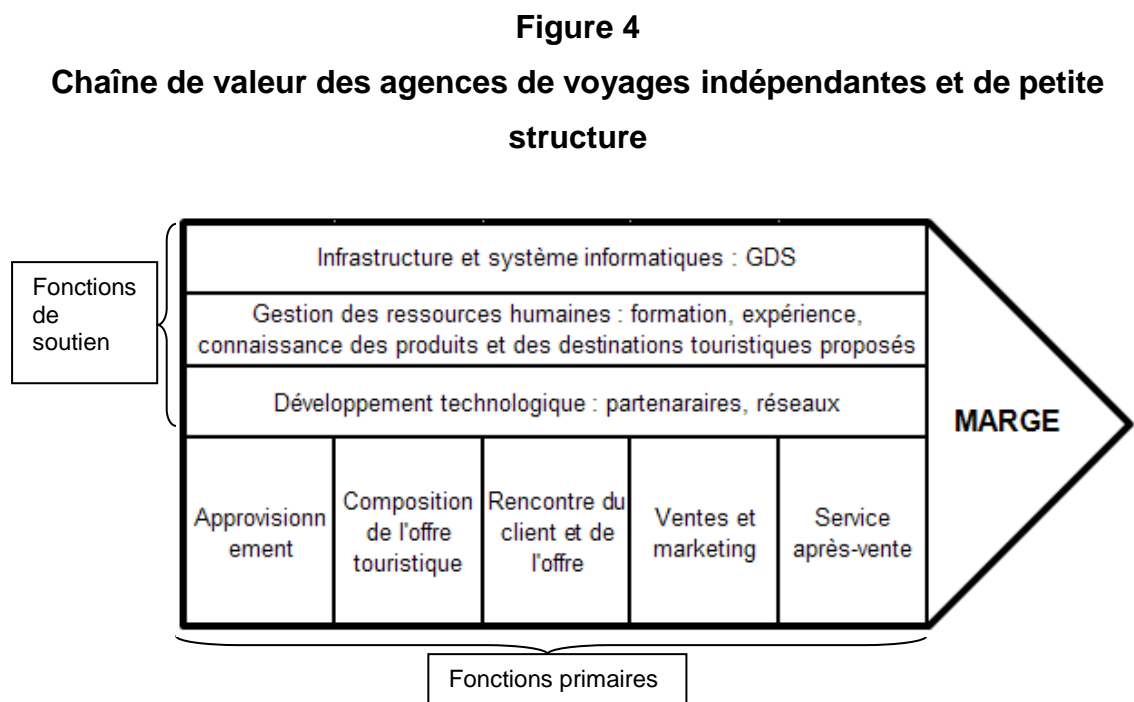
4. Recommandations

Arrivée à cette dernière partie, des recommandations vont pouvoir être formulées. Ces dernières seront destinées aux agences de voyages traditionnelles indépendantes et de petite structure. Ce choix a été mûrement réfléchi car la majorité de ces entreprises n'ont pas une équipe spécialement dédiée à leur stratégie de développement. Les différents outils utilisés concerneront une chaîne de valeur et une analyse SWOT génériques pour les agences de voyages traditionnelles de ce type.

Ce travail de Bachelor et les différentes préconisations qui en découleront, permettront d'avoir une vue d'ensemble sur les principaux enjeux et tendances générales de l'industrie. Ainsi, **des pistes de réflexion et/ou d'amélioration pourront être élaborées, afin de proposer une stratégie de développement efficace. Ces propositions seront utiles pour se démarquer et gagner des parts de marché.**

4.1 Chaîne de valeur

Dans le cadre des stratégies concurrentielles, ce modèle a été présenté et défini par Michael Porter. **La chaîne de valeur démontre l'ensemble des étapes pouvant créer de la valeur aux yeux des clients et un avantage concurrentiel pour une entreprise.** Dans cette étude, voici une proposition de la chaîne de valeur des agences de voyages indépendantes et de petite structure.



Source : JOHNSON Gerry et al., *Stratégie* (2008, p. 134)

4.1.1 Fonctions primaires

Les fonctions primaires ou activités principales génèrent directement de la valeur ajoutée en passant par ces différentes fonctions : approvisionnement, composition de l'offre touristique, rencontre du client et de l'offre, ventes et marketing et service après-vente.

Pour assurer l'activité d'une agence de voyages, celle-ci doit s'approvisionner en prestations et produits touristiques par des tour-opérateurs en général ou des prestataires de services, afin de créer et de composer l'offre. La valeur ajoutée se trouve essentiellement dans le choix des produits et dans la façon d'assembler l'offre touristique propre à l'agence de voyages. Il faut ensuite assurer la rencontre entre la clientèle et les différentes offres à l'aide de locaux et de supports médias par exemple. De plus, il est important pour une agence de voyages de communiquer et de construire son image, à travers les compétences propres d'un agent de voyages. En effet, ces dernières reposent sur l'expérience, les connaissances et les aptitudes du personnel à séduire et à persuader, cela crée aussi la valeur ajoutée d'une agence de voyages. Enfin, le service après-vente est indispensable dans ce genre d'activités pour assurer un suivi continu de la clientèle.

4.1.2 Fonctions de soutien

Quant aux fonctions de soutien, celles-ci sont indispensables à la création de valeur et accompagnent les fonctions primaires. Pour qu'une agence de voyages soit intégrée dans un marché tel que nous le connaissons, elle doit acquérir les infrastructures informatiques en termes de plateformes électroniques mondiales. De plus, ces dernières servent d'intermédiaires entre les fournisseurs et les clients. Par ailleurs, la gestion des ressources (formation, compétence, connaissance des destinations touristiques) est primordiale pour la pérennité des activités. Enfin, l'élaboration d'un réseau de contacts et de partenariats est indispensable, afin d'offrir un service et des produits touristiques concurrentiels.

4.2 Analyse SWOT

Nous pouvons désormais passer à l'analyse SWOT, en anglais Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, combinaison des forces et faiblesses d'une organisation mêlée aux menaces et opportunités de l'environnement dans lequel elle évolue.

L'analyse de l'environnement externe et des compétences stratégiques d'une agence de voyages de petite taille permet d'élaborer l'analyse **SWOT**. Celle-ci récapitule les points importants par rapport aux facteurs clés de succès et à la capacité stratégique d'une entreprise à répondre ou à développer ses compétences face aux exigences du marché ou trouver d'autres créneaux à exploiter.

Tableau 1
Analyse SWOT

MENACES	OPPORTUNITES
<ul style="list-style-type: none"> • Concentration de la concurrence : intégration verticale des activités • Croissance et développement continu des agences en ligne grâce aux NTIC • Changement dans le processus d'achat des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieillesse de la population • Evolution des structures familiales • Spécialisation dans les marchés de niche • Tendance : développement durable, besoin de personnalisation • Adaptation aux services Internet • Amélioration de la qualité de leur service
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Offres spécifiques et complexes • Services personnalisés et suivi • Professionnalisme : expérience, connaissance de l'industrie, des destinations et des produits touristiques • Fidélité des consommateurs • Bonne relation avec les partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des coûts • Assise financière faible • Marché des voyages standards difficile à concurrencer • Faible communication et visibilité

Source : JOHNSON Gerry et al., *Stratégie* (2008, p. 142)

Les agences de voyages traditionnelles définies dans cette étude détiennent des forces inégalées aux agences de voyages en ligne. Grâce aux compétences

humaines, elles offrent un service de qualité via leur professionnalisme complété par leurs connaissances du métier. Elles offrent en effet un service personnalisé et garantissent un suivi après l'achat d'un produit touristique. Cela décrit bien leurs aptitudes à organiser des voyages spécifiques et complexes. Tous ces éléments renforcent la fidélité et la confiance de la clientèle. Par ailleurs, elles ont souvent de très bonnes relations avec leurs fournisseurs vu les produits touristiques proposés.

Cependant, une entreprise de petite taille n'a le droit à aucun écart quant à la gestion des coûts. Cela est d'autant plus accentué avec un capital financier faible. Ce qui rend les voyages standards offerts sur Internet de plus en plus rude à concurrencer au niveau des prix.

Les principales menaces à prendre compte sont la concentration de la concurrence et leur poids dans l'industrie. Les agences de voyages de petite taille ont tout intérêt à avoir une stratégie optimale pour ne pas se faire écraser par les grands acteurs du domaine. Par ailleurs, les résultats sont croissants et positifs en 2009 pour les agences en ligne. Cela démontre une réelle menace car leur développement ne faiblit pas et répond clairement à un segment précis du marché, contrairement aux agences traditionnelles. En conséquent, c'est tout un processus d'achat des consommateurs qui a maintenant changé.

Néanmoins, plusieurs opportunités sont à prendre en considération. L'évolution de la structure des familles et le vieillissement de la population sont des marchés à exploiter. Par conséquent, trouver des marchés de niche et se spécialiser dans un domaine précis seraient une solution possible comme suivre les tendances actuelles de besoin de personnalisation des individus et de développement durable en proposant par exemple des séjours culturelles. Par ailleurs, la création et/ou le développement d'un service Internet pour vendre les produits touristiques directement à sa clientèle de base et potentielle seraient indispensables. En effet, cela permettrait de compléter les prestations et s'adapter à la demande du marché. Enfin, les agences de voyages traditionnelles confondues doivent offrir un service irréprochable et de qualité car celui-ci détermine la valeur ajoutée qui fait toute la différence avec les agences en ligne.

4.3 Scénarios et options stratégiques

Deux scénarios peuvent être envisagés selon l'évolution du développement des NTIC et de la reprise des activités suite à la crise. Ces différentes situations permettront d'établir quelles seront les activités stratégiques à adopter.

4.3.1 Scénario défavorable : les agences de voyages en ligne continuent leur ascension grâce au développement continu des NTIC

Ce scénario serait le pire pour les agences de voyages traditionnelles. En effet, cela laisserait envisager que les technologies de l'information et de la communication se sont fortement développées au point d'offrir des prestations plus élaborées et de qualité qu'un voyage standard. Cependant, la technologie progresse et les fonctions disponibles sur le Web permettent aujourd'hui au consommateur de personnaliser et choisir lui-même toutes les étapes du voyage via les packages dynamiques. Le voyageur d'aujourd'hui a ainsi une plus grande liberté.

Aujourd'hui, la majorité des agences de voyages offre des packages dynamiques « basiques » concernant le vol et l'hébergement. Dans ce scénario, des prestations supplémentaires viendraient étoffer l'offre avec la possibilité de réserver pour des activités (visites/excursions), location de voiture, etc. et ainsi permettre aux clients de combiner les prestations souhaitées.

Dans ce cas, les agences de voyages classiques n'auraient plus la légitimité d'exister sur le marché. Les agences virtuelles consolideraient leurs activités et offriraient toutes les options possibles grâce à une plateforme des plus performantes. Elles deviendraient ainsi une alternative de premier choix à un prix toujours plus avantageux car elles n'ont pas de frais de catalogue et de locaux. Par ailleurs, la satisfaction des voyageurs sera prise en compte de façon optimale avec les fonctions proposées du Web 2.0 car celles-ci dirigent le consommateur avec la mine d'informations disponibles. Cela donne en plus une meilleure visibilité des offres disponibles sur le Net. L'échange d'informations et de commentaires sur ce type de site Internet permet d'assurer un suivi des voyageurs et de travailler sur le service après-vente peut-être même physique à l'avenir.

Le potentiel de l'e-tourisme sera exploité et la désintermédiation sera à son optimum. Par la même occasion, les individus seront plus enclins à faire confiance aux achats effectués sur le Web.

4.3.2 Scénario favorable : les agences de voyages traditionnelles maintiennent leurs activités

Dans ce scénario, les activités des agences de voyages traditionnelles seraient maintenues. Avec un environnement aussi dynamique que le secteur du tourisme, les faiblesses liées à la taille de ces entreprises doivent être prises en considération comme avoir une gestion optimale des coûts et une assise financière saine. De plus,

ces dernières devraient se développer à l'aide des ressources et compétences acquises comme le professionnalisme, la qualité du service et des offres proposées, ainsi que la fidélité de la clientèle. **Les facteurs clés de succès tels que la qualité du service, la consolidation de l'offre touristique, l'adaptation continue avec les NTIC, la maîtrise des coûts aident également à définir les axes de déploiement stratégique.** C'est pourquoi, il est possible d'envisager une perspective évolutive pour l'avenir des agences de voyages classiques tout en étant en adéquation avec l'identité de l'entreprise.

4.3.3 Options stratégiques

Suite à ces scénarios, il est désormais possible d'envisager et de proposer différentes stratégies.

4.3.3.1 *Stratégie de sophistication*

D'après les conclusions de l'analyse de l'environnement et des capacités stratégiques, les agences de voyages devraient adopter une stratégie de différenciation vers le haut en augmentant la valeur aux offres de la concurrence, soit la stratégie de sophistication pour une vision à long terme. Cette stratégie offre des prestations jugées et perçues de qualité supérieure que la concurrence. Les prix proposés sont justifiés et supérieurs par rapport aux agences de voyages en ligne car la qualité du service et la présence physique font toute la différence pour la clientèle. Baisser les prix au même niveau que les agences de voyages en ligne réduirait la qualité du service et des produits et fragiliserait d'autant plus la situation financière d'une agence de voyages de petite taille.

En adoptant cette stratégie, **deux aspects doivent être pris en considération, soit étoffer son offre touristique et améliorer la qualité du service tout en s'adaptant aux NTIC.**

Cependant, en adoptant cette stratégie, il faut être attentif et identifier les clients stratégiques de l'agence de voyages en question car ces derniers valorisent l'avantage concurrentiel. A travers l'identité de l'entreprise, celle-ci devra construire son offre de produits touristiques en se spécialisant sur un marché précis. Cette spécialisation sera une source de vraie valeur ajoutée pour le client car elle permet de se différencier de la concurrence en ligne avec des offres standards dépourvues de personnalisation. La priorité sera donc de développer et d'étoffer l'offre, afin que celle-ci devienne le principal créneau avec les compétences et les ressources à disposition de l'agence.

Enfin de compte, la vente de billetterie et de voyages standards viendraient en second plan, car celle-ci est un marché difficile à concurrencer

Les agences de voyages de petite structure bénéficient d'un capital important qui est la proximité avec sa clientèle. En adoptant cette stratégie de proximité, il est plus facile de se concentrer sur les attentes et les besoins des voyageurs. Cela permettra à l'agence d'avancer dans une optique d'amélioration continue et d'offrir un service irréprochable et de qualité.

Par la même occasion, la stratégie de sophistication doit obligatoirement s'accompagner avec l'adaptation des NTIC pour toutes les agences de voyages confondues. Cela devient une nécessité pour le développement des activités car il est désormais impossible d'ignorer le changement de processus d'achat d'un produit touristique. Sachant que le consommateur consulte et achète de plus en plus Internet respectivement pour l'organisation et l'achat d'un produit touristique, l'entreprise se doit de développer cet outil. Si ce n'est pas encore le cas, en proposant un site Internet avec toutes les fonctions possibles grâce à l'amélioration et au développement continu des supports médias. Cela permettra d'offrir un service supplémentaire et complémentaire à la clientèle, ainsi un plus large public sera attiré et un suivi physique pourra être possible.

4.3.3.2 Stratégie de focalisation

Selon la suite des activités, rien n'empêche l'entreprise de concentrer son offre à une cible précise. Ce qui consisterait à offrir des prestations touristiques à forte différenciation destinées à une clientèle spécifique et particulière. Par contre, pour faire face à la concurrence des paramètres doivent être pris en compte. En effet, la taille du marché doit être restreinte, le réseau de contact et de prestataires privilégié, afin d'être protégé par d'éventuels concurrents.

4.3.4 Choix de l'option stratégique : justification et cohérence

Avec l'arrivée d'Internet, les supports médias n'ont pas cessé de s'améliorer et de se développer au point d'avoir changé le comportement d'achat dans cette industrie, en l'espace de quelques années. Il serait naïf de croire que l'évolution des NTIC se fera en sens inverse à l'avenir. C'est pourquoi, les agences de voyages traditionnelles de petite structure doivent adopter la stratégie la plus adéquate pour assurer leur survie dans cette industrie. **Leur légitimité et leur survie est justifiée car les agences de voyages virtuelles ne remplaceront en aucun cas les compétences humaines en**

termes de services et de conseils. Il y aura toujours une clientèle en quête de ce type de services. Les agences de voyages traditionnelles doivent revoir leur stratégie en fonction de leur domaine de compétences et non s'attarder sur les offres standards et généralisées parfaitement maîtrisées par les agences de voyages en ligne et sur les produits touristiques émis par les grands groupes du secteur.

Dans un premier temps, l'option de la stratégie de sophistication semble la plus intéressante à adopter car elle consoliderait la situation actuelle pour ce type d'agence. L'ensemble des prestations a une valeur supérieure due au service offert.

L'option de la stratégie de focalisation semble encore prématurée car celle-ci est la continuité de la stratégie de différenciation vers le haut. De plus, les ressources et compétences doivent être suffisamment spécifiques pour répondre à un tel marché. Cela dépend également des intentions des dirigeants quant à leur vision sur leur propre entreprise.

A ce moment, des recommandations peuvent être définies plus précisément. La faisabilité de ces différents choix stratégiques prend en compte toute l'analyse en amont soit l'analyse de l'environnement et de terrain, ainsi que les forces et faiblesses génériques à ce type d'entreprises.

4.4 Préconisations en terme de développement stratégique

Arrivée à ce terme du travail, les éléments nécessaires ont été étudiés quant à la définition des recommandations.

4.4.1 Consolidation des activités en se spécialisant dans un marché précis

La question du positionnement est déterminante pour l'avenir, afin de construire et d'affirmer une identité propre à l'agence, ce qui permettra de se différencier de la concurrence. Avant d'envisager la stratégie de sophistication, il est judicieux d'être au clair avec le marché auquel l'agence de voyages souhaite s'attaquer.

Ensuite, **l'élargissement de la gamme de produits touristiques** peut être envisagé, afin de se spécialiser dans tous les aspects de la destination ou du type de voyage proposé. Cela permettra de cibler au mieux les attentes de la clientèle. Souvent, les agences de voyages indépendantes exploitent déjà un créneau spécifique et ont une bonne relation avec leurs fournisseurs. Cependant, il ne faudra pas se limiter à une seule destination car les risques seraient conséquents dans le cas où le climat se

dégraderait ou bien si la situation économique et politique du pays en question s'avère instable. La mise en œuvre de cette stratégie aura clairement une valeur supérieure aux offres concurrentes en ligne.

Entre autre, il est important de considérer les tendances majeures de l'industrie selon le domaine d'activités ciblé par l'entreprise. Voici quelques tendances actuelles à considérer pour ne pas tomber dans la banalité : **l'attention croissante au bien-être de l'individu, l'accès facilité aux destinations urbaines, le marché florissant des seniors dû au vieillissement de la population, l'évolution des structures familiales et enfin l'intérêt grandissant pour le tourisme vert et culturel. Les voyages thématiques en fonction des saisons sont également un marché à exploiter.**

4.4.2 Développement d'une collaboration durable avec les fournisseurs

Une consolidation des activités s'accompagne obligatoirement de partenaires commerciaux qualifiés dans leur domaine de compétences. En effet, ceux-ci constituent les prestations offertes par une agence de voyages. Il est dès lors important de favoriser et de maintenir de bonnes relations commerciales dans le contexte économique actuel tout en étant en adéquation avec l'identité de l'entreprise. De plus, une agence de voyages indépendante et de petite taille a tout intérêt à réfléchir sur le développement de son réseau de fournisseurs pour survivre.

Pour cela, plusieurs options se présentent :

- entretenir les rapports commerciaux ;
- proposer des contrats d'exclusivité ;
- multiplier ses partenaires commerciaux ;
- envisager des partenariats avec des entreprises partageant les mêmes valeurs et activités.

4.4.3 Amélioration continue de la qualité du service

Comme cité plus haut, le service est la valeur ajoutée des agences de voyages traditionnelles. C'est pourquoi, il semble judicieux de miser avant tout sur le service et de créer une ambiance à part entière à l'entrée même de l'entreprise car ces différentes raisons justifient la fidélité de la clientèle.

La fidélisation du client provient avant tout de la qualité du service et des prestations proposées dès le premier contact.

Voici quelques idées pour améliorer la qualité du service :

4.4.3.1 Création d'une ambiance propre à l'identité de l'agence et à ses produits touristiques

Illustration pour une agence de voyages spécialisée dans les voyages en destination de l'Asie : ici, l'aspect à prendre en considération est de recréer une ambiance particulière propre à l'Asie. La décoration et l'aménagement doivent pouvoir refléter des ambiances qui nous feraient transporter dans les paysages de rizières, les calligraphies, les statues de Boudah, l'exotisme tout en préservant une ambiance zen avec des couleurs neutres.

4.4.3.2 Personnalisation de l'offre

Illustration pour une agence de voyages spécialisée dans les voyages d'aventures : cette tendance est confirmée. Aujourd'hui, l'individu a besoin de se sentir privilégié et de vivre une expérience unique, afin de s'évader du monde réel. Ce type de voyage englobe entre autre le trek, le trails et la randonnée. Il serait intéressant de pouvoir proposer une certaine flexibilité dans le circuit proposé. Par exemple, laisser une option sur mesure serait la bienvenue en tenant compte des différentes attentes comme le budget, la destination, le type d'activités, etc.

4.4.3.3 Offre de prestations supplémentaires

Illustrations pour une agence de voyages spécialisée dans les voyages en destination des capitales européennes : ces prestations supplémentaires seraient listées par l'agent de voyages et informeraient par exemple le voyageur sur les bons plans, les activités et les coutumes locales, les monuments historiques, les restaurants et les magasins à visiter, le plan de la ville, l'itinéraire ou l'organisation du transport dès l'arrivée du voyageur jusqu'à son lieu de séjour par exemple. Tous ces aspects peuvent sembler insignifiants mais font en réalité toute la différence.

4.4.3.4 Fidélisation de la clientèle : suivi et service après-vente

Illustration pour une agence de voyages spécialisée dans les voyages de luxe sur mesure : avec une clientèle aisée profitant des produits et services de luxe, l'agence de voyages doit absolument trouver un moyen de fidéliser cette clientèle habituée aux palaces, aux destinations privilégiées et privatives ainsi qu'aux restaurants gastronomiques.

L'agent de voyages s'occupe intégralement de la planification du voyage de A à Z. Dans l'optique de se développer dans la fidélisation de la clientèle, il serait intéressant de mettre en place un suivi et un service après-vente, afin de poursuivre la continuité du contact humain et de l'aspect sécurisant de traiter avec une agence de voyages classique. Pour cela, différentes options se présentent comme une disponibilité de 24h/24h durant toute la semaine par le Web ou par un numéro d'urgence dans le besoin d'informations complémentaires, newsletter pour les offres exclusives, carte de membre qui aurait les mêmes fonctions et avantages que le système des miles pour les compagnies aériennes, enquête de satisfaction, cadeau de fidélisation en rapport avec la destination du voyage.

4.4.4 Création et/ou développement d'un service Internet

Les agences de voyages traditionnelles ne peuvent pas l'ignorer, la croissance des activités des agences de voyages ne cesse de croître. Cela oblige tous les acteurs confondus à revoir leur stratégie en termes de la création ou le développement d'un service Internet. Celui-ci est un canal de distribution et de communication de premier choix pouvant atteindre un plus large public. Le budget alloué à la communication spécifiquement dédié à Internet doit être mûrement réfléchi par les dirigeants.

Il n'est pas ici question de s'aligner aux agences de voyages en ligne et de manquer d'expertise mais plutôt d'utiliser cet outil comme un moyen d'amélioration continue dans les activités d'une agence traditionnelle.

La qualité du site doit pouvoir contenir toutes les informations de base nécessaire à un site Web comme la présentation de l'entreprise, le type de voyages et produits touristiques proposés, les prestations supplémentaires, le profil des agents de voyages, l'adresse et les numéros de contact.

Pour se différencier de la concurrence, certains aspects doivent être considérés comme :

- miser sur l'attractivité et la compréhension du site Internet en facilitant et simplifiant la navigation tout en étant en harmonie avec l'identité et les prestations de l'agence ;
- donner la possibilité de télécharger les documents (plan, itinéraire), de visualiser les images et les vidéos, de réserver en ligne, de raccourcir le processus de vente ;

- se faire référencer est devenu indispensable, afin d'être visible sur les moteurs de recherche et se faire connaître ;
- avoir une fonction pour suivre la fréquentation du site. Cela permet de mesurer l'efficacité de l'outil et de prendre les mesures adéquates comme augmenter la durée ou la performance sur la disponibilité et l'accessibilité du site, afin d'augmenter le nombre de visiteurs et la notoriété des pages les plus consultées ;
- mettre à jour régulièrement le site Web ;
- s'assurer de l'accessibilité du site sur différents supports médias car cela augmente le nombre de personnes susceptibles de visiter le site (Internet mobile) ;
- inclure la fonction du Web 2.0, dans le but d'utiliser le site Internet comme un outil participatif. C'est-à-dire que l'internaute devient un acteur proactif et bénévole, dans la construction de l'information. Le phénomène des réseaux sociaux est à prendre en considération car il permet d'échanger et de partager les expériences de voyages, de donner son avis critique sur la qualité des prestations. Pour l'entreprise, cela lui permet d'avoir les commentaires de ces clients, de construire un dialogue et une relation durable.

A noter que le client utilisant Internet uniquement pour la recherche d'informations sera plus susceptible de faire son achat final via une agence de voyages traditionnelle ;

- Internet est devenu un bouche-à-oreille par excellence pour se faire connaître. Cet outil a un impact énorme sur l'image et la notoriété d'une marque. Cette forme de publicité et de communication est très efficace. Cependant, il est important de pouvoir garder un certain contrôle sur les différentes critiques postées par les internautes car aujourd'hui ce n'est plus les entreprises qui contrôlent leur communication mais le consommateur.

Conclusion

Synthèse des points forts des recommandations

Arrivée à la conclusion de ce travail, nous constatons que l'industrie évolue dans un environnement des plus complexes et dynamiques. L'importance des supports médias dans la vie quotidienne tels que l'Internet ou les Smartphones est grandissante. Ces derniers offrent une infinité de possibilité pour réserver, organiser, comparer et obtenir des informations sur une destination touristique. Par conséquent, les consommateurs sont devenus de plus en plus exigeants car ils peuvent directement s'informer sur les destinations et les produits touristiques offerts sur le Web.

Les agences de voyages traditionnelles peuvent assurer la pérennité de leurs activités suivant les opportunités qui se présentent. Internet est un excellent outil pour les voyages standards mais qu'advient-il si les NTIC proposent des fonctions toujours plus performantes et la vente en ligne des produits complexes. Sachant que le marché des voyages standards est difficile à concurrencer, la stratégie à adopter est de se différencier et se spécialiser tout en étant irréprochable quant aux services offerts aux voyageurs. Cela se justifie, consolider l'offre par des modèles généralistes ne semble pas la meilleure option. **Les agences de voyages doivent prouver leur place sur le marché en misant sur la qualité de leurs services et de leurs produits touristiques tout en offrant un service Internet pour renforcer leurs activités.** Cela est un point non négligeable car avoir un bon site Internet permet de s'adapter à la demande. De plus, mixer la vente directe et virtuelle permet d'élargir sa clientèle et de diversifier les canaux de distribution.

Destiné aux agences de voyages traditionnelles indépendantes et de petite structure, les résultats de ce travail pourraient donner des pistes de réflexion et d'amélioration dans leurs activités suite aux enjeux détaillés dans cette étude.

Appréciation personnelle

J'ai eu un immense plaisir à effectuer ce travail de Bachelor dans ce domaine d'activités. En effet, grâce à mes expériences professionnelles directement liées à l'industrie du tourisme, j'ai été très vite sensibilisée et intéressée par ce domaine si passionnant. C'est pourquoi, mon sujet de Bachelor s'est porté sur ce secteur. Cela m'a aussi permis d'approfondir mes connaissances dans ce vaste sujet et d'y apporter un regard critique.

Ce travail de diplôme a été également un vrai challenge, car il représente le point final des trois années passées à la Haute Ecole de Gestion. L'aspect concret et pragmatique de ce travail a permis de mettre en œuvre les connaissances et les compétences acquises durant cette formation, en poussant la réflexion encore plus loin. L'autodiscipline comme la gestion du temps et la constance ont été des facteurs clés quant à l'aboutissement de ce travail.

Bibliographie

Article de périodique :

FABRY Philippe, *Investir les communautés de voyageurs pour dialoguer avec ses clients*, e-tourisme institutionnel, espaces tourisme et loisirs : revue mensuelle de réflexion du tourisme et des loisirs, n°279, France, mars 2010, p. 27

Ouvrages :

CACCOMO Jean-Louis., *Fondements d'économie du tourisme : acteurs, marchés, stratégies*, 1^{ère} édition, Les métiers du tourisme, de boeck, Belgique, 2007, 225 p.

FRAENKEL Stefan, IUNIUS Ray F., *Industrie de l'accueil : environnement et management*, 1^{ère} édition, Les métiers du tourisme, de boeck, Belgique, 2008, 195 p.

FAYON David, *Web 2.0 et au-delà – Nouveaux internautes : surfeur à l'acteur*, Economica, Paris, 2008, 191 p.

JOHNSON Gerry et al., *Stratégique*, 8^{ème} édition, Pearson Education, France, 2008, 720 p.

LOZATO-GIOTART Jean-Pierre, BALFET Michel, *Management du tourisme – Les acteurs, les produits, les marchés et les stratégies*, Collection tourisme, Pearson Education, France, 2004, 376 p.

MORAND Jean-Claude, MOLLARD Brice, *Tourisme 2.0 : préparer son voyage / préparer son offre de tourisme*, M21 Éditions, France, 2008, 238 p.

Rapports :

DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DE L'INTÉRIEUR DFI - OFFICE FÉDÉRALE DE LA STATISTIQUE OFS, *Les comportements démographiques des familles en Suisse*, Actualités OFS, 2009, 32 p.

DEMUNTER Christophe, *Les récentes évolutions du tourisme sont-elles compatibles avec le développement durable ?*, Statistiques en bref, Commission Européenne Eurostat, 2008, 8 p.

EUROSTAT, *Vieillissement à rythme variable de la population des régions de l'UE jusqu'en 2025*, Statistiques en bref, Commission Européenne Eurostat, 1999, 8 p.

ORGANISATION FOR ECONOMIC AND CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, *Politique du tourisme de la Suisse – Rapport de base*, 2000, 20 p.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, *L'e-tourisme poursuit sa croissance et transforme le secteur du voyage*, e-Travel Leisure, Fasten your seatbelts, 2009, 48 p.

STV – FST FÉDÉRATION SUISSE DU TOURISME, *Le tourisme suisse en chiffres*, édition 2008, Berne, 2009, 52 p.

UNWTO, *From Davos to Copenhagen and Beyond : Advancing Tourism's Response to Climate Change*, 2009, 29 p.

UNWTO, *Deuxième conférence internationale sur le changement climatique et le tourisme*, 2007, 2 p.

UNWTO, *Baromètre OMT du tourisme mondial*, 2010, 8 p.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, *Travel & Tourism Economic Impact*, 2010, 20 p.

Sites Internet :

COMMISSION EUROPEENE EUROSTAT. *Commission Européenne, eurostat, votre clé d'accès à la Statistique européenne* [en ligne].
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

CONFEDERATION SUISSE. *Confédération suisse, Statistique suisse* [en ligne].
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index.html>

CONFEDERATION SUISSE. *Confédération suisse, Commission de la concurrence* [en ligne]. <http://www.weko.admin.ch/org/index.html?lang=fr>

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION. *IATA* [en ligne].
<http://www.iata.org>

LE JOURNAL DU NET. *Le Journal du Net* [en ligne].
http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/387/44/21/global_distribution_system.shtml

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME. *World Tourism Organization* [en ligne].
<http://www.unwto.org/aboutwto/why/fr/why.php?op=1>

ORGANISATION FOR ECONOMIC AND CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Organization for Economic Co-operation and development* [en ligne].
<http://www.oecd.org/home/>

POPCORN FAITH. *Faith Popcorn's Brainreserve* [en ligne].
<http://www.faithpopcorn.com/>

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *PriceWaterHouseCoopers France* [en ligne].
<http://www.pwc.fr/>

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. *World Travel & Tourism Council* [en ligne].
<http://www.wttc.org/>

Support de cours :

LASSAS-CLERC Narjisse, *Management, diagnostic stratégique, veille concurrentielle et application*, semestre 5, année 2009-2010, HEG Genève

Travail de Bachelor :

RAVIOLI Philippe, *Croissance continue des agences de voyages online et concentration des acteurs mondiaux du tourisme de loisirs : les agences de voyages traditionnelles vont-elles disparaître en Suisse Romande ?*, 122 p., Travail de diplôme, filière Economie d'entreprise, Haute école de gestion de Genève, 2008

Annexe 1

Guide d'entretien – Agences de voyages

Guide d'entretien

h e g

Haute école de gestion
de Genève

Enquête sur l'évaluation de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans un contexte de la crise économique et financière

But : ce questionnaire, réalisé dans le cadre d'un travail de Bachelor, vise à évaluer l'impact de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans un contexte de la crise économique et financière.

A noter que la confidentialité et l'anonymat des données sont garantis.

Je vous remercie d'avance pour votre collaboration.

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

- 1.1 Quelles sont vos activités principales ?
- 1.2 Comment qualifieriez-vous le mode de croissance de l'entreprise par le passé ? Quels ont été les principaux axes de la stratégie menée ?
- 1.3 Quels ont été les grands défis auxquels l'entreprise a été confrontée ?

2. IMPACTS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

- 2.1 De quelle façon, la crise économique et financière a modifié vos activités durant ces derniers mois ?
- 2.2 Comment qualifieriez-vous vos rapports commerciaux avec les producteurs de services (hébergement, transport, restauration, autres) ?
- 2.3 Qu'avez-vous entrepris pour faire face aux répercussions de la crise économique et financière ?
- 2.4 Quel segment de votre clientèle a été le plus affecté par la crise ?
- 2.5 Quels sont les risques majeurs susceptibles d'affecter vos activités ?
- 2.6 Quelles sont les principales opportunités à saisir ?

3. CLIENTÈLE

- 3.1 Comment qualifieriez-vous la fidélité de votre clientèle ?
- 3.2 Comment qualifieriez-vous la valeur réelle de vos prestations ?
- 3.3 Comment qualifieriez-vous la valeur perçue de vos prestations par votre clientèle ?

4. UTILISATION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

- 4.1 Pensez-vous avoir perdu un/des segment(s) précis (voyage de loisirs ou business) à cause d'Internet ?
- 4.2 Comment évaluez-vous l'impact du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans vos activités ?
- 4.3 Que pensez-vous des infomédiaires (réseaux sociaux – Web 2.0) ?

Annexe 2

Questionnaire - Consommateurs

h e g

Haute école de gestion
de Genève

Enquête sur la perception des consommateurs dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication

But : cette enquête, réalisée dans le cadre d'un travail de Bachelor à la Haute École de Gestion de Genève, vise à évaluer la perception des consommateurs dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication de la population genevoise. À noter que la confidentialité et l'anonymat des données sont garantis.

Dans ce qui suit, le genre masculin a été volontairement utilisé, afin de faciliter la lecture.

Je vous remercie d'avance pour votre participation.

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

1.1 Au cours de l'année 2009, indiquez le nombre de voyages que vous avez effectué ?

- ☐ aucun
- ☐ un
- ☐ deux
- ☐ trois
- ☐ plus de trois

1.2 Dans quel cadre, avez-vous effectué vos voyages ?

- ☐ professionnel / business précisez le nombre de voyages :
- ☐ privé / loisir précisez le nombre de voyages :

1.3 Avez-vous le sentiment d'avoir diminué la fréquence de vos voyages durant l'année 2009 ?

- ☐ oui
- ☐ non
- ☐ je ne sais pas

1.4 En général, de quelle façon organisez-vous vos voyages (*information, préparation, réservation*) ?

- ☐ agence de voyages traditionnelle
- ☐ agence de voyages en ligne
- ☐ agences de voyages traditionnelle ET en ligne
- ☐ autre(s) : _____

1.5 Comment qualifieriez-vous votre fidélité aux agences de voyages traditionnelles ?

- ☐ très élevée
- ☐ élevée
- ☐ moyenne
- ☐ faible

1.6 Que pensez-vous du rôle des agences de voyages en ligne ?

2. UTILISATION DES SUPPORTS MÉDIAS

2.1 Utilisez-vous un support média tel que : *(plusieurs réponses possibles)*

- ☐ Internet (accès à domicile et/ou sur le lieu de travail)
- ☐ téléphone portable (sans connexion Internet)
- ☐ téléphone portable (avec connexion Internet)
- ☐ Smartphone (téléphone mobile intégrant des applications telles que la consultation de pages Web, agenda, GPS)
- ☐ autre(s) : _____

2.2 Utilisez-vous Internet pour la planification de vos voyages ?

- ☐ oui (*si oui, veuillez continuer le questionnaire*)
- ☐ non (*si non, passez directement à la question 3.1*)

2.3 A quelle fréquence utilisez-vous Internet pour l'organisation de vos voyages ?

- ☐ toujours
- ☐ souvent
- ☐ parfois
- ☐ jamais

2.4 Est-ce que l'utilisation d'Internet pour l'organisation de vos voyages a évolué ces dernières années ?

- ☐ oui, absolument
- ☐ oui, probablement
- ☐ non, probablement pas
- ☐ non, absolument pas

2.5 Pensez-vous que cette évolution est liée au développement des supports médias ?

- ☐ oui, absolument
- ☐ oui, probablement
- ☐ non, probablement pas
- ☐ non, absolument pas

2.6 Quelles sont vos principales motivations à utiliser Internet pour l'organisation de vos voyages ? *(plusieurs réponses possibles)*

- ☐ recherche d'informations
- ☐ préparation d'itinéraire
- ☐ visualisation des lieux
- ☐ comparaison des offres
- ☐ réservation (vol, hôtel, location voiture, etc.)
- ☐ rapidité dans la recherche d'informations
- ☐ autre(s) : _____

2.7 Avez-vous déjà entendu parler du Web 2.0 ?

- ☐ oui (*si oui, veuillez continuer le questionnaire*)
- ☐ non (*si non, passez directement à la question 3.1*)

2.8 Utilisez-vous des réseaux sociaux (forums, blogs) sur le Web lors de la planification de vos voyages ?

- ☐ oui laquelle ? : _____
☐ non

2.9 Pour quelle(s) raison(s), utilisez-vous ces réseaux sociaux ?

2.10 Lequel de ces réseaux sociaux connaissez-vous ? (plusieurs réponses possibles)

- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> EveryTrail | <input type="checkbox"/> TripConnect | <input type="checkbox"/> autre(s) : _____ |
| <input type="checkbox"/> Hostelsclub | <input type="checkbox"/> TripWiser | |
| <input type="checkbox"/> TripAdvisor | <input type="checkbox"/> Trivago | |
| <input type="checkbox"/> TripBase | <input type="checkbox"/> VoyageForum | |

3. DONNÉES PERSONNELLES

- 3.1 Genre** : ☐ féminin
☐ masculin

- 3.2 Année de naissance** : _____

- 3.3 Situation professionnelle** : ☐ femme/homme au foyer
☐ employé
☐ indépendant
☐ cadre
☐ cadre supérieur
☐ fonctionnaire international
☐ étudiant
☐ sans emploi
☐ retraité
☐ autre : _____

- 3.4 Situation familiale** : ☐ célibataire
☐ marié / en couple
☐ divorcé / séparé
☐ veuf

- 3.5 Taille du ménage** : ☐ nombre d'adulte(s) de plus de 18 ans :
☐ nombre d'enfant(s) :

- 3.6 Revenu brut mensuel du ménage** : ☐ moins de 3'000 CHF
☐ entre 3'000 et 5'000 CHF
☐ entre 5'000 et 7'000 CHF
☐ entre 7'000 et 10'000 CHF
☐ plus de 10'000 CHF

Annexe 3

Résultats obtenus pour le questionnaire destiné aux consommateurs

* Le total dépasse les 100 % car plusieurs réponses ont été sélectionnées.

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

1.1 Au cours de l'année 2009, indiquez le nombre de voyages que vous avez effectué ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
aucun	8	5.1%	5.1%
un	25	15.8%	20.9%
deux	42	26.6%	47.5%
trois	33	20.9%	68.4%
plus de trois	50	31.6%	100.0%
total	158	100%	

1.2 Dans quel cadre, avez-vous effectué vos voyages ?*

	Effectifs	Pourcentage
professionnel / business	14	8.9%
privé / loisir	148	93.7%

1.3 Avez-vous le sentiment d'avoir diminué la fréquence de vos voyages durant l'année 2009 ?

	Effectifs	Pourcentage
oui	32	20.3%
non	120	75.9%
je ne sais pas	6	3.8%
total	158	100.0%

1.4 En général, de quelle façon organisez-vous vos voyages (information, préparation, réservation) ?

	Effectifs	Pourcentage
agence de voyages traditionnelle	20	12.7%
agence de voyages en ligne	80	50.6%
agence de voyages traditionnelle ET en ligne	36	22.8%
autre(s)	22	13.9%
total	158	100.0%

1.5 Comment qualifieriez-vous votre fidélité aux agences de voyages traditionnelles ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
très élevée	5	3.2%	3.2%
élevée	17	10.8%	13.9%
moyenne	33	20.9%	34.8%
faible	103	65.2%	100.0%
total	158	100%	

2. UTILISATION DES SUPPORTS MÉDIAS

2.1 Utilisez-vous un support média tel que* :

	Effectifs	Pourcentage
Internet (accès à domicile et/ou sur le lieu de travail)	149	94.3%%
téléphone portable (<u>sans</u> connexion Internet)	66	41.8%
téléphone portable (<u>avec</u> connexion Internet)	46	29.1%
Smartphones (téléphone mobile intégrant des applications telles que la consultation de pages Web, agenda, GPS)	48	30.4%
autre(s)	7	4.4%

2.2 Utilisez-vous Internet pour la planification de vos voyages ?		
	Effectifs	Pourcentage
oui	130	82.3%
non	28	17.7%
total	158	100.0%

2.3 A quelle fréquence utilisez-vous Internet pour l'organisation de vos voyages ?		
	Effectifs	Pourcentage
toujours	71	44.9%
souvent	41	26.0%
moyenne	18	11.4%
jamais	0	0.0%
personne n'utilisant pas Internet pour l'organisation de leurs voyages	28	17.7%
total	158	100%

2.4 Est-ce que l'utilisation d'Internet pour l'organisation de vos voyages a évolué ces dernières années ?		
	Effectifs	Pourcentage
oui, absolument	75	47.5%
oui, probablement	50	31.6%
non, probablement pas	4	2.5%
non, absolument pas	1	0.6%
personne n'utilisant pas Internet pour l'organisation de leurs voyages	28	17.7%
total	158	100%

2.5 Pensez-vous que cette évolution est liée au développement des supports médias ?

	Effectifs	Pourcentage
oui, absolument	58	36.7%
oui, probablement	60	38.0%
non, probablement pas	11	7.0%
non, absolument pas	1	0.6%
personne n'utilisant pas Internet pour l'organisation de leurs voyages	28	17.7%
total	158	100%

2.6 Quelles sont vos principales motivations à utiliser Internet pour l'organisation de vos voyages ?*

	Effectifs	Pourcentage
recherche d'informations	108	68.4%
préparation d'itinéraire	83	52.5%
visualisation des lieux	86	54.4%
comparaison des offres	111	70.3%
réservation (vol, hôtel, location voiture, etc.)	97	61.4%
rapidité dans la recherche d'informations	96	60.8%
autre(s)	2	1.3%

2.7 Avez-vous déjà entendu parler du Web 2.0 ?

	Effectifs	Pourcentage
oui	54	34.2%
non	104	65.8%
total	158	100.0%

2.8 Utilisez-vous des réseaux sociaux (forums, blogs) sur le Web lors de la planification de vos voyages ?

	Effectifs	Pourcentage
oui	33	20.9%
non	29	18.4%

2.9 Pour quelle(s) raison(s), utilisez-vous ces réseaux sociaux ?

Consultez les résultats détaillés dans la partie « Analyse de terrain ».

2.10 Lequel de ces réseaux sociaux connaissez-vous* ?

	Effectifs	Pourcentage
Bing	17	10.8 %
EveryTrail	4	2.5%
Ebookers	42	26.6 %
HostelsClub	3	1.9%
TripAdvisor	36	22.8%
TripBase	0	0.0 %
TripConnect	1	0.6%
TripWiser	0	0.0%
Trivago	2	1.3%
VoyageForum	1	0.6%
autre(s)	4	2.5%

3. DONNÉES PERSONNELLES

3.1 Genre

	Effectifs	Pourcentage
féminin	85	53.8%
masculin	73	46.2%
total	158	100.0%

3.2 Âge			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
moins de 26 ans	80	50.6%	50.6%
entre 26 et 35 ans	44	27.8%	78.5%
entre 36 et 45 ans	15	9.5%	88.0%
entre 46 et 55	12	7.6%	95.6%
plus de 55 ans	7	4.4%	100.0%
total	158	100.0%	

3.3 Situation professionnelle		
	Effectifs	Pourcentage
femme / homme au foyer	2	1.3%
employé	72	45.6%
indépendant	1	0.6%
cadre	5	3.2%
cadre supérieur	2	1.3%
fonctionnaire international	3	1.9%
étudiant	71	44.9%
sans emploi	2	1.3%
total	158	100.0%

3.4 Situation familiale		
	Effectifs	Pourcentage
célibataire	91	57.6%
marié / en couple	60	38.0%
divorcé / séparé	7	4.4%
veuf	0	0.0%
total	158	100.0%

3.5 Taille du ménage		
	Effectifs	Pourcentage
1	26	16.5%
2	36	22.8%
3	33	20.9%
4	47	29.7%
plus de 4	16	10.1%
total	158	100.0%

3.6 Revenu brut mensuel du ménage		
	Effectifs	Pourcentage
moins de 3'000 CHF	19	12.0%
entre 3'000 et 5'000 CHF	30	19.0%
entre 5'000 et 7'000 CHF	30	19.0%
entre 7'000 et 10'000 CHF	39	24.7%
plus de 10'000 CHF	40	25.3%
total	158	100.0%