

# **Mutations et restructurations des opérateurs français du voyage**

(Synthèse)

**eurostaf**  
ETUDES - CONSEIL - EXPERTISE SECTORIELLE

pour la direction du Tourisme  
Juillet 2008

# 0 Synthèse (tiré à part)

---

*Cette étude vise à permettre à la direction du Tourisme de disposer d'un panorama actualisé des principales mutations et restructurations qui affectent les opérateurs du voyage, au plan national et international. Elle dégage les tendances et perspectives d'évolution qui dessineront le nouveau cadre concurrentiel. Elle s'appuie sur la collecte et l'analyse de données documentaires existantes, complétée par des entretiens effectués avec un panel d'une vingtaine acteurs professionnels et institutionnels. Le périmètre de l'étude concerne exclusivement le tourisme de loisirs (clientèle de particuliers).*

## 1. L'industrie des opérateurs français du voyage vient de connaître **une période de bouleversements** :

- l'essor des **compagnies à bas coûts** et le développement accéléré d'**Internet** (comme outil d'information et de vente directe au client final) ont profondément impacté le comportement du consommateur, qui aspire à davantage de sur-mesure, de liberté de choix, et de souplesse dans le processus d'achat ;
- les compagnies à bas coûts et Internet ont également bouleversé la chaîne de valeur de la filière, favorisant le lien direct entre le prestataire (fournisseur, producteur, réceptif) et le client final, produisant une **convergence des métiers**, à un point tel que le consommateur devient lui-même producteur, par la fluidité informationnelle offerte par Internet et l'univers Web 2.0. Le consommateur constitue ainsi lui-même son package, voire le construit pour son entourage ;
- la **suppression des commissions** de la part de certaines compagnies aériennes et le succès du site voyages-sncf.com ont accéléré la mutation du métier d'agent de voyages, dont les revenus provenaient en grande partie de la billetterie d'avion et de chemin de fer.

Cependant, la filière, loin d'entrer en phase de stabilisation, va probablement connaître à court et moyen terme des bouleversements encore plus importants.

## 1. D'une part, **l'environnement économique et géopolitique redessine le paysage** :

- la hausse du prix du baril de pétrole, l'érosion du pouvoir d'achat de certaines catégories socioprofessionnelles (en France et à l'étranger) sont des **facteurs de redistribution des cartes** : concentration accrue des fournisseurs en amont (les transporteurs), pression sensible sur les prix en aval (le consommateur), bipolarisation du marché entre entrée de gamme et luxe, le moyen/haut de gamme étant susceptible de souffrir le plus de la crise (or il s'agit du positionnement d'une majorité de tour-opérateurs) ;
- le **coût élevé du mètre carré** dans certaines artères, même si la crise de l'immobilier met un frein à la hausse continue des dernières années, pourrait accélérer le rythme

de fermeture d'agences physiques indépendantes ou inciter à de nouveaux rapprochements entre réseaux volontaires ;

- l'émergence d'une **nouvelle clientèle étrangère à hauts revenus** (russe, arabe, latino-américaine, asiatique) présente un relais de croissance, accompagné toutefois de **défis importants** :
  - capacité à développer le métier de réceptif, que les agences de voyages françaises ont progressivement délaissé ;
  - nécessité d'accélérer la rénovation du parc hôtelier.

2. D'autre part, **l'environnement sociologique** bouleverse l'approche économique du métier de producteur et distributeur de voyages :

- sous l'effet de la baisse des prix de nombreuses destinations (bassin méditerranéen principalement), le voyage à l'étranger se banalise. À ceci s'ajoute la surinformation dont dispose le consommateur grâce à la Toile. Dans ce contexte, les distributeurs de voyages font face à **un défi d'expertise** important, le client étant de plus en plus à la recherche d'informations sur des destinations insolites ou des circuits spécialisés (culturels, sportifs, etc.) ;
- le développement généralisé d'Internet représente un enjeu crucial pour les agences physiques, car il touche principalement la clientèle la plus rentable (les CSP +). Pour continuer de la capter, les agences physiques vont devoir **adopter un mode bicanal**, tant pour la diffusion d'informations que pour l'acte de vente ;
- enfin, la sphère Web 2.0 à laquelle appartient désormais la filière touristique, avec ses blogs et forums, ses sites de cotation et recommandations de prestataires, le partage d'expériences de voyages... et sa **culture de l'échange et de la gratuité**, présente un tournant majeur dans l'approche économique de la production et distribution de voyages : s'il est naturel pour le voyageur de payer le billet de train ou d'avion ainsi que l'hôtel, il lui est moins spontané de rémunérer le conseil du distributeur. Dans l'esprit du client, l'agent devient une source d'information et recommandation comme une autre. Or, **ce qui est gratuit sur Internet, pourquoi le payer en agence ?**

3. Dans ce contexte, les rapports de force entre les différents intervenants de la filière sont complexes :

- la désintermédiation favorisée par **Internet oblige les distributeurs à innover et valoriser leur expertise**. Cette mutation, bien connue par les agents de voyages, ne se traduit cependant pas encore dans les faits :
  - les vitrines des agences communiquent encore principalement sur le prix alors que leur valeur ajoutée est désormais ailleurs...;
  - la technologie (Internet, multimédia...) est encore conçue comme source de veille au mieux, un outil informatique au pire, alors qu'elle devrait être un vecteur de communication (production de contenu par exemple) ;

- longtemps considérés comme moins menacés, **les tour-opérateurs ne sont cependant pas à l’abri de difficultés** :
  - étroitesse du marché « départ France », obligeant à capter une part de marché significative pour commencer à être profitable ;
  - difficulté accrue à atteindre cette taille critique, le marché français des TO étant particulièrement concurrentiel et fragmenté comparé aux voisins européens ;
  - **menaces en amont, la concentration des compagnies aériennes**, qui ont appris à créer de la sous-capacité sur certaines destinations, représentant un risque pour l’approvisionnement des tour-opérateurs ne disposant pas de leur propre flotte aérienne ;
  - menaces identiques à celles qu’affrontent les agences indépendantes quant à la concurrence d’Internet et de la propension des clients à créer leur propre package : comment un TO peut-il se différencier dans ce contexte, s’il ne détient pas déjà une identité forte, comme Club Med, Voyageurs du Monde ou Asia ?
  
- l’agence *en ligne* monocanal, malgré la croissance des ventes par Internet, n’est cependant pas dans une position très confortable, car elle est directement menacée par la désintermédiation des prestataires ;
  
- les GDS, devenus oligopolistiques à l’issue d’opérations capitalistiques, se « repositionnent » en SSII spécialisées au service des professionnels du tourisme avec le développement d’outils ad hoc pour les distributeurs. Ces opérateurs avaient un peu abandonné cette fonction originelle à la suite de leur intégration en aval. Aujourd’hui, leur intégration en direction de la distribution semble achevée et ils « reviennent » à leur métier d’origine ;
  
- enfin, les divers mouvements de concentration et stratégies de diversification par croissance externe ont accéléré la convergence des métiers : les tour-opérateurs sont aussi distributeurs, les agences de voyages indépendantes, en construisant des packages personnalisés pour leurs clients, sont producteurs, les GDS ont accès au client final par leur site Internet, etc.

4. La convergence des métiers et le développement des technologies ont modifié le processus de distribution, **la valeur ajoutée pour le client se déplaçant vers le conseil et du suivi.**

Or, rémunérer ces services n’est pas aisé, surtout quand, comme mentionné précédemment, l’industrie touristique s’ancre dans l’univers Web 2.0.

**La distribution de voyages s’oriente ainsi vers un modèle de plus en plus immatériel**, se traduisant par une valorisation incorporelle. Cette évolution nécessite une réflexion quant aux nouveaux modes de financement : création d’outils de conseil et suivi innovants (conseil juridique, production multimédia tant pour le conseil que pour l’accompagnement du client en voyage — développement de fonctionnalités Internet mobile —..., régies publicitaires pour financer les sites Internet et les contenus multimédia, etc.

5. **L'ensemble de ces mutations**, qui implique une forte part de développements technologiques ainsi qu'une évolution des programmes de formation (BTS Tourisme par exemple), **nécessite des investissements** dont le financement entraînera probablement :
- la **poursuite des mouvements de regroupements**, y compris entre réseaux volontaires et tour-opérateurs ;
  - un **rôle accru des fonds d'investissements** (tous ne sont pas touchés par la crise des subprimes...), des fonds souverains et du private equity ;
  - le **développement de partenariats public-privé**, sur le modèle des pôles de compétitivité ou de ce qui se pratique déjà aux États-Unis ou en Australie (alliances entre producteurs, réceptifs, distributeurs, SSII, conseils régionaux, mairies, régies publicitaires...).

La reconfiguration du paysage présente un relais de croissance significatif pour les SSII (aide à la mise en place de systèmes performants, production et édition d'applications et fonctionnalités multimédia...), les régies publicitaires...

L'impact de ces mutations sur le consommateur est à la fois positif, par la multiplication attendue de services à valeur ajoutée, et source de réflexion juridique approfondie, tant la mixité accélérée entre économie numérique et filière touristique oblige à revoir les règles de la profession et à rassurer le client quant au « S » du processus CVS (conseil, vente, suivi).