

# **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?**



**Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES**

par :

**Philippe RAVIOLI**

Conseiller au travail de diplôme :

**Paolo Baracchini, chargé d'enseignement HES**

**Genève, le 9 juin 2008**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière Economie d'Entreprise**

## Déclaration

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

L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

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

Fait à Genève, le 9 juin 2008

Philippe Ravioli

## Remerciements

Dans le cadre de ce travail de diplôme et des recherches qui ont accompagné sa réalisation, je tiens tout d'abord à remercier les nombreuses personnes, amis, collègues et représentant d'agences de voyages qui ont participé et donné de leur temps afin de répondre aux deux questionnaires présentés dans ce document.

Je tiens également à remercier toutes les personnes qui m'ont soutenues, appuyées et qui m'ont apporté leur conseil tout au long de la réalisation de ce travail et plus particulièrement Monsieur Paolo Baracchini qui dès le début s'est montré très enthousiaste, d'un excellent conseil et d'une patience sans faille.

# Sommaire

De nos jours, le secteur d'activité du tourisme de loisirs est une actualité passionnante à suivre. Depuis le début du 19<sup>ème</sup> siècle le tourisme dans sa globalité n'a cessé de se réinventer, passant par un essor fantastique et une ouverture progressive aux diverses couches de la population, pour devenir de nos jours un produit sur mesure complexe dans un marché disputé et en plein bouleversement.

Avec l'arrivée d'Internet et des possibilités nouvelles que ce média apporta avec lui, de nouveaux acteurs ont fait leur apparition dans le secteur, bouleversant profondément la structure de la branche. Principalement par l'apparition et le rapide développement des agences de voyages online et par l'essor des compagnies aériennes à bas prix, les relations bien établies parmi les acteurs du milieu commencèrent à se modifier fortement pour répondre aux nouvelles demandes du marché et aux opportunités qui se présentaient alors.

L'excès d'offre et l'expertise nouvelle de la clientèle obtenue par la possibilité de choisir librement son fournisseur de voyage et de comparer toutes les offres du marché en temps réel, a déclenché une guerre des prix, une augmentation réclamée de la qualité des produits ainsi qu'un mouvement global de concentration du marché amenant au travers d'une guerre des intermédiaires, l'émergence de nouveaux acteurs et de groupes mondiaux géants.

Pour répondre à cette nouvelle donne, les agences de voyages traditionnelles qui furent prises en otage entre les tours opérateurs tout-puissants en Suisse Romande, les compagnies aériennes à bas prix en forte croissance et l'offre online très concurrentielle, durent réagir fermement en réorganisant complètement leur offre et en cherchant à rester dans la course en justifiant la qualité de leur offre. En difficulté sur bien des points et face à la rapidité de réaction du marché beaucoup d'agences ne parvinrent pas à s'adapter et disparurent.

Dans ce marché de concurrence effrénée, l'utilisation d'Internet comme nouveau canal de distribution pour toucher directement le client fit se développer de nouveaux comportements d'achat et de réservations chez ce dernier. Réclamant une qualité standardisée de plus en plus élevée pour des prix de plus en plus réduits, partant à l'étranger toujours plus fréquemment et nourrissant de nouveaux désirs, le client à véritablement pris les commandes du pouvoir au sein du secteur d'activité.

Ne faisant plus preuve de fidélité dans ses comportements d'achat, ce dernier recherche désormais avant tout à satisfaire ses désirs d'arrangements personnalisés et ses impulsions spontanées, forçant l'offre à suivre de très près la demande et d'y répondre adéquatement sous peine de disparition pure et simple des prestataires concernés.

Bien loin d'être encore arrivé à son terme, le bouleversement qui traverse le secteur du tourisme de loisirs apporte avec lui encore bien des surprises, et les leaders de demain seront à n'en pas douter ceux qui sauront répondre et réagir le plus promptement à ces nouvelles tendances. Sur un marché suisse romand particulier et en certain décalage, des opportunités se dessinent sous formes par exemple d'envies de luxe, de remise en forme, de voyages à consommer rapidement ou pour retraités, lesquels seront probablement l'apanage de demain. Il faudra, dans ce contexte, pour résister à la farouche concurrence qui fait rage dans le secteur, démontrer une forte capacité d'adaptation ainsi que la volonté de répondre à ces nouvelles tendances. La longévité dans ce secteur d'activité étant avant tout une affaire de stratégie, il sera avant tout nécessaire de bien comprendre et percevoir les désirs de la clientèle.

Ce mémoire propose d'apporter une vue d'ensemble du secteur d'activité du tourisme de loisirs mais également de présenter les enjeux détaillés concernant la situation actuelle et l'avenir des agences de voyages traditionnelles. Pour mettre de leur côté un maximum de chances de réussite, ces agences devront demain se positionner clairement sur le marché et transmettre un message adapté à leur clientèle afin de résister à la montée en puissance inexorable de quelques groupe géants ayant survécu à la vague de concentration faisant rage dans le secteur et à leur volonté affichée d'en terminer avec les intermédiaires. Afin de tirer le meilleur parti des nombreuses opportunités qu'offre le marché actuel, des recommandations seront formulées à la fin de ce travail.

Les agences de voyages traditionnelles vont-elles être amenées à disparaître en Suisse Romande? Cette analyse ainsi que les éléments présentés tout au long des pages de ce travail tenteront d'y répondre efficacement et d'une manière convaincante.

# Table des matières

Déclaration.....	ii
Remerciements.....	iii
Sommaire.....	iv
Table des matières.....	vi
Liste des Tableaux.....	ix
Liste des Figures.....	ix
<b>1. Préambule.....</b>	<b>1</b>
1.1 Introduction.....	1
1.2 Objectif.....	1
1.3 Hypothèse de travail.....	2
<b>2. PARTIE 1 : Présentation du secteur du voyage de loisirs.....</b>	<b>3</b>
2.1 Introduction.....	3
2.1.1 <i>De la naissance du tourisme moderne aux agences de voyages online.....</i>	<i>3</i>
2.1.1.A Définition de la notion de tourisme.....	3
2.1.1.B Naissance du tourisme moderne.....	3
2.1.1.C Essor du tourisme et tourisme de masse.....	3
2.1.1.D Agences de voyages online et tourisme personnalisé.....	4
2.2 <b>Situation globale et concentration des acteurs mondiaux.....</b>	<b>5</b>
2.3 <b>Situation en Suisse Romande.....</b>	<b>7</b>
2.4 <b>Macro-environnement.....</b>	<b>8</b>
2.4.1 <i>Analyse PESTEL.....</i>	<i>8</i>
2.4.1.A Influences Politiques.....	8
2.4.1.B Influences Economiques.....	9
2.4.1.C Influences Socioculturelles.....	9
2.4.1.D Influences Technologiques.....	10
2.4.1.E Influences Ecologiques.....	11
2.4.1.F Influences Légales.....	12
2.4.2 <i>Tendances structurelles.....</i>	<i>12</i>
2.5 <b>Secteur d'activité du voyage de loisirs.....</b>	<b>13</b>
2.5.1 <i>Structure de l'offre de la branche des voyages de loisirs.....</i>	<i>13</i>
2.5.1.A Les prestataires ou fournisseurs de voyages.....	14
2.5.1.B Les prestataires de transport.....	15
2.5.1.C Les organisateurs de voyages.....	17
2.5.1.D Les intermédiaires des voyages.....	18
2.5.2 <i>Analyse des 5+1 forces de Porter.....</i>	<i>23</i>
2.5.2.A Intensité concurrentielle - (Maximale 10).....	23
2.5.2.B Pouvoir de négociation des clients -( Fort 8).....	24
2.5.2.C Pouvoir de négociation des fournisseurs - (Fort 8).....	24
2.5.2.D Menace des substituts - (Fort 8).....	25
2.5.2.E Menace des entrants potentiels - (Moyen 6).....	25
2.5.2.F Pouvoir de l'Etat - (Faible 4).....	26

2.5.3	<i>Hexagone sectoriel</i> .....	27
<b>2.6</b>	<b>Les agences de voyages traditionnelles</b> .....	<b>27</b>
2.6.1	<i>Situation actuelle</i> .....	27
2.6.2	<i>Chaîne de valeur</i> .....	29
2.6.2.A	Fonctions primaires ou activités principales.....	30
2.6.2.B	Activités ou fonctions de soutien .....	30
2.6.3	<i>Analyse SWOT</i> .....	31
2.6.4	<i>Maturité du secteur</i> .....	33
<b>3.</b>	<b>PARTIE 2 : Méthode de travail</b> .....	<b>35</b>
<b>3.1</b>	<b>Analyse préliminaire</b> .....	<b>35</b>
3.1.1	<i>Elaboration du modèle d'analyse</i> .....	35
<b>3.2</b>	<b>Analyse de terrain</b> .....	<b>36</b>
3.2.1	<i>Construction de l'objet de recherche</i> .....	36
3.2.2	<i>Les objectifs de recherche</i> .....	36
<b>3.3</b>	<b>Questionnaire 1 – Clientèle</b> .....	<b>36</b>
3.3.1	<i>Récolte de données et difficultés rencontrées</i> .....	37
3.3.2	<i>Echantillon</i> .....	37
3.3.3	<i>Profil des sondés</i> .....	37
<b>3.4</b>	<b>Questionnaire 2 – Agences de voyages</b> .....	<b>38</b>
3.4.1	<i>Récolte de données et difficultés rencontrées</i> .....	38
3.4.2	<i>Echantillon</i> .....	39
3.4.3	<i>Profil des sondés</i> .....	39
<b>4.</b>	<b>PARTIE 3 : Analyse des données</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1</b>	<b>Questionnaire 1 - Clientèle</b> .....	<b>42</b>
4.1.1	<i>Fréquence moyenne de voyage</i> .....	42
4.1.2	<i>Accès et utilisation d'Internet</i> .....	43
4.1.3	<i>La préparation des voyages</i> .....	44
4.1.3.A	Attentes, avantages et inconvénients - agences traditionnelles .....	45
4.1.3.B	Attentes, avantages et inconvénients - agences online .....	48
4.1.3.C	Fidélité face aux deux types d'agences .....	52
4.1.3.D	Mauvaises expériences vécues dans les deux types d'agences .....	53
4.1.3.E	Satisfaction rencontrée dans les deux types d'agences .....	56
4.1.4	<i>Marché mondial et nouveaux comportements d'achat</i> .....	57
4.1.4.A	Influence d'Internet et des agences de voyages online .....	58
4.1.4.B	Influence d'événements ponctuels mondiaux .....	61
4.1.5	<i>Perspectives d'avenir pour les agences de voyages traditionnelles</i> .....	63
4.1.5.A	Complémentarité ou substituabilité des deux types d'agences .....	63
4.1.5.B	Légitimité des agences traditionnelles sur le marché .....	63
4.1.5.C	Nombre d'agences et risques de disparition à long terme .....	65
<b>4.2</b>	<b>Questionnaire 2 - Agences de voyages</b> .....	<b>66</b>
4.2.1	<i>Qualité des rapports entretenus au sein du secteur d'activité</i> .....	66
4.2.2	<i>Comparaison des deux types d'agences</i> .....	68
4.2.2.A	Points forts et points faibles des agences traditionnelles.....	69
4.2.2.B	Points forts et points faibles des agences online .....	70
4.2.3	<i>Fréquence moyenne d'adaptation de l'offre</i> .....	72
4.2.4	<i>Fidélité de la clientèle</i> .....	73
4.2.5	<i>Impact de la suppression des commissions reversées</i> .....	73

4.2.6	<i>Evolution de la qualité du conseil</i> .....	74
4.2.7	<i>Identification des risques potentiels du marché</i> .....	74
4.2.8	<i>Identification des opportunités potentielles du marché</i> .....	77
4.2.9	<i>Identification des tendances majeures du marché</i> .....	78
4.2.9.A	Remise en forme et aventures .....	79
4.2.9.B	Voyages de luxe et croisières .....	79
4.2.9.C	Destinations villes.....	79
4.2.9.D	Voyages pour retraités .....	80
4.2.9.E	Nouvelle structure familiale .....	80
4.2.9.F	Tourisme écologique .....	80
4.2.10	<i>Perspectives d'avenir pour les agences de voyages traditionnelles du point de vue des professionnels</i> .....	81
4.2.10.A	Complémentarité et substituabilité des deux types d'agences .....	81
4.2.10.B	Légitimité des agences traditionnelles sur le marché .....	81
4.2.10.C	Nombre d'agences et risques de disparition à long terme .....	82
<b>5.</b>	<b>PARTIE 4 : Recommandations et Conclusion</b> .....	<b>84</b>
<b>5.1</b>	<b>Scénarios et options stratégiques</b> .....	<b>84</b>
5.1.1	<i>Scénario A - Les agences traditionnelles disparaissent</i> .....	84
5.1.1.A	Option 1 - Les agences de voyages online au 1er plan .....	84
5.1.2	<i>Scénario B - Les agences traditionnelles survivent</i> .....	85
5.1.2.A	Option 2 - Stratégie de sophistication .....	85
5.1.2.B	Option 3 - Regroupement et développement de l'offre sur Internet ...	85
<b>5.2</b>	<b>Recommandations</b> .....	<b>86</b>
5.2.1	<i>Consolidation de l'analyse</i> .....	86
5.2.2	<i>Choix d'une option stratégique</i> .....	86
5.2.3	<i>Justification et cohérence</i> .....	87
<b>5.3</b>	<b>Conclusion</b> .....	<b>89</b>
5.3.1	<i>Réponse à l'hypothèse</i> .....	89
5.3.2	<i>Résultat final</i> .....	89
5.3.3	<i>Critique et mot de la fin</i> .....	91
	<b>Bibliographie</b> .....	<b>92</b>
	<b>Annexe 1 Le questionnaire 1 - Clientèle</b> .....	<b>95</b>
	<b>Annexe 2 Le questionnaire 2 - Agences de voyages</b> .....	<b>101</b>
	<b>Annexe 3 Les 3 principales alliances de compagnies aériennes</b> .....	<b>106</b>
	<b>Annexe 4 Les principales compagnies aériennes "Low Cost"</b> .....	<b>108</b>
	<b>Annexe 5 Les principaux Tours-opérateurs</b> .....	<b>109</b>
	<b>Annexe 6 Les agences de voyages traditionnelles en Suisse Romande</b> .....	<b>111</b>
	<b>Annexe 7 Les principales agences de voyages online</b> .....	<b>112</b>
	<b>Annexe 8 Les 3 GDS majeurs</b> .....	<b>116</b>
	<b>Annexe 9 Résumé des points à retenir - Questionnaire 1</b> .....	<b>119</b>
	<b>Annexe 10 Résumé des points à retenir - Questionnaire 2</b> .....	<b>121</b>



## Liste des Tableaux

Tableau 1	Evolution du tourisme, de la révolution industrielle, à nos jours .....	4
Tableau 2	Structure de l'offre de la branche des voyages de loisirs .....	13
Tableau 3	Schéma de distribution du secteur du voyage de loisirs.....	28
Tableau 4	Chaîne de valeur des agences de voyages traditionnelles .....	30
Tableau 5	Analyse SWOT .....	31
Tableau 6	Pourcentage des ménages ayant un accès Internet à domicile en Suisse.....	43
Tableau 7	Résumé des caractéristiques de chaque type d'agence .....	52
Tableau 8	Analyse des risques.....	75

## Liste des Figures

Figure 1	Utilisateurs d'Internet dans le monde .....	6
Figure 2	Hexagone sectoriel.....	27
Figure 3	Méthode de travail complémentaire en deux temps .....	35
Figure 4	Scénarios et options stratégiques.....	84

# 1. Préambule

## 1.1 Introduction

Tout au long de ma formation d'économiste d'entreprise à la Haute Ecole de Gestion de Genève j'ai eu la chance de pouvoir rencontrer de nombreuses personnes, étudiants et professeurs et de participer également à de nombreux cours. Peu d'entre eux m'ont autant passionné et intéressé que le cours de diagnostic stratégique. En effet ce cours, au travers de lectures et de cas pratiques a réellement retenu mon attention, m'inspirant une volonté et une motivation nouvelle de comprendre le fonctionnement d'une entreprise au niveau de sa stratégie afin d'identifier son rôle, ses interactions et les conséquences de son activité dans son environnement direct.

Les voyages sont une autre de mes passions, ayant également des personnes de mon entourage proche travaillant dans ce secteur d'activité, j'étais particulièrement sensible aux problèmes et événements qui s'y déroulaient. Je n'avais en effet par exemple jamais compris comment certaines agences de voyages traditionnelles avaient pu survivre à l'arrivée d'Internet et des agences de voyages online qui semblaient n'apporter que des avantages et ayant d'autre part entendu que certains établissements avaient perdus près de 70% de leur clientèle. Je ne comprenais pas comment ces agences avaient pu survivre dans de telles conditions.

Motivé donc par une envie de mieux connaître et comprendre les rouages du secteur des voyages de loisirs en Suisse Romande, j'ai entrepris d'y dédier la réalisation de mon travail de diplôme.

## 1.2 Objectif

Après avoir correctement ciblé le thème de mon travail de diplôme, il me fallait définir les objectifs précis qu'il conviendra d'atteindre au terme de sa réalisation. Avec parallèlement comme but recherché la mise en pratique et la démonstration des connaissances acquises durant ma formation il me fallait être capable de répondre à un problème complexe d'économie en présentant des résultats concrets et convaincants, atteignant ainsi le point culminant de la formation et attestant du potentiel atteint par l'étudiant avant l'entrée dans le monde professionnel et la rencontre de ses attentes élevées en termes de rendement de rigueur et de sérieux.

Mon objectif dans ce travail de diplôme est donc de démontrer par l'utilisation d'outils stratégiques théoriques ainsi que de deux questionnaires, le premier dédié à la clientèle des agences de voyages, le second au professionnels du domaine, que la croissance continue des agences de voyages online et la concentration des acteurs mondiaux du secteur de tourisme de loisirs est apparemment en train de sérieusement menacer l'existence même des agences de voyages traditionnelles sous leur forme actuelle. N'étant pas en mesure d'étendre mes recherches et mon sondage à un niveau mondial, j'ai souhaité prendre comme base d'étude la région francophone suisse romande dans laquelle je me trouve. Désireux d'apporter une réponse à cette question sur la base d'une analyse rigoureuse, il m'était dès lors indispensable de formuler une hypothèse de travail.

### **1.3 Hypothèse de travail**

Afin de pouvoir au terme de ce travail de diplôme, valider ou invalider cette assumption, il me fallait donc énoncer une hypothèse de travail claire et sans ambiguïté.

***"La croissance continue et le développement de l'offre des agences de voyages online ainsi que la concentration des acteurs mondiaux du tourisme de loisirs auront comme conséquence finale de faire disparaître les agences de voyages traditionnelles en Suisse Romande.***

L'analyse qui suit aura donc comme objectif de creuser cette hypothèse et d'y apporter une réponse ainsi que des clarifications basées sur des faits et des observations concrètes.

## **2. PARTIE 1 : Présentation du secteur du voyage de loisirs**

### **2.1 Introduction**

#### **2.1.1 De la naissance du tourisme moderne aux agences de voyages online**

##### *2.1.1.A Définition de la notion de tourisme*

Selon la définition de l'organisation mondiale du tourisme, le tourisme comprend :

*« les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires ou autres motifs »* *(Organisation Mondiale du Tourisme)*

##### *2.1.1.B Naissance du tourisme moderne*

Avec l'amélioration du niveau de vie, du pouvoir d'achat et des moyens de transports suivant la révolution industrielle, phénomène majeur du 19<sup>e</sup> siècle, les familles d'Europe et du Monde commencèrent à entreprendre de petits voyages au bord de la mer ou dans des régions moyennement éloignées, afin généralement de rendre visite à leurs familles. Les déplacements s'effectuaient à cette époque majoritairement par voie de chemin de fer, moyen de transport répandu sur et raisonnablement coûteux.<sup>1</sup>

##### *2.1.1.C Essor du tourisme et tourisme de masse*

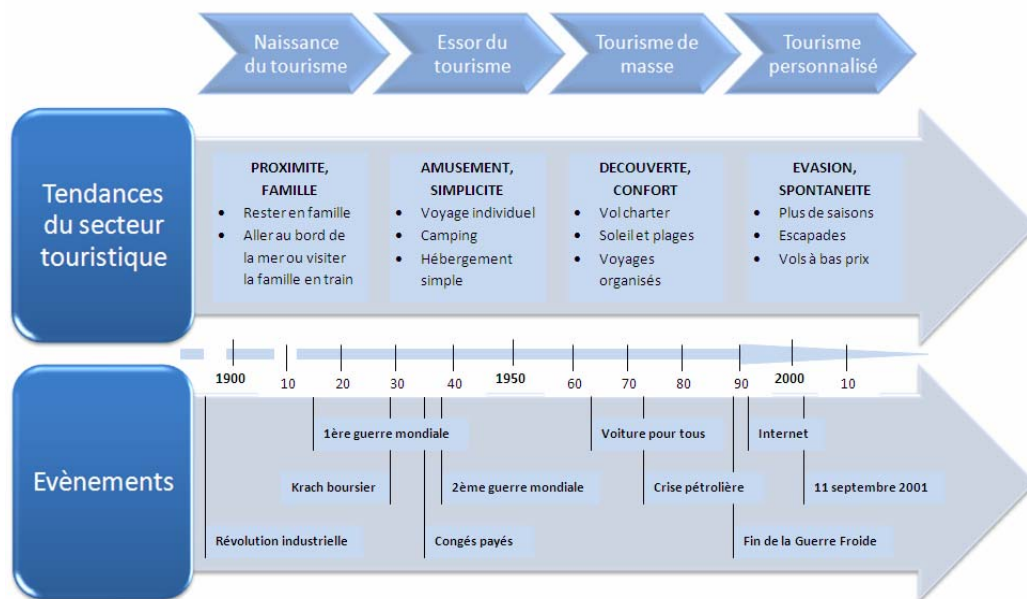
Avant les années 1970, une minorité de personnes étaient capables de s'offrir des vacances en avion, jusqu'au jour où les grands organisateurs de voyages créèrent des arrangements forfaitaires ou "packages", organisant et mettant à disposition des avions charter vers des destinations attractives et populaires, ce fut la naissance des vacances organisées comme nous les connaissons aujourd'hui avec l'ouverture de ces offres à de plus larges couches de la population. A la fin des années 1980, les destinations lointaines ont alors soudainement fait l'objet d'une demande importante. La guerre des tarifs entre les compagnies aériennes s'étant alors durcie, la baisse des prix qui s'en suivit donna une impulsion supplémentaire à la demande, réduisant

---

<sup>1</sup> FSAV, "La branche suisse du voyage", 2006 : 4.

encore les coûts et rendant accessible ces voyages à une part toujours croissante de la population. C'est au cours des années 1990 que la demande a véritablement explosé et que les voyages individuels dans des pays lointains sont devenus véritablement courants et populaires donnant ainsi naissance au terme de "tourisme de masse".

**Tableau 1**  
**Evolution du tourisme, de la révolution industrielle, à nos jours**



Source: Capgemini, point de vue, 2004 :10

*On remarque sur ce tableau que les tendances observées du secteur du tourisme de loisirs correspondent à des évènements majeurs tels que les deux guerres mondiales, le développement d'Internet ou encore les attentats du 11 septembre 2001.*

#### 2.1.1.D Agences de voyages online et tourisme personnalisé

La demande croissante appuyée par l'arrivée d'Internet et le développement de nouvelles possibilités permet le développement d'agences de voyages et de sites touristiques online, leur succès fut rapide et retentissant. Le consommateur n'était en effet dès lors plus uniquement dépendant des agences de voyages traditionnelles pour l'organisation de ses voyages et pouvait désormais lui-même directement communiquer avec les nombreux acteurs du tourisme de loisirs mondial offrant ainsi aux agences de voyages online tout loisir de développer leur offre et d'établir un contact privilégié avec le client final en proposant rapidement des prix défiant toute concurrence et certains avantages tels que l'accès au services 24 heures sur 24.

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?

De nos jours et après avoir fait rapidement le succès des agences online, le consommateur de voyage touristique est devenu un expert très exigeant et toujours plus indépendant, état de fait qui explique que les offres de séjours sur mesure correspondant à des besoins précis et ciblés rencontrent un succès grandissant auprès de la clientèle. Cette situation semble avoir pour effet d'apporter un souffle nouveau aux agences de voyages traditionnelles ayant résisté ces dernières années à l'offre proposée sur Internet. Ces agences sont en effet désormais forte d'une expérience solide et à même de proposer au client des produits très complexes, personnalisés et à forte valeur ajoutée, offre particulièrement intéressante pour cette nouvelle clientèle très exigeante.

## **2.2 Situation globale et concentration des acteurs mondiaux**

Le marché mondial du voyage de loisirs comprenant les agences de voyages traditionnelles et online aurait généré des revenus proches de 2'870 milliards de dollars américains en 2006. Le marché total étant représenté à 80% par les seize plus gros marchés, en première place les Etats-Unis avec un volume représentant 1'035 milliards de dollars américains, venant ensuite le Japon, l'Allemagne et l'Angleterre, qui sont les marchés suivants les plus importants en termes de revenus.

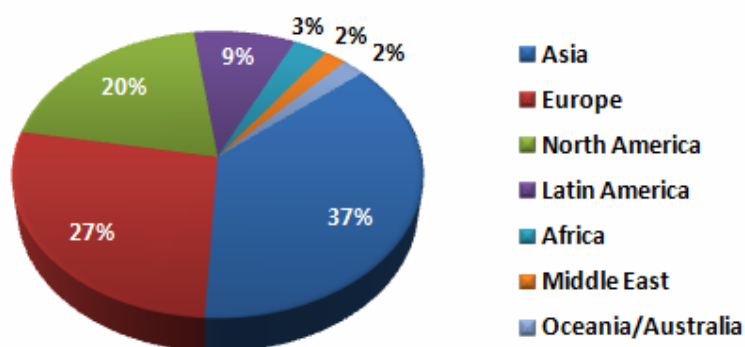
Selon le Danish Centre for Regional & Tourism Research (CRT)<sup>2</sup>, les réservations online en Europe ont dépassé les 49 milliards d'euros au cours de l'année 2007 et devraient atteindre 58 milliards d'euros en 2008, contre 29 milliards d'euros en 2006. La part de marché online dans la réservation de vacances atteint désormais 19,4% et plus de la moitié des ventes en ligne de produits touristiques ont concerné les billets d'avion (56%), devant la réservation d'hôtels (17,1%), les marchés dominants étant ici pour 35% celui de la Grande-Bretagne, pour 20% celui de l'Allemagne et pour 14% le marché de la France. D'ici à 2009, le marché online devrait représenter plus d'un quart du marché touristique européen total avec un chiffre d'affaires global estimé à 69 milliards d'euros, fortement aidé par l'explosion du nombre d'utilisateurs d'Internet dans le monde, le cap du milliard d'internautes, près de 15 % de la population mondiale ayant en effet été franchi en 2005, dont 29% d'utilisateurs en Europe, 24% en Amérique du Nord et 37% en Asie.

---

<sup>2</sup> Le Journal du Net, *L'e-tourisme européen dépasse 49 milliards d'euros en 2007*, vendredi 21 mars 2008.

**Figure 1**

**Utilisateurs d'Internet dans le monde**



Source : [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com) (2007, world internet statistics)

Concernant le reste du monde et pour les années à venir, les marchés en plus fortes croissance en terme de revenus seront sans nul doute la Chine, la Corée et l'Inde.

Des nos jours, les principaux fournisseurs de contenu touristique, à savoir les compagnies aériennes et les groupements hôteliers, investissent Internet pour vendre une part de leurs produits directement au client final et ne plus ainsi subir la pression, sur leurs tarifs, des intermédiaires tels que des agences de voyages traditionnelles par exemple. Aux Etats-Unis comme en Europe, la clientèle internaute se tourne progressivement vers ces offres directement émises par les fournisseurs jusqu'à former une tendance claire qui paraît se confirmer et s'étendre au marché mondial dans son ensemble mettant également en danger les agences de voyages online.

Pour répondre à cette menace, le développement du forfait ou package dynamique permet aux agences online de s'échapper du domaine de la distribution pour devenir à leur tour des producteur-assembleur de voyages sur mesures, à noter également l'arrivée prochaine annoncée de l'offre des compagnies aériennes à bas coûts sur les sites des agences online, qui constituera à n'en pas douter une des prochaines étapes décisives de la guerre des prix et des parts de marchés au niveau mondial.

Sous une apparente concurrence, le monde des agences de voyages online est d'ores et déjà contrôlé par quatre groupes géants qui, portés par une vague de concentration prennent toujours plus d'importance et s'imposent toujours plus efficacement aux offres des agences de voyages traditionnelles pour la plupart majoritairement indépendantes. En 2005, nous avons pu observer la consolidation de groupes mondiaux, dont les acteurs majeurs sont nord-américains.

On peut citer premièrement le groupe *InterActiveCorp* (Canada), dont *Expedia.com*, la première agence online du monde en importance est devenu la marque "ombrelle". Deuxièmement la holding du GDS *Sabre* détenue par *Silver Lake Partners & Texas Pacific Group*, propriétaire notamment de l'agence online américaine *Travelocity* et de l'agence online européenne *Lastminute.com*. Vient ensuite le groupe américain *Cendant* propriétaire du conglomérat *Travelport* représenté par les GDS *Galileo* et *Worldspan* ainsi que par l'agence online *Orbitz*, l'agence européenne *Ebookers.com* ou encore les enseignes de location de véhicules *Avis & Budget*. Puis finalement la filiale européenne détenue par *Cinven et BC Partners* principalement construite autour du GDS leader mondial *Amadeus*, du tour-opérateur allemand *TUI* leader sur le marché européen, réalisant près de 10% de son chiffre d'affaires online et de l'agence de voyage online *Opodo* mise en place par les compagnies aériennes majeures d'Europe pour répondre à l'offensive *Orbitz* de leur équivalentes nord-américaines.

Ces groupes géants, qui sont la principale source d'innovation du secteur, ont tous opté pour une stratégie "multi-canal" et multi-marques dont les principaux avantages attendus sont le renforcement des possibilités de synergies technologiques entre les différentes marques internes par la mise en place de plates-formes technologiques communes, l'élargissement de l'offre des groupes, de meilleures capacités de négociations avec les fournisseurs et donc le renforcement de leur présence, de leur attractivité et de leur pénétration face à la clientèle et au marché mondial.

### **2.3 Situation en Suisse Romande**

La Suisse Romande est encore peu touchée par l'influence de ces groupes géants qui n'ont pas encore introduit leurs enseignes, exception faite des logiciels mis à disposition par les GDS. Ces grandes marques sont donc encore très peu présentes, favorisant en Europe en priorité des marchés d'importance tels que la Grande-Bretagne, la France ou encore l'Italie, mais un jour prochain le marché Suisse Romand verra s'implanter ces enseignes mondiales qui rehausseront ainsi soudainement l'offre et le niveau de services accessibles. En attendant, des tours opérateurs tels que Kuoni, Hotelplan et TUI (Suisse) ont jusqu'ici pleinement développé leur offre de services afin de devenir d'importants généralistes dominant le marché Suisse Romand, étant capables de fournir ainsi n'importe quelle prestation touristique ou d'organisation, profitant donc d'importantes synergies au niveau local et national, reproduisant ainsi le schéma développé par ces mêmes grands groupes au niveau mondial, à l'échelle de notre région et de notre pays.



## **2.4 Macro-environnement**

### **2.4.1 Analyse PESTEL**

L'analyse de l'environnement externe du secteur selon le modèle PESTEL permet de montrer comment les stratégies développées sont influencées par les évolutions de l'environnement global et comment les organisations peuvent chercher à en maîtriser certains aspects, ce modèle est utilisé pour comprendre l'impact futur des facteurs environnementaux et d'en identifier les influences, en gardant à l'esprit que chaque fois que l'un de ces facteurs évolue, l'environnement concurrentiel du secteur sera modifié.

#### ***2.4.1.A Influences Politiques***

Lors des attentats terroristes du 11 septembre 2001 perpétrés sur les tours jumelles de Manhattan à New York, nous pouvions lire dans la presse internationale que cet événement avait et allait profondément changer les choses et affecter la situation politique mondiale. Cela est particulièrement vrai de nos jours concernant le domaine du tourisme et de tous les organismes y étant, comme les agences de voyages, de près ou de loin rattachés.

Les précautions liées à la sécurité, à la lutte internationale contre le terrorisme et à la gestion voir la prévention des crises pouvant affecter le secteur entier sont devenus un facteur majeur qui entraîne nombre de modifications et de réorganisations liées aux activités touristiques. Nous pouvons d'ailleurs chacun le constater, par exemple avec la présence d'une sécurité et de contrôles renforcés dans les aéroports, l'interdiction nouvelle de transporter des liquides à l'intérieur du cockpit de l'avion ainsi que le net rallongement des files d'attentes lors des embarquements.

Un facteur également majeur du domaine politique se situe dans l'importance des enjeux liés au pétrole et donc au prix du kérosène, ce dernier étant entre les mains des pays producteurs de pétrole et de lobbys très puissants et influents au niveau politique et économique, ses fluctuations liés à l'offre et à la demande mondiale entraînent des ajustements ponctuels des prix répercutés sur la clientèle finale et sur les intermédiaires. Cette situation a également comme effet de parallèlement stimuler et encourager des réflexions au niveau de nouvelles sources d'énergies pour l'aviation mondiale, comme nous pouvons par exemple le constater avec « Solar Impulse » le projet suisse d'avion solaire étant théoriquement capable de réaliser un tour du monde sans escales et sans consommation de carburant fossile.

### *2.4.1.B Influences Economiques*

Les agences de voyages, maillon important du secteur touristique mondial sont étroitement liées à la conjoncture de l'économie nationale et mondiale et alimentent une corrélation importante face aux diverses périodes, aussi bien de crises que d'optimisme, qui rythment périodiquement ce marché. Bien que parfois freinée par des évènements ponctuels tels que par exemple, le tsunami dans l'Océan indien en décembre 2004, le conflit armé en Irak ou l'épidémie de SRAS en Asie, le secteur semble bien résister aux impondérables et au climat relatif d'insécurité qui s'est installé dans le domaine depuis les attentats du 11 septembre 2001, remontant régulièrement la pente après des périodes délicates et de doutes.

En effet, au niveau mondial, le marché des voyages poursuit une croissance qui semble quasi ininterrompue depuis des années. Entre 2000 et 2006, les touristes ont dépensé dans le monde entier pour approximativement 500 milliards de francs suisses en moyenne par an selon une étude publiée par le Crédit Suisse en 2007<sup>3</sup>. Représentant 10% du PIB mondial, le tourisme constitue aujourd'hui la première industrie mondiale. L'Europe est d'ailleurs la première bénéficiaire des recettes du tourisme international avec 50% de parts de marché, en particulier grâce aux pays latins<sup>4</sup>. Le marché suisse qui reste quant à lui très disputé, apporte des signes avant coureurs plus que positifs. La reprise conjoncturelle a incité les Suisses à voyager plus, provoquant une hausse du chiffre d'affaires de 11% par rapport à l'année précédente, amenant ce dernier à plus de 13 milliards de francs suisses pour l'ensemble de la branche<sup>5</sup>.

### *2.4.1.C Influences Socioculturelles*

Le tourisme, comme beaucoup d'autres secteurs concurrentiels, est traversé par des modes, qui transforment le comportement de la clientèle et qui poussent les fournisseurs des biens ou services concernés à corriger rapidement l'offre, sous peine de voir leur clientèle s'approvisionner ailleurs. Le tourisme devient de nos jours un

---

<sup>3</sup> Crédit Suisse (2007), *Agences de voyages : qualité accrue grâce à Internet*, Swiss Issues Branches, septembre 2007 : 5.

<sup>4</sup> Capgemini, point de vue, 2004 : 4

<sup>5</sup> Crédit Suisse (2007), *Agences de voyages : qualité accrue grâce à Internet*, Swiss Issues Branches, septembre 2007 : 6.

produit de consommation comme les autres, les consommateurs créent des associations de consommateurs, échangent leurs expériences et augmentent leurs exigences.

Des influences sociales ou culturelles telles que l'importance accordée aux loisirs et à la réalisation de soi ou au besoin de se différencier des autres, devient de nos jours, chez les consommateurs, une préoccupation qui prend toujours plus d'importance et qui peut représenter pour les différents acteurs du milieu, de formidables opportunités d'innovations et de profits. Les dépenses liées au tourisme sont devenues très importantes dans les priorités des voyageurs et le marketing commercial est devenu moins agressif et plus personnalisé ce qui permet de se rapprocher du client et de rendre ce dernier proactif.

Accompagné par la démocratisation des voyages, le consumérisme des économies de marché ainsi que le développement des offres de services, poussent de plus en plus les gens à voyager. L'offre et la demande se globalisent et de nombreuses nouvelles destinations se développent, on assiste à une banalisation du tourisme et des voyages et à une augmentation de la fréquence des achats liés à la facilité d'accès aux produits.

Rendus possibles par l'accès à de très vastes réseaux d'informations accessible par tous via Internet et les nouveaux support médias qui continuent de se développer rapidement (blackberry, notebook, téléphone portable UMTS, iphone, etc.) une majorité de la population peut désormais comparer rapidement les offres entre elles et se positionner ainsi à leur tour, comme experts du domaine du tourisme. On assiste pour la première fois à la création de groupes virtuels de vrais individus autour d'un thème comme dans les forums online de discussions, qui offrent une opportunité supplémentaire pour le client, d'exercer une certaine forme de pouvoir. Dans le monde occidental, l'augmentation du marché (+25% aux Etats-Unis, +49% en Europe) s'explique par l'arrivée graduelle des "baby-boomers" à la retraite. Ceux-ci sont familiers avec l'Internet, ont des ressources financières pour voyager et disposent de temps pour le faire.

#### *2.4.1.D Influences Technologiques*

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont à l'origine de nombreux bouleversements dans le domaine touristique actuel qui entoure les agences de voyages. Nombre de ces dernières sont en effet passé de traditionnelles à online et l'ouverture du réseau Internet à des fins commerciales dès le début des années 1990 a été le point de départ d'une fuite en avant technologique qui a rapproché les clients

finaux de tous les acteurs désormais capables de les atteindre directement. Les compagnies aériennes à bas prix ont d'ailleurs tiré leur énorme succès des grandes possibilités apportées par ces nouvelles technologies en réinventant leur modèle d'entreprise et en accroissant ainsi considérablement leur importance face aux autres acteurs du monde du tourisme. Cette situation a d'ailleurs, de nos jours, placé les compagnies aériennes en position de force face aux agences de voyages. Le nouveau canal de distribution que représente Internet est également soutenu par la confiance désormais bien établie dans les cartes de crédits et en la sécurité des paiements en ligne, ces derniers se sont particulièrement développés au contact de sites d'échanges tels que Ebay ou PriceMinister par exemple qui ont développés des plateformes très performantes (Paypal), afin de pouvoir proposer aujourd'hui des solutions qui permettent de payer instantanément, à toute heure et en toute sécurité.

#### *2.4.1.E Influences Ecologiques*

Difficile serait de nos jours d'éviter le sujet du réchauffement climatique, thème qui à lui seul a relancé et offert un crédit rarement atteint aux causes écologiques. Les agences de voyages par le biais du tourisme sont victime et responsables du réchauffement de la planète car si les effets du changement climatique modifient la structure de l'offre et de la demande touristique, ces dernières interviennent elles-mêmes parmi les causes de ces changements.

En effet, selon l'OMT, le secteur du tourisme a généré 4,95% des émissions mondiales de gaz à effet de serre en 2005, en atteignant 1,3 milliard de tonnes relâchées dans l'atmosphère. Le changement climatique pourrait affecter durablement la planète avec une augmentation progressive des températures, de nombreuses sécheresses et inondations, ainsi que des feux de forêt, des cyclones et donc des conséquences directes pour le tourisme.

Concrètement, ce phénomène global pourrait affecter des économies régionales entières telles que les zones tributaires du tourisme d'hiver par exemple, avec un recul général des glaciers observés et des températures à la hausse. En Allemagne, par exemple, un réchauffement de 1°C entraînerait une baisse de 60% du nombre de domaines skiables bénéficiant d'enneigement naturel fiable selon l'OCDE. Ou encore avec la montée des eaux observée dans diverses régions du globe qui pourraient, à terme, immerger des territoires comme par exemple les Pays-Bas ou encore des archipels entier d'Indonésie, les rendant définitivement inaccessibles.

La question du carburant reste également une question centrale source de grands enjeux dans l'industrie du tourisme et qui un jour ou l'autre provoquera de grands bouleversements et des investissements à l'échelle mondiale lorsqu'un pas décisif aura été fait en direction de carburants peu ou non polluants visant à remplacer l'énergie fossile majoritairement répandue et utilisée de nos jours.

#### *2.4.1.F Influences Légales*

Les principales influences légales affectant les agences de voyages et le tourisme en particulier sont de nos jours principalement liées à des questions de sécurité dans les aéroports ou lors du transports des voyageurs. Avec par exemple le cas lié à la restriction sur les liquides contenus dans les bagages en cabine suite aux attentas déjoués de Londres en août 2006 qui auraient pu être les plus meurtriers depuis ceux du 11 septembre 2001 si le terrible projet avait du être mené à son terme. Les nouvelles exigences en matière de sécurité sont profondément ressenties par les voyageurs et par les différents acteurs du milieu qui doivent multiplier les contrôles et les vérifications.

Les lois sur les monopole et les organes de contrôles qui y sont liés tels que la ComCo en Suisse, surveillent également de près l'évolution du domaine avec par exemple, le mouvement de concentration global observé au niveau des compagnies aériennes et leur volonté de diminuer leurs frais coûte que coûte. Swiss et une partie des agences de voyages helvétiques sont en effet en guerre juridique après l'annonce pour le 1<sup>er</sup> janvier 2005 des compagnies aériennes de supprimer purement et simplement leur commission de 7% reversée lors de vente de billetterie.

#### **2.4.2 Tendances structurelles**

Tous ces éléments pris ensemble nous montrent clairement la mondialisation du marché et de la clientèle qui réagit désormais quasi-uniformément et de concours aux influences et évènement mondiaux. Avec la mise en place et le développement d'Internet qui est à l'origine d'une ruée en avant technologique, nous assistons à une centralisation de l'offre et de la demande mondiale. Situation qui réclame de la part des agences de voyages et du secteur entier de réinventer son modèle d'affaire et de s'adapter à la nouvelle donne. Le marché se concentre, les compagnies aériennes se regroupent et chacun des acteurs cherche le contact avec le client final en essayant au maximum d'éliminer les intermédiaires.

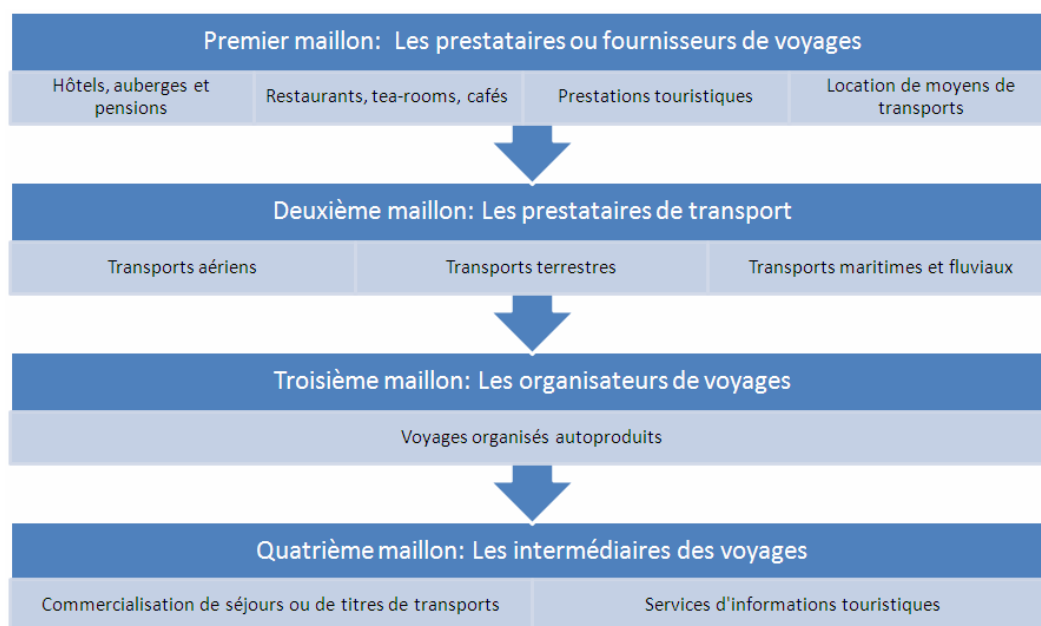
Nous assistons également au développement de nouvelles formes de tourisme dans le but de s'éloigner de l'offre standardisée présente sur Internet et dans certaines agences traditionnelles afin de mieux rejoindre une demande précise de client, par exemple lié aux problèmes environnementaux ou à une envie de luxe. Les grands groupes n'hésitent plus à s'associer pour pouvoir présenter des innovations et faire évoluer leur offre, ils profitent ainsi d'avantages de coûts, d'économies d'échelle, économisent des frais de développement et harmonisent les standards mondiaux pour rendre le marché plus rapide, performant et accessible au client final.

## **2.5 Secteur d'activité du voyage de loisirs**

### **2.5.1 Structure de l'offre de la branche des voyages de loisirs**

La branche du secteur du tourisme de loisirs dans laquelle évoluent les agences de voyages traditionnelles et online se compose de quatre principaux domaines, ces derniers couvrent et représentent les acteurs d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur de la branche, ils sont donc en l'occurrence, tout à fait complémentaires et interdépendants mais tendent à être progressivement absorbés et intégrés verticalement par les plus grands acteurs qui se regroupent au niveau mondial.

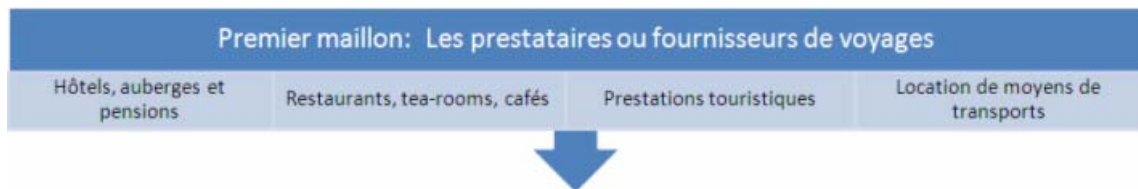
**Tableau 2**  
**Structure de l'offre de la branche des voyages de loisirs**



Source : Crédit Suisse, Swiss Issues Branches (2005, p. 8)

Les acteurs du domaine du tourisme ainsi que la nature même de leurs interactions sont aujourd'hui remis en cause. Chacun étant de son côté en train d'ajuster sa stratégie et sa position dans le marché afin de s'assurer une place de choix dans le secteur d'activité du tourisme de loisirs de demain. La demande est mondialement en forte croissance et les enjeux potentiels se chiffrent désormais en milliards de francs.

### 2.5.1.A Les prestataires ou fournisseurs de voyages



Ces prestataires qui forment le premier maillon de la chaîne, sont à proprement parler les fournisseurs de la "substance" du voyage organisé. Ils sont à l'origine du service qui sera proposé au client final. Les prestataires de voyages sont représentés par les groupements hôteliers qui mettent à disposition leurs hôtels ou autres formes d'hébergement et qui rendent possible l'accueil des voyageurs sur le lieu même de la destination envisagée, nous verrons dans les questionnaires présentés plus avant dans l'analyse, que la satisfaction du client final en rapport avec son voyage est intimement liée à la qualité des services et de la prestation reçue de la part des établissements hôteliers. A noter que les chaînes hôtelières développent de nos jours toutes des stratégies de ventes directes en ligne, ceci pour contrer l'expansion des sites à prix cassés qui réduisent fortement leurs marges et ainsi garder un certain contrôle sur le prix final proposé au client voyageur. Mais également pour permettre la diminution des coûts de distribution en sachant que la réservation online ne représente que 25% des frais d'une réservation via, par exemple une centrale d'appel.

Le poids de la part de l'hôtellerie dans le marché du voyage en ligne au niveau Européen représenterait environ 24% du total, promis encore à une forte croissance. Internet permettant désormais d'aller chercher une clientèle nouvelle à un coût très faible. Ce maillon de la structure de l'offre comprend également les établissements de restauration ainsi que les organismes de loisirs qui proposent aux voyageurs des services, excursions et prestations indissociables du voyage touristique. Nous trouverons également dans cette catégorie les loueurs de voitures ou autres moyens de transports ainsi que tous les organismes locaux ayant pour tâche la gestion des activités culturelles et du spectacle de la région concernée.

### 2.5.1.B Les prestataires de transport



Le deuxième maillon de la chaîne est représenté par les prestataires de transports, c'est-à-dire les fournisseurs de moyens de transports au sens large ayant pour but le transport de passagers vers une destination choisie. Cette communauté comprend aussi bien les compagnies aériennes que les autres moyens de transports terrestres tels que les voies de chemin de fer par exemple. Nous trouvons également dans cette catégorie tous les bateaux et autres modes d'acheminements par voie marine ou fluviale.

#### 2.5.1.B.i Les compagnies aériennes

Acteurs majeurs du monde du voyage touristique, les compagnies aériennes ont pour tâche principale d'assurer toutes les étapes de préparation, de sécurité et d'accueil inhérent au transport afin d'amener le client voyageur à bonne destination dans les meilleures conditions de délai et de confort possible. Les compagnies aériennes sont parties intégrantes d'une dynamique forte développée avec les acteurs en amont et en aval de la chaîne de valeur proposée au client touriste.

Ce sont le plus souvent des entreprises de taille importante dû aux investissements considérables que représente l'achat d'avions et des volumes financiers à brasser pour assurer l'affrètement et l'entretien de la flotte d'avions. Elles sont également des acteurs historiques de la branche du voyage de loisirs, par exemple à l'origine des GDS développés dans un premier temps par eux-mêmes puis récupérés par des conglomérats qui facturent aujourd'hui à ces derniers leurs services.

Elles ont des accords avec les tours opérateurs afin de proposer à ceux-ci des marges intéressantes dans leurs arrangements de voyages et reversaient également des commissions aux agences de voyages et détaillants qui vendaient leurs produits au client final avant l'introduction de la commission zéro, mouvement d'abord initié aux Etats-Unis en 2002, puis en Scandinavie et aux Pays-Bas en 2003, en Allemagne en 2004, et enfin en Belgique, au Royaume-Uni, en France et en Suisse au premier janvier 2005.



Les compagnies aériennes sont donc en partie responsables du bon fonctionnement et de la rentabilité globale du secteur, avec par exemple l'introduction du billet électronique en 1995 aux Etats-Unis, perçu comme un excellent moyen pour réduire les coûts de distribution des billets et simplifier les procédures à l'aéroport pour le client et introduisant le concept de dématérialisation du services dans l'industrie du voyage de loisir touristique. Ce billet électronique représenterait aujourd'hui 47.8% des billets émis au niveau mondial et 63.5% au niveau européen. Le contexte économique actuel nous rappelle également que les compagnies aériennes sont régulièrement sujettes à d'importantes hausses liées aux variations du prix du kérosène sur les marchés internationaux avec des records du prix du baril de pétrole brut qui côtoient désormais régulièrement les 100 dollars américains, en plus d'adopter un comportement d'agressivité général et de dominance face à l'intégralité du secteur.

Les compagnies aériennes sont de nos jours organisées en alliances importantes, les compagnies n'étant plus uniquement nationales, elles sont désormais gérées de plus en plus comme des entreprises, rachetant par exemple des aéroports pour en faire en quelque sorte leur "quartier général" et augmenter massivement leur revenus. Les trois principales alliances mondiales actives aujourd'hui sont Star Alliance, Sky Team et Oneworld, des groupes réunissant les plus importantes compagnies de la planète et représentant une puissance commerciale très importante.

A consulter dans l'Annexe 3 : "*Les 3 principales alliances de compagnies aériennes*"

**Star Alliance**

**Skyteam**

**Oneworld**

#### **2.5.1.B.ii Les compagnies aériennes à bas prix ou "Low Cost"**

Une compagnie aérienne à bas prix souvent désignée par le terme de compagnie "low cost" est une compagnie aérienne proposant généralement des vols courts ou moyen courrier à des prix peu élevés mais offrant moins de services que les compagnies traditionnelles. Le concept aérien est né aux États-Unis à la fin des années 1940 mais sans se développer jusqu'au courant des années 1970 avec le succès de Southwest Airlines. Ces compagnies à bas prix sont apparues en Europe au début des années 1990 puis se sont étendues à une grande partie du monde avec l'avènement de la déréglementation du transport aérien. Le modèle type de la compagnie aérienne "low cost" est caractérisé par plusieurs aspects stratégiques reconnaissables. Tout d'abord, l'élimination de la première classe avec une seule et unique classe, un seul modèle d'avion, cela dans le but de réduire les coûts d'entretien. Il s'agit le plus souvent de

Boeing 737 ou d'avions de la gamme Airbus A320, le Boeing 737-800 pour Ryanair et A319 pour EasyJet par exemple conçus pour être utilisés en flux continu. Le modèle est également accompagné d'un système de prix simple, le prix augmente au fur et à mesure que l'avion se remplit, ce qui force les voyageurs à réserver le plus tôt possible et à embarquer rapidement pour obtenir de bonnes places, les sièges n'étant pas réservés à l'avance. Les compagnies à bas prix utilisent majoritairement des aéroports ou des terminaux secondaires, plus éloignés, moins occupés et donc moins chers et ne planifiant uniquement des vols courts de 3 heures maximum avec des trajets simplifiés permettant ainsi l'élimination ou des escales très rapides, un avion étant moins rentable au sol qu'en vol. Ensuite, ces compagnies favorisent la vente directe de billets par Internet afin de contourner les frais d'agences de voyages ou de GDS.

Les employés quant à eux remplissent généralement plusieurs fonctions au sein de la compagnie et ne servent que des repas payants à bord de l'avion. Dernier point, le carburant est généralement acheté à l'avance afin de minimiser son prix et les variations des cours du pétrole. Le modèle d'affaires des compagnies aériennes à bas prix est à l'origine de très importants bouleversements dans l'industrie du voyage et de l'aéronautique. En novembre 2004, on recensait 106 compagnies de cette catégorie dont 56 en Europe.

A consulter dans l'Annexe 4 : "*Les principales compagnies aériennes "Low Cost"*"

**Ryanair**  
**EasyJet**

### 2.5.1.C Les organisateurs de voyages



Le troisième maillon de la chaîne, qui selon toute logique se rapproche du client final a pour tâche principale l'organisation de voyages. En étroite collaboration avec les deux premiers maillons, à savoir les fournisseurs de prestations aux voyages et les prestataires de transports, les organisateurs de voyages composent et arrangent les meilleures caractéristiques pour offrir au client final un produit qui lui correspond et répond parfaitement à sa demande. Ce groupe a pour principal représentant et acteur, les tours opérateurs, dans le sujet qui nous intéresse et dans le cadre de ce travail de diplôme.

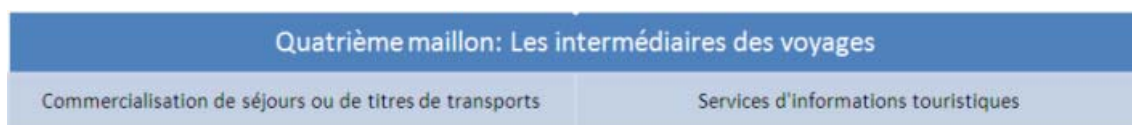
### 2.5.1.C.i Les tours opérateurs

Les tours opérateurs, aussi connus sous le nom de voyagistes ont pour tâche de mettre au point et à disposition, des voyages à forfait dans le but de pouvoir les proposer au marché et ce, avant même que la demande ne soit formulée. Avec le concours de leurs nombreux partenaires, groupement hôteliers, compagnies aériennes, restaurants, guides, etc, les tours opérateurs concluent des contrats d'allotement<sup>6</sup> qui leur garantissent la mise à disposition de chambres ou de places pendant une durée déterminée par contrat. Les tours opérateurs testent ensuite leurs produits pour finalement les libérer sur leur réseau de distribution, faisant ainsi appel aux agences de voyages et autres retailers<sup>7</sup>. Les tours opérateurs ne vendent essentiellement que leurs propres voyages organisés. Ce sont des organismes importants, qui mettent d'importantes sommes d'argent en garantie, c'est pourquoi le réseau existant est bien moindre en nombre que celui très pourvu et développé des retailers ou prestataires de services. De nombreux regroupements s'opèrent dans le tour operating européen, cela essentiellement à l'initiative des voyagistes allemands et du Royaume-Uni. Ces pratiques de concentration ne sont pas nouvelles mais incluent désormais des partenaires de provenances et de nature bien plus variées que par le passé.

A consulter dans l'Annexe 5 : "*Les principaux Tours-opérateurs*"

**TUI AG**  
**Thomas Cook**  
**Kuoni**  
**Hotelplan**

### 2.5.1.D *Les intermédiaires des voyages*



La dernière partie constitue le maillon suprême de la structure de l'offre, il représente aussi bien les services d'information touristiques que les organismes responsables de la commercialisation des séjours et des titres de transports.

---

<sup>6</sup> Engagements pris par les hôteliers vis-à-vis des tours-opérateurs.

<sup>7</sup> Vendeurs au détail, au bout de la chaîne de valeurs, au contact avec le client final.

Sous la forme la plus répandue d'agences de voyages traditionnelles ou online, ces dernières combinent et mettent à disposition les offres de transport, d'hébergement, de restauration et d'autres loisirs pour obtenir le meilleur compromis de prix, de qualité et de satisfaction pour le client final.

#### **2.5.1.D.i Les agences de voyages traditionnelles**

Les agences de voyages traditionnelles ont, comme fonction première auprès de la clientèle, une mission d'information, de conseil et de planification. Ce sont elles qui organisent le voyage en fonction des désirs émis par le voyageur qui les consultent, sur la base des offres ou packages mis au point et à disposition par les tours opérateurs et autres fournisseurs de contenu touristique tel que les groupements hôteliers par exemple. Les agences de voyages sont donc un intermédiaire entre les créateurs de voyages que sont les tours opérateurs et la clientèle finale, ils arrangent le tout sur la base de contrats d'intermédiation pour offrir un produit fini qui colle parfaitement aux désirs des voyageurs, mettant également à disposition de ces derniers tous les services de billetterie pour le compte des compagnies aériennes qui prennent en charge le transport. Les données officielles ne présentent pas la structure exacte ni le nombre précis des agences de voyages traditionnelles au niveau mondial mais une estimation effectuée par la Fédération Suisse des Agences de Voyages<sup>8</sup> nous indique que le nombre d'établissement serait proche de 2200 pour approximativement 11'800 collaborateurs concernant la Suisse, ce qui peut donner une idée et un ordre de grandeur pour leur nombre au niveau mondial.

A consulter dans l'Annexe 6 : "*Les agences de voyages traditionnelles en Suisse Romande*"

#### **URAV - Union Romande des Agences de Voyages**

#### **2.5.1.D.ii Les agences de voyages online**

Comme leurs cousines les agences de voyages traditionnelles, les agences de voyages online sont des intermédiaires qui mettent à disposition du contenu touristique dans le but principal de proposer des offres organisées et généralement standardisées au client final. Proposant des facilités évidentes comme un accès 24h sur 24, la possibilité de planifier soi-même son voyage ainsi que la possibilité de ne pas se déplacer par exemple, les agences de voyages online se sont très rapidement

---

<sup>8</sup> FSAV (2006), *La branche suisse du voyage*, mai 2006 : 13.

développées sur le marché du tourisme de loisir mondial. Développées à la base dans une logique de déstockage du surplus des voyages invendus, nécessaire et réclamée par les tours opérateurs, les agences de voyages online représentent aujourd'hui une des plus grandes menaces pour les agences de voyages traditionnelles, offrant au client un confort inégalé et des prestations toujours plus pointues, accessibles et variées, profondément calquée sur la demande des clients et sur l'innovation technologique.

Après des débuts difficiles dans les années 2000 caractérisés par des investissements en technologie et en marketing importants et bien des années à côtoyer les chiffres rouges, les premières compagnies à générer enfin du bénéfice comprirent vite l'intérêt d'asseoir leur position de force et commencèrent très tôt à se regrouper, lançant par la même occasion un mouvement global de concentration et de consolidation dans le secteur entier. Très rapidement supportées par une résistance aux fluctuations du marché et aux événements imprévus supérieure à leurs consœurs traditionnelles, les agences online commencèrent à prendre rapidement de l'ampleur en récoltant enfin le fruit des lourds investissements consacrés initialement, contredisant par la même occasion publiquement l'éclatement de la bulle Internet en 2000.

Quatre ans plus tard seulement, le couple du tourisme et du média Internet représente déjà presque une vieille histoire, le tourisme online ou e-tourisme se frotte désormais largement aux chiffres du tourisme traditionnel et les sites de vacances online dominant dorénavant le monde du commerce online ou e-commerce<sup>9</sup>. Dès 2005 pourtant, les acteurs du e-tourisme sont déjà en grande partie des géants, s'étant tout d'abord développés aux Etats-Unis avec par exemple « Expedia.com » ou « Travelocity.com », des européens leur ont néanmoins très vite emboîtés le pas avec des enseignes à succès telles que « Lastminute.com » et « Ebookers.com ».

Dès lors, le tourisme online est devenu un milieu très compétitif et très complexe où il est devenu considérablement ardu, pour un indépendant qui ne bénéficie pas d'une force d'investissement importante, de se faire une place. Avec des marges de plus en plus faibles et une nécessité d'augmenter le chiffre d'affaires, les géants ont rapidement pris le contrôle du marché en absorbant et en intégrant les services proposés en amont et en aval de leur secteur d'activité. Alors que les agences de voyages traditionnelles affichent régulièrement des chiffres d'affaires en recul, les

---

<sup>9</sup> Ensemble des nouvelles pratiques de vente par Internet.

agences online ont une croissance continue. SRAS<sup>10</sup>, guerre en Irak, compagnies aériennes en faillite, rien ne semble devoir affecter la santé de l'e-tourisme et quand les agences traditionnelles souffrent de la crise, ce sont ces dernières qui affichent leur capacité de résistance.

Dans un contexte politico-économique parfois très complexe, les facteurs externes ayant une influence lourde sur le tourisme global se multiplient, le tourisme online profite donc d'avantages certains de résistance dans un contexte de crises et de mondialisation. Les agences de voyages online qui ont donc su résister aux débuts difficiles, offrent aujourd'hui une concurrence féroce aux agences traditionnelles, les obligeant à développer et cibler toujours plus leur offre ainsi que la qualité de leurs services.

En effet, les agences traditionnelles ne peuvent dans ce contexte, rester en marge de l'Internet car minimiser l'impact et les possibilités d'Internet serait une grave erreur stratégique. La profession du voyage est en effet très informatisée, entretenant par exemple une liaison permanente nécessaire avec les transporteurs et les groupes hôteliers. Il convient donc, pour répondre à cette menace grandissante et omniprésente de nos jours dans le milieu du tourisme de loisirs, de tout mettre en œuvre pour répondre à la clientèle qui s'est d'ores et déjà appropriée ce nouveau canal de distribution afin de lui offrir des produits et une plate-forme pouvant réellement répondre à cette nouvelle demande et aux nouveaux comportements relatifs aux habitudes de voyages.

A consulter dans l'Annexe 7 : "*Les principales agences de voyages online*"

**Expedia**  
**Travelocity**  
**Orbitz**  
**Opodo**  
**Lastminute.com**  
**Ebookers.com**

---

<sup>10</sup> Syndrome respiratoire aigu sévère, première maladie grave et transmissible à émerger en ce XXIème siècle.

### **2.5.1.D.iii Les GDS ou Global Distribution System**

Les GDS sont des plates-formes électroniques de gestion des réservations qui permettent aux acteurs du milieu du tourisme en général et aux agences de voyages online ou traditionnelles en particulier de connaître l'état du stock des différents fournisseurs de produits touristiques dans le but de pouvoir réserver à tout instant et à distance. De nos jours, trois GDS règnent en maîtres au niveau mondial, l'américain Sabre, l'européen Amadeus créée par Air France, Iberia et Lufthansa et finalement le système Galileo mis au point conjointement par trois compagnies américaines et neuf compagnies européennes.

Les GDS ont été à l'origine aux Etats-Unis ainsi qu'en Europe, mis sur pied et développés de concours par les compagnies aériennes afin de partager les frais des premières plates-formes informatiques de réservations, horriblement coûteuses dans un but de simplification et d'automatisation. Au fil des années 2000 et suite aux événements du 11 septembre 2001, les compagnies se sont retrouvées face à de graves problèmes de rentabilité et on dû vendre leurs parts, bien souvent majoritaires, pour payer aujourd'hui très cher un service qu'elles ont elles-mêmes développé. Confrontés à la crise du transport aérien et à la concurrence d'Internet, tous les GDS (les américains Sabre, Galileo et Worldspan, l'européen Amadeus) se sont engagés dans une mutation de leurs activités et un changement de leur modèle économique initial, afin de moins dépendre des compagnies aériennes, avec comme première étape de cette mutation, la mise à dispositions de solutions technologiques de distribution en ligne avec la mise en place d'outils technologiques au service des compagnies aériennes et des agences de voyages. La deuxième étape fut l'investissement direct dans les portails de vente en ligne, à l'exemple de Sabre avec Travelocity, Cendant et Orbitz, Worldspan et Expedia, Amadeus et Opodo.

Sous une apparence actuelle de répartition des parts de marché équitable, il faut savoir que le groupe Travelport représentant le GDS Galileo a récemment, en décembre dernier, absorbé le GDS Worldspan qui était un acteur majeur du domaine, représentant une part de marché de plus de 15% au moment de l'intégration. Ces énormes groupes qui investissent en masse dans de nouvelles acquisitions ambitionnent, de nos jours, de devenir les premiers fournisseurs de technologie et de services en ligne pour les agences de voyages et autres utilisateurs du système en

plus de leur statut actuel de principaux fournisseurs de contenu<sup>11</sup>. D'un simple intermédiaire le GDS est donc devenu un fournisseur de contenu et de technologies de pointe grâce principalement à la mise en place de synergies avec les différentes filiales dans le secteur du tourisme entier. Ce jeu de concentrations laisse de moins en moins de place aux acteurs intermédiaires et avantage les grands groupes intégrés.

A consulter dans l'Annexe 8 : "*Les 3 GDS majeurs*"

**Amadeus**

**Sabre**

**Galileo**

### **2.5.2 Analyse des 5+1 forces de Porter**

L'analyse concurrentielle des 5+1 forces de Porter nous permet ici de comprendre l'environnement direct, les enjeux et le rôle que remplissent les agences de voyages traditionnelles au sein du secteur d'activité, comprenant globalement les organisations ou groupes d'organisations proposant une offre comparable de biens ou de services.

Internet a encouragé de nombreux concurrents des agences de voyages traditionnelles à développer ou à contourner les réseaux de distribution existants afin de s'adresser directement aux clients finaux, nous comprendrons ici quels seront les choix stratégiques qu'il conviendra d'envisager et d'adopter afin de garantir au sein du secteur, sa pérennité et la bonne continuation globale des affaires.

#### **2.5.2.A Intensité concurrentielle - (Maximale 10)**

Surtout liée à l'apparition de nouveaux canaux de communication et à l'émergence globalisée de stratégies multi-canaux qui permettent entre autre aux agences de voyages online d'obtenir elles aussi un contact physique avec le client final, la chaîne de valeur s'est complètement disloquée et l'intégration verticale est devenue omniprésente dans le secteur.

Tous les acteurs cherchent désormais à diminuer/éliminer les intermédiaires pour réduire leurs coûts, ce qui place les agences traditionnelles dans une situation de pression permanente, les obligeant à la performance et à l'efficacité sous peine de disparition. Le secteur se concentre dans cette optique, on observe des rapprochement ou joint venture pour améliorer les performances et les services.

---

<sup>11</sup> [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), l'encyclopédie e-business.



Les grands groupes venus d'Internet se renforcent, achètent les concurrents et les très petites agences traditionnelles ne peuvent, dans ce contexte espérer survivre qu'à un niveau local et/ou dans un marché de niche.

Le marché est en croissance et de nouvelles opportunités se profilent, ce qui a pour effet d'accroître l'intensité de la rivalité qui s'opère entre les leaders mondiaux qui sont d'ores et déjà en position de force dans l'industrie mondiale et qui cherchent constamment à modifier l'équilibre des forces. Le secteur est donc soumis à une très forte pression pour les agences traditionnelles qui doivent entretenir de nombreux partenariats et proposer une offre nécessairement adaptée aux besoins du marché mais également se concentrer sur l'acquisition de plates-formes et d'outils technologiques à la pointe du développement. Ce fort taux de croissance poussent les agences à se concurrencer, les entraînant ainsi dans une guerre des prix et donc inévitablement dans la réduction des marges de bénéfices.

#### *2.5.2.B Pouvoir de négociation des clients - (Fort 8)*

Le client a désormais le choix du fournisseur de service, il n'est plus lié ou particulièrement fidèle à aucun des acteurs en particulier et passe d'un à l'autre en fonction de ses objectifs qui peuvent varier grandement d'un voyage à un autre, prix, qualité, complexité, opportunité par exemple.

Le pouvoir de négociation de la clientèle finale face aux agences de voyages traditionnelles est donc devenu très important de nos jours, cette dernière a effectivement accès à de très nombreuses offres substituables pour la plupart via les agences de voyages online, les coûts de transferts sont donc faibles voir inexistants pour le client. La clientèle est devenue mondiale concernant l'offre sur Internet mais reste souvent locale concernant les agences de voyages traditionnelles, il convient donc de se démarquer avec des produits originaux ou très fortement personnalisés ainsi que des prix attractifs et une qualité élevée pour attirer la clientèle et tenter de la fidéliser. La clientèle des agences de voyages traditionnelles est donc en possession d'un pouvoir important face à des agences de voyages trop nombreuses et obtient globalement des conditions de rapport qualité / prix de plus en plus optimales.

#### *2.5.2.C Pouvoir de négociation des fournisseurs - (Fort 8)*

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est important, les tours-opérateurs sont peu nombreux et sont des organisations très importantes, les barrières à l'entrée sont pour eux très élevées et il y a peu de sources d'approvisionnement de substitution pour les

agences de voyages. De plus, les fournisseurs ont généralement une présence et une image forte dans le marché, comme notamment en Suisse Romande, ce qui augmente encore leur pouvoir, ils ont généralement également acquis un avantage important en réalisant une intégration verticale en aval en proposant à la clientèle finale des moyens de traiter directement avec eux sans passer par les agences de voyages traditionnelles. Finalement, les agences de voyages traditionnelles sont nombreuses et en forte concurrence ce qui les divise et les empêche de se regrouper pour faire poids sur les fournisseurs, ces derniers profitent donc d'importants avantages sur ce marché.

#### *2.5.2.D Menace des substituts - (Fort 8)*

La principale menace de substitut pour les agences de voyages traditionnelles est l'intégration verticale qui s'est généralisée au sein de la structure de l'offre, comprenant également les agences de voyages online. Tous les acteurs de cette chaîne sont grâce à Internet désormais capables d'atteindre le client final rendant certains aspects des services tels que la billetterie proposée jadis presque uniquement par les agences de voyages traditionnelles, de nos jours énormément concurrencés et pratiquement sans marge. L'émergence de cette nouvelle situation a obligé les agences de voyages traditionnelles à réduire le prix de leurs services globalement pour faire face à la nouvelle concurrence de jadis ses fournisseurs mais également à revoir constamment leur modèle d'affaire suite par exemple à la suppression des commissions reversées par les compagnies aériennes sur la revente de billets de transports.

Ainsi, seul les agences de voyages traditionnelles ayant été capables de faire le saut technologique ou de s'adapter parfaitement à la demande ont pu faire face à la nouvelle donne sur ce marché, chose extrêmement compliquée dans un domaine où la réputation et le succès étaient jadis profondément encrées sur l'offre précédente.

#### *2.5.2.E Menace des entrants potentiels - (Moyen 6)*

La menace des entrants potentiels est surtout liée à l'importance des barrières à l'entrée du secteur d'activité. Avec le développement d'Internet, l'utilisation de plateformes électroniques comme interface de vente directe a permis de réduire d'une manière significative le volume d'activité nécessaire pour entrer dans le marché et couvrir les frais fixes liés aux activités de revente de produits principalement fournis par les tours-opérateurs. Le capital nécessaire d'investir pour entrer dans l'industrie tend donc à diminuer, encore accentué par l'exposition à de nouveaux modèles d'affaires amenés par la globalisation de la concurrence et la mondialisation du marché tels que

---

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?

le modèle des compagnies aériennes low cost par exemple. Mais la présence de groupe géants au niveaux mondial qui se répandent petit à petit sur tous les marchés globaux ne permet raisonnablement que de développer une activité locale, de niche ou très différenciée, ce qui place les barrières à l'entrée à des niveaux très différents selon le marché.

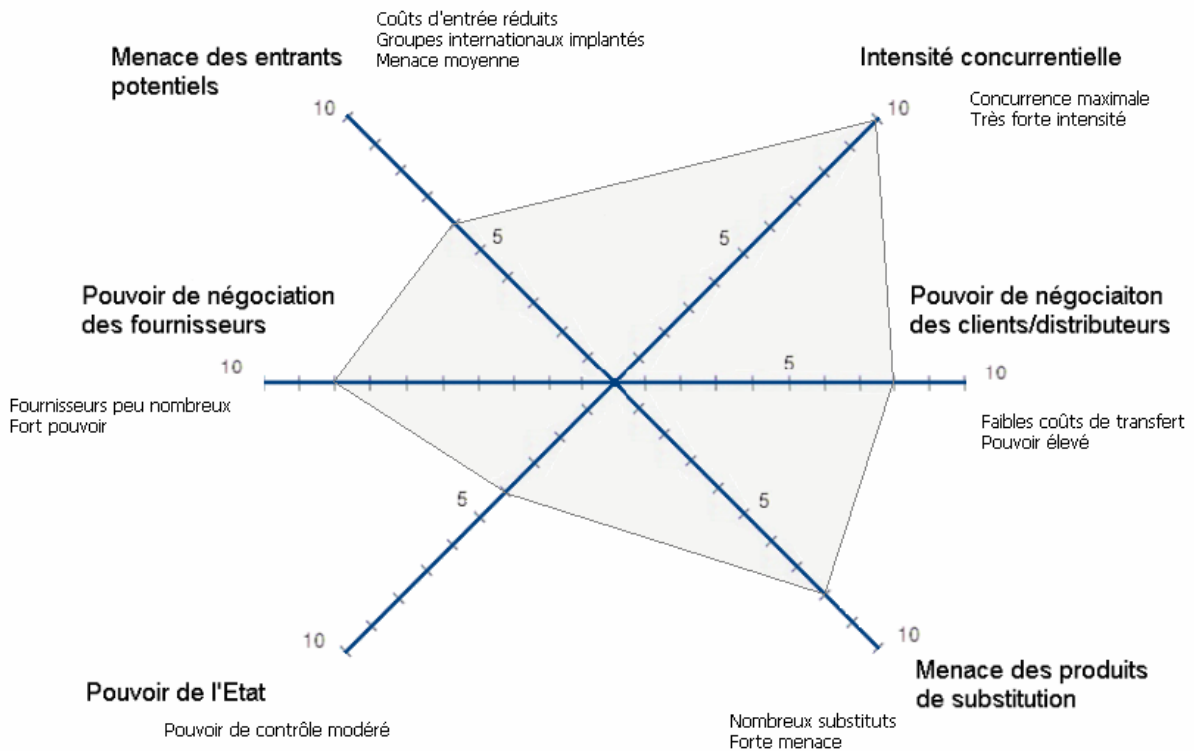
Les accès aux réseaux de distribution pour les agences de voyages traditionnelles ou online sont certes de nos jours grandement facilités, mais les acteurs déjà en présence ne permettent à priori plus un développement important au niveau international ou mondial. De plus, l'expérience acquise par les acteurs les plus anciens comme les agences de voyages traditionnelles dans bien des cas, est rapidement effacée par l'originalité, la vivacité et la capacité à faire preuve d'innovation apportée par les agences online et les grands groupes.

Afin de dresser des barrières solides, il est nécessaire aux agences de voyages traditionnelles qui le souhaitent de se différencier, soit en proposant une offre plus élaborée et plus chère, soit en simplifiant l'offre et en la rendant meilleur marché comme ont su si bien le faire les compagnie aériennes Ryanair ou EasyJet par exemple. Mais en prenant malgré tout la précaution de rendre leur offre difficilement imitable sous peine de rapidement retomber dans la masse des offres et sous le coup d'une pression concurrentielle mondiale énorme.

#### *2.5.2.F Pouvoir de l'Etat - (Faible 4)*

Le marché étant désormais mondial, le pouvoir direct de l'Etat sur le secteur d'activité est qualifié de faible, bien que globalement et principalement présents sous forme d'organes de contrôles de la concurrence tel que la ComCo.

### 2.5.3 Hexagone sectoriel



Source : JOHNSON, Gerry. *Stratégie* : 108

*L'hexagone sectoriel présenté ci-dessus nous propose un résumé des points essentiels abordés lors de l'analyse des 5+1 forces de Porter sous forme de graphique.*

## 2.6 Les agences de voyages traditionnelles

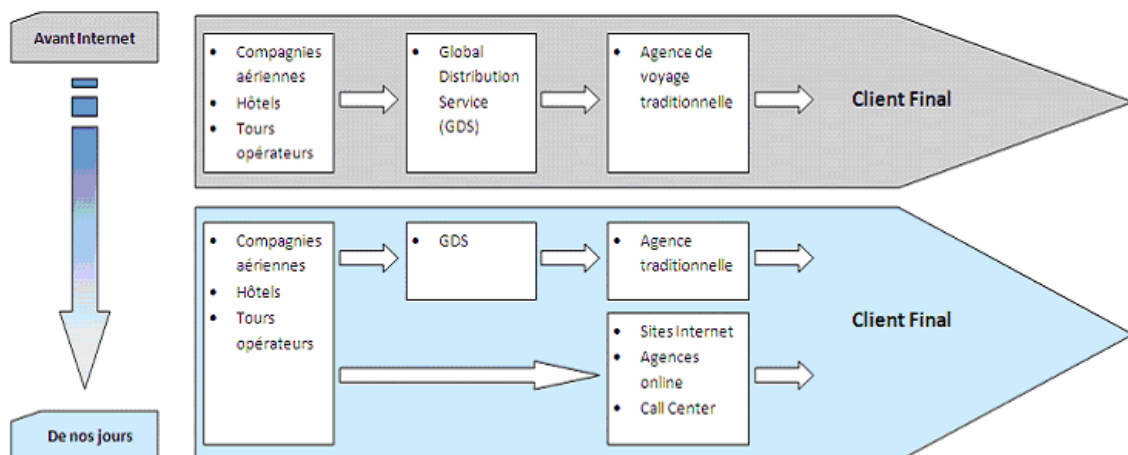
### 2.6.1 Situation actuelle

L'arrivée des agences online et la démocratisation rapide du média Internet ont rapidement amené à une réduction globale du volume des réservations dans les agences traditionnelles due à l'augmentation de ce dernier sur Internet. Provoquant une vive réaction dans les agences de voyages traditionnelles, ces événements ont été à la base des changements majeurs que connaît aujourd'hui tout le secteur d'activité. Cette diversité croissante des possibilités d'information et de distribution désormais disponible pour le client final a progressivement fait monter les exigences envers la qualité du conseil et de la réelle valeur ajoutée apportée par les agences de voyages traditionnelles, posant rapidement la question délicate de leur légitimité sur le marché et menaçant leur statut d'intermédiaire entre les préparateurs de voyages et le client final.

Attaquées directement par les compagnies aériennes qui, à la recherche de toujours plus d'efficacité et d'économies, menacées par des compagnies "low cost" qui représentent une véritable menace et qui envahissent le marché et souhaitant réduire leur dépendance face aux système GDS qui leur coûtent très cher, les agences de voyages traditionnelles se sont vues retirer les commissions reversées pour la vente de billetterie. Prenant effet en Suisse au 1<sup>er</sup> janvier 2005, la mesure a forcé les agences de voyages traditionnelles à réagir rapidement, et bon nombre de ces dernières trop concentrées sur la billetterie et coupées brutalement d'une partie importante de leur revenus n'ont eu d'autres choix que de déposer le bilan.

En effet, en quelques années, le schéma simple de la distribution de voyages a évolué vers beaucoup plus de complexité, exploitant pleinement le potentiel des nouveaux canaux de distribution, tout acteur étant désormais capable de vendre ses produits en accès direct. Plus aucun cadeau n'est donc fait aux intermédiaires et les partenaires d'hier sont véritablement devenus les concurrents d'aujourd'hui.

**Tableau 3**  
**Schéma de distribution du secteur du voyage de loisirs**



Source : Capgemini, point de vue, 2004 : 12

*Ce schéma de distribution nous démontre que les compagnies aériennes, les groupements hôteliers, les tours-opérateurs ainsi que de nombreux autres acteurs sont désormais en mesure d'entrer en contact direct avec le client final, soit par l'intermédiaire de sites Internet propres, d'agences online ou alors de call center.*

Pour les agences de voyages traditionnelles qui sont parvenues à s'adapter, le système des frais de dossier a globalement répondu à l'offensive des compagnies aériennes, les agences traditionnelles affichant désormais clairement les services

tarifés pour chaque type de prestation et de conseil et séparant ainsi leur valeur ajoutée de celle du contenu du voyage. Moyennement apprécié par le client dans les premiers temps, la clientèle des agences de voyages traditionnelles s'est rapidement adaptée en réalisant la situation particulière de la suppression des commissions ainsi que les nombreux avantages apportés par le soutien de ce type d'agences lors de l'organisation de voyages de loisirs. Le client avait désormais la possibilité de mettre un prix sur les avantages en questions et de réaliser si la valeur ajoutée de ces derniers était intéressante pour lui ou non dans le cadre de son projet.

Désormais face à un marché mondial en forte concentration, des marges qui diminuent, du besoin de faire du volume et d'acquérir de la technologie pour proposer des services toujours plus performants et contrairement à la période d'euphorie des années 1980 où, aidé par de faibles barrières à l'entrée, chacun avait tenté sa chance, aussi bien les sociétés de cartes de crédit que les loueurs de voitures, les conditions difficiles qui se mettent en place forcent les acteurs du secteur d'activité à se regrouper.

Dans ce contexte de globalisation, les agences traditionnelles restent pourtant majoritairement indépendantes, c'est ainsi cette concurrence omniprésente qui les poussent à développer de nouvelles offres et à se spécialiser sur des créneaux à forte valeur ajoutée pour éviter de disparaître, la guerre des prix semblent avoir été remportée par les agences de voyages online mais les nouveaux comportements de la clientèle semblent clairement offrir aux agences de voyages traditionnelles qui sauront y répondre, un nouvel horizon d'opportunités.

### **2.6.2 Chaîne de valeur**

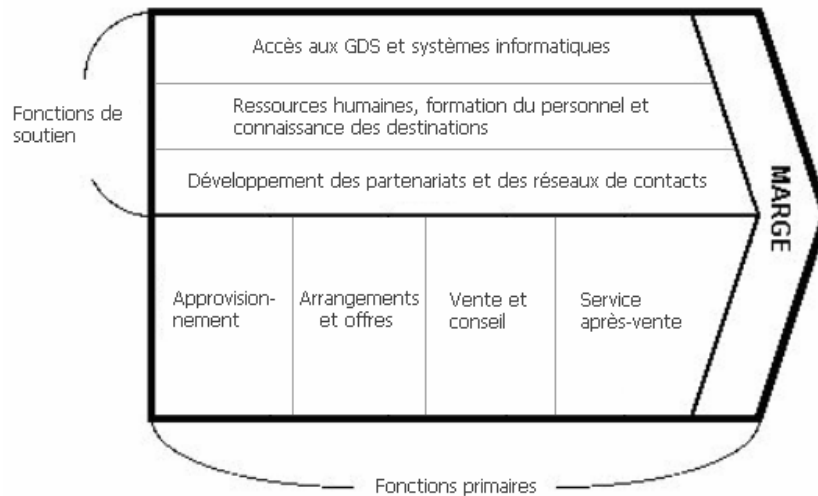
Concept présenté pour la première fois en 1986 par Michael Porter, professeur de stratégie d'entreprise à l'université de Harvard, la chaîne de valeur permet de voir comment chaque activité contribue à l'obtention d'un avantage compétitif et présente les différentes étapes permettant à une organisation de générer de la valeur pour ses clients, on peut grâce à elle observer le rôle de ces différentes activités et la plus value apportée par le service, le but étant de créer de la valeur au delà des coûts en vue de dégager une marge et des bénéfices.

*"Si les organisations cherchent à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une valeur à leurs clients, elles doivent comprendre comment cette valeur est créée ou perdue.*

JOHNSON Gerry, *Stratégique* : 163

**Tableau 4**

**Chaîne de valeur des agences de voyages traditionnelles**



Source : JOHNSON, Gerry. *Stratégie* : 164

**2.6.2.A Fonctions primaires ou activités principales**

Les activités principales génératrices de valeur ajoutée pour les agences de voyages traditionnelles sont premièrement l'approvisionnement en packages, contenu touristique et voyages, suivi directement par l'arrangement de ces derniers et la mise en place des offres propres à chaque agences en fonction de leur clientèle et de leur orientation. Vient ensuite une part importante du service des agences de voyages traditionnelles axée sur l'expérience de vente et sur le conseil prodigué à la clientèle finale pour terminer sur le service après-vente qui assure la satisfaction et le suivi du client en vue de sa fidélisation.

**2.6.2.B Activités ou fonctions de soutien**

Les fonctions de soutien apportent un appui et une plus value aux fonctions primaires en améliorant l'efficacité ou l'efficience de ces dernières. Concernant les agences de voyages traditionnelles, l'accès aux GDS et aux systèmes informatiques permettent d'apporter une véritable efficience et plus value dans le service global dispensé à la clientèle, la gestion des RH, la formation du personnel ainsi que leur connaissance des destinations proposées par l'agence est également un point incontournable pour assurer un soutien efficace aux activités principales. Dans ce contexte, le développement du réseau de partenariats et des contacts tissés par l'agence est également un facteur essentiel d'optimisation globale du service, permettant d'obtenir de nombreux avantages tout au long de la chaîne de valeur, de l'offre de services et de la gestion de l'entreprise.

### 2.6.3 Analyse SWOT

L'analyse SWOT pour Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (en français MOFF pour Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses ) résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique

*"L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation."* JOHNSON, Gerry. *Stratégie* : 125

Par le biais de cette analyse présentée sous forme de tableau récapitulatif, on doit être capable de savoir si l'organisation possède déjà la capacité stratégique lui permettant de répondre aux évolutions de son environnement si elle doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ou bien si elle doit plutôt décider de se réorienter vers d'autres marchés.

**Tableau 5**  
**Analyse SWOT**

<i>MENACES</i>	<i>OPPORTUNITES</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence d'Internet et des services online</li> <li>• Grands groupes mondiaux et concentration globale du marché</li> <li>• Pression de la part des fournisseurs et augmentation des prix (GDS)</li> <li>• Accès libre pour tous à la vente directe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des services sur Internet</li> <li>• Enorme marché, clientèle mondiale et forte croissance attendue pour les années à venir</li> <li>• Marchés de niches, luxe et haut de gamme</li> <li>• Recherche du conseil, de voyages personnalisés et hors du commun</li> </ul>
<i>FORCES</i>	<i>FAIBLESSES</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte Expérience et connaissance approfondie du secteur et des destinations</li> <li>• Forte compétence pour l'organisation de voyages complexes</li> <li>• Capital confiance et fidélité auprès de la clientèle</li> <li>• Réseaux de partenaires et de contacts bien établis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts de gestion élevés et offre potentiellement reproductible</li> <li>• Difficultés à concurrencer les offres simples et standardisées d'Internet</li> <li>• Problèmes de capacité financière, petite taille sur le marché</li> <li>• Manque de solidarité entre les agences traditionnelles</li> </ul>

Source : JOHNSON, Gerry. *Stratégie* : 125



Nous sommes désormais capables à l'aide de l'analyse SWOT, de mieux comprendre la situation stratégique globale des agences de voyages traditionnelles et de percevoir ainsi clairement à quels défis majeurs elles sont et seront confrontées à l'avenir. Bénéficiant de forces solides sur lesquelles appuyer leur offre telle que leur longue expérience, la connaissance approfondie du secteur et des destinations, de réseaux de partenaires et de contacts bien établis ainsi que d'un capital de confiance et de fidélité capitalisé durant de nombreuses années auprès de la clientèle, elles possèdent également le savoir-faire irremplaçable nécessaire pour l'organisation de voyages complexes et sur mesures.

D'autre part desservies par des faiblesses telles que le manque de solidarité entre les agences et confrontées à des problèmes de capacités financières liées à leur petite taille sur le marché, elles génèrent face à l'offre des agences de voyages online, des coûts de gestion élevés notamment en personnel, locaux et infrastructures ayant pour effet direct une difficulté à concurrencer les offres de ces dernières sur Internet et restant toujours dans l'ombre d'une offre potentiellement reproductible par la concurrence.

Toujours d'avantage concurrencées par les menaces grandissantes des fournisseurs qui souhaitent augmenter encore la pression sur les intermédiaires, des GDS qui annoncent de potentielles augmentations du prix de leurs prestations et de leurs solutions informatiques, des grands groupes mondiaux qui continuent leur concentration et l'amélioration du niveau de services offerts via leurs plates-formes électroniques, rendant toujours plus performante, facile et accessible la vente directe et indépendante au client final.

Les opportunités sont néanmoins nombreuses et intéressantes avec la possibilité de développement de nouvelles solutions et services sur Internet également pour les agences de voyages traditionnelles et par l'énorme marché mondial que cet outil représente, les agences de voyages traditionnelles sont avant tout désormais sollicitées par une clientèle qui recherche plus que jamais un conseil de qualité, des voyages personnalisés, inhabituels et complexes offrant désormais à ces dernières les possibilités de développer des marchés de niches à fort rendement orienté sur le luxe et le haut de gamme par exemple, leur laissant tout le loisir d'affiner leur offre et de devenir des entreprises en bonne santé sur le plan financier et pleinement rentables.

#### **2.6.4 Maturité du secteur**

Egalement utilisé au niveau d'un produit, le concept de maturité est appliqué ici au niveau du secteur. La vie d'un secteur d'activité comprend généralement quatre phases, l'émergence, la croissance, la maturité puis le déclin. La vitesse à laquelle un secteur d'activité évolue d'une étape à une autre est très variable, certains secteurs comme l'électronique par exemple passent très rapidement d'une phase à l'autre, alors que d'autres à l'extrême évoluent bien plus lentement, c'est le cas de la plupart des secteurs liés aux matières premières comme celui de l'acier ou du charbon par exemple.

La détermination de la maturité du secteur se fait à partir de critères structurels tels que le taux et le potentiel de croissance, le nombre de concurrents, la distribution et la stabilité des parts de marchés la facilité d'accès au secteur, le niveau de développement technologique ou encore par exemple de la fidélité de la clientèle. Selon la phase dans laquelle se trouve le secteur, les possibilités d'actions de même que les moyens à utiliser varient.

En phase d'émergence, le secteur est très instable, les positions peuvent être facilement et rapidement modifiées. La concurrence s'exerce principalement en termes d'innovation et de nouveaux produits, l'axe stratégique dominant est principalement l'innovation.

En période de croissance, le secteur se structure mais la croissance du marché rend encore possible des changements très importants voire radicaux, les armes dominantes dans ce contexte sont la capacité à financer la croissance, ainsi que l'efficacité du réseau de distribution, l'étendue de la gamme et de l'image, l'axe stratégique dominant et prépondérant est le développement.

En période de maturité, le secteur est déjà relativement figé, on ne voit généralement plus apparaître de concurrents majeurs mais on assiste à des regroupements importants. La concurrence se fait principalement sur la base des coûts et de la performance de la distribution, les maîtres mots sont alors la concentration, le renforcement et l'optimisation.

Enfin et pour conclure, en période de déclin les principaux enjeux ont été remportés par certains acteurs du secteur et il ne reste le plus souvent sur le marché que quelques gros concurrents qui ont progressivement éliminé tous les petits concurrents, à ce stage, les coûts jouent le plus souvent un rôle capital alors que les mots clés sont

la rationalisation et la rentabilisation.<sup>12</sup>

Dans le cadre du secteur du voyage de tourisme de loisirs il faut savoir qu'il existe d'importantes variations d'un marché à un autre au niveau mondial. Les USA par exemple, bien que profitant d'une forte croissance ont clairement atteint leur maturité et sont de nos jours en nette diminution. En Europe, la situation est plus variée, des marchés comme la France, le Royaume-Uni ou l'Allemagne ont également atteint une situation de maturité alors que d'autres pays du sud et de l'est de l'Europe de plus petite taille sont encore en phase de croissance, c'est également le cas de la Suisse Romande.

Il est intéressant de constater que cette même variation existe également dans d'autres régions du globe tel que par exemple la région Asie-Pacifique. Le Japon, l'Australie et la Nouvelle-Zélande sont de gros marchés qui ont atteint leur maturité alors que d'un autre côté, l'Inde, la Chine et la Corée du Sud représentent des marchés en forte croissance, liées à une population jeune, de meilleurs moyens de communication et de transports mais également une amélioration économique nette plus ouverte au reste du monde et caractérisé par une volonté nouvelle de partage et de découverte. On observe donc une certaine similitude dans le développement et l'évolution des marchés au niveau mondial bien que chacun dispose de ses caractéristiques propres.

---

<sup>12</sup> Source : [www.cybel.fr](http://www.cybel.fr)

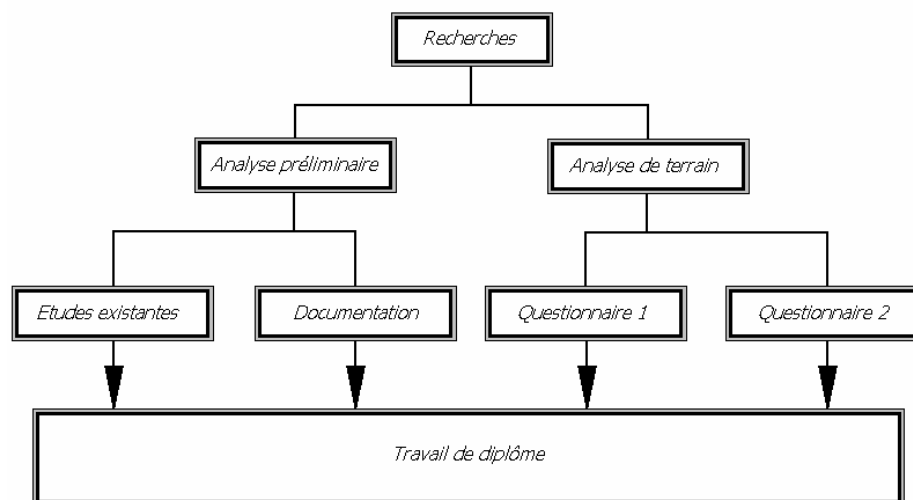
## 3. PARTIE 2 : Méthode de travail

### 3.1 Analyse préliminaire

#### 3.1.1 Elaboration du modèle d'analyse

Arrivé à ce point de l'analyse et afin d'obtenir un excellent niveau de connaissance du sujet abordé il convenait d'élaborer un modèle d'analyse efficace. Mon choix s'est porté sur une approche complémentaire en deux temps. La première partie, appelée "Analyse préliminaire" est centrée sur la consultation et la lecture d'articles, de rapports, d'études existantes et de documentation diverse sur le sujet précis. La recherche d'informations préliminaires s'est également portée sur des discussions, des évènements et des thèmes voisins afin de bien comprendre l'environnement, les acteurs et les enjeux dans le monde du voyage du tourisme de loisirs.

**Figure 3**  
**Méthode de travail complémentaire en deux temps**



La deuxième partie de cette phase de recherche s'est portée sur une "Analyse de terrain", en effet, après avoir emmagasiné les éléments nécessaires à une bonne connaissance du domaine, il convenait d'approfondir le sujet pour y apporter une vue nouvelle et des recommandations pertinentes en lien direct avec l'hypothèse avancée dans la première partie de ce travail de diplôme. Cette deuxième partie avait comme objectif de rencontrer d'une part la clientèle consommatrice de voyages touristiques et d'autre part les professionnels des agences de voyages afin d'obtenir matière à la création de solutions et de valeur ajoutée dans le cadre de cette analyse.

## **3.2 Analyse de terrain**

### **3.2.1 Construction de l'objet de recherche**

L'objet de recherche sera donc développé sous la forme de deux questionnaires, provenant de deux sources différentes et nourrissant deux objectifs distincts. Le premier sous forme d'une étude de satisfaction destinée à la clientèle des agences de voyages afin de connaître la perception de la clientèle et son degré de satisfaction et le deuxième destiné aux professionnels travaillant directement dans les agences de voyages d'une part pour valider les problématiques mises en avant par la clientèle, et ensuite pour obtenir une vision professionnelle et critique des événements actuels du secteur dans le but d'obtenir une analyse appuyée sur l'expertise et l'expérience professionnelle.

Afin de présenter des questionnaires les plus efficaces et pertinents possibles, mais également agréables à remplir, il convenait de bien sélectionner et structurer les questions en fonction de la personne qui était amenée à y répondre mais également dans les thèmes abordés dans le but qu'ils soient liés entre eux par un fil conducteur et qu'ils puissent ainsi aboutir à des résultats probants et exploitables pour cette étude. Utilisées pour étayer des propos et présenter des exemples, certaines questions ont été intentionnellement écartées du questionnaire car déjà traitées dans d'autres études au niveau de l'analyse préliminaire et dans le souci d'éviter de soumettre un questionnaire trop long et trop fastidieux, qui aurait eu comme effet de diminuer la qualité des réponses par une volonté d'en terminer rapidement avec le sondage, c'est le cas par exemple des questions liées aux revenus des sondés.

### **3.2.2 Les objectifs de recherche**

Le premier objectif de recherche est ici d'obtenir un échantillon suffisamment large et représentatif pour présenter au lecteur des résultats variés, intéressants et pertinents. Mais également de présenter deux visions et approches du même problème qui soit complémentaires et génératrices de valeur ajoutée.

## **3.3 Questionnaire 1 – Clientèle**

Le questionnaire destiné à la clientèle avait pour titre "Enquête sur les comportements d'achat liés aux voyages de loisirs en Suisse Romande". A consulter dans l'Annexe 1 : "*Le questionnaire 1 - Clientèle*".

### **3.3.1 Récolte de données et difficultés rencontrées**

Afin de profiter de tous les moyens de diffusion à ma disposition, les deux questionnaires initialement développés sur traitement de texte en vue d'une base papier furent également transposés en questionnaire online avec l'utilisation d'un logiciel spécialisé (Advanced Survey).

Concernant le questionnaire destiné à la clientèle, il pouvait être plus largement distribué ne faisant l'objet d'aucune restriction relative au niveau d'expertise recherché du domaine pour les personnes sondées. Ce questionnaire a donc été premièrement distribué sous un format papier à des personnes de mon entourage mais également rapidement distribué sous forme électronique via mes contacts emails personnels, académiques et via un site Internet de networking actuellement très populaire (Facebook).



Le logiciel précédemment cité me permettait d'avoir un accès en temps réel aux questionnaires et aux résultats directement compilés et détaillés. J'ai par ce moyen pu ainsi obtenir en moins de 48 heures près de 200 réponses complètes et exploitables pour un total final de 255 sondés. Nécessitant une analyse et une lecture des réponses à caractère qualitatif, les deux questionnaires ont été fermés après 2 semaines d'exploitation online pour permettre la récolte et le traitement des réponses.

### **3.3.2 Echantillon**





L'échantillon de notre étude de satisfaction destinée à la clientèle des agences de voyages touristiques comprend donc ainsi 255 participants au total. Le questionnaire comporte 30 questions, 19 questions portant sur un aspect quantitatif avec des questions fermées sous forme de questionnaire à choix multiple et 11 questions ouvertes portant sur un aspect qualitatif sous forme de questions ouvertes ou les expériences personnelles de chacun des sondés sont particulièrement mises en avant.

### **3.3.3 Profil des sondés**

Interrogés en personne, via email et via une plate-forme de développement de réseau online, les sondés représentent une mixité que nous retrouvons d'ailleurs globalement dans la Suisse Romande et dans le canton de Genève en particulier.

1. <a href="#">De quel sexe êtes-vous?</a>			
Masculin	150	58.82%	
Féminin	105	41.18%	

Sur le total des 255 personnes, nous retrouvons 150 hommes représentant respectivement 58.82% du total de l'échantillon ainsi que 105 femmes représentant respectivement 41.18% des sondés.

2. <a href="#">Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?</a>			
Moins de 25 ans	129	50.59%	
De 25 à 34 ans	98	38.43%	
De 35 à 45 ans	16	6.27%	
Plus de 45 ans	12	4.71%	

Relativement à la tranche d'âge dans laquelle se situent les personnes interrogées, nous constatons que nos sondés représentent un large éventail de la population avec des participants représentés allant de moins de 25 ans à plus de 45 ans. Notons néanmoins une majorité de participants de moins de 35 ans (89.02% du total), probablement lié au mode de diffusion électronique et à la nature même de mes contacts personnels.

### **3.4 Questionnaire 2 – Agences de voyages**

Le deuxième questionnaire destiné aux agences de voyages traditionnelles et online avait pour titre "Enquête sur les comportements d'achat liés aux voyages de loisirs en Suisse Romande". A consulter dans l'Annexe 2 : "Le questionnaire 2 - Agences de voyages".

#### **3.4.1 Récolte de données et difficultés rencontrées**



Concernant le deuxième questionnaire destiné à des professionnels du secteur du voyage touristique, et de la nature voulue et recherchée de l'expertise présente dans les réponses, il a été plus difficile de trouver des volontaires dans mes relations existantes. Il convenait dès lors de se rendre en personne dans des agences de voyages pour aller à la rencontre des professionnels ou de les contacter par téléphone ou email. Avec l'aide des répertoires et agendas répertoriant les professionnels de la branche dans la région Suisse Romande (URAV), les agences ont donc été contactées afin de participer à cette étude.

Bien que parfois difficile d'obtenir un contact direct et une attention soutenue, de nombreuses agences de voyages se sont prêtées au jeu. Par téléphone, écrit ou par voie électronique, 30 questionnaires complets et exploitables ont finalement été remplis. Bien que moins étendue que pour le premier questionnaire, la matière extraite de ces questionnaires a été particulièrement intéressante et génératrice de valeur ajoutée pour cette étude, en effet ce sont ici des experts du domaine qui répondent et qui apportent leur expertise sur la base de situations et de vécu concret.

### 3.4.2 Echantillon

L'échantillon du deuxième questionnaire représente donc 30 professionnels de la branche du tourisme de loisirs, tous situés dans la zone géographique de la Suisse Romande, avec la participation des zones francophones des cantons de Genève, Fribourg, Neuchâtel et du Valais.

### 3.4.3 Profil des sondés





1. <a href="#">De quel sexe êtes-vous?</a>			
Masculin	13	43.33%	
Féminin	17	56.67%	

On observe ici une participation majoritairement féminine avec près de respectivement 57% de femmes ayant répondu au questionnaire pour respectivement 43% d'hommes.

2. <a href="#">Combien d'années d'expérience avez-vous personnellement dans le domaine?</a>			
Moins de 2 ans	1	3.33%	
De 2 à 5 ans	6	20.00%	
De 6 à 10 ans	3	10.00%	
Plus de 10 ans	20	66.67%	

Point essentiel pour démontrer l'expertise et la valeur ajoutée apportée par les réponses de ce deuxième questionnaire, on peut ici constater que la majorité des professionnels sondés ayant participé ont une expérience du secteur de plus de 10 ans, nous permettant ainsi donc de nous appuyer sur une très bonne connaissance et expertise du domaine en question. Un cinquième des sondés avoue avoir entre 2 et 5 ans d'expérience et un dixième entre 6 et 10 ans d'expérience. Seul 3,33% des sondés avouent être au bénéfice de moins de 2 ans d'expérience dans la branche.






3. <a href="#">Quel type d'agence de voyage représentez-vous?</a>			
Agence de voyage traditionnelle uniquement	6	20.00%	
Agence de voyage traditionnelle et site Internet publicitaire	16	53.33%	
Agence de voyage traditionnelle et plate-forme de réservation online	7	23.33%	
Agence de voyage online uniquement	1	3.33%	

Point également important pour la suite de l'analyse, une grande majorité des sondés étant représentés par des agences de voyages traditionnelles, les réponses seront donc interprétées en tenant compte de ce fait et présentées comme provenant exclusivement d'agences de voyages traditionnelles.

La catégorie majoritairement représentée dans ce questionnaire avec 53,33% sont les agences de voyages traditionnelles bénéficiant d'une page ou d'un site Internet publicitaire qui a principalement pour but de fournir les détails de contact et la possibilité d'envoyer des emails à l'agence centrale physique.

Nous constatons de nos jours qu'il est devenu plus rare de trouver des agences uniquement présentes sur le net avec pour la plupart des associations ou des développement d'agences physiques qui leur permettent d'offrir la gamme complète des services liés aux voyages de tourisme afin de toucher toute sorte de clientèle aux habitudes diverses. C'est ce que nous observons au niveau mondial avec des marques comme Lastminute.com ou Ebookers.com qui ouvrent progressivement des enseignes physiques pour étendre leur offre sur la base d'une rentabilité déjà très solide.

4. <a href="#">De quelle importance jouit cette agence de voyage?</a>			
Locale	16	53.33%	
Nationale	4	13.33%	
Internationale	10	33.33%	

Confirmé par le nombre important d'agences de voyages traditionnelles ayant répondu à notre questionnaire destiné aux professionnels, nous constatons que ce type d'agence est souvent et principalement active au niveau local. Le développement de leurs activités sur Internet permet toutefois à cette catégorie d'agence de rapidement gagner une envergure internationale, en tout cas au niveau de l'offre des services.

5. Cette agence de voyage est-elle membre d'une association, d'un groupement ou d'une alliance?			
Oui	21	70.00%	
Non	8	26.67%	
En projet	1	3.33%	

La majorité des agences avouent être membre d'une association, d'un groupement ou d'une alliance, ayant bien compris que face aux groupes géants qui se développent sur la scène mondiale, il devient très compliqué et parfois dangereux de rester complètement indépendant. De telles associations permettent, entre autres d'améliorer les conditions de négociations face aux fournisseurs de contenu touristique que sont les tours-opérateurs ou de contenu technologique que sont les GDS.

#### 6. Si oui, de quelle organisation s'agit-il (question facultative)

Les organisations citées par les sondés sont principalement des organisation d'envergure locale qui permettent à leurs membres de se regrouper et de faire face à des problèmes communs. Les affiliations aux fonds de garanties qui permettent entre autre aux clients d'être protégés en cas d'insolvabilité de l'institution passent également par ces organisations. Les principales associations présentes en Suisse Romande sont:

L'URAV (Union Romande des Agences de Voyages)






La FSAV (Fédération Suisse des Agences de Voyages)

STAR (Swiss Travel Association of Retailers)

## 4. PARTIE 3 : Analyse des données

### 4.1 Questionnaire 1 - Clientèle

#### 4.1.1 Fréquence moyenne de voyage

3. <u>Combien de fois par an, en moyenne, partez-vous en voyage?</u>			
1 fois par an	64	25.30%	
2 fois par an	89	35.18%	
3 fois par an	44	17.39%	
Plus de 3 fois par an	54	21.34%	
Jamais	2	0.79%	

Nous pouvons constater qu'une majorité des sondés disent partir en moyenne entre une à deux fois par an, avec également 38.73% de personnes qui avouent partir trois fois ou plus par an dans un but de loisirs. Les personnes qui disent ne jamais voyager ne semblent représenter qu'une minorité. On observe donc des habitudes différentes et une fréquence moyenne de voyage allant majoritairement de un à plus de trois voyages par an, il apparaît dans ce contexte, clair que le voyage de loisirs est plus que jamais une priorité dans les dépenses et dans les préoccupations des gens. La démocratisation du voyage par voie aérienne cette dernière décennie, la diminution drastique et permanente des prix proposés aux clients ainsi que l'augmentation continue des destinations a eu pour effet de pousser la clientèle suisse romande à s'évader de plus en plus souvent.

On observe que les vacances ne sont en effet plus aujourd'hui uniquement réservées à des périodes de l'année bien précises mais interviennent de plus en plus souvent de manière imprévue et spontanée. La durée des vacances professionnelles n'ayant quant à elle pas globalement augmenté en Suisse Romande, la population répartit donc de nos jours, ses vacances sur des périodes de plus courte durée. Les voyageurs peuvent désormais entreprendre ou envisager un voyage d'un week-end sans que cela ne nécessite une réelle préparation ou privation financière, ouvrant de nouvelles perspectives à ce type de voyages telles que découvertes, repos, soins ou visites imprévues.

**Éléments à retenir:** La population suisse romande voyage globalement plus souvent que par le passé, préférant raccourcir la durée des vacances afin d'augmenter leur fréquence.

#### 4.1.2 Accès et utilisation d'Internet

4. Avez-vous accès à Internet?			
Oui, à mon domicile	65	25.79%	
Oui, sur mon lieu de travail	9	3.57%	
Oui, à mon domicile et sur mon lieu de travail	177	70.24%	
Non, je n'y ai pas directement accès	1	0.40%	

Questionnés sur leurs possibilités d'accès à Internet, nous constatons au vu des résultats que l'accès à Internet en Suisse Romande est extrêmement bien développé avec 99.6% des personnes interrogées avouant y avoir accès à domicile et/ou sur leur lieu de travail. Des caractéristiques telles que l'âge, la taille du ménage, le niveau de formation ou encore la classe de revenu sont à prendre en considération dans cette statistique car ils modifient l'utilisation et le comportement de l'internaute, sachant également que la plupart des postes de travail nécessitent aujourd'hui l'utilisation d'Internet. C'est pourquoi il m'est apparu nécessaire de compléter mes résultats par une analyse représentative des accès à Internet au domicile et au niveau national.

**Tableau 6**

#### **Pourcentage des ménages ayant un accès Internet à domicile en Suisse**

<b>Classe de revenu du ménage</b>	%
Revenu mensuel brut < 3000 Fr.	(22 %)
3000 Fr. <= revenu mensuel brut < 5000 Fr.	32%
5000 Fr. <= revenu mensuel brut < 7000 Fr.	51%
7000Fr. <= revenu mensuel brut < 9000 Fr.	68%
9000 Fr. <= revenu mensuel brut	84%
<b>Taille du ménage</b>	%
1 personne	42%
2 personnes	60%
3 personnes et plus	81%
<b>Région linguistique</b>	%
Suisse alémanique	63%
Suisse romande	56%
Suisse italienne	54%

Source: Office Fédéral de la Statistique

On obtient donc grâce à ce tableau une indication supplémentaire qui vient démontrer un niveau d'accès moyen à domicile pour la Suisse Romande de 56%, sensiblement inférieur au résultat obtenu plus haut et démontrant le développement des stations connectées à Internet sur le lieux de travail des sondés.

**Éléments à retenir:** La population suisse romande bénéficie globalement d'un accès à Internet extrêmement bien développé.

5. Utilisez-vous Internet lors de la préparation de vos voyages?			
Oui, uniquement pour des informations	23	9.16%	
Oui, uniquement pour les réservations	2	0.80%	
Oui, pour les informations et les réservations	220	87.65%	
Non, pas du tout	6	2.39%	

Ces résultats clairs et nets démontrent qu'Internet, jadis uniquement vitrine des offres promotionnelles est devenu un nouveau canal de distribution largement accepté, établi et utilisé par les clients du secteur touristique, aussi bien pour le recueil d'informations qu'a des fins de réservations. Internet offre de nos jours une forte complémentarité avec l'offre existante dans les agences traditionnelles, les clients ont donc le choix et la possibilité de combiner les deux offres, se rendant dans les agences traditionnelles principalement pour comparer et tester leurs propres résultats obtenus sur le net et pour offrir la possibilité à ces derniers de les convaincre par une offre plus intéressante et/ou plus riche. La situation inverse existe également avec des clients qui s'adressent tout d'abord à des agences de voyages traditionnelles afin d'être bien conseillés et aiguillés sur leur choix pour ensuite partir effectuer leurs réservations sur Internet et éviter d'éventuels frais supplémentaires.

**Éléments à retenir:** L'utilisation d'Internet entre désormais, à un niveau ou à un autre, majoritairement dans la préparation d'un voyage à but touristique.

#### 4.1.3 La préparation des voyages

Afin de mieux comprendre comment notre échantillon résonne et organise la préparation de ses voyages de loisirs, il convenait de comparer les deux types d'agences et d'identifier quel type de prédisposition ou de service attire la clientèle dans l'une ou l'autre des agences, nous avons donc concentré ici notre attention premièrement sur l'obtention d'informations et deuxièmement sur les réservations.

6. Vous arrive t-il de faire appel aux services des agences de voyage traditionnelles lors de la préparation de vos voyages? (agences de voyage traditionnelles = agences physiques, en opposition aux agences online virtuelles)			
Oui, uniquement pour des informations	28	11.24%	
Oui, uniquement pour les réservations	19	7.63%	
Oui, pour les informations et les réservations	113	45.38%	
Non, pas du tout	89	35.74%	

Première constatation, les agences de voyages online obtiennent globalement plus d'utilisateurs avec 68.26% qui avouent y avoir recours pour la préparation de leur voyage contre 64.26% pour les agences traditionnelles. Deuxième fait intéressant, la proportion de clients s'adressant aux agences traditionnelles est supérieure concernant la réalisation des réservations, ce qui démontre et confirme qu'une partie des utilisateurs des services online se rendent dans les agences traditionnelles pour effectuer leurs réservations une fois les informations obtenues online.

14. Vous arrive t-il de faire appel aux services des agences de voyage online lors de la préparation de vos voyages?			
Oui, uniquement pour des informations	31	13.48%	
Oui, uniquement pour les réservations	11	4.78%	
Oui, pour les informations et les réservations	115	50.00%	
Non, pas du tout	73	31.74%	

Les résultats globalement similaires peuvent également nous amener à penser que les clients des deux types d'agences sont finalement les mêmes personnes influencées différemment en fonction du voyage prévu, des opportunités et des envies du moment mais avec dans les deux cas, un noyau dur d'utilisateurs rejetant catégoriquement et clairement une des deux solutions au profit de l'autre.

**Éléments à retenir:** Les deux types d'agences semblent globalement bénéficier de la même clientèle qui modifie ses comportements en fonction du voyage à organiser. Chaque type d'agence bénéficie également d'un noyau dur de clients farouchement fidèle à un type d'agence en particulier.

#### 4.1.3.A Attentes, avantages et inconvénients - agences traditionnelles

Suivant les particularités d'utilisation d'Internet de notre échantillon et les habitudes de préparation de voyages, je me suis intéressé à la définition précise des attentes, avantages et inconvénients de notre clientèle face à chacun des deux types d'agences, ceci dans le but de confronter leurs offres de services respectives et de leur adjuger un

caractère complémentaire ou substituable. Les avantages étant régulièrement cités comme des attentes, ces deux catégories ont été regroupées

7. Qu'attendez-vous exactement d'une agence de voyage traditionnelle, quel est son rôle selon vous?

Le conseil est avant tout l'élément valorisé par les clients des agences de voyages traditionnelles, on s'attendra dans ce type d'agence, à obtenir un service professionnel, à être guidé, conseillé et orienté, et à trouver des informations très ciblées ainsi que des réponses à des questions particulières selon des critères personnels aussi variés que nombreux (budget, destination, type de voyage, attentes, etc.). L'agence doit savoir guider le client en donnant les bonnes informations dans un contexte pertinent, elle doit également comprendre les envies du voyageur et bien le renseigner sur le lieu de destination, d'une manière générale mais également concernant des situations particulières ou temporaires dans certaines régions ou pays. Elle doit avant tout apporter une plus value par rapport à l'offre disponible sur Internet.

Le rapport qualité prix est également un point essentiel recherché par le client qui s'adresse à une agence de voyage traditionnelle, il veut trouver le meilleur voyage dans les meilleures conditions qui correspondent au budget disponible pour le voyage. Un autre aspect régulièrement mentionné concerne l'organisation de voyages compliqués ou inhabituels, on espère ainsi trouver chez ce type d'agences, une connaissance approfondie des pays de destinations et ainsi éventuellement obtenir des voyages rares, originaux et hors des circuits touristiques habituels, non disponibles sur Internet. L'agence de voyage traditionnelle va donc dispenser des conseils très pointus et offrir le petit plus qu'on ne trouve pas ailleurs, en partageant avec le client l'astuce particulière pour les transports dans une certaine région par exemple ou révéler le secret des coins ou personnes que personne ne va.

Le client attend également que cette dernière lui propose des "packages" englobant le voyage de A à Z et dans les moindres détails, afin de faciliter les choses pour ce dernier et de lui faire gagner un temps précieux. L'agent devra prendre en charge l'aspect logistique et l'ensemble des tâches administratives, tout mettre en oeuvre pour que le client n'ait rien à faire et voyage en sécurité et ainsi faire valoir son expertise et sa valeur ajoutée en s'assurant par exemple de réduire au maximum les temps d'attente dans les aéroports et en proposant des services adaptés tel qu'une assurance annulation ou perte de bagages.

Les personnes sondées attendent également d'une agence de voyage traditionnelle, que cette dernière lui apporte des avantages liés à des contacts privilégiés entretenus depuis de longues années avec des partenaires. Il apparaît effectivement important pour les sondés que le conseil soit accompagné d'une connaissance réelle du pays de destination, que les employés aient testés personnellement et qu'ils puissent être plus qu'un lieu où trouver des offres et des brochures gratuites. Le client doit sentir la valeur ajoutée et partir en toute confiance afin par exemple d'éviter les mauvaises surprises ou encore les offres frauduleuses. L'agence de voyage traditionnelle est également un lieu qui accueille le client et qui propose un contact avec une personne physique, qui peut être rassurante ou nécessaire pour certains. Cet aspect permet également de construire et d'entretenir une relation de fidélité avec son agence qui va finir par savoir exactement ce que le client attend et recherche. Il est important que l'agence mette le client en confiance et cultive l'aspect relationnel dans la relation d'affaire basée sur l'organisation et la gestion du voyage pour ce dernier.

Un dernier point concerne la prise en charge complète du voyage avec une aide et un soutien en cas d'urgence avant, pendant ou après le départ. L'agence de voyage traditionnelle doit offrir l'assurance de trouver une personne de contact à qui parler en cas d'ennuis. L'agence doit également pouvoir se montrer plus flexible dans l'organisation de voyages par rapport aux offres spéciales alléchantes mais rigides et sans suivi disponibles sur Internet.

**Éléments à retenir:** Les attentes du client face aux agences de voyages traditionnelles sont entre autres, le conseil, le rapport qualité/prix, l'organisation de voyages complexes, la proposition de packages, le partage de contacts privilégiés, la connaissance des destinations, un service après-vente performant et une assistance en cas d'urgence.

9. Quels sont selon vous, les inconvénients de faire appel aux services d'une agence de voyage traditionnelle pour l'organisation d'un voyage?

Le désavantage principal mentionné concerne le prix qui est clairement ressenti par les consommateurs comme globalement plus cher que sur Internet à prestation égale, surtout depuis l'introduction des nouvelles tarifications liées à la suppression des commissions reversées par les compagnies aériennes lors de la vente de billetterie qui donne l'impression de payer le service directement alors que le prix final n'est pas toujours plus élevé qu'il l'était auparavant. Cet état de fait paraît inévitable car les frais liés à la location de locaux et aux versements de salaires engendrent forcément des répercussions sur les prix proposés aux clients, plus élevées dans ce type d'agences.



Autre point abordé, les horaires d'ouverture qui représentent une contrainte, la nécessité de se déplacer, le fait de devoir attendre dans l'agence ou de faire la queue mais également le sentiment d'être tributaire de la personne qui fournit les informations et le matériel de voyage. Surtout que l'on peut parfois ressentir un sentiment de déception face au voyage vanté par l'agent une fois sur place et avoir l'impression qu'on aurait pu mieux faire soi-même, il arrive parfois dès lors que l'on se sente comme "prisonnier" du voyage. Ces mêmes clients avouent également qu'ils trouvent souvent difficile de comparer les offres et qu'il faut donc ainsi faire confiance à la personne qui vous reçoit et gère votre voyage, on n'est alors pas certain que l'offre proposée soit la meilleure. Les offres sont ainsi ressenties comme plus limitées que sur Internet et semblent parfois dépendre des partenaires commerciaux de l'agence de voyage traditionnelle, le choix est donc restreint et l'offre peut paraître banale, le client peut prendre le risque de passer des vacances trop traditionnelles.

Dernier point abordé, les coûts sont parfois considérés comme étant opaques, le client ne sait pas toujours vraiment combien il paye et pour quelle prestation, certaines options disponibles ne sont parfois pas vraiment claires et peuvent finalement faire gonfler inutilement le prix du voyage, générant de la frustration et de l'insatisfaction chez la majorité des consommateurs.

**Éléments à retenir:** Les inconvénients principalement mentionnés concernant les agences de voyages traditionnelles sont les prix globalement plus élevés, les horaires d'ouverture, la nécessité de se déplacer, la difficulté à comparer les offres, le choix restreint par rapport à Internet et l'opacité des coûts et tarifications.

#### ***4.1.3.B Attentes, avantages et inconvénients - agences online***

Poursuivant les mêmes objectifs que ci-dessus pour les agences traditionnelles, l'attention a ici été centrée sur les caractéristiques des agences de voyages online.

15. Qu'attendez-vous exactement d'une agence de voyages online, quel est son rôle selon vous?

Emergeant de l'analyse des réponses, j'ai pu constater une diversité marquée dans le style des réponses liées à des utilisations clairement différentes, d'une part ceux que j'appellerai les "rushers" qui utilisent les agences online pour gagner du temps et simplifier les procédures au maximum afin de répondre spontanément à leurs envies et être aux commandes de leurs voyages et deuxièmement la catégorie que j'appellerai les "seekers" qui eux utilisent les plates-formes online principalement pour s'informer, comparer et obtenir de nouvelles idées de voyages.

Les "rushers" souhaitent globalement retrouver les mêmes services que dans une agence de voyage traditionnelle mais avec un accès simplifié, sans besoin de se déplacer, disponible 24h / 24, moins cher, plus accessible et plus pratique. Cette clientèle souhaite avant tout gagner du temps en allant à l'essentiel en évitant les frais inutiles et en se voyant proposer un service rapide simple sure et fiable accompagné d'une accélération du processus de réservation et de paiement née de l'élimination des intermédiaires et d'une volonté de simplifier la transaction au maximum, ces clients sont friands de prestations dites "sèches" (vol uniquement, chambre d'hôtel uniquement, etc.) et souhaitent bénéficier de la possibilité d'organiser eux-mêmes leur voyage de A à Z à n'importe quelle heure tout en restant chez eux. Ce type de client attend également de pouvoir trouver les meilleures offres en un temps record. Le site doit donc regrouper les meilleures offres disponibles sur le net, offrir directement au client tous les avantages des technologies de l'information et de la communication et regrouper de nombreuses informations sur les destinations.

Les "seekers" quant à eux sont des clients qui recherchent avant tout l'information et la certitude, avant le départ, d'obtenir la meilleure affaire tant sur le niveau du prix que sur la qualité du voyage, de l'hébergement et des loisirs. Ces clients attendent donc d'une agence de voyage online qu'elle propose un excellent outil de comparaison entre les diverses offres, qui permettent, par une offre claire et attrayante, un accès facile et une interface amicale, de comparer le vaste choix d'offres présent sur Internet en temps réel et de s'assurer ainsi d'obtenir la meilleure possible sur le marché en fonction des critères définis initialement par le client lui-même. Ces critères sont bien souvent de trouver des prix très compétitifs et moins élevés que dans une agence de voyage traditionnelles mais également et avant tout de mieux contrôler le rapport qualité/prix en pondérant soi-même l'importance relative et la valeur accordée à ces mêmes critères. Dans ce but, le "seeker" doit également pouvoir, et en abondance, consulter des avis de consommateurs, des photos descriptives ainsi que des commentaires relatifs aux nombreux aspects du voyage, ceci afin de confirmer ses recherches faites au préalable sur Internet et le temps passé à construire le voyage. La transparence et l'accessibilité des informations est un point essentiel pour ce client qui une fois décidé, se montrera moins critique face à l'agence en cas de problème et aura généralement tendance à se montrer plus positif si les offres proposées correspondent à la réalité. Il faut néanmoins préciser que le "seeker" aura plus tendance que le "rusher" à faire appel aux services d'une agence de voyage traditionnelle, étant principalement motivé par la meilleure offre d'où qu'elle vienne et par la recherche d'un moyen de se rassurer sur l'excellente qualité du voyage entrepris.

Les deux approches sont toutes deux représentées par des clients très exigeants qui recherchent et attendent des services d'une qualité irréprochable et qui savent généralement précisément ce qu'ils recherchent. Il est bien sur possible de passer d'une catégorie à l'autre selon le voyage entrepris et les envies du moment, d'être un mélange des deux ou alors d'agir d'une manière totalement différente dans l'organisation de voyages de loisirs par une agence online.

**Éléments à retenir:** Les attentes des clients face aux services des agences de voyages online sont globalement les mêmes que pour une agences traditionnelle mais simplifiés, en cherchant à aller le plus rapidement à l'essentiel afin de gagner du temps et en évitant les frais inutiles, les offres doivent être simplifiées, nombreuses et comparables, avec la présence d'avis de consommateurs, d'une interface agréable et performante afin d'identifier rapidement et efficacement la meilleure offre selon les critères du client afin d'éviter toute perte de temps et d'argent.

17. Quels sont selon vous, les inconvénients de faire appel aux services d'une agence de voyage online pour l'organisation d'un voyage?

Un point régulièrement cité par nos sondés concerne le manque de contact humain, de dialogue et de conseils personnalisés et surtout l'impossibilité de poser directement ses questions à une personne physique, rendant difficile l'assistance en cas de problèmes et augmentant la possibilité de passer à côté d'activités ou de prestations intéressantes. Il est ainsi difficile de mettre en avant ses désirs particuliers, ses soucis et ses appréhensions, le manque de documentation concrète sous forme de brochures par exemple fait également défaut à nos clients qui souhaitent s'informer et ne rien oublier en vue de la préparation du voyage.

Autre point directement lié au manque de contact direct avec une personne physique, le manque de suivi, en cas de problèmes, d'interrogations ou de réclamations ne permet pas de savoir à qui s'adresser directement et l'on se retrouve souvent seul pour les résoudre dans un contexte bien souvent délicat et sans toutes nos ressources. Le service après-vente est bien souvent inexistant ou peu efficace, ce qui génère un manque de confiance chez le client qui peut, à long terme, le détourner complètement des services online en cas de difficultés personnellement rencontrées.

Autre critique avancée à l'égard des agences de voyages online, les voyages proposés sont globalement peu personnalisés, on retrouve la majeure partie du temps des offres standardisées, qui ne sont pas forcément adaptées à nos besoins et qui peuvent parfois même ne plus être disponibles alors que proposées à l'écran, le client a parfois

le sentiment de se jeter dans l'inconnu et n'est pas certain de la qualité qu'il rencontrera une fois sur le lieu de vacances, les voyages n'ont pas nécessairement été testés par les vendeurs comme dans une agences de voyage traditionnelle et il est donc difficile d'obtenir des conseils, anecdotes ou expériences vécues, le service est bien souvent qualifié "d'impersonnel" par les clients interrogés.

Concernant les plates-formes de réservations, bien que pratiques, les voyages sont difficilement modifiables une fois réservés et il est impératif de payer immédiatement par carte de crédit pour obtenir sa confirmation, certains client trouvent encore que le paiement online n'est pas rassurant et craignent des problèmes de sécurité. Les assurances remboursement ou annulation sont très chères et causent de nombreux soucis en cas de changement de programme, tous ces éléments génèrent un sentiment de frustration et parfois de manque de confiance chez de nombreux clients.

Une grande proportion des sondés s'accordent sur le fait que les agences de voyages online ne sont pas adaptées à des voyages complexes, qui ne se révèlent de plus, au final pas nécessairement moins chères et plus rapides à organiser par cette voie. N'étant pas tous des experts et manquant parfois de pratique, il est possible pour le client de faire des erreurs et ce dernier peut facilement perdre beaucoup de temps et d'argent à tenter de les récupérer.

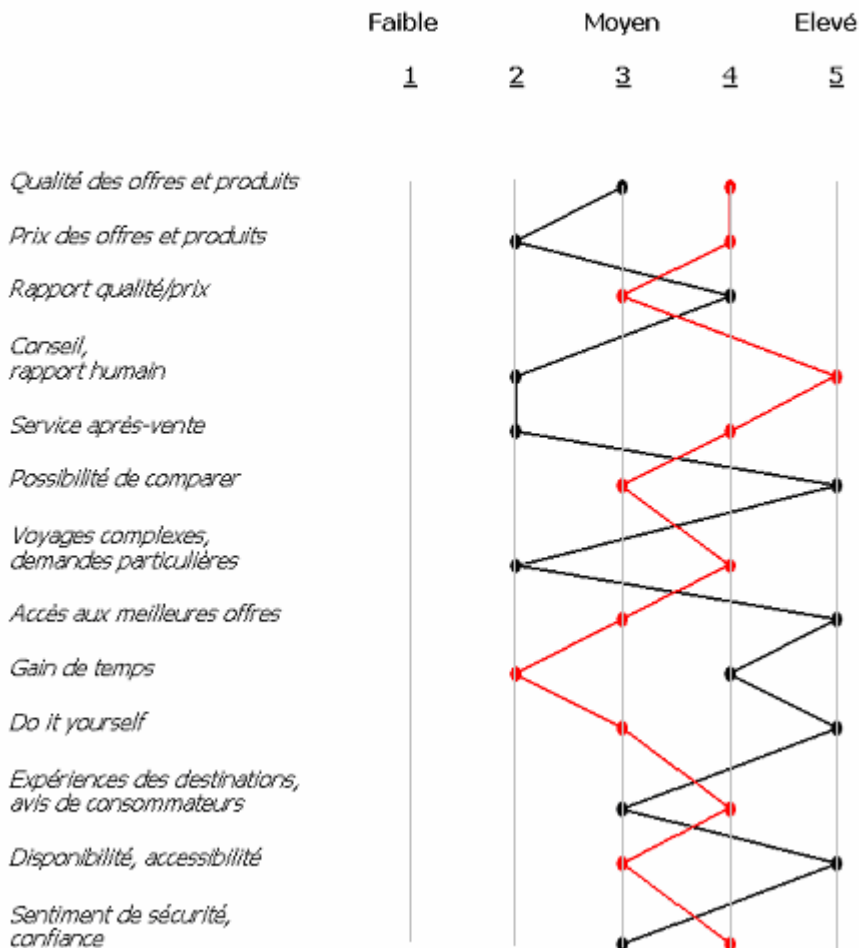
Dernier point également régulièrement abordé par les sondés, les filouteries d'agences, les fausses offres ou la publicité mensongère est encore source de nombreuses craintes lors de réservations sur une plate-forme online. Des problèmes de qualité d'hôtels ou de services sont régulièrement rencontrés et certaines offres ne correspondent tout simplement pas au produit vendu, les photos présentées sur le site sont bien souvent belles et bien rendues mais le client risque de mauvaises surprises si il n'a pas au préalable vérifié le sérieux de l'agence en question. Il est parfois difficile de faire confiance à des agences online car leur réputation ou le manque d'information à leur sujet peu parfois grandement faire défaut.

**Éléments à retenir:** Les inconvénients principalement mentionnés concernant les agences de voyages online concernent avant tout le manque de contact humain, de conseil et de service après-vente, les voyages sont peu personnalisés et difficilement modifiables. Le service des agences online est peu adapté à l'organisation de voyages complexes et la qualité des prestations des partenaires laisse parfois à désirer.

**Tableau 7**

**Résumé des caractéristiques de chaque type d'agence**

● = Agences de voyages traditionnelles  
● = Agences de voyages online



Ce tableau comparatif permet d'obtenir une vue d'ensemble des avantages et inconvénients de chacun des types d'agences, permettant aussi bien à la clientèle qu'à chacun des acteurs de mieux percevoir les caractéristiques de chacune des offres de services et en quoi consistent leurs principales différences.

**4.1.3.C Fidélité face aux deux types d'agences**

Point extrêmement intéressant dans la compréhension de l'évolution du secteur, la fidélité du consommateur dans ses habitudes d'achat s'est grandement modifiée. Jadis fortement liée à une personne ou à une agence en particulier et à son expertise pour l'organisation de ses voyages, le client est désormais capable de comparer les offres rapidement entre elles et pleinement conscient de la pléthore d'offres disponibles.

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?

Les critères désormais mis en avant étant principalement le rapport qualité/prix et la possibilité de répondre efficacement à des critères personnels tels que la sécurité, le confort ou la réputation d'un site en particulier. Je me suis donc intéressé aux habitudes de notre échantillon suisse romand.

10. <a href="#">Etes-vous fidèle à une agence de voyage traditionnelle en particulier?</a>			
Oui	36	15.52%	
Non	161	69.40%	
Occasionnellement	35	15.09%	

18. <a href="#">Etes-vous fidèle à une agence de voyage online en particulier?</a>			
Oui	21	9.77%	
Non	170	79.07%	
Occasionnellement	24	11.16%	

Nous constatons une différence visible entre la fidélité entretenue à l'égard des agences de voyages traditionnelles et online, il apparaît clair que le service de ces premières basé sur le rapport humain, la connaissances des habitudes et la personnalisation du service est générateur d'une plus grande fidélité, néanmoins ce chiffre reste encore relativement peu élevé tenant compte du contexte actuel du secteur de voyage de tourisme et de l'importance de cette fidélité pour les agences traditionnelles. On observe également pour expliquer ces chiffres que le voyageur n'est plus aussi tolérant envers l'organisme de voyage qu'auparavant, il est très expérimenté et réclame toujours plus d'informations aussi bien avant, que pendant et après le voyage. Le client qui prépare son voyage recherche désormais avant tout l'expertise d'un site et d'une agence qui a fait ses preuves et qui saura lui apporter l'élément supplémentaire qui fera pour lui la différence, quitte à en changer à chaque nouveau projet de voyage.

**Eléments à retenir:** La clientèle n'est plus aussi fidèle que par le passé et recherche avant tout la satisfaction de ses critères personnels parmi l'offre abondante du marché.

#### *4.1.3.D Mauvaises expériences vécues dans les deux types d'agences*

Les mauvaises expériences vécues par les clients donnent des indications précieuses sur la qualité du service mais permettent également d'identifier de mauvais fonctionnements difficilement perceptibles tout au long du processus, apportant ainsi la possibilité de les corriger et de faire évoluer le service dans la bonne direction.

11. <a href="#">Avez-vous personnellement connu de mauvaises expériences avec une/des agences de voyages traditionnelles?</a>			
Oui	47	20.26%	
Non	185	79.74%	

Nous pouvons observer ici que 20.26% des participants à notre questionnaire, soit près d'une personne sur cinq a déjà rencontré une mauvaise expérience avec une agence de voyage traditionnelle, gardant à l'esprit que la qualité de la prestation et du conseil se révèlent les atouts principaux de ces acteurs afin de fidéliser durablement la clientèle et leur arme principale face aux agences online, ce score paraît encore trop élevé, les agences de voyages online ne recueillant elles que 8.45% de clients ayant vécu de mauvaises expériences (voir ci-dessous au point 19).

**Éléments à retenir:** Près d'un client sur cinq à déjà connu une mauvaise expérience avec une/des agences de voyages traditionnelles.

#### 12. Si oui, expliquer brièvement

Pour parvenir à mieux comprendre à quels niveaux se situent les problèmes en vue de leur réduction et afin d'améliorer la satisfaction globale de la clientèle, j'ai dressé une liste de doléances formulée par les clients eux-mêmes relevant chacune d'expériences concrètes vécues par le client. Voici donc ce qui a été reproché aux dites agences:

- Ne pas avoir vérifié la validité des visas, passeports et documents nécessaires au bon déroulement du voyage, problèmes rencontrés par la suite.
- Mauvais rapport qualité/prix, offres moins chères trouvées après coup sur Internet lors de discussions avec des voyageurs ayant bénéficié des mêmes prestations mais à un autre tarif.
- Mauvaise planification des vols ou erreurs dans les correspondances, dates de retour modifiées par l'agence sans motif valable, perte de bagages.
- Problèmes de réservations, plus de chambre d'hôtel disponible le jour d'arrivée à la destination, réservations à des dates erronées ou pas de réservations du tout.
- Prestations ne correspondant absolument pas au descriptif, renseignements inexacts, marge entre ce qui est décrit et la réalité de la destination une fois arrivés. Hôtel en travaux, pas d'arrangements financiers et une fois sur place pas d'autres choix que de se contenter de ce que est proposé. Hôtel 2 étoiles

au lieu de 3. Hôtel prévu avec vue sur la mer et finalement obtention d'un petit bungalow mal situé.

- Dépassement du budget fixé
- Problèmes lors du paiement du voyage et de la réception des billets à la dernière minute. Gros problèmes également lors de remboursements, délais très longs.
- Annulation du voyage au dernier moment et pas de remboursement possible.

Il semblerait que la majeure part de ces problèmes soit en fait liés à des prestataires partenaires plutôt qu'imputables directement au service des agences de voyages traditionnelles elles-mêmes, qu'il s'agisse principalement de compagnies aériennes lors du transports des client sur leur lieu de vacances ou alors de fournisseurs de voyages par les logements ou chambres d'hôtels proposées, nous obtenons ainsi de précieuses indications.

**Éléments à retenir:** La majorité des problèmes rencontrés par les clients lors d'un voyage organisé avec une agence de voyage traditionnelle proviennent des prestataires de transport et de voyages que sont les compagnies aériennes et les hôteliers.

19. <a href="#">Avez-vous personnellement connu de mauvaises expériences avec une/des agences de voyage online?</a>			
Oui	18	8.45%	
Non	195	91.55%	

Même démarche pour les agences online, il est très intéressant de constater que les sondés reconnaissent avoir connu de moins nombreuses expériences négatives avec ce type d'agences avec un score de 8.45% seulement. Cette situation peut être expliquée par le fait que les clients se sentent plus responsables et proches du voyage qu'ils ont eux-mêmes développés et sont donc moins prédisposé à le critiquer et à le considérer comme une mauvaise expérience ou alors également par rapport à la jeunesse relative du service online dans l'historique de voyages de nos clients.

**Éléments à retenir:** Seul 8.45% des clients des agences de voyages online reconnaissent avoir vécu de mauvaises expériences avec le service proposé.



## 20. Si oui, expliquer brièvement

Ici encore, une liste de doléances a été dressée, offrant la possibilité à la clientèle des agences de voyages online de faire part des mauvaises expériences rencontrées.

- Problèmes de réservations, réservation d'un voyage qui n'était plus disponible, annulation sans préavis d'une réservation, grande difficultés à se mettre en contact avec un collaborateur de l'agence online pour régler le problème, réservation non effectuée due à un problème de communication entre l'agence de voyage et l'hôtel.
- Qualité des prestations et de l'hôtel non conforme à l'annonce présentée sur le site de l'agence, voyage paradisiaque vanté finalement ennuyeux à mourir et sans attraits, chambre d'hôtel de qualité vraiment médiocre, réservations non conformes, hôtel soit disant au centre ville et qui finalement se situe à plus de 20 minutes en bus du centre.
- Temps d'attentes de plus de 10 heures pour les correspondances, perte d'une journée entière, voyage finalement plus long et plus cher qu'avec une agence de voyage traditionnelle, très grandes difficultés à se faire indemniser, vols annulés, billets d'avions non émis, réception de la confirmation du voyage seulement 4 heures avant le départ.
- Problèmes rencontrés sur la plate-forme de réservation online, après la réservation et le paiement, le site Internet s'est bloqué et impossible d'obtenir les documents de voyages ou une confirmation.
- Aucun service après-vente et aucune compréhension de l'agence de voyage en cas d'erreur de la part du client.

**Éléments à retenir:** Les problèmes rencontrés par la clientèle des agences online sont divers mais semblent pouvoir être réduits par un service clientèle mieux développé.

### 4.1.3.E Satisfaction rencontrée dans les deux types d'agences

13. <a href="#">Etes-vous en général satisfait du service offert par les agences de voyage traditionnelles?</a>			
Oui, très satisfait	34	14.78%	
Oui, plutôt satisfait	162	70.43%	
Non, pas vraiment satisfait	27	11.74%	
Non, pas satisfait du tout	7	3.04%	

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?

Une grande majorité des sondés se disent plutôt satisfait ou très satisfait atteignant un total cumulé de plus de 85% du panel des personnes interrogées. Voilà qui est un message et un argument clair en faveur de la survie des agences de voyages traditionnelles. Ces chiffres démontrent clairement que le service proposé est apprécié, justifié et qu'il répond, dans un avenir à moyen terme du moins, à une demande du marché et des consommateurs en Suisse Romande.

**Éléments à retenir:** Plus de 85% des clients des agences de voyages traditionnelles se disent satisfaits ou très satisfaits du service offert.

21. <a href="#">Etes-vous en général satisfait du service offert par les agences de voyage online?</a>			
Oui, très satisfait	28	13.21%	
Oui, plutôt satisfait	140	66.04%	
Non, pas vraiment satisfait	31	14.62%	
Non, pas satisfait du tout	13	6.13%	

La grande majorité des sondés semblent ici aussi également largement satisfaits du service offert par les agences de voyages online avec un score cumulé de 79.25% de personne très ou plutôt satisfaites par le service offert. Ces résultats démontrent que les agences de voyages online sont également très appréciées et que la clientèle peut globalement être satisfaite par des offres différentes car elles nourrissent bien souvent des attentes différentes.

Ce qui tend à démontrer que les deux types d'agences peuvent coexister et spécialiser leur offre et leurs prestations au type de client que visent particulièrement leurs services. A noter néanmoins le pourcentage cumulé de personnes mécontentes atteignant 20.75% concernant le service offert par les agences de voyages online contre 14.78% seulement pour les agences de voyages traditionnelles, score plus que probablement lié au service après-vente et au contact humain proposé chez ces dernières.

**Éléments à retenir:** Près de 80% des clients des agences de voyages online se disent satisfaits ou très satisfaits du service offert.

#### **4.1.4 Marché mondial et nouveaux comportements d'achat**

Avec Internet et la mondialisation du marché, de nouveaux comportements d'achats ont émergé, touchant même des marchés locaux tels que la Suisse Romande, je me suis penché sur l'importance de ces changements et sur leur origine probable.

#### 4.1.4.A Influence d'Internet et des agences de voyages online

22. Avez-vous le sentiment d'avoir durablement modifié votre comportement d'achat lié aux voyages suite à l'arrivée des agences de voyages online et de la plate-forme Internet?			
Oui, clairement	93	44.08%	
Oui, probablement	64	30.33%	
Non, probablement pas	33	15.64%	
Non, clairement pas	21	9.95%	

Avec des résultats positifs concernant cette question atteignant 74.41% soit presque trois quarts du total de l'échantillon, un changement de comportement d'achat semble clairement avoir eu lieu suite à l'arrivée des agences de voyages online et de la plate-forme Internet. Derrière le développement et le succès des agences de voyages online, l'arrivée d'Internet a permis de nombreuses nouvelles possibilités dans le secteur entier et pour tous les acteurs. Avec ce nouveau média à leur disposition et le sentiment d'avoir obtenu une autonomie nouvelle dans l'organisation du voyage suivie de la volonté du secteur d'étendre toujours plus les possibilités, il est clair que les voyageurs préfèrent de plus en plus organiser eux-mêmes leurs séjours quand cela est possible.

Accompagnées de réservations toujours plus tardives, liées à l'arrivée en force des compagnies aériennes à bas prix et du caractère toujours plus imprévisible de l'emploi du temps de la clientèle Suisse Romande, les clients organisent leurs voyages en recherchant la bonne affaire et en se laissant davantage qu'auparavant guider par leur inspiration. Les vacances sont donc plus courtes, moins planifiées mais plus personnalisées dans leur but à court terme, les motivations changeant constamment et collant de bien plus près à l'envie et au contexte de vie du futur passager. Les vacances de loisirs ont pris un autre sens et se rapprochent de plus en plus d'un bien de consommation courant avec la possibilité de réserver en un clic, d'imprimer tout le nécessaire chez soi et de régler directement par carte bancaire.

De nos jours, les vacances se doivent également de laisser une part importante à la liberté individuelle et offrir à la clientèle la possibilité de se réaliser au travers de ses loisirs. Même les voyages organisés doivent offrir une possibilité d'imprévu et d'aventure, offrant au voyageur de nouvelles sensations et un sentiment de liberté qui l'aidera plus rapidement à se détendre et à profiter de ses vacances. Bien que le voyage soit devenu une activité répandue et presque banale dans bien des pays et qu'elle soit accessible à une part importante de la population de ces derniers, le voyageur ne veut pas être entassé et banalisé, il veut pouvoir se sentir unique et fier

d'avoir pu organiser des vacances réussies qui lui offrent une opportunité de plus de chasser le quotidien. La réalisation de soi devient, de nos jours, chez les consommateurs, une préoccupation qui prend toujours plus d'importance et qui représente pour les différents acteurs du milieu, une formidable opportunité d'innovation et de profits. A prendre également en compte pour les résultats négatifs, certains sondés ont expliqués avoir répondu "non" à cette question car ils sont nés avec Internet et ont toujours utilisé ce canal dans le cadre de leur comportement d'achat lié aux voyages de loisirs.

23. Si oui, expliquer brièvement

Sont ici présentées les expériences, impressions et explications des sondés par rapport à la modification de leurs comportements suite à l'arrivée des agences online et du développement d'Internet dans le cadre de l'achat de voyages de loisirs.

*"J'ai le sentiment de pouvoir organiser et réserver mon voyage plus facilement et plus rapidement et surtout à n'importe quel moment. La prise de décision se fait globalement bien plus rapidement que par le passé."*

"Je peux désormais organiser mon voyage à mon rythme et comparer les offres à mon rythme, tout cela sans pression commerciale de la part du fournisseur de service."

*"J'ai désormais la possibilité d'organiser moi même mon voyage de A à Z en pouvant trouver toutes les informations dont j'ai besoin et cela sans bouger de chez moi."*

"Réflexe Internet pour obtenir une idée de prix et surtout pouvoir voyager beaucoup plus facilement et souvent grâce au développement des offres low cost, packages, offres spéciales dus à la mondialisation de l'offre."

*"Les offres de services sur Internet suivent une évolution technologique et d'habitudes pour une génération qui a grandi avec mais également pour tous les autres. Nous sommes beaucoup plus impliqués dans le voyage et donc motivés à nous renseigner que par le passé."*

"Désormais, avant de me rendre dans une agence de voyage traditionnelle, je me renseigne consciencieusement sur Internet pour préciser mon idée et être sur que la personne en face de moi sait vraiment de quoi elle parle."

*"Je peux choisir avec quel prestataire de service je veux construire mon voyage, agences de voyages traditionnelles, compagnies aériennes, hôtels, agences online, tours-opérateurs, etc."*

"Consommation de vols secs comme un produit de consommation ordinaire, je n'arrive plus à imaginer mes voyages sans passer par Internet pour trouver des infos. J'ai clairement augmenté ma consommation de voyage annuels."

*"Je suis désormais un consommateur expert qui connaît bien les prix et les diverses offres car je peux trouver toutes les informations sur Internet et prendre le temps de les comparer."*

"Je voyage beaucoup plus facilement et en étant moins stressé qu'auparavant, je connais mieux le voyage car j'ai toutes les informations à portée de main. Si j'ai besoin de conseils personnalisés, je me rends alors dans une agence de voyage traditionnelle."

*"Beaucoup plus de choix qu'avant, les prestataires sont mondiaux et comme la concurrence fait rage, les prix sont bien moins élevés que par le passé."*

"Les transactions online sont désormais très sécurisées et le nombre de produits et services proposés directement online pour le client final est simplement astronomique. Réserver son voyage online est devenu courant et très sur."

*"Je pense qu'il faut savoir avancer avec son temps, si les améliorations sont fiables."*

"Je procède à une première prise d'informations sur Internet via une agence online ou autres puis je prends rendez-vous dans une agence de voyage traditionnelle pour discuter des possibilités."

*"Je vais plus facilement dans des pays que je ne connais pas, je me base sur les informations que je trouve sur Internet et sur les avis laissés par d'autres voyageurs. C'est devenu par exemple beaucoup plus facile de trouver des hôtels dans des endroits pas franchement touristiques."*

*"Maintenant soit je fais un mix des deux soit je fais tout en ligne, mais jamais uniquement tout via une agence de voyage traditionnelle. On a accès à des centaines d'agences différentes qui proposent des services différents alors notre comportement change forcément."*

"Mes habitudes ont surtout changé face au voyages last minute, il m'arrive de planifier mon voyage le jour d'avant voir le matin du départ, ce qui paraît difficile à réaliser sans Internet. De plus cela ne me viendrait pas à l'idée de passer par une agence traditionnelle pour des petits déplacements, je me débouille via Internet."

"C'est devenu bien plus facile d'estimer un budget de vacances avec Internet. On peut agrémenter le voyage si on a plus de moyens et prendre un voyage standardisé ou une offre si nos moyens sont plus limités."

"Avant je ne voyageais pas. L'achat de billet par Internet est bien plus intéressant, car en achetant les billets directement à la compagnie par exemple ces derniers sont bien moins chers, on évite des intermédiaires inutiles et ainsi des frais superflus."

"Auparavant j'étais trop jeune pour voyager seul mais grâce aux offres low cost je peux désormais me permettre de planifier un petit voyage tous les 6 mois!"

"L'organisation du voyage est bien plus simple, ça demande beaucoup moins de temps d'organiser un voyage."

**Éléments à retenir:** L'arrivée d'Internet et des agences de voyages online sont clairement à l'origine de la modification des comportements d'achats du consommateur.

#### 4.1.4.B Influence d'évènements ponctuels mondiaux

Suivant toujours la volonté de comprendre les éléments ayant contribué à la modification du comportement d'achat de la clientèle, nous nous intéressons ici à l'impact d'évènements globaux tels que les attentats du 11 septembre 2001 ou la catastrophe du tsunami en Thaïlande en décembre 2004.

24. <a href="#">Avez-vous le sentiment d'avoir durablement modifié votre comportement d'achat lié aux voyages suite à des évènements globaux tels les attentats du 11 septembre ou le tsunami en Thaïlande?</a>			
Oui, clairement	7	3.40%	
Oui, probablement	18	8.74%	
Non, probablement pas	75	36.41%	
Non, clairement pas	106	51.46%	

Bien que ces évènements aient eu des répercussions majeures en terme politico-humano-économiques, nous pouvons voir ici que les sondés ayant durablement modifié leur comportement d'achat représentent à peine 10% du total des personnes interrogées. Ce qui nous amène à penser que de tels évènements, aussi tragiques soient-ils, n'ont qu'une influence ciblée et à court terme sur les ventes et organisation de voyages de loisirs.

25. Si oui, expliquer brièvement

Une majorité des sondés avouent redouter de tels évènements mais confessent ne pas se laisser influencer par la peur et les craintes d'accidents lors de l'organisation de leurs voyages. Les risques sont présents partout et il n'est pas possible de les anticiper tous.

*"On risque de se faire écraser par une voiture tous les jours. Je n'arrêterai pas d'aller visiter des endroits magnifiques parce qu'il s'y est passé quelque chose (Bali, Louxor, Thaïlande)."*

*"Les risques sont potentiellement partout et des catastrophes peuvent se produire dans tous les pays."*

Il est clair que certaines destinations sont évitées en fonction du contexte, de l'actualité, de la période de l'année et de l'environnement actuel, mais les destinations proposées par les agences et accessibles restent suffisamment nombreuses pour ne pas ressentir de frustrations et de restrictions importantes à ce niveau. Une attente est d'ailleurs à ce propos clairement formulée par les clients qui désirent vivement être, le cas échéant, informées d'éventuels problèmes dans certaines régions du monde.

*"Même si ces évènements ont été un choc pour beaucoup de monde, les consommateurs de voyages réalisent parfaitement que ces évènements sont temporaires et qu'ils peuvent malheureusement et inévitablement survenir."*

Les 12.14% de sondés ayant avoué avoir suite à ces évènements durablement modifié leur comportement d'achat s'expliquent par le fait de voir le danger partout et d'avoir désormais des difficultés à voyager sereinement.

*"Prendre l'avion est déjà stressant pour certaines personnes alors y rajouter le stress d'un éventuel détournement ou d'un attentat est difficile à gérer."*

Ayant donc modifié leurs comportements d'achat lié au voyages de loisirs, ils continuent toutefois de voyager tout en restant informés et très vigilants, ils avouent également, bien que concrètement inquiets, ne pas vraiment réaliser certains évènements qui paraissent irréels et improbables dans le cadre d'un voyage de loisirs.

*"Ces évènement nous paraissent parfois virtuels car nous ne les vivons qu'à travers les médias et de plus ils sont très exceptionnels."*

Nous constatons donc que les impacts de ces évènements sont bien présents mais relativement et globalement positivement compris et interprétés par une majorité de la clientèle dans le cadre de l'organisation de leurs voyages de loisirs.

**Éléments à retenir:** Des évènements tels que les attentats du 11 septembre 2001 ou la catastrophe du tsunami en Thaïlande en décembre 2004 n'ont qu'une influence ciblée et à court terme sur les ventes et organisation de voyages de loisirs.

#### 4.1.5 Perspectives d'avenir pour les agences de voyages traditionnelles

Dernière partie de notre questionnaire, j'ai voulu connaître l'avis de notre échantillon concernant les perspectives d'avenir des agences de voyages traditionnelles, élément central de mon analyse.



##### 4.1.5.A Complémentarité ou substituabilité des deux types d'agences

26. De votre point de vue, les agences de voyages traditionnelles et online sont-elles complémentaires ou substituables?			
Complémentaires	136	67.00%	
Substituables	67	33.00%	

Deux tiers des personnes interrogées avouent penser que les agences de voyages traditionnelles et online sont complémentaires et qu'elles ont donc chacune une place et un rôle qui justifient leur existence propre. Le tiers restant des sondés avoue trouver les agences de voyages traditionnelles et online substituables en considérant leur offre similaire et pensent donc ne voir aucune utilité à ce que les deux types d'agences continuent d'exister parallèlement.

**Éléments à retenir:** Deux tiers des sondés pensent que les agences de voyages traditionnelles et online sont complémentaires, un tiers qu'elles sont substituables.

##### 4.1.5.B Légitimité des agences traditionnelles sur le marché

27. Pensez-vous que les agences de voyage traditionnelles aient toujours leur place face au développement des agences de voyage online?			
Oui	169	82.84%	
Non	35	17.16%	

Très bon score pour les agences de voyages traditionnelles, 82.84% des sondés pensent que ces dernières ont toujours leur place dans le marché. Nous retrouvons probablement ici les deux tiers de personnes qualifiant les agences traditionnelles et online de complémentaires de la question précédente plus ceux qui accordent à ce type d'agence ou au service proposé une valeur ajoutée suffisamment importante pour ne pas souhaiter la fermeture de ces premières. Ces données justifient et contribuent à expliquer le retour en force des agences de voyages traditionnelles observé ces



derniers mois. En effet, les agences de voyages traditionnelles qui ont survécu à la tempête Internet sont désormais plus fortes et bénéficient de l'appui d'une clientèle très exigeante qui est prête à payer d'avantage pour un service de très haute qualité, de sur mesure mais également de clients déçus de l'offre standardisée et sans service après-vente des agences de voyages online.

**Éléments à retenir:** Plus de 80% des sondés pensent que les agences de voyages traditionnelles ont toujours leur place dans le marché face au développement des agences de voyages online.



28. Quel(s) évènement(s) pourrai(en)t contribuer à vous détourner des agences de voyage traditionnelles?

Afin de mieux cerner les mouvements actuels et la consolidation du retour progressif aux agences de voyages traditionnelles d'une certaine clientèle sur le long terme, il a été demandé aux sondés de présenter quels évènements pourraient contribuer à les détourner de ce type d'agences au profit de la concurrence. Premier argument, la perte de la valeur ajoutée liée au service apporté par les agences de voyages traditionnelles représenté avant tout par des conseils de mauvaise qualité mais également par des files d'attentes trop longues, des employés incompétents, de mauvaise humeur ou peu serviables, un mauvais accueil ou encore par de très mauvaises expériences de voyages vécue par le client lui-même au sein de l'agence.

D'un autre côté, le développement de l'offre sur Internet des agences de voyages online, avec une baisse des prix, des sites mieux présentés, plus intéressants et plus interactifs et/ou la création d'agences online spécialisées proposant un service étendu et personnalisé concernant l'organisation de voyages pour que finalement le service des agences online surpasse celui des agences de voyages traditionnelles et puissent répondre à tous les critères demandés, l'amélioration du service clientèle, une hotline gratuite consultable 24h sur 24 et 7 jours sur 7, un agent personnel qui connaît le client, qui est disponible et communique rapidement, que cela soit par vidéoconférence ou par email. Une certaine clientèle serait également détournée des agences par une montée exagérée des prix, des marges et des frais de dossiers ou par la distance à parcourir pour se rendre dans une agence de voyage traditionnelle.



**Éléments à retenir:** La perte de la valeur ajoutée des services proposés par les agences de voyages traditionnelles, une montée injustifiée et exagérée des prix ainsi que le développement de l'offre proposée sur Internet pourrait contribuer à détourner définitivement la clientèle des agences de voyages traditionnelles.

#### 4.1.5.C Nombre d'agences et risques de disparition à long terme

29. <a href="#">Pensez-vous que le nombre d'agences de voyages en Suisse soit globalement trop élevé?</a>			
Oui	53	26.24%	
Non	149	73.76%	

Avec à nouveau pratiquement trois quarts de sondés qui annoncent ne globalement pas trouver le nombre d'agences de voyages trop élevé, le signal est définitivement positif en faveur de la survie des agences de voyages traditionnelles en Suisse Romande. Il reste néanmoins 26.24% des personnes interrogées qui estiment ce nombre trop élevé, ce qui pourrait encore présager une relative réduction de l'offre dans un avenir de court à moyen terme.

**Eléments à retenir:** Près de trois quarts des sondés avouent ne pas trouver le nombre d'agences en Suisse Romande trop élevé.

30. <a href="#">Pensez-vous que les agences de voyage traditionnelles puissent, à terme, complètement disparaître?</a>			
Oui	80	39.80%	
Non	121	60.20%	

Il y a quelques années encore, lors de l'explosion de la demande de voyages de loisirs sur Internet les agences de voyages traditionnelles étaient alors données pour mortes. Aujourd'hui près de 60% des personnes interrogées dans le cadre de ce sondage révèlent penser que les agence de voyages traditionnelles ne disparaîtront pas à terme, ce qui démontre une inversion certaine de la tendance quoique encore à confirmer sur le long terme en fonction des évènements à venir. 40% des sondés sont encore convaincus que les agences de voyages traditionnelles peuvent encore être amenées à complètement disparaître sur le long terme, les prochaines années ainsi que les choix stratégiques entrepris par les différents acteurs seront décisif quant à la proposition d'une réponse définitive à cette question.

**Eléments à retenir:** 60% de notre échantillon pensent que les agences traditionnelles ne seront pas amenées à disparaître sur le long terme, 40% pensent que cela est toujours possible.

## **4.2 Questionnaire 2 - Agences de voyages**

Le questionnaire destiné aux agences de voyages a comme objectif de confirmer les éléments mis en lumière dans le premier questionnaire et d'apporter une analyse provenant de professionnels du milieu afin d'obtenir une vue plus précise et concrète des problèmes et perspectives de développement dans l'ensemble du secteur du point de vue des agences de voyages traditionnelles.

### **4.2.1 Qualité des rapports entretenus au sein du secteur d'activité**

Afin de connaître quels sont les rapports entretenus entre les différents acteurs du secteur d'activité et ainsi mieux comprendre la nature de leurs interactions, il a été demandé aux agences de décrire la nature des rapports entretenus avec leurs partenaires tout au long de la structure de l'offre.

7. Comment qualifieriez-vous vos rapports avec les compagnies aériennes en général?			
Excellents	1	3.33%	
Bons	6	20.00%	
Neutres	12	40.00%	
Tendus	9	30.00%	
Pas de rapports / Ne sait pas	2	6.67%	



La qualité des rapports entretenus envers les différentes compagnies aériennes est généralement qualifiée de neutre mais il convient de remarquer que le pourcentage de sondés ayant évoqué des rapports tendus est le plus élevé de notre test pour cette question. On ne peut en effet pas oublier que les compagnies aériennes sont à l'origine de nombreux obstacles dressés sur la route des agences de voyages traditionnelles avec par exemple la suppression des commissions reversées pour la vente de billetterie en 2005 ou la pression permanente de ces dernières pour écarter les agences de voyages de la vente en cherchant à éliminer les étapes intermédiaires ou à proposer leurs propres agences physiques et online.

**Éléments à retenir:** Les rapports entre les agences de voyages traditionnelles et les compagnies aériennes en Suisse Romande sont qualifiés de neutres ou tendus.

8. <a href="#">Comment qualifieriez-vous vos rapports avec les tours- opérateurs en général?</a>			
Excellents	7	23.33%	
Bons	13	43.33%	
Neutres	2	6.67%	
Tendus	3	10.00%	
Pas de rapports / Ne sait pas	5	16.67%	



Les rapports entretenus avec les tours-opérateurs sont généralement qualifiés de bons par les agences de voyages interrogées dans notre échantillon. Etat de fait lié à la situation particulière actuelle de ces derniers en Suisse mais également car les tours-opérateurs se doivent de nos jours de fournir des produits et des prestations de qualité irréprochables pour garder et garantir leur statut dans le secteur. De plus, dans le contexte de concurrence et d'intégration actuel, il convient de partager et d'entretenir les meilleures relations possibles avec ses fournisseurs, amenant les agences à entretenir de bons rapports, davantage encore quand ces derniers sont peu nombreux, représentant donc une source d'affaires et de volume gigantesque.

**Éléments à retenir:** Les rapports entre les agences de voyages traditionnelles et les tours-opérateurs en Suisse Romande sont qualifiés de bons ou d'excellents.

9. <a href="#">Comment qualifieriez-vous vos rapports avec les GDS (Amadeus, Sabre, Galileo) en général?</a>			
Excellents	4	13.33%	
Bons	14	46.67%	
Neutres	5	16.67%	
Tendus	3	10.00%	
Pas de rapports / Ne sait pas	4	13.33%	

La qualité des rapports avec les GDS sont majoritairement bons et même qualifiés d'excellents par près de 14% des sondés. Fournisseurs de plates-formes électroniques et de solutions technologiques très efficaces, ayant su de nos jours se rendre indispensables, même si leur prix tend à augmenter et représente désormais presque une menace pour certaines agences de petite importance. Les services des GDS apportent néanmoins généralement davantage de solutions que de problèmes.

**Éléments à retenir:** Les rapports entre les agences de voyages traditionnelles et les GDS en Suisse Romande sont majoritairement qualifiés de bons.

10. Comment qualifieriez-vous vos rapports avec les agences de voyages traditionnelles en général?			
Excellents	2	6.67%	
Bons	18	60.00%	
Neutres	5	16.67%	
Tendus	0	0.00%	
Pas de rapports / Ne sait pas	5	16.67%	

Ayant compris l'importance de se montrer solidaires, les rapports entretenus entre les agences traditionnelles se veulent en majorité bons même si de nombreuses agences sollicitées rapportent que ces dernières ne sont pas encore suffisamment proches pour profiter pleinement de leur poids réunis sur la scène des voyages de loisirs en Suisse Romande et ailleurs. Autre point intéressant, aucune des agences sondées n'ont rapportés de rapports qualifié de tendus envers d'autres agences de ce type.

**Eléments à retenir:** Les rapports entre les agences de voyages traditionnelles en Suisse Romande sont majoritairement qualifiés de bons.

11. Comment qualifieriez-vous vos rapports avec les agences online en général?			
Excellents	2	6.67%	
Bons	5	16.67%	
Neutres	6	20.00%	
Tendus	3	10.00%	
Pas de rapports / Ne sait pas	14	46.67%	

Point très intéressant, nous constatons que les agences de voyages traditionnelles, majoritairement présentes dans nos résultats, ne semblent entretenir aucuns rapports avec les agences online, démontrant premièrement le décalage du nouveau canal de distribution qu'est Internet face à certaines agences traditionnelles, mais également la forte concurrence qui anime ces deux acteurs finalement très proches.

**Eléments à retenir:** Il n'existe que peu de rapports et interactions entre les agences de voyages traditionnelles et online en Suisse Romande.

#### 4.2.2 Comparaison des deux types d'agences

Sans reprendre les éléments cités précédemment, il est néanmoins intéressant de se pencher sur les points abordés par les professionnel du milieu et voir ainsi si les même aspects sont valorisé de l'autre côté du comptoir, à la source du service.

#### 4.2.2.A Points forts et points faibles des agences traditionnelles

12. Quels sont, selon vous, les points forts des agences de voyages traditionnelles en général?

Le point principalement abordé par les professionnels concernant les agences de voyages traditionnelles est la plus value apportée au client née du contact humain direct, de la fidélisation et de la connaissance des habitudes et attentes de ce dernier permettant une adaptation régulière et adéquate de l'offre en conséquence et une personnalisation des rapports. En effet, selon les sondés, si une agence de voyage traditionnelle est compétente, elle est capable de conseiller objectivement le client, de l'aider à comprendre comment organiser de la meilleure des façons le voyage dont le client a vraiment envie, en proposant du sur mesure, des projets spéciaux ou hors des sentiers battus avec une vision plus large du marché et des rapports prestations/prix apportée par l'expérience et par l'accès aux GDS ainsi que par une connaissance approfondie de certaines destinations. Le suivi, la résolution de problèmes et le service après-vente sont également des points régulièrement abordés, l'agence de voyage traditionnelle est là pour apporter son soutien ou des conseils très ciblés dans le cas de problèmes rencontrés par le client voyageur avant, pendant et parfois même après le voyage, concernant d'éventuelles réclamations. Les agences de voyages traditionnelles bénéficient d'une connaissance approfondie des prestations et des problèmes potentiels relatif à chaque destination et peuvent grâce également à des personnes de contact sur le lieu de vacances, apporter une aide rapide et très précieuse pour le client dans ces cas là.

**Éléments à retenir:** Selon les professionnels interrogés, les points forts des agences de voyages traditionnelles résident avant tout dans la plus value née du contact humain direct permettant la fidélisation de la relation, la personnalisation des rapports et la connaissance des habitudes et des attentes du client.

13. Quels sont, selon vous, les points faibles des agences de voyages traditionnelles en général?

Etant donné l'importance du conseil et du contact humain dans l'agence de voyage traditionnelle, un des points faibles majeurs abordé réside dans les coûts liés à l'activité de l'agence qui sont forcément plus élevés que pour une agence online et qui se répercutent sur le prix final proposé au consommateur, notamment sous forme de frais de dossiers. Un agence de voyage traditionnelle doit proposer de nombreuses offres et vend le monde, leurs employés ne peuvent donc forcément pas avoir les mêmes connaissances et la même expertise pour toutes les destinations, on rencontre donc

parfois une incapacité à informer correctement le client ainsi qu'un manque de réactivité lié à un attachement aux produits classiques pouvant déboucher sur une certaine standardisation des prestations proposées et sur un manque d'objectivité.

Les agences de voyages traditionnelles manquent encore de solidarité entre-elles, étant indépendantes et de petite taille, elles manquent également de poids dans les négociations et sont régulièrement sous pression, confrontées à des problèmes de rentabilité notamment face à leur fournisseurs principaux que sont les tours-opérateurs et les compagnies aériennes par exemple. La concurrence d'Internet et une certaine impasse parfois faite sur les possibilités offertes par la technologie désavantagent les agences de voyages traditionnelles qui se montrent parfois peu innovatrices, trop rigides au niveau administratif et qui se reposent sur les acquis obtenus pendant les périodes fastes des agences de voyages traditionnelles, avant l'arrivée du tourisme moderne et du développement de l'industrie auquel nous assistons aujourd'hui, les amenant donc à s'éloigner d'une part importante de la demande et des attentes qui se développent chez le client final moderne.

**Éléments à retenir:** Les points faibles des agences traditionnelles résident selon nos sondés avant tout dans les coûts liés à l'activité de l'agence, mais ainsi au manque de solidarité entre les agences entraînant des problèmes de rentabilité et de négociation vis-à-vis des fournisseurs.

#### *4.2.2.B Points forts et points faibles des agences online*

14. Quels sont, selon vous, les points forts des agences de voyages online en général?

Les professionnels du voyage de tourisme sont conscient des avantages apportés par Internet, ces derniers sont nombreux et offrent des avantages certains. Outre des prix proposés online très concurrentiels et souvent plus bas que chez leurs cousines les agences traditionnelles, les agences de voyages online proposent en majorité des interfaces simple et intuitives qui permettent un gain de temps et une spontanéité bienvenue. Les principaux points amenés par la suite sont, une visibilité importante sur un marché mondial, une disponibilité et une accessibilité immédiate et 24h sur 24 des produits et offres pour le client ainsi que la rapidité des transactions et des réservations effectuées sur les plates-formes online offrant la possibilité pour le client de choisir lui-même son voyage, sans être sous pression ou influencé, lui apportant généralement un sentiment d'autosatisfaction apprécié.

Autre points abordés, l'automatisation des ventes et des frais d'activité réduits permettent d'atteindre des chiffres d'affaires élevés qui procurent des arguments de poids lors des négociations commerciales avec les partenaires aériens ou hôteliers par exemple. Les agences de voyages online sont perçues par les professionnels du milieu comme étant en prise avec les réalités actuelles du marché et répondant parfaitement à l'organisation de voyages simples et spontanés destinés par exemple à des personnes qui consomment les voyages comme des biens de consommation courants, les offres disponibles sont facilement comparables et il est par ce biais, ainsi aisé d'obtenir une offre au rapport qualité/prix très intéressant sans passer par le moindre intermédiaire.

**Éléments à retenir:** Les points forts des agences online identifiés par nos professionnels sont liés avant tout à des prix très concurrentiels provenant d'une automatisation et d'une simplification des processus générant des chiffres d'affaires élevés et amenant une grande rapidité, accessibilité et visibilité sur le marché. Leur offre est en phase avec la demande et les réalités du marché et le rapport qualité prix proposé est imbattable.

15. Quels sont, selon vous, les points faibles des agences de voyages online en général?

Les avantages des agences de voyages online sont nombreux, mais passée la première vague d'arrivée de ces nouvelles agences, des manques se sont tout de même fait ressentir, entraînant une partie de la demande avec elle. Un des premiers points cités par les professionnels du domaine réside dans l'absence totale de contact direct avec un interlocuteur, point fondamental pour bien des clients, entraînant une certaine rigidité dans les offres obtenues et une barrière à la création d'un lien de confiance entre le client et l'agence. Le client doit également parfaitement savoir le produit ou l'offre qu'il désire obtenir et doit en plus être familier avec un environnement informatique parfois compliqué à maîtriser, il ne peut en outre pas bénéficier de pré-réservations, de listes d'attentes ou d'alternatives, il doit se décider sur le moment et payer immédiatement pour obtenir sa confirmation de voyage.



Un autre point essentiel étroitement lié avec ce premier réside dans l'absence de répondant, de suivi et de service après-vente, en cas de problème ou de nécessité de changement ou d'annulation, il est très difficile d'obtenir une aide, un conseil de qualité ou des clarifications via une agence de voyage online. Le service dispensé est impersonnel et standardisé, il est nécessaire de payer par carte de crédit et cela sans autre confirmation que les documents imprimés soi-même chez soi, le client ne sait



donc pas clairement à qui il a à faire et peut ainsi faire face à un sentiment de manque de transparence ou de sécurité, point négatif très important du point de vue des professionnels. Dernier point, les services de nos jours proposés via des plates-formes électroniques sur Internet sont désincarnés et ne répondent globalement encore par à des voyages complexes et élaborés. La connaissance de ces circuits sophistiqués et impliquant de nombreuses interactions échappent encore majoritairement aux agences de voyages online qui ne sont pas encore en mesure de fournir l'assistance et le cadre à la supervision de tels voyages, les experts du domaine interrogés sont unanimes sur ce dernier point.

**Éléments à retenir:** Les points faibles des agences online sont selon les professionnels interrogés liés avant tout à l'absence de contact direct dressant une barrière à la création d'un lien de confiance, le service proposé est impersonnel et standardisé, il est de plus nécessaire de maîtriser un environnement informatique parfois complexe et d'avoir à disposition une carte de crédit. Aucune assistance crédible n'est offerte au client et l'organisation de voyages complexes n'est pas performante.

#### 4.2.3 Fréquence moyenne d'adaptation de l'offre

16. A quelle fréquence modifiez-vous, en moyenne, votre offre de produits?			
Sur une base hebdomadaire	16	55.17%	
Sur une base mensuelle	2	6.90%	
Sur une base trimestrielle	3	10.34%	
Sur une base semestrielle	4	13.79%	
Sur une base annuelle	4	13.79%	

Pour une grande majorité, les offres de produits sont remises à jour sur une base hebdomadaire, ce qui démontre concrètement la mesure de l'intensité concurrentielle au sein de cette industrie ou le client est plus que jamais devenu le porteur de pouvoir qu'il faut absolument satisfaire et duquel il faut attirer l'attention. Les offres tentent de coller à la demande du plus près possible.

**Éléments à retenir:** Les offres sont majoritairement remises à jour sur une base hebdomadaire.

#### 4.2.4 Fidélité de la clientèle

17. <a href="#">Pensez-vous bénéficier d'une clientèle fidèle?</a>			
Oui	24	82.76%	
Non	1	3.45%	
Parfois	4	13.79%	

Une majorité importante de l'échantillon, atteignant plus de 82% des personnes interrogées avouent penser bénéficier d'une clientèle fidèle. La fidélité est déjà et restera effectivement l'un des facteurs clés de succès pour les agences de voyages traditionnelles dans le futur.

**Éléments à retenir:** Les agences de voyages traditionnelles pensent à plus de 80% bénéficier d'une clientèle fidèle.

#### 4.2.5 Impact de la suppression des commissions reversées

18. <a href="#">La mise en place des frais liés à la suppression des commissions reversées par les compagnies aériennes a-t-elle eu un impact négatif sur la clientèle?</a>			
Oui, un fort impact	7	24.14%	
Oui, un impact modéré	15	51.72%	
Non, aucun impact	7	24.14%	

Nous réalisons ici que cette mesure a clairement eu un impact pour la plupart des agences de voyages sondées, pourtant ressenti de manière différente. Ce dernier point peut être expliqué par l'approche stratégique abordée séparément par les différentes agences ainsi que par le type de clientèle cible qui peut également réagir différemment à des stimuli ou des situations de marché. Un quart des agences sondées avouent n'avoir ressenti aucun impact suite à la suppression des commissions reversées par les compagnies aériennes, ce qui peut à première vue paraître troublant néanmoins, rappelons que la gestion de chaque agence de voyage se fait de manière indépendante et la clientèle peut ainsi donc être amenée à réagir de manière différente selon les établissements et l'approche adoptée.

**Éléments à retenir:** La suppression des commissions reversées par les compagnies aériennes a eu un impact certain sur l'activité des agences de voyages traditionnelles, bien que différent d'une agence à une autre.

#### 4.2.6 Evolution de la qualité du conseil

La diversité croissante des possibilités d'information et de distribution disponible sur Internet a progressivement fait monter les exigences des clients envers la qualité du conseil et de la réelle valeur ajoutée apportée par les agences de voyages traditionnelles, posant rapidement la question délicate de leur légitimité sur le marché. Jusqu'ici, les activités des agences avaient en grande partie été justifiées par une valeur importante accordée au conseil et à une préparation du voyage précieuse. De nos jours, ces arguments remis en cause, les agences de voyages traditionnelles sont victimes d'attaques de toutes parts et sont plus que jamais menacées dans leur statut d'intermédiaire entre les préparateurs de voyages et le client final.

19. <a href="#">Avez-vous le sentiment que la qualité du conseil offert au client lors de l'organisation de voyage s'est globalement détériorée ces dernières années?</a>			
Oui, elle s'est globalement détériorée	8	27.59%	
Non, elle est restée la même	10	34.48%	
Non, elle s'est plutôt améliorée	11	37.93%	

Ces réponses disparates et peu claires nous donnent une indication très intéressante sur la difficulté de mesurer la qualité du conseil, cette dernière semble toutefois s'être plutôt améliorée ou restée la même dans la majorité des cas.

**Éléments à retenir:** Les exigences des clients en matière de qualité de conseil n'ont cessé d'augmenter, il est délicat pour les agences de mesurer cette qualité même si cette dernière semble s'être sensiblement améliorée.

#### 4.2.7 Identification des risques potentiels du marché

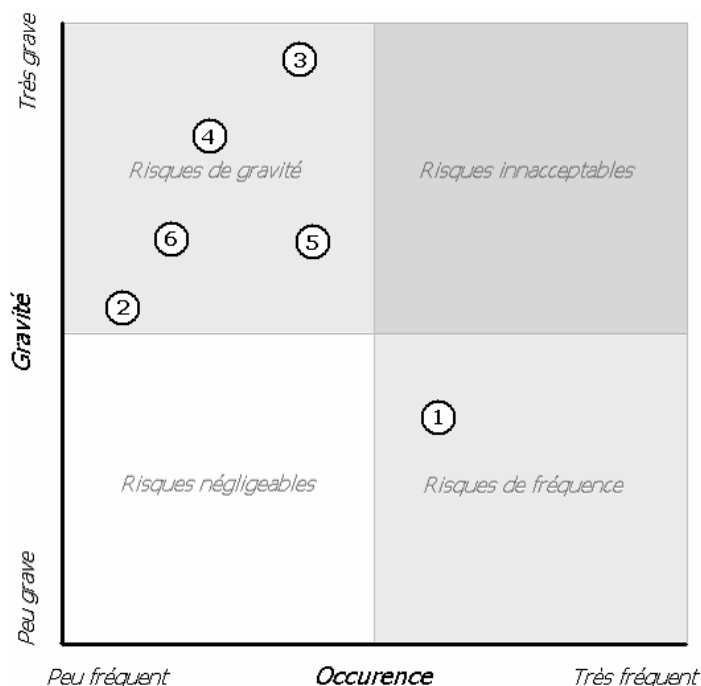
La gestion des risques est une évolution de la qualité vers la pérennité, il est en effet important d'y apporter une attention particulière pour éviter de graves crises qui pourraient remettre subitement en question la survie de l'organisation, bien qu'il ne soit pas possible et souhaitable de traiter l'intégralité des risques pouvant survenir, il est nécessaire d'évaluer les risques. Une fois l'existence d'un danger décelée, il convient d'évaluer ce risque et de le quantifier, l'évaluation des risques est une étape délicate car toujours subjective et dépendante de nombreux facteurs, une méthode efficace consiste à se concentrer sur le traitement de la criticité, à savoir le rapport entre la fréquence d'apparition du risque et la gravité envisageable de ce dernier. Nous obtenons ainsi selon cette méthode, quatre grandes catégories de risques, premièrement les "risques négligeables" peu graves et peu fréquents, deuxièmement

les "risques de fréquence" peu graves mais fréquents, ensuite les "risques de gravité" graves mais peu fréquents et enfin, les "risques inacceptables" graves et fréquents. Il convient dès lors d'identifier et d'anticiper les risques représentant une menace pour l'organisation en question, la meilleure méthode consiste généralement à focaliser la gestion sur les 20% des risques qui pourraient représenter potentiellement 80% des coûts ou des pertes de revenus. Comme il est impossible de gérer tous les risques pouvant survenir et encore plus cher de tous les envisager que d'y répondre une fois une menace précise survenue, il est essentiel et vital de se concentrer sur les priorités.

20. Citez 3 risques majeurs pour l'avenir de votre agence de voyage

Les professionnels ayant répondu à notre questionnaire ont pu identifier des risques étant qualifiés de majeurs pour leur organisation et leurs activités, ces risques ont ensuite été placés dans un graphique gravité/occurrence pour mettre en lumière quels sont ceux qui pourraient représenter les plus grandes menaces. Chaque organisation peut dès lors décider de traiter le risque afin de le maîtriser le cas échéant par des solutions ou des plans d'actions ou d'accepter la part de risque et la probabilité de faire un jour face à une crise majeure.

**Tableau 8**  
**Analyse des risques**



Source : RUAU, Philippe. *Gestion des risques, Le risque.*

Les risques identifiés par nos professionnels dans le cadre de cette analyse sont les suivants:

- 1 Prix du carburant, hausse drastique des prix des transports liés à la diminution des ressources énergétiques ou à des crises politico-économiques.
- 2 Manque de personnel qualifié, perte de valeur ajoutée pour le client, perte d'intérêt général pour les agences de voyages traditionnelles.
- 3 Risque de terrorisme, détournement d'avions, voitures piégées ou explosions.
- 4 Détérioration des destinations liées à des problèmes climatiques (montée des eaux, sécheresse), des catastrophes naturelles (tsunamis, ouragans) ou des pollutions (75% des récifs coralliens menacés pour la plongée sous-marine par exemple).
- 5 Crise mondiale liée à des problèmes politiques tels que des conflits et des guerres.
- 6 Crise mondiale liée à des problèmes sanitaires tels que des épidémies ou pandémies.

Il n'est pas étonnant de constater que les risques cités par nos sondés se trouvent justement principalement dans la zone qualifiée de "risques de gravité" étant donné qu'il s'agit de risques face auxquels il convient d'avoir des plans d'actions établis, dans un secteur de marché mature et expérimenté comme le tourisme de loisirs de nombreux événements et catastrophes se sont malheureusement d'ores et déjà produites, forçant la branche entière à maîtriser ces risques afin d'augmenter les standards de sécurité et offrir à la clientèle des conditions de voyages et de séjour optimales ainsi qu'un éventuel support quelle que soit la situation.

**Éléments à retenir:** Les risques ayant été identifiés comme les plus pertinents par nos professionnels ont pour objet, dans le désordre, l'augmentation du prix du carburant, le risque de manque de personnel qualifié, les risques de terrorisme, les risques de détérioration des destinations liés à des problèmes climatiques, les risques de crise mondiale liés à des aspects politiques ou sanitaires.

#### 4.2.8 Identification des opportunités potentielles du marché

21. Citez 3 opportunités pour l'avenir de votre agence de voyage

Il est ici intéressant de pouvoir constater quelles sont les opportunités considérées comme principales pour l'avenir des agences de voyages du point de vue des professionnels, nous constatons que la plupart des agences ont développé et bénéficient d'une vue d'ensemble très réaliste et globalement en phase avec l'évolution du secteur d'activité et du marché. Ainsi, encore une fois, les possibilités apportées par Internet permettent d'envisager de grands projets de online travel avec l'utilisation de nouveaux médias, de supports multimédia ou de nouveaux canaux de distribution pour communiquer avec la clientèle dans le but de devenir des organisateurs de voyages complets.

*"L'agence de voyage traditionnelle reste le seul bastion face aux grands tours-opérateurs ou compagnies aériennes capables de valeur ajoutée. En effet, l'agence de voyage reste le seul endroit qui a connaissance des lieux qui ne font justement pas partie de l'offre Internet standardisée qui nivelle toute le secteur d'activité vers le bas."*

On constate que paradoxalement, plus Internet et les groupes géants du secteur se développent, nivelant le niveau général des offres vers la bas, plus les agences de voyages traditionnelles sérieuses ont du succès envers les clients qui recherchent de la valeur ajoutée. Cette tendance est donc clairement confirmée par les professionnels et par ce qu'ils peuvent également observer sur le marché nord-américain, annonciateur de tendances. Des aspects tels que l'amélioration du service et du conseil, la personnalisation du service, la satisfaction et la fidélisation de la clientèle, la réputation de sérieux et de fiabilité, la formation des collaborateurs et la connaissances des destinations font désormais donc partie des objectifs de la plupart des agences de voyages traditionnelles.

*"Un client qui a une fois eu un problème sur Internet en économisant 100.- ne va pas refaire la même erreur et préférera payer davantage la deuxième fois pour éviter de gros ennuis. En améliorant la qualité du conseil et le suivi de la clientèle, le travail devient plus intéressant, les compétences de l'agent de voyage sont vraiment valorisées, il est donc motivé et pourra par la suite justifier un meilleur salaire par l'amélioration de ses connaissances et d'éventuelles spécialisations sur certains secteurs ou destinations."*

L'apparition de nouvelles clientèles telles que les nombreux retraités qui souhaitent encore voyager et qui en ont les moyens ainsi que ou l'émergence d'une clientèle plus jeune et plus aisée qui recherche des produits exclusifs permet l'émergence et le développement de marchés de niches très spécialisés et très rentables pour les agences de voyages traditionnelles.

*"Un marché de niche est similaire à un segment de marché très étroit correspondant à une clientèle précise, peu exploité et associé à un service ou un produit très spécialisé. Le fait de viser un marché de niche permet souvent d'être confronté à une concurrence moins forte, mais les volumes de ventes potentiels sont naturellement plus faibles. Les marchés de niches en Europe se rapprochent soit de l'artisanat, soit du secteur du luxe et du haut de gamme" source [www.odimat.fr](http://www.odimat.fr)*

En effet, plus le voyage élaboré et souhaité est complexe et personnalisé, plus la valeur ajoutée apportée par l'agent de voyage et perçue par le client est forte et plus ses marges seront donc importantes. Les produits recherchés et complexes sont également bien moins menacés par la concurrence directe d'Internet offrant de clairs avantages et opportunités de développement aux agences de voyages traditionnelles.

**Éléments à retenir:** Les opportunités mises en avant par notre questionnaire mentionnent les nouvelles possibilités apportées par Internet et de nouveaux médias, le développement de l'offre afin de devenir des organisateurs de voyages complets et indépendants, l'amélioration globale du service et des prestations afin d'améliorer la rentabilité et enfin l'exploitation de nouvelles clientèles afin de rejoindre des marchés de niches plus lucratifs et générateur d'une plus grande plus value.

#### **4.2.9 Identification des tendances majeures du marché**

22. Citez 3 tendances majeures liées aux comportements d'achats des clients de votre agence de voyage

Sont ici présentées les tendances majeures identifiées par les professionnels du secteur liées aux nouveaux comportements d'achats observés de la clientèle. La faculté d'anticiper et de répondre rapidement aux tendances se développant dans le secteur du tourisme de loisirs est sans nul doute un des éléments déterminants qui définira l'échiquier stratégique de demain dans la branche. Certaines sont perceptibles et d'autres déjà bien en place, la seule certitude reste que la faculté d'y répondre et d'adapter son offre aux souhaits de la clientèle permettra d'assurer sa place sur le marché de demain.

#### *4.2.9.A Remise en forme et aventures*

La place occupée par les loisirs dans le quotidien du travailleur européen ou suisse romand n'a cessé de croître en importance au cours de ce dernier siècle. Accompagné par le recentrage sur soi et par la réalisation d'une vie bien pleine, la population prend de plus en plus conscience de l'importance de préserver sa santé aussi bien mentale que physique. Poussé par un quotidien toujours plus stressant ainsi qu'un seuil de tolérance aux désagréments qui s'amenuise, les vacances sont de plus en plus souvent consacrées au repos et à la remise en forme. La découverte de sensations inexplorées et le sentiment de liberté fidèle aux aventures et expéditions entreprises lors de voyages sont également des événements de plus en plus convoités et qui représenteront à n'en pas douter un best seller dans les prochaines années à venir.

#### *4.2.9.B Voyages de luxe et croisières*

Avec une augmentation croissante de la richesse en Suisse Romande accompagnée de l'arrivée fracassante de l'industrie du luxe dans le domaine de la grande consommation, la demande pour des voyages de très haut standing ne cesse d'augmenter. Escortée de près par l'individualisation du marché du voyage, les clients suisses romands sont toujours plus nombreux à exiger des vacances personnalisées qui leur apportent une satisfaction toujours plus élevée. Cela aura d'ailleurs probablement à terme comme effet de faire sensiblement baisser la demande pour les voyages organisés. Associées au domaine du luxe et à des vacances de prestige, les croisières trouvent dans cette tendance, un nouvel essor ainsi qu'un intérêt consolidé auprès de la clientèle touristique. Pouvant répondre à d'importants volumes, à tous les désirs d'infrastructure et de loisirs ainsi qu'à des destinations de rêves, ces excellents prestataires de voyages feront très probablement parler d'eux dans un futur proche.

#### *4.2.9.C Destinations villes*

Les nouvelles tendances telles que l'augmentation de la fréquence des voyages, la démocratisation des transports par voie aérienne et l'accessibilité des tarifs liés aux compagnies à bas prix ont redessiné les possibilités de transport, rendant les villes et les capitales des pays avoisinants, plus proches et attractives que jamais. Lors de courtes escapades ou de week-ends prolongés, ces destinations ont donc déjà pu séduire une clientèle friande de découvertes abordables et accessibles aussi bien sur un plan financier qu'organisationnel. Ces destinations restent, de nos jours, en nombre limité et une vraie demande existe concernant le développement de leur offre et de leur attractivité, représentant donc une vraie tendance à suivre dans un futur proche.



#### *4.2.9.D Voyages pour retraités*

Avec l'inversement de la pyramide démographique en suisse dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et la montée en importance de la classe des « seniors », la population de la confédération helvétique vieillit. Ce phénomène également observé en suisse romande profite donc directement à l'accroissement de la demande de produits touristiques destinés spécialement à cette tranche de la population. Représentant une clientèle potentiellement très fidèle, libre de partir à n'importe quel moment de l'année mais considérablement exigeante, les seniors doivent, pour obtenir satisfaction, être à l'origine d'une offre très personnalisée répondant au mieux à leurs besoin de sécurité, de confort et d'encadrement. Bénéficiant globalement d'une meilleure santé que par le passé ainsi que de moyens financiers plus importants, le segment des retraités représente une opportunité et un marché en pleine croissance.

#### *4.2.9.E Nouvelle structure familiale*

L'augmentation des divorces ainsi que l'apparition de familles recomposées a modifié certaines habitudes de voyages chez les consommateurs. En effet, le bouleversement social amené par la démocratisation des séparations a amorcé une nouvelle demande sur le marché touristique en même temps qu'une nouvelle structure familiale. Beaucoup de pères et de mères célibataires organisent ainsi des vacances d'une ou deux semaines avec leur ou leurs enfants. Ces vacances spécifiques doivent répondre à certains critères bien précis afin d'offrir au parent et aux enfants des conditions d'encadrement idéales tout en laissant la possibilité ouverte à l'adulte de faire des rencontres. Un nouveau type de voyage s'est donc indéniablement développé suite à ce bouleversement socioculturel qui accompagne notre époque.

#### *4.2.9.F Tourisme écologique*

Bien que très prudents et partiellement sceptiques concernant l'essor probable d'un tourisme écologique, les acteurs du milieu du tourisme de loisirs suisse romand restent vigilants et attentifs aux évènements annonciateurs de tendances. Avec le développement généralisé de la conscience écologique et éthique, la clientèle helvétique devient toujours plus sensible et concernée par les problèmes d'ordre environnementaux ainsi que par les valeurs éthiques, rendant tout à fait envisageable l'émergence d'une clientèle retenue par des valeurs écologiques participant par exemple, à réduire les impacts négatifs et à la sauvegarde de la planète.

**Éléments à retenir:** Les tendances majeures identifiées par les professionnels du secteur liés aux nouveaux comportements de la clientèle concernent les voyages de remise en forme et d'aventure, les escapades de luxe ou en croisières, les courts voyages dans des villes proches, les offres pour parents célibataires, les voyages pour retraités ou encore ceux ayant pour thème le tourisme écologique.

#### 4.2.10 Perspectives d'avenir pour les agences de voyages traditionnelles du point de vue des professionnels.

Dernière partie de notre questionnaire, j'ai voulu connaître l'avis de notre échantillon concernant les perspectives d'avenir des agences de voyages traditionnelles, élément central de mon analyse.



##### 4.2.10.A Complémentarité et substituabilité des deux types d'agences

23. De votre point de vue, les agences de voyage traditionnelles et online sont-elles complémentaires ou substituables?			
Complémentaires	23	82.14%	
Substituables	5	17.86%	

Conclusion importante pour la suite de notre analyse, nous observons qu'une majorité écrasante de professionnels nous confirment clairement penser que les deux types d'agences sont complémentaires à moyen terme en tout cas. Il existe selon eux toujours un pourcentage important de clients qui veulent absolument avoir un contact avec un conseiller afin de pouvoir poser toutes leurs questions et obtenir des réponses qui les rassure et les satisfait. Ils rappellent également que nombre de clients n'ont pas encore de cartes de crédits ou ne désirent pas s'en servir sur Internet, ou ne sont pas encore complètement familiers avec la technologie.

**Éléments à retenir:** Plus de 80% de notre échantillon de professionnels pensent que les agences de voyages traditionnelles et online sont complémentaires.

##### 4.2.10.B Légitimité des agences traditionnelles sur le marché

24. Pensez-vous que les agences de voyage traditionnelles aient toujours leur place face au développement des agences de voyage online?			
Oui	26	92.86%	
Non	2	7.14%	

Convaincus de la légitimité de leur place au sein du secteur et de la qualité de leurs prestations et allant dans le même sens que la question précédente, le message

délivré est clair de la part des professionnels du domaine; les deux types d'agences peuvent cohabiter.

**Éléments à retenir:** Plus de 90% de notre échantillon de professionnels pensent que les agences de voyages traditionnelles méritent toujours leur place face au développement des agences de voyages online.

#### 4.2.10.C Nombre d'agences et risques de disparition à long terme

26. <a href="#">Pensez-vous que le nombre d'agences de voyages en Suisse soit globalement trop élevé?</a>			
Oui	17	60.71%	
Non	11	39.29%	

Réponse plus contrastée, 60.71% des agences de voyages interrogées pensent que le nombre d'agences de voyages en Suisse Romande est globalement trop élevé, ce qui peut dans un contexte de marché n'ayant pas encore atteint sa maturité totale laisser présager une relative concentration du marché encore à venir ainsi que la disparition de certaines enseignes.

**Éléments à retenir:** Presque deux tiers de notre échantillon de professionnels pensent que le nombre d'agences en Suisse Romande est trop élevé.

27. <a href="#">Pensez-vous que les agences de voyages traditionnelles puissent, à terme, complètement disparaître?</a>			
Oui	6	21.43%	
Non	22	78.57%	

Bien que clairement encore en mouvement, les professionnels interrogés pensent que le marché n'éliminera pas complètement les agences de voyages traditionnelles du secteur d'activité, offrant encore une confirmation des éléments précédemment avancés dans l'analyse et dans la compréhension du secteur dans son ensemble.

#### 28. Expliquez brièvement

Les professionnels questionnés confirment donc les observations mises en évidence par ce travail de diplôme en expliquant que comme dans de nombreux métiers, les plus petits ne survivront pas, en effet, le positionnement sur le segment du sur mesure est déjà une réalité pour certains acteurs comme les tours-opérateurs qui ont vu une position abritée au niveau concurrentiel, plus rentable que la vente de produits classiques et surtout parfaitement en lien avec l'évolution actuelle de la demande. Les

agences de voyages traditionnelles qui s'adapteront et qui survivront seront promises à un grand avenir et vont avoir selon eux une offre différente des agences de voyages online en se partageant "la part du roi", à savoir la clientèle recherchant de la valeur ajoutée pour l'organisation de voyages exceptionnels opérant une stratégie de sophistication. L'offre pourra donc encore diminuer globalement en nombre par rapport à celle présente aujourd'hui mais aucune disparition complète des agences de voyages traditionnelles n'est envisagée ou jugée réaliste par les professionnels du secteur.

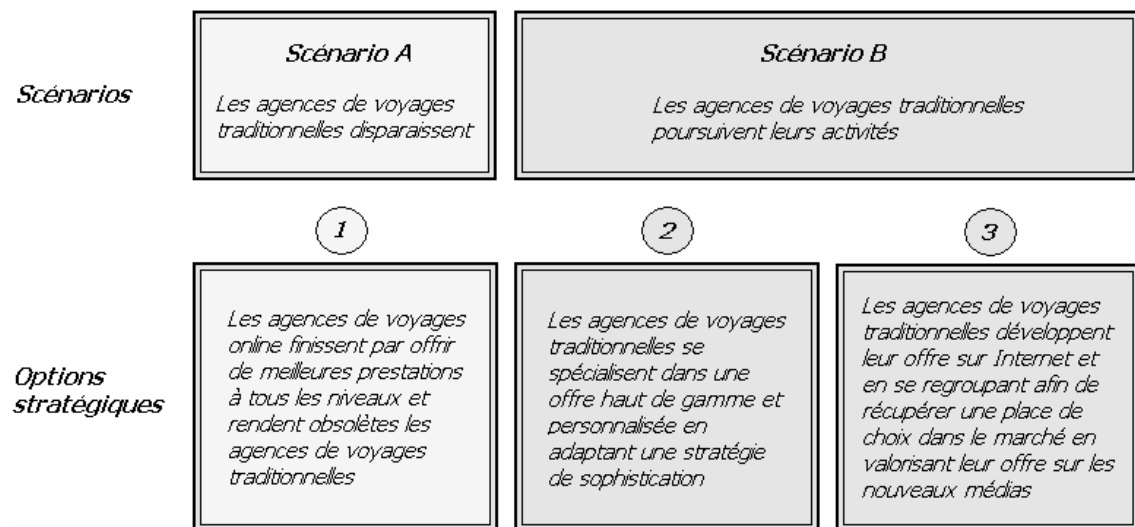
**Éléments à retenir:** Près de 80% de notre échantillon de professionnels pensent que les agences de voyages traditionnelles ne disparaîtront pas à long terme.

## 5. PARTIE 4 : Recommandations et Conclusion

### 5.1 Scénarios et options stratégiques

Arrivé à ce point de l'analyse et dans le but d'apporter une réponse à l'hypothèse ainsi que de formuler des recommandations il était nécessaire de présenter les possibilités d'évolution possibles prenant comme point de départ la situation actuelle, deux scénarios distincts possibles se profilent donc ainsi dans notre cas d'analyse.

**Figure 4**  
**Scénarios et options stratégiques**



#### 5.1.1 Scénario A - Les agences traditionnelles disparaissent

Suivant les évolutions possibles qui pourraient nous mener à ce premier scénario et qui sont décrites ci-dessous, une première option stratégique est envisagée.

##### 5.1.1.A Option 1 - Les agences de voyages online au 1er plan

Dans ce cas de figure précis, l'option stratégique pour les agences de voyages traditionnelle n'aura plus lieu d'être, les agences de voyages online auront progressivement couvert toutes les prestations et les avantages en proposant des services d'excellente qualité, inédits et à prix réduit, apportant également des plateformes très performantes, un service après-vente générateur de satisfaction et ouvrant éventuellement des enseignes physiques pour combler une certaine demande du marché principalement dans le besoin d'interagir avec une personne réelle. Les

---

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?

agences de voyages online auront donc rendues complètement obsolètes les agences de voyages traditionnelles qui face à une offre concurrente meilleure et satisfaisante sous tous rapports aura fini par devoir complètement s'effacer.

### **5.1.2 Scénario B - Les agences traditionnelles survivent**

Dans le cas où les agences de voyages traditionnelles devaient poursuivre leurs activités, deux options stratégiques ont été proposées et mises en avant.

#### *5.1.2.A Option 2 - Stratégie de sophistication*

Les agences de voyages traditionnelles vont survivre et se développer en proposant une offre personnalisée, sur mesure et visant des marchés de niches clairement et minutieusement identifiés, adoptant ainsi par la suite une stratégie de différenciation vers le haut ou stratégie de sophistication.

*La stratégie de sophistication consiste à proposer un produit ou un service dont les caractéristiques sont jugées supérieures à celles des offres concurrentes et valorisées comme telles par la clientèle. En utilisant ce surcroît de valeur on peut accroître les marges en pratiquant des prix supérieurs, le profit ainsi obtenu est supérieur à celui obtenu par les concurrents.*

JOHNSON, Gerry. *Stratégie* : 296

La sophistication devra être perçue par la clientèle recherchée et l'agence de voyage traditionnelle devra être plus proche du marché que ses concurrents afin de mieux percevoir et identifier les besoins de la clientèle pour y répondre d'une manière apportant une nette valeur ajoutée et un réel avantage à la clientèle.

Les agences de voyages traditionnelles abandonneront donc la simple vente de billetterie ou la vente de packages standardisés, activités faiblement rémunérées pour ainsi abandonner ce marché aux agences online plus performantes en terme de coûts, de volume et d'innovation et se concentrer ainsi sur une offre plus complexe, se détachant finalement progressivement de l'offre actuelle en proposant un service unique et fortement axé sur l'expérience, la formation et le conseil.

#### *5.1.2.B Option 3 - Regroupement et développement de l'offre sur Internet*

Bénéficiant d'une expérience de l'organisation de voyages et du conseil sans égal, de partenariats forts et depuis longtemps établis, les agences de voyages traditionnelles vont retrouver une place de choix dans le marché en procédant à des rapprochement et des alliances fortes parmi les agences traditionnelles existantes faisant passer leur offre locale à des niveaux nationaux puis internationaux.

En utilisant également Internet et les nouveaux médias actuels afin de revaloriser leur offre, les agences de voyages traditionnelles vont ainsi ajouter à cette dernière tous les avantages apportés par les nouvelles technologies en offrant toujours la possibilité de développer des offres complexes avec une personne physique et profitant de leur très nombreux points de vente. Chaque agence sera ainsi une porte ouverte de plus pour le client.

Profitant également ainsi d'économies d'échelles et de poids auprès des fournisseurs et d'un réseau inter-agences très efficace, les agences de voyages traditionnelles ainsi organisées vont progressivement rattraper leur retard sur les agences online qui n'auront finalement à proposer à la clientèle que des offres standardisées et à faible intérêt pour le voyageur qui désire désormais des vacances sur mesure, personnalisées et munie d'un service après-vente performant. Ayant pris du retard face à des groupes qui ont rapidement réagi sur Internet, les agences de voyages traditionnelles vont finalement revaloriser leurs nombreux avantages aux yeux de la clientèle et récupérer ainsi donc une place prépondérante sur le marché du voyage de tourisme de loisirs.

## **5.2 Recommandations**

### **5.2.1 Consolidation de l'analyse**

Afin de pouvoir émettre les recommandations les plus concrètes et les plus en phase avec la problématique de base, il convient de bien tenir compte des diverses étapes et raisonnements obtenus tout au long de notre analyse. Les annexes 9 ("*Résumé des points à retenir - Questionnaire 1*") et 10 ("*Résumé des points à retenir - Questionnaire 2*") proposent ainsi un récapitulatif des éléments à retenir permettant de mieux comprendre la démarche et la validité de chacune des étapes de cette dernière.

### **5.2.2 Choix d'une option stratégique**

Pour faire donc suite à l'analyse présentée dans ce travail de mémoire, aux éléments mis en lumière et à notre démarche de réflexion, nous recommandons fortement aux agences de voyages traditionnelles, l'option stratégique numéro 2, "*Les agences de voyages traditionnelles se spécialisent dans une offre haut de gamme et personnalisée en adaptant une stratégie de sophistication*".

### 5.2.3 Justification et cohérence

De nombreux éléments nous démontrent que les agences de voyages online progressent rapidement et durablement, plus particulièrement en observant ce qui caractérise la demande à travers l'évolution des habitudes de la clientèle, nous amenant progressivement vers une suprématie presque programmée des services online en ce qui concerne les offres standardisées.

Nous avons pu observer que la population suisse romande, bénéficiant de très nombreux accès à Internet organise toujours plus ses vacances via des plates-formes électroniques et cela généralement pour mettre sur pied des escapades courtes et spontanées, avec le souhait de concrétiser rapidement les envies du moment. N'étant plus aussi fidèles et cherchant à obtenir les meilleures offres rapidement, les clients suisse romands sont avant tout guidés dans leurs choix par le type de voyage recherché sur l'instant, ils sont conscient de ce que le marché offre et la description des mauvaises expériences rencontrées par les clients prouvent qu'ils savent ce qu'ils peuvent attendre de chaque prestations.

Les clients ont donc conscience des différents rôles que représentent les deux types d'agences, ouvrant clairement la voie d'une survie et d'un développement nouveau des agences de voyages traditionnelles, pourtant ces dernières cherchent toujours à concurrencer directement les agences de voyages online sur leur propre terrain, causant de nombreux dégâts tel que par exemple au niveau des conditions de travail pour les employés de la branche et de la qualité globale des services proposés.

Les agences traditionnelles tentent de baisser leurs prix et choisissent ainsi inévitablement de réduire la qualité de leurs prestations et de leur personnel, mais le fait est que par la nature même de leur modèle d'affaire, du développement du marché et de l'évolution des comportements, il apparaît évident que les agences de voyages traditionnelles indépendantes ne peuvent plus concurrencer les grands groupes sur le front de la guerre des prix, qui génèrent un volume bien plus important, proposant des offres plus attractives pour le client au niveau financier et atteignant la rentabilité avec des marges et des coûts unitaires bien plus faibles.

L'amélioration et le développement permanent de l'offre online provenant de réinvestissements très importants, de l'achat de nombreux concurrents et prestataires indépendants, de l'appropriation progressive des technologies et du savoir-faire, de la mise en commun des compétences et de l'expérience ainsi obtenue au contact des clients, les agences de voyages online se rapprochent toujours plus des qualités



offertes par les agences traditionnelles et représentent une menace très importante pour ces dernières dans la disposition concurrentielle actuelle du marché.

C'est pourquoi je recommande que les agences de voyages traditionnelles rompent la concurrence en repositionnant leur offre vers le haut pour offrir des services dont la valeur est clairement jugée supérieure par les clients à celles proposées par les agences de voyages online, permettant l'augmentation des marges en pratiquant des prix supérieurs et amenant ainsi la possibilité de développer toute une série de mesures telles que l'amélioration des conditions de travail, des salaires, des formations et ainsi du niveau d'expertise des employés, leur offrant la possibilité de voyager plus, de mieux connaître les destinations et les partenaires commerciaux, générant par la même occasion un cercle vertueux amenant à une offre plus performante passant par une meilleure qualité de conseil et une offre plus pointue et personnalisée au client final.

Dans ce contexte, les agences traditionnelles étant plus clairement définies dans l'offre proposée par le marché et dans la perception des clients, ces dernières justifieront donc ainsi fermement leur existence en proposant une offre clairement complémentaire de celle des agences de voyages online.

Nous observons d'ores et déjà l'évolution dans ce sens de la demande en Suisse Romande, certains aspects tels que le contact humain, la connaissance personnelle des clients ainsi que l'interaction spontanée qui naît d'un contact direct est nécessaire à une offre de très haute qualité, personnalisée, complexe et sur mesure.

L'électronique, aussi performante et attrayante qu'elle soit ne pourra jamais complètement remplacer cet aspect du service lié aux voyages de loisirs et c'est ce point qui donne un avantage concurrentiel définitif dans ce contexte au modèle d'affaires des agences de voyage traditionnelles. Ce type d'agence répond donc de nos jours à nouveau clairement à une véritable demande du marché et c'est pourquoi je pense fermement que les agences de voyages traditionnelles ne seront pas amenées à disparaître si elles décident d'adopter une stratégie de sophistication et le développement de marchés de niches afin de profiter pleinement des opportunités qui s'offrent désormais à elles.

## **5.3 Conclusion**

### **5.3.1 Réponse à l'hypothèse**

Arrivé au terme de l'analyse, nous avons désormais les éléments en main nécessaires pour répondre à notre hypothèse initiale:

***"La croissance continue et le développement de l'offre des agences de voyages online ainsi que la concentration des acteurs mondiaux du tourisme de loisirs auront comme conséquence finale de faire disparaître les agences de voyages traditionnelles en Suisse Romande.***

Non, bien que les agences de voyages online ainsi que les nouveaux acteurs mondiaux que sont les groupes géants menacent aujourd'hui directement les agences de voyages traditionnelles et que la disparition de ces agences reste effectivement une possibilité à long terme, de nombreuses opportunités restent à saisir pour offrir à ces agences des possibilités de développement et de succès futurs. C'est pourquoi je pense fermement qu'elles ne seront pas amenées à disparaître.

### **5.3.2 Résultat final**

Bien que de nombreux évènements majeurs survenus ces dernières années tels que l'arrivée des compagnies aériennes à bas prix, la suppression des commissions reversées aux agences de voyages, les catastrophes naturelles, aériennes ou politiques, ainsi que la volonté globale de supprimer les intermédiaires par exemple, aient largement contribué au bouleversement en profondeur du secteur du tourisme de loisirs en Suisse Romande et dans son ensemble, le mouvement global est néanmoins loin d'être consommé et définitif. En effet, le mouvement de concentration des grands acteurs online va selon toute vraisemblance se poursuivre à l'échelle mondiale, se déplaçant dans un premier temps vers les marchés asiatiques en émergence et vers les marchés italiens, espagnols et nordiques encore plus faiblement structurés concernant le marché Européen, les grands groupes online vont donc continuer leur diversification et leur stratégie multi-canaux développant toujours plus leur offre et la gamme des services proposés.

Sur un fond de globalisation, de concentration du secteur et de délocalisations liées à la recherche de rendement financier, la guerre déclarée entre les compagnies aériennes et les agences de voyages n'a pas encore atteint son terme, entraînant tous les autres acteurs du secteur dans une réorganisation nécessaire. Les compagnies

aériennes ayant clairement entrepris une lutte contre les agences de voyages, ces dernières envisagent, profitant de leur position forte consolidée par des alliances importantes de nouvelles mesures afin d'accroître encore leur situation, se rendant par exemple propriétaires d'aéroports entiers dans le but de développer encore leur offre et afin de toujours mieux toucher le consommateur final.

Les GDS quant à eux voient le futur avec enthousiasme, profitant de leur position essentielle et surfant sur la vague des technologies basées sur les services informatiques et de bases de données, ils développent des produits toujours plus perfectionnés, se rendant ainsi indispensable afin de garantir leur position et d'empêcher les compagnies aériennes de trouver une alternative satisfaisante à leurs services.

Les tours-opérateurs sont nous l'avons vu quant à eux très bien établis sur le marché suisse romand du tourisme de loisirs, ils ont une position confortable et offrent d'ores et déjà une palette très importante de services à leur clientèle qui dépasse aujourd'hui largement nos frontières, la concurrence internationale reste pourtant une menace potentielle très sérieuse avec des groupes géants qui s'étendent peu à peu sur les marchés étrangers afin d'obtenir toujours plus de poids, de clients et de parts de marché, la concurrence reste donc également rude pour ces acteurs centraux du monde de voyage de tourisme et les défis nombreux.

Les agences de voyages traditionnelles quant à elles résistent pour l'instant face à de nombreux challenges à relever, bien que leur mort aie été précocement annoncée lors de l'explosion des réservations sur Internet au début des années 2000, il apparaît de nos jours clair qu'une importante clientèle recherche toujours ses services, la valeur ajoutée et le côté humain qu'elles offraient et continuent d'offrir de nos jours. Dans un monde ou tout s'automatise progressivement, l'expérience et le suivi offert par les agent de voyage ainsi que le niveau de sophistication atteint par leurs offres, convainquent et séduisent toujours plus de clients qui n'ont pas nécessairement et uniquement en tête des objectifs de rentabilité et de bonnes affaires. Internet est sans conteste un outil merveilleux qui a permis à l'offre touristique d'évoluer fortement, offrant ainsi à tous les acteurs et aux clients, des services et des prestations nouvelles, mais gardons néanmoins à l'esprit que les offres présentées via ce support sont fortement standardisées pour permettre une comparaison aisée et surtout une couverture des besoins du marché la plus efficace possible. Le média que représente Internet est donc la plate-forme idéale pour répondre à une offre simple ou a une envie soudaine mais ne convient finalement que partiellement à des produits et des désirs

complexes nécessitant un réel conseil et des anticipations que seuls des professionnels du monde du tourisme peuvent de nos jours offrir à un niveau élevé.

### **5.3.3 Critique et mot de la fin**

Arrivé au terme de ce travail de diplôme j'aimerais conclure en témoignant que ce dernier a représenté un véritable défi pour moi, représentant le point culminant de mes trois années passées à la Haute Ecole de Gestion de Genève mais également de toute ma formation scolaire et académique, m'amenant à utiliser d'une manière pratique et appliquée toutes les connaissances et les outils acquis au cours de ces années. J'ai pu grâce à cette expérience développer de nouvelles compétences comme la concentration, la rigueur au travail et l'autodiscipline dans la gestion de ce dernier. Ce travail de diplôme a également et avant tout représenté pour moi un moyen et une opportunité de devenir plus pointu dans mes raisonnements et de m'offrir la possibilité de me concentrer d'avantage sur le fond de l'analyse plutôt que sur la forme en visualisant la recherche et la satisfaction d'objectifs élevés et clairement définis. Je conclurai enfin en remerciant à nouveau toutes les personnes qui m'ont aidée et supportées dans la réalisation du présent travail.

## Bibliographie

### Ouvrages :

JOHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard, FRERY, Frédéric. (2005), *Stratégie 7ème édition*, Pearson Education, juin 2005. 732 p.

### Supports de cours :

BEGIN, Lucie. *Fonctions de direction et management stratégique* (Diagnostic stratégique). Semestre 5 et 6, Année 2006-2007, HEG Genève.

RUAU, Philippe. *Gestion des risques, Le risque*. Instruments prévisionnels et décisionnels financiers. Semestre 5, Année 2006-2007, HEG Genève.

### Etudes et rapports:

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE (2006), *Utilisation d'Internet dans les ménages en Suisse, Résultats de l'enquête 2004 et indicateurs*, 2006.

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE (2005), *Comportement en matière de voyages de la population résidente suisse, en 2003*, décembre 2005.

FEDERATION SUISSE DES AGENCES DE VOYAGES (2006), *La branche suisse du voyage*, 2006.

CREDIT SUISSE (2007), *Agences de voyages : qualité accrue grâce à Internet*, Swiss Issues Branches, septembre 2007.

CREDIT SUISSE (2006), *Malgré une conjoncture favorable, pas de vacances pour les agences de voyages*, Swiss Issues Branches, septembre 2006.

CREDIT SUISSE (2005), *Le marché des voyages : Entre globalisation et pression des coûts*, Swiss Issues Branches, septembre 2005.

CAPGEMINI (2004), *Enjeux pour les grands acteurs du voyage de loisirs en France et en Europe*, 2004

MERCER MANAGEMENT CONSULTING (2006), *TO européens : choix stratégiques face à la nouvelle donne*, juin 2006.

ZUPPIGER, C., *Les grandes mutations du tour operating suisse*, Ecole Suisse de Tourisme, Sierre, juin 2007.

### **Articles :**

LOMAZZI, M., *Les agences de voyages en ligne tombent dans l'escarcelle des géants*, La Tribune, 23 juillet 2002.

D'ECREVILLE, H., *Les agences de voyages en ligne dans la tourmente*, 01Informatique, 27 janvier 2006.

ASKENAZI, B., *Internet : l'e-touriste veut voyager à la carte*, Stratégies, 31 mars 2005.

RAFFOUR, G., *L'évolution de l'e-tourisme est loin d'être terminée*, La Tribune, 29 juin 2006.

SASPORTAS, V., *Le boom des réservations en ligne*, Le Figaro, 3 janvier 2006.

PILET, F., *Quatre géants règnent en maître sur l'e-tourisme*, Tribune de Genève, 21 juin 2007.

### **Sites Internet :**

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE. *Tourisme: les principaux chiffres - Ce thème de A à Z* [en ligne] - <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/10/01/keyw.html>

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME. *Programmes - e-Tourisme, Information et communication, Tendances du marché* [en ligne] - [http://www.unwto.org/index\\_f.php](http://www.unwto.org/index_f.php)

LA DIRECTION DU TOURISME. *Le tourisme de A à Z - Agence de voyages, E-tourisme, Tourisme et Europe*. [en ligne]

[http://www.tourisme.gouv.fr/fr/navd/dossiers/taz/dossiers\\_sectoriels.jsp](http://www.tourisme.gouv.fr/fr/navd/dossiers/taz/dossiers_sectoriels.jsp)

NANTEL Jacques, IMANE Meryem. *Technaute.ca - Le voyage en ligne* [en ligne]

<http://technaute.cyberpresse.ca/200707/27/nouvelles/17102-le-voyage-en-ligne.php>

KUONI. *Entreprise* [en ligne] - <http://www.kuoni.ch/f/entreprise/>

HOTELPLAN. *Sitemap, A notre sujet* [en ligne]

<http://www.hotelplan.ch/Voyages/Hotelplan/Generale/Sitemap.aspx>

TUI SUISSE. *TUI Suisse, Société* [en ligne]

[http://www.tui-suisse.com/tuisuisse/language\\_f/company.htm](http://www.tui-suisse.com/tuisuisse/language_f/company.htm)

STAR-ALLIANCE. *Presse, Facts & Figures* [en ligne]

[http://www.staralliance.com/fr/press/facts\\_figures/index.html](http://www.staralliance.com/fr/press/facts_figures/index.html)

SKYTEAM. *A propos de Skyteam* [en ligne]

<http://www.skyteam.com/FR/aboutSkyteam/index.jsp>

ONE WORLD. *Compagnies membres, Actualités et informations* [en ligne]

<http://fr.oneworld.com/enfr/ow/member-airlines>

LE JOURNAL DU NET. *L'e-tourisme européen dépasse 49 milliards d'euros en 2007*,  
Vendredi 21 mars 2008 [en ligne].

<http://www.journaldunet.com/breve/24651/l-e-tourisme-europeen-depasse-49-milliards-d-euros-en-2007.shtml>

LES COMMUNAUTES VIRTUELLES DE CYBEL. *Panorama des différents modèles stratégiques, Le concept de maturité d'un secteur* [en ligne].

<http://www.cybel.fr/html/strategie/modstrat.htm>

EXPEDIA. *Espace Presse, Expedia en bref* [en ligne]

<http://presse.expedia.fr/Brief1.aspx?Nav=Brief>

URAV. *Informations, AGAV Association genevoise des agences de voyages* [en ligne].

<http://www.urav.ch/information.php>

WIKIPEDIA : L'ENCYCLOPEDIE LIBRE. *EasyJet, Ryanair, Thomas Cook, Travelocity, Orbitz, Opodo, Lastminute.com, Ebookers.com, Amadeus, Sabre, Galileo* [en ligne].

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Accueil>

# Annexe 1

## Le questionnaire 1 - Clientèle

Questionnaire 1 - Clientèle



### ENQUETE SUR LES COMPORTEMENTS D'ACHAT LIES AUX VOYAGES DE LOISIRS EN SUISSE

**Cette enquête est menée dans le cadre de la réalisation du travail de diplôme à la Haute Ecole de Gestion de Genève**  
**La confidentialité et l'anonymat des données sont garanties**

*Note :* Dans ce qui suit, toute désignation de personne vise indifféremment l'homme ou la femme.  
De plus, le terme « voyage » fait ici uniquement référence aux voyages de loisirs.

#### PRESENTATION

##### 1. De quel sexe êtes-vous ?

Masculin

Féminin

##### 2. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

Moins de 25 ans

De 25 à 34 ans

De 35 à 45 ans

Plus de 45 ans

#### VOYAGES

##### 3. Combien de fois par an, en moyenne, partez-vous en voyage ?

1 fois par an

2 fois par an

3 fois par an

Plus de 3 fois par an

Jamais

#### INTERNET

##### 4. Avez-vous accès à Internet ?

Oui, à mon domicile

Oui, sur mon lieu de travail

Oui, à mon domicile et sur mon lieu de travail

Non, je n'y ai pas directement accès





**5. Utilisez-vous Internet lors de la préparation de vos voyages ?**

- Oui, uniquement pour des informations
- Oui, uniquement pour les réservations
- Oui, pour les informations et les réservations
- Non, pas du tout

**AGENCES DE VOYAGE TRADITIONNELLES**

**6. Vous arrive t-il de faire appel aux services des agences de voyage traditionnelles lors de la préparation de vos voyages ?**

- Oui, uniquement pour des informations
- Oui, uniquement pour les réservations
- Oui, pour les informations et les réservations
- Non, pas du tout

**7. Qu'attendez-vous exactement d'une agence de voyage traditionnelle, quel est son rôle selon vous ?**


**8. Quels sont selon vous, les avantages de faire appel aux services d'une agence de voyage traditionnelle pour l'organisation d'un voyage ?**


**9. Quels sont selon vous, les inconvénients de faire appel aux services d'une agence de voyage traditionnelle pour l'organisation d'un voyage ?**




<b>10. Etes-vous fidèle à une agence de voyage traditionnelle en particulier ?</b>
<input type="checkbox"/> Oui
<input type="checkbox"/> Non
<input type="checkbox"/> Occasionnellement

<b>11. Avez-vous personnellement connu de mauvaises expériences avec une/des agences de voyage traditionnelles ?</b>
<input type="checkbox"/> Oui
<input type="checkbox"/> Non

<b>12. Si oui, expliquer brièvement</b>

<b>13. Etes-vous en général satisfait du service offert par les agences de voyage traditionnelles ?</b>
<input type="checkbox"/> Oui, très satisfait
<input type="checkbox"/> Oui, plutôt satisfait
<input type="checkbox"/> Non, pas vraiment satisfait
<input type="checkbox"/> Non, pas satisfait du tout

**AGENCES DE VOYAGE ONLINE**

<b>14. Vous arrive t-il de faire appel aux services des agences de voyage online lors de la préparation de vos voyages ?</b>
<input type="checkbox"/> Oui, uniquement pour des informations
<input type="checkbox"/> Oui, uniquement pour les réservations
<input type="checkbox"/> Oui, pour les informations et les réservations
<input type="checkbox"/> Non, pas du tout

<b>15. Qu'attendez-vous exactement d'une agence de voyage online, quel est son rôle selon vous ?</b>

**16. Quels sont selon vous, les avantages de faire appel aux services d'une agence de voyage online pour l'organisation d'un voyage ?**


**17. Quels sont selon vous, les inconvénients de faire appel aux services d'une agence de voyage online pour l'organisation d'un voyage ?**


**18. Etes-vous fidèle à une agence de voyage online en particulier ?**

- Oui
- Non
- Occasionnellement

**19. Avez-vous personnellement connu de mauvaises expériences avec une/des agences de voyage online ?**

- Oui
- Non

**20. Si oui, expliquer brièvement**


**21. Etes-vous en général satisfait du service offert par les agences de voyage online ?**

- Oui, très satisfait
- Oui, plutôt satisfait
- Non, pas vraiment satisfait
- Non, pas satisfait du tout



**COMPORTEMENTS**

**22. Avez-vous le sentiment d'avoir durablement modifié votre comportement d'achat lié aux voyages suite à l'arrivée des agences de voyage online et de la plate-forme Internet ?**

Oui, clairement

Oui, probablement

Non, probablement pas

Non, clairement pas

**23. Si oui, expliquer brièvement**


**24. Avez-vous le sentiment d'avoir durablement modifié votre comportement d'achat lié aux voyages suite à des événements globaux tels les attentats du 11 septembre ou le tsunami en Thaïlande ?**

Oui, clairement

Oui, probablement

Non, probablement pas

Non, clairement pas

**25. Si oui, expliquer brièvement**


**CONCLUSION**

**26. De votre point de vue, les agences de voyage traditionnelles et online sont-elles complémentaires ou substituables ?**

Complémentaires

Substituables



**27. Pensez-vous que les agences de voyage traditionnelles aient toujours leur place face au développement des agences de voyage online ?**

Oui

Non

**28. Quel(s) événement(s) pourrait contribuer à vous détourner des agences de voyage traditionnelles ?**


**29. Pensez-vous globalement que le nombre d'agences de voyage en Suisse soit trop élevé ?**

Oui

Non

**30. Pensez-vous que les agences de voyage traditionnelles puissent, à terme, complètement disparaître ?**

Oui

Non

**MERCI BEAUCOUP POUR VOTRE TEMPS ET VOTRE PARTICIPATION !!!**

## Annexe 2

# Le questionnaire 2 - Agences de voyages

Questionnaire 2 - Agences de voyages



Haute école de gestion  
de Genève

### ENQUETE DE MENACES ET OPPORTUNITES LIES AUX VOYAGES DE LOISIRS EN SUISSE

Cette enquête est menée dans le cadre de la réalisation du travail de diplôme  
à la Haute École de Gestion de Genève  
La confidentialité et l'anonymat des données sont garanties

Note : Dans ce qui suit, toute désignation de personne vise indifféremment l'homme ou la femme.  
De plus, le terme « voyage » fait ici uniquement référence aux voyages de loisirs.

#### PRESENTATION

##### 1. De quel sexe êtes-vous ?

Masculin

Féminin

##### 2. Combien d'années d'expérience avez-vous personnellement dans le domaine ?

Moins de 2 ans

De 2 à 5 ans

De 6 à 10 ans

Plus de 10 ans

#### VOTRE AGENCE DE VOYAGE

##### 3. Quel type d'agence de voyage représentez-vous ?

Agence de voyage traditionnelle uniquement

Agence de voyage traditionnelle et site Internet publicitaire

Agence de voyage traditionnelle et plate-forme de réservation online

Agence de voyage online uniquement

##### 4. De quelle importance jouit cette agence de voyage ?

Locale

Nationale

Internationale

##### 5. Cette agence de voyage est-elle membre d'une association, d'un groupement ou d'une alliance ?

Oui

Non

En projet



**ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE**

<b>6. Comment qualifieriez-vous vos rapports avec les compagnies aériennes en général ?</b>
<input type="checkbox"/> Excellents
<input type="checkbox"/> Bons
<input type="checkbox"/> Neutres
<input type="checkbox"/> Tendus

<b>7. Comment qualifieriez-vous vos rapports avec les tours-opérateurs en général ?</b>
<input type="checkbox"/> Excellents
<input type="checkbox"/> Bons
<input type="checkbox"/> Neutres
<input type="checkbox"/> Tendus

<b>8. Comment qualifieriez-vous vos rapports avec les GDS en général ?</b>
<input type="checkbox"/> Excellents
<input type="checkbox"/> Bons
<input type="checkbox"/> Neutres
<input type="checkbox"/> Tendus

<b>9. Comment qualifieriez-vous vos rapports avec les agences de voyages traditionnelles en général ?</b>
<input type="checkbox"/> Excellents
<input type="checkbox"/> Bons
<input type="checkbox"/> Neutres
<input type="checkbox"/> Tendus

<b>10. Comment qualifieriez-vous vos rapports avec les agences online en général ?</b>
<input type="checkbox"/> Excellents
<input type="checkbox"/> Bons
<input type="checkbox"/> Neutres
<input type="checkbox"/> Tendus



**CONCURRENCE**

<b>11. Quels sont selon vous <u>les points forts</u> des agences de voyages traditionnelles en général ?</b>

<b>12. Quels sont selon vous <u>les points faibles</u> des agences de voyages traditionnelles en général ?</b>

<b>13. Quels sont selon vous <u>les points forts</u> des agences de voyages online en général ?</b>

<b>14. Quels sont selon vous <u>les points faibles</u> des agences de voyages online en général ?</b>

**EXPERIENCE**

<b>15. A quelle fréquence modifiez-vous, en moyenne, votre offre de produits ?</b>
<input type="checkbox"/> Sur une base hebdomadaire
<input type="checkbox"/> Sur une base mensuelle
<input type="checkbox"/> Sur une base trimestrielle
<input type="checkbox"/> Sur une base semestrielle
<input type="checkbox"/> Sur une base annuelle

<b>16. Pensez-vous bénéficier d'une clientèle fidèle ?</b>
<input type="checkbox"/> Oui
<input type="checkbox"/> Non
<input type="checkbox"/> Parfois





**IMPACTS**

**17. La mise en place des frais liés à la suppression des commissions reversées par les compagnies aériennes a-t-elle eu un impact négatif sur la clientèle ?**

Oui, un fort impact

Oui, un impact modéré

Non, aucun impact

**18. Avez-vous le sentiment que la qualité du conseil offert au client lors de l'organisation de voyage s'est globalement détériorée ces dernières années ?**

Oui, elle s'est globalement détériorée

Non, elle est restée la même

Non, elle s'est plutôt améliorée

**19. Avez-vous le sentiment que les conditions de travail dans les agences de voyages se sont globalement détériorées ces dernières années ?**

Oui, elle se sont globalement détériorées

Non, elle sont restées les mêmes

Non, elle se sont plutôt améliorées

**20. Citez 3 risques majeurs pour l'avenir des agences de voyages ?**


**21. Citez 3 opportunités majeures pour l'avenir des agences de voyages ?**


**22. Citez 3 tendances majeures liées aux comportements d'achats des clients des agences de voyages ?**




**CONCLUSION**

<b>23. De votre point de vue, les agences de voyage traditionnelles et online sont-elles complémentaires ou substituables ?</b>
<input type="checkbox"/> Complémentaires
<input type="checkbox"/> Substituables
<b>24. Pensez-vous que les agences de voyage traditionnelles aient toujours leur place face au développement des agences de voyage online ?</b>
<input type="checkbox"/> Oui
<input type="checkbox"/> Non
<b>25. Expliquez brièvement</b>
<b>26. Pensez-vous globalement que le nombre d'agences de voyage en Suisse soit trop élevé ?</b>
<input type="checkbox"/> Oui
<input type="checkbox"/> Non
<b>27. Pensez-vous que les agences de voyage traditionnelles puissent, à terme, complètement disparaître ?</b>
<input type="checkbox"/> Oui
<input type="checkbox"/> Non
<b>28. Expliquez brièvement</b>

**MERCI BEAUCOUP POUR VOTRE TEMPS ET VOTRE PARTICIPATION !!!**

## Annexe 3

### Les 3 principales alliances de compagnies aériennes

#### Star Alliance

Fondée le 14 mai 1997, cette alliance est la première véritable alliance de compagnies aériennes à voir le jour. Connectant 965 aéroports, Star Alliance transporte plus de 492 millions de passagers par an, pour approximativement 18'000 vols journaliers dans 162 pays, représente 396'195 employés de par le monde pour une flotte totale de 3'294 avions et reste aujourd'hui encore, la plus importante alliance de compagnies aériennes mondiale. Les principales compagnies membres la composant sont Air Canada, Air New Zealand, Scandinavian Airlines, Lufthansa, bmi, Lot Polish Airlines, Asiana Airlines, Singapour Airlines, Spanair, United Airlines, Thai Airways International, Austrian Airlines, US Airways, TAP Air Portugal, Swiss International Air Lines et South African Airways.



STAR ALLIANCE

**AIR CANADA** 

Air Canada (AC)

**AIR NEW ZEALAND** 

Air New Zealand (NZ)

**SAS** Scandinavian Airlines

Scandinavian Airlines (SK)

 **Lufthansa**

Lufthansa (LH)

**bmi**

British Midland (BD)

**LOT** POLISH AIRLINES

LOT Polish Airlines (LO)

**ASIANA AIRLINES** 

Asiana Airlines (OZ)

**SINGAPORE AIRLINES** 

Singapore Airlines (SQ)

**Spanair**

Spanair (JK)

**UNITED**

United Airlines (UA)

**THAI**

Thai Airways International (TG)

**Austrian** 

Austrian Airlines (OS)

**U.S AIRWAYS**

US Airways (US)

**TAP**

TAP PORTUGAL  
TAP Air Portugal (TP)

**swiss** 

Swiss International AirLines (LX)

  
SOUTH AFRICAN AIRWAYS  
South African Airways  
[SA]

Source : Site Internet de la Star Alliance

## SkyTeam

Skyteam est la deuxième plus importante alliance de compagnies aériennes avec treize compagnies majeures dans ses rangs. Ce regroupement qui transporte plus de 378 millions de passager par an, offre plus de 15'000 vols quotidiens vers 791 destinations dans 162 pays. Ses principaux membres sont Air France, KLM, Alitalia, Aeroflot, AeroMexico, Continental Airlines, CSA Czech Airlines, Delta Airlines, Korean Air et Northwest Airlines.



Source : Site Internet de Skyteam

## One World

One world est la troisième plus importante alliance de compagnies aériennes, elle fut créée à Vancouver au Canada le 1er février 1999 et transporte plus de 321 millions de passagers par an, l'alliance One World représente également plus de 9'000 vols quotidiens pour une flotte totale de 2'300 avions, ses principaux membres sont, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, LAN Airlines, Malév, Quantas et Royal Jordanian Airlines.



Source : Site Internet de One World

---

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?

## **Annexe 4**

### **Les principales compagnies aériennes "Low Cost"**

#### **Ryanair**

Ryanair est la principale compagnie aérienne "low cost" en Europe, elle a été fondée par Tony Ryan en 1985 et est basée à Dublin et Irlande. Elle a dépassé 40 millions de passagers transportés en 2007. Depuis sa création, la compagnie Ryanair a connu une croissance impressionnante, malgré un environnement économique difficile pour bien des compagnies aériennes, cette compagnie a connu une croissance moyenne annuelle de 25% pendant la dernière décennie, passant d'un peu moins de 700'000 passagers au début des années 1990 à plus de 40 millions en 2007. La compagnie effectue 557 liaisons aériennes en Europe et compte 4800 employés. La flotte se compose en 2007 de 136 Boeing 737 d'une capacité de 189 passagers, 145 appareils supplémentaires du même modèle sont en commande. Ryanair est également connue pour son positionnement agressif et concurrentiel, notamment par le biais de son directeur et actionnaire majoritaire Tony Ryan, qui refuse par exemple de mettre en place un syndicat du personnel et qui fait régulièrement l'actualité dans sa recherche effrénée de réduction des coûts et de publicité choc.

Source : Wikipédia : L'encyclopédie libre

#### **EasyJet**

Membre du EasyGroup détenu par Stelios Haji-loannou, EasyJet est la deuxième compagnie aérienne "low cost" en Europe et la quatrième compagnie aérienne derrière Air France-KLM, Lufthansa et Ryanair. Cette société créée en 1995 et basée à Londres, compte de nos jours plus de 3'500 employés. EasyJet est une compagnie aérienne plus orientée vers le monde des affaires que Ryanair depuis qu'elle dessert des aéroports principaux et a supprimé les limitations de poids sur les bagages transportés en cabine, un quart de ses passagers sont désormais des cadres. La compagnie exploite 258 lignes, court et moyen courrier, dessert près de 106 aéroports et a transporté plus de 38 millions de passagers en 2007. La compagnie a réalisé cette même année un bénéfice de 202 millions de livres sterling pour un Chiffre d'affaires de 1.797 milliards de livres sterling. EasyJet favorise également une culture d'entreprise décontractée à l'organigramme le plus plat possible, qui élimine les échelons hiérarchiques inutiles et recherche avant tout l'efficacité et la réduction maximale des coûts.

Source : Wikipédia : L'encyclopédie libre

## **Annexe 5**

### **Les principaux Tours-opérateurs**

#### **TUI AG**

La société TUI AG (Touristik Union International), dont le siège social est à Hanovre, est une entreprise allemande principalement présente dans le secteur touristique. Elle fait partie de l'indice DAX de la bourse de Francfort. A l'origine, TUI AG était un groupe industriel métallurgique qui s'appelait Preussag. Mais, au milieu des années 1990, la firme a décidé de se réinventer en tant que groupe de tourisme. Pour ce faire, les activités industrielles de la société ont été liquidées pour pouvoir acheter des agences de voyages comme ce fut le cas en 2002 avec le rachat du groupe français Nouvelles Frontières. Aujourd'hui, TUI est le plus grand groupe de tourisme au monde et est présent dans toute l'Europe. Il possède des agences de voyages, des hôtels, des compagnies aériennes, des navires de croisière et des tour-opérateurs. De plus, c'est une importante compagnie maritime de porte-conteneurs (4e rang mondial).

En quelques chiffres, TUI représente 3'500 agences de voyages de par le monde, 79 tours-opérateurs dans 18 pays, plus de 100 avions, 12 groupes hôteliers dans 28 pays représentant 163'000 lits ainsi que 10 navires de croisières. Par ailleurs, la filiale du groupe, TUI Suisse est un des trois leaders sur le marché du tourisme de loisirs dans notre pays avec un chiffre d'affaires de 609 million de francs suisses en 2006.

Source : Site Internet de TUI Group

#### **Thomas Cook**

La société Thomas Cook PLC, établie à Oberursel en Allemagne, née de la fusion en mai 2007 de Thomas Cook AG avec My travel, le leader britannique, est le deuxième tour-opérateur européen. Il fut originellement créé en 1808 en Angleterre par Thomas Cook, le pionnier du voyage organisé et des arrangements touristiques forfaitaires. Le groupe Thomas Cook PLC représente désormais 19,1 millions de passagers par an avec plus de 2'900 agences de voyages dans 14 pays ainsi que 33 tours-opérateurs et 97 avions pour un total de 32'700 employés

Source : Wikipédia : L'encyclopédie libre

## **Kuoni**

Fondé en 1906 par Alfred Kuoni à Zurich en Suisse, le groupe Kuoni est aujourd'hui un des grands acteurs du tourisme en Suisse et en Europe ainsi qu'un des tour-opérateurs leaders au niveau mondial. Avec un chiffre d'affaires de 3'688 millions en 2005 et 6'943 employés, le groupe Kuoni est présent dans 27 pays en Europe, Asie, Afrique et Amérique du Nord, et est le tour-opérateur no1 en Suisse ou le groupe emploie 1'500 collaborateurs et réalise 23% de son chiffre d'affaires total.

Possédant plus de 100 filiales dans notre pays qui proposent des voyages à destination de tous les pays du monde ainsi que de 900 agences partenaires, l'offre de Kuoni s'adresse principalement à une clientèle ayant des exigences élevées quant à la qualité et au service fourni.

Source : Site Internet de Kuoni

## **Hotelplan**

Fondé en 1935 Hotelplan est un tour-opérateur suisse dont l'activité principale consiste à organiser des vacances et des voyages puis de les promouvoir au travers d'un réseau étendu de succursales et d'agences de voyages partenaires. Le groupe a généré en 2007 un chiffre d'affaires de 1'978 millions de francs suisses pour un total de 2'749 collaborateurs. Détenu à 100% par la Migros, Hotelplan est également présent en Angleterre, Italie, France, Espagne et Hollande.

Source : Site Internet de Hotelplan

## Annexe 6

### Les agences de voyages traditionnelles en Suisse Romande

Le site de l'URAV, l'union romande des agences de voyages propose une liste de toutes les agences membres au niveau de la Suisse Romande, répertoriant ainsi les agences traditionnelles par canton et par ville. Différentes liste peuvent être obtenues selon des critères tels que la présence de sites Internet, l'ordre alphabétique ou encore les agences proposant des services particuliers.

<http://www.urav.ch/accueil.php>

Un exemple est ici présenté concernant les agences de voyages traditionnelles de la ville de Genève proposant des sites Internet. Toutes les autres listes par canton et par villes sont également consultables sur leurs sites respectifs via le site de l'URAV.

#### Résultat de votre requête



<b>All Travel S.A.</b>		agence formatrice d'apprentis
Ch. de la Tourelle Case Postale 374 1211 Genève 19	Tél : 022 798 77 22 Fax : 022 798 95 05	 e-mail  Internet
<b>Argo Travel S.A.</b>		
Rue de Lausanne 42 1201 Genève	Tél : 022 715 40 40 Fax : 022 715 40 41	 e-mail  Internet
<b>BTA Voyages Genève S.A.</b>		
Bd. Georges-Favon 8 Case postale 5467 1211 Genève 11	Tél : 022 800 00 44 Fax : 022 800 00 49	 e-mail  Internet
<b>Carlson Wagonlit Travel - Siège</b>		
Rue du Mont-Blanc 16 Case postale 2328 1211 Genève 1	Tél : 022 909 13 00 Fax : 022 909 13 98	 e-mail  Internet

Source : Site Internet de l'URAV



## Annexe 7

# Les principales agences de voyages online

### Expedia

Expedia est la première agence en ligne dans le monde (Groupe InterActive Corp.), cette agence constitue le premier acteur mondial du e-commerce réalisant 19.9 milliards de dollars de volume d'affaires en 2007. Expedia Inc. dispose aujourd'hui d'une expertise technologique inégalée dans le domaine du voyage online. Cette expertise permet à ses clients de construire leur propre voyage de manière dynamique et personnalisée, en combinant selon leurs souhaits, vol, hôtel ou logement, transports sur place et activités de leur choix au cours de leurs vacances. Lancé aux Etats-Unis en 1996, Expédia a rapidement étendu ses services en ouvrant des sites similaires notamment au Canada puis en Europe avec des marchés touristiques importants comme la France, l'Allemagne, l'Italie ou encore le Royaume-Uni. Elle compte aujourd'hui 12 sites annexes en plus du principal Américain (Australie, Canada, Chine, Danemark, France, Allemagne, Italie, Japon, Pays-Bas, Nouvelle-Zélande, Norvège, Espagne, Suède et Royaume-Uni). La part de l'Europe dans le volume total du Groupe Expedia est passé à 22% en 2005, le groupe référence plus de 30'000 hôtels par le biais de sa filiale Hotels.com

Le site Expedia.ch pour la Suisse est pour l'instant rerouté vers le site Français, Allemand et Italien selon la langue nationale concernée, il est le seul site d'agence online mondiale de cette envergure prévoyant l'adresse .ch envisageant donc pour l'instant l'opportunité d'une ouverture de site pour le marché Suisse. Proposant sur son site des solutions novatrices et très bien pensées, ainsi qu'une approche du voyage se voulant personnalisée, Expédia propose un très large choix de 500 compagnies aériennes, 34'000 hôtels, 3'500 activités sur place et 3'500 stations de prise en charge pour la location de voitures.



The image shows a screenshot of the Expedia.ch website's language selection interface. At the top, the Expedia.ch logo is displayed. Below it, there are three buttons for selecting a language: 'Expedia.fr' with a French flag and the text 'Cliquez ici pour entrer', 'Expedia.de' with a German flag and the text 'Diese Seite wählen', and 'Expedia.it' with an Italian flag and the text 'Clicca qui per entrare'. Below these buttons, there is a checkbox and text in three languages: French ('Cette sélection est mon choix préféré...'), German ('Auswahl als Voreinstellung wählen...'), and Italian ('Grazie, questa è la mia selezione definitiva...'). At the bottom, there are three paragraphs of text in French, German, and Italian, all explaining that the Swiss site is not yet active and directing users to the respective national sites for travel offers.

Source : Site Internet de Expedia

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?

## **Travelocity**

Deuxième plus importante agence online au monde et détenue intégralement par Sabre Holdings, Travelocity a été lancée en 1996. Fournissant une palette extrêmement complète de services en matière de voyages elle est également une des principales agences de voyages traditionnelles aux Etats-Unis. Offrant à ses clients des offres, tarifs et renseignements très variés et très ciblés en matière de voyages de loisirs, Travelocity est également très active dans le domaine du voyage d'affaires, proposant des offres avec technologie en ligne intégrée et services complets pour les entreprises.

Source : Wikipédia : L'encyclopédie libre

## **Orbitz**

Lancée pour un montant de 145 millions de dollars en juin 2000 par les principales compagnies aériennes américaines, American Airlines, Delta, Northwest Airlines et Continental Airlines, afin de concurrencer les deux leaders du domaine et de créer un nouveau type de voyageur, Orbitz a dès ses débuts présenté une progression prodigieuse avec un milliard de dollars de chiffre d'affaires atteint en moins de 2 ans, bien plus rapidement que ses concurrents Expedia ou Travelocity. En l'espace de six mois, cette émanation des grandes compagnies aériennes américaines a su prendre place entre les deux ténors du secteur, Expedia et Travelocity pour devenir le numéro trois sur le marché, entre juin et novembre, 500 millions de dollars ont ainsi été dépensés par les voyageurs via le site online d'Orbitz.

Source : Wikipédia : L'encyclopédie libre

## **Opodo**

Avec son slogan "voyagez plus loin" Opodo, pour "Opportunity To Do" est le leader européen du voyage en ligne. Cette plate-forme électronique basée sur le modèle américain Orbitz a été initialement développée par les grandes compagnies aériennes européennes, Air France, Lufthansa, British Airways, KLM, Iberia, Alitalia, Austrian Airlines, Air lingus et Finnair, mais n'est de nos jours plus détenue qu'à 25% par ces dernières et a hauteur de 75% par le GDS Amadeus. Opodo propose plus de 1'000 destinations de par le monde à travers des moteurs de comparaison très performants et sophistiqués qui permettent de faire son choix selon de nombreux critères telles que le budget, la durée du séjour, le niveau de confort, la ville de départ, le climat désiré et de nombreux autres critères.

Lancée en 2001, l'agence online a atteint pour la première fois la rentabilité en 2007, annonçant un bénéfice net de 6.6 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de plus de 1.3 milliard d'euros. Opodo suit aujourd'hui un développement ambitieux et souhaite recentrer son activité sur son cœur de métier qui consiste à intégrer verticalement différents métiers au sein du groupe par des acquisitions externes et ainsi présenter une croissance annuelle constante et soutenue afin de contrer efficacement et durablement l'offensive des conglomérats américains sur le marché européen. Proposant une gamme très complète de prestations touristiques réputées pour leur très avantageux rapport qualité/prix, Opodo est de nos jours devenu un acteur incontournable du voyage online en Europe.

Source : Wikipédia : L'encyclopédie libre

### **Lastminute.com**

Active et présente dans 14 pays et employant plus de 2000 personnes, Lastminute.com est l'agence de voyages online la plus visible et importante d'Europe. Fondée en Angleterre en 1998 par Brent Hoberman et Martha Lane Fox, et depuis 2005 possession du GDS américain Sabre Holdings, l'entreprise cherche à se différencier en proposant par exemple des produits et services très personnalisés tels que des réservations de tables dans les restaurants, des billets de spectacles et des accès privilégiés à des divertissements. Bénéficiant désormais d'une position de meneur en Europe et des synergies du réseau Américain via Sabre Holdings, Lastminute entretient d'importants projets d'expansion. Grâce à de nombreuses acquisitions réalisées au cours des dernières années, le groupe lastminute.com poursuit sa croissance en véhiculant une marque singulière et bien reconnue par le public qui nourrit le but de séduire une clientèle jeune et désireuse d'aventure.

Présentant la caractéristique distinctive de ne réaliser que 25% de son chiffre d'affaires par la vente de vols secs, la marque maîtrise d'ores et déjà les forfaits dynamiques qui sont sans conteste les produits qui remporte de nos jours le plus grand succès auprès de la clientèle finale. Comme ses concurrents, l'agence a développé une stratégie multi-canaux avec plate-forme Internet, centrale d'appel et points de ventes physiques, ce qui permet à l'agence online de commercialiser ses produits via des agences traditionnelles et d'engager ainsi une relation directe avec ses clients, renforçant ainsi son impact et sa présence, avec pour but final la fidélisation et l'optimisation de la relation et de la satisfaction de la clientèle finale.

Source : Wikipédia : L'encyclopédie libre

## **Ebookers.com**

Fondée en 1983 déjà par Dinesh Dhamija sous le nom de Flighbookers, elle prit son nom définitif en 1998 et fut l'une des premières enseignes à lancer un site de réservations de voyages online. Ebookers est de nos jours la deuxième plus importante agence online européenne, propriété du groupe Cendant également propriétaire du GDS Galileo et de l'agence online Orbitz, elle est présente dans 13 pays dont l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Danemark, l'Espagne, la France, l'Irlande, les Pays-bas, le Royaume-Uni, la Norvège, la Suède et la Suisse. Ainsi que ses concurrentes, l'entreprise propose la palette complète des services online ainsi qu'une distribution multi-canal donnant la possibilité au consommateur final d'emprunter le chemin qui lui convient le mieux pour effectuer ses réservations. Actuellement plus de 80% des revenus de l'enseigne proviennent de la vente de vols secs.

Source : Wikipédia : L'encyclopédie libre

## Annexe 8

### Les 3 GDS majeurs

#### Amadeus

Fournisseur leader mondial de solutions technologiques de gestion pour la distribution et la vente de services pour l'industrie du voyage et du tourisme et propriétaire de l'agence de voyage online Opodo, le GDS Amadeus a été créé en 1987 par quatre compagnies aériennes européennes majeures, Air France, Iberia, Lufthansa et SAS et fournit aujourd'hui sa plate-forme de service technologique online à plus de 90'200 agences de voyages et 30'000 bureaux de ventes de compagnies aériennes. Avec un chiffre d'affaires de 2.683 milliards d'euros en 2006 en progression de 10.9%, le GDS a traité presque 500 millions de réservations au niveau mondial, devançant ainsi ses deux concurrents, Galileo et Sabre pour cette même année et fournissant ainsi à de nombreux acteurs majeurs de l'industrie du voyage la technologie nécessaire permettant l'optimisation et la gestion des transactions.

Développée dans le but premier de créer une structure commune de distribution informatisée des segments aériens puis de regrouper l'ensemble de l'offre de vente de billets d'avions, toutes compagnies confondues, la mission actuelle du GDS Amadeus est de devenir le premier fournisseur de solutions technologiques dans l'industrie du voyage et du tourisme. Le succès d'Amadeus repose sur trois points forts, premièrement en sa capacité à former des situations de "win - win" autrement dit des partenariats bénéfiques pour toutes les parties. Ses partenaires comptent des entreprises leaders mondiales dans le domaine des IT telles que SAP, IBM, Microsoft, Cisco et HP par exemple. La technologie novatrice de pointe proposée par Amadeus permet de fournir des solutions ultraperformantes qui permettent à leur clients de faire face aux défis majeurs de l'avenir en augmentant par exemple la qualité du service, les revenus et la productivité mais également en réduisant les coûts et en apportant de nouvelles solutions majeures au niveau organisationnel et opérationnel. Le système Amadeus est également le leader mondial en matière de billetterie électronique, fournissant son interface à plus de 70 compagnies aériennes majeures, permettant l'accès à 95% de la capacité aérienne mondiale, à 248 chaînes hôtelières ainsi qu'à 22 sociétés de location de véhicules et est au service de plus de 1000 entreprises internationales telles que Nestlé, Total, Kraft Foods, Philip Morris ou encore Daimler et Ericsson.

Source : Wikipédia : L'encyclopédie libre

## Sabre

Pour Semi-Automatic Business Research Environment, le GDS Sabre est via le groupe Sabre Holdings, propriétaire des agences Lastminute.com et Travelocity, un acteur majeur de l'industrie touristique mondiale et l'un des plus importants fournisseurs de technologie et de services notamment concernant le développement et le conseil, pour les compagnies aériennes et autres fournisseurs de voyages. Proposant également des solutions de distribution et de technologie pour le secteur du voyage et développant depuis 40 ans des solutions novatrices et à la pointe de la technologie, le groupe a largement contribué à la transformation et au développement de l'industrie touristique mondiale. Avec un chiffre d'affaires en 2006 de 2,8 milliards de dollars en progression de 12% et un bénéfice net de 155.6 millions de dollars, le GDS Sabre cherche en permanence de nouvelles opportunités de développement et de nouveaux moyens permettant de rationaliser et d'améliorer ses activités. Avec comme exemple la joint venture mise en place et lancée récemment sous le nom de Moneydirect avec son concurrent et leader Amadeus dans le but d'élaborer une solution standardisée qui répond aux besoins de l'industrie du voyage en proposant une meilleure efficacité, une plus grande automatisation et une meilleure compatibilité des systèmes de gestion des paiements. Bien qu'Amadeus et Sabre soient concurrents dans bien des domaines, les deux sociétés ont vu la formidable opportunité de proposer une norme industrielle là où il n'en existe pas à l'heure actuelle, constatant dans un premier temps une très faible automatisation du processus de paiement. Cette société conjointe propose donc pour la première fois une solution qui garantit le traitement, le transfert et le rapprochement des paiements automatiques pour l'industrie du voyage et du tourisme.

Le GDS Sabre opère sur plusieurs réseaux de distribution de voyages, le réseau des agences de voyages, le réseau de la vente directe aux clients, et le réseau de la vente directe aux entreprises, les abonnés du système ont accès aux informations concernant, entre autres, les vols, les séjours hôteliers, les locations de véhicules, les croisières et les voyages organisés qu'ils peuvent également réserver. Le programme gère le système de distribution global et les marchés mondiaux et distribue les produits et services ayant trait au voyage par l'intermédiaire du réseau des agences de voyages. Ces solutions déjà installées et intégrées dans des milliers d'agences de voyages à travers le monde, démontrent une envergure sans précédent des solutions proposées par les GDS tels que Sabre qui entretiennent des relations avec tous les acteurs du monde touristique.

Source : Wikipédia : L'encyclopédie libre

## **Galileo**

Fondée initialement en 1971 par la compagnie aérienne américaine United Airlines sous le nom premier de Apollo, le GDS Galileo, présents dans plus de 140 pays, 52'000 agences et 425 compagnies aériennes est de nos jours un des plus important fournisseur de solutions technologiques dans l'industrie du tourisme et pour la gestion automatisée de la distribution de contenu de voyage au niveau mondial. La société fut partiellement rachetée en 1986 par British Airways, Swissair, KLM, Royal Dutch Airlines et Alitalia en réponse au besoin croissant d'automatisation des systèmes de réservations informatisés en Europe, 3 ans plus tard, Air Canada, Austrian Airlines, Aer Lingus, TAP Air Portugal, Sabena et Olympic Airways entraient également dans le capital, formant ainsi une coalition de 11 compagnies aériennes majeures.

Délivrant depuis plus de 30 ans des produits novateurs ainsi qu'une expertise très pointue à toutes les étapes du processus de distribution, Galileo a également su s'imposer comme un meneur dans la mise à disposition de contenu afin de créer et de proposer au client final des expériences de voyages sur mesures, uniques et génératrices de satisfaction. Galileo emploie principalement des professionnels spécialistes du voyage qui adoptent une approche complètement unique à cette industrie. Comprenant et utilisant la technologie comme moyen d'atteindre leur objectifs et accordant la plus grande importance à la satisfaction de la clientèle. Cotée en bourse depuis 1997, elle est désormais la propriété de Cendant Corporation

Source : Wikipédia : L'encyclopédie libre

## **Annexe 9**

### **Résumé des points à retenir - Questionnaire 1**

Rappel des points à retenir pour le premier questionnaire complété par les consommateurs de voyages de tourisme en Suisse Romande.

- *La population suisse romande voyage globalement plus souvent que par le passé, préférant raccourcir la durée des vacances afin d'augmenter leur fréquence.*
- *La population suisse romande bénéficie globalement d'un accès à Internet extrêmement bien développé.*
- *L'utilisation d'Internet entre désormais, à un niveau ou à un autre, majoritairement dans la préparation d'un voyage à but touristique.*
- *Les deux types d'agences semblent globalement bénéficier de la même clientèle qui modifie ses comportements en fonction du voyage à organiser. Chaque type d'agence bénéficie également d'un noyau dur de clients farouchement fidèle à un type d'agence en particulier.*
- *Les attentes du client face aux agences de voyages traditionnelles sont entre autres, le conseil, le rapport qualité/prix, l'organisation de voyages complexes, la proposition de packages, le partage de contacts privilégiés, la connaissance des destinations, un service après-vente performant et une assistance en cas d'urgence.*
- *Les inconvénients principalement mentionnés concernant les agences de voyages traditionnelles sont les prix globalement plus élevés, les horaires d'ouverture, la nécessité de se déplacer, la difficulté à comparer les offres, le choix restreint par rapport à Internet et l'opacité des coûts et tarifications.*
- *Les attentes des clients face aux services des agences de voyages online sont globalement les mêmes que pour une agences traditionnelle mais simplifiés, cherchant à aller le plus rapidement à l'essentiel afin de gagner du temps et en évitant les frais inutiles, les offres doivent être simplifiées, nombreuses et comparables, avec la présence d'avis de consommateurs, d'une interface agréable et performante afin d'identifier rapidement et efficacement la meilleure offre selon les critères du client afin d'éviter toute perte de temps et d'argent.*
- *Les inconvénients principalement mentionnés concernant les agences de voyages online concernent le manque de contact humain, de conseil et de service après-vente, les voyages sont peu personnalisés et difficilement modifiables. Le service des agences online est peu adapté à l'organisation de*



*voyages complexes et la qualité des prestations des partenaires laisse parfois à désirer.*

- *La clientèle n'est plus aussi fidèle que par le passé et recherche avant tout la satisfaction de ses critères personnels parmi l'offre abondante du marché.*
- *Près d'un client sur cinq a déjà connu une mauvaise expérience avec une/des agences de voyages traditionnelles.*
- *La majorité des problèmes rencontrés par les clients lors d'un voyage organisé avec une agence de voyage traditionnelle proviennent des prestataires de transport et de voyages que sont les compagnies aériennes et les hôteliers.*
- *Seul 8.45% des clients des agences de voyages online reconnaissent avoir vécu de mauvaises expériences avec le service proposé.*
- *Les problèmes rencontrés par la clientèle des agences online sont divers mais semblent pouvoir être réduits par un service clientèle mieux développé.*
- *Plus de 85% des clients des agences de voyages traditionnelles se disent satisfaits ou très satisfaits du service offert.*
- *Près de 80% des clients des agences de voyages online se disent satisfaits ou très satisfaits du service offert.*
- *L'arrivée d'Internet et des agences de voyages online sont clairement à l'origine de la modification des comportements d'achats du consommateur.*
- *Des événements tels que les attentats du 11 septembre 2001 ou la catastrophe du tsunami en Thaïlande en décembre 2004 n'ont qu'une influence ciblée et à court terme sur les ventes et organisation de voyages de loisirs.*
- *Deux tiers des sondés pensent que les agences de voyages traditionnelles et online sont complémentaires, un tiers qu'elles sont substituables.*
- *Plus de 80% des sondés pensent que les agences de voyages traditionnelles ont toujours leur place dans le marché face au développement des agences de voyages online.*
- *La perte de la valeur ajoutée des services proposés par les agences de voyages traditionnelles, une montée injustifiée et exagérée des prix ainsi que le développement de l'offre proposée sur Internet pourrait contribuer à détourner définitivement la clientèle des agences de voyages traditionnelles.*
- *Près de trois quarts des sondés avouent ne pas trouver le nombre d'agences en Suisse Romande trop élevé.*
- *60% de notre échantillon pensent que les agences traditionnelles ne seront pas amenées à disparaître sur le long terme, 40% pensent que cela est toujours possible.*

## **Annexe 10**

### **Résumé des points à retenir - Questionnaire 2**

Rappel des points à retenir pour le deuxième questionnaire complété par les professionnels du secteur du voyage de tourisme en Suisse Romande.

- *Les rapports entre les agences de voyages traditionnelles et les compagnies aériennes en Suisse Romande sont qualifiés de neutres ou tendus.*
- *Les rapports entre les agences de voyages traditionnelles et les tours-opérateurs en Suisse Romande sont qualifiés de bons ou d'excellents.*
- *Les rapports entre les agences de voyages traditionnelles et les GDS en Suisse Romande sont majoritairement qualifiés de bons.*
- *Les rapports entre les agences de voyages traditionnelles en Suisse Romande sont majoritairement qualifiés de bons.*
- *Il n'existe que peu de rapports entre les agences de voyages traditionnelles et online en Suisse Romande.*
- *Selon les professionnels interrogés, les points forts des agences de voyages traditionnelles résident avant tout dans la plus value née du contact humain direct permettant la fidélisation de la relation, la personnalisation des rapports et la connaissance des habitudes et des attentes du client.*
- *Les points faibles des agences traditionnelles résident selon nos sondés avant tout dans les coûts liés à l'activité de l'agence, mais ainsi au manque de solidarité entre les agences entraînant des problèmes de rentabilité et de négociation vis-à-vis des fournisseurs.*
- *Les points forts des agences online identifiés sont liés avant tout à des prix très concurrentiels provenant d'une automatisation et d'une simplification des processus générant des chiffres d'affaires élevés et amenant une grande rapidité, accessibilité et visibilité sur le marché. Leur offre est en phase avec la demande et les réalités du marché et le rapport qualité prix proposé est imbattable.*
- *Les points faibles des agences online sont selon les professionnels interrogés liés avant tout à l'absence de contact direct dressant une barrière à la création d'un lien de confiance, le service proposé est impersonnel et standardisé, il est de plus nécessaire de maîtriser un environnement informatique parfois complexe et d'avoir à disposition une carte de crédit. Aucune assistance crédible n'est offerte au client et l'organisation de voyages complexes n'est pas*

*performante.*

- *Les offres sont majoritairement remises à jour sur une base hebdomadaire.*
- *Les agences de voyages traditionnelles pensent à plus de 80% bénéficier d'une clientèle fidèle.*
- *La suppression des commissions reversées par les compagnies aériennes a eu un impact certain sur l'activité des agences de voyages traditionnelles, bien que différent d'une agence à une autre.*
- *Les exigences des clients en matière de qualité de conseil n'ont cessé d'augmenter, il est délicat pour les agences de mesurer cette qualité même si cette dernière semble s'être sensiblement améliorée.*
- *Les risques ayant été identifiés comme les plus pertinents par nos professionnels ont pour objet, dans le désordre, l'augmentation du prix du carburant, le risque de manque de personnel qualifié, les risques de terrorisme, les risques de détérioration des destinations liés à des problèmes climatiques, les risques de crise mondiale liés à des aspects politiques ou sanitaires.*
- *Les opportunités mises en avant par notre questionnaire mentionnent les nouvelles possibilités apportées par Internet et de nouveaux médias, le développement de l'offre afin de devenir des organisateurs de voyages complets et indépendants, l'amélioration globale du service et des prestations afin d'améliorer la rentabilité et enfin l'exploitation de nouvelles clientèles afin de rejoindre des marchés de niches plus lucratifs et générateur d'une plus grande plus value.*
- *Les tendances majeures identifiées par les professionnels du secteur liés aux nouveaux comportements de la clientèle concernent les voyages de remise en forme et d'aventure, les escapades de luxe ou en croisières, les courts voyages dans des villes proches, les offres pour parents célibataires, les voyages pour retraités ou encore ceux ayant pour thème le tourisme écologique.*