

Le tourisme à l'heure d'Internet et la désintermédiation induite signeront-ils la fin des voyagistes traditionnels ?

Par Geoffroy de BECDELIÈVRE

Président de Marco Vasco, spécialiste du voyage sur-mesure sur Internet

Le secteur du tourisme, déjà durement éprouvé par la crise économique et la peur du terrorisme, est de plus plongé dans une crise d'une autre nature, dont personne aujourd'hui ne se risque à prédire la fin. L'emblématique voyagiste Donatello, après avoir été placé en liquidation judiciaire, va être démantelé. Aux prises avec des difficultés insolubles liées à l'évolution du marché, Kuoni a décidé d'abandonner ses activités de *tour operating* et de se recentrer sur le métier de prestataire de services dédiés à l'industrie du voyage. La société Nouvelles Frontières, quant à elle, se redresse péniblement après des dizaines de millions d'euros de pertes et la suppression d'un tiers de ses effectifs... Alors, qui seront les suivants ? Ces événements annoncent-ils la disparition du métier de voyagiste traditionnel ?

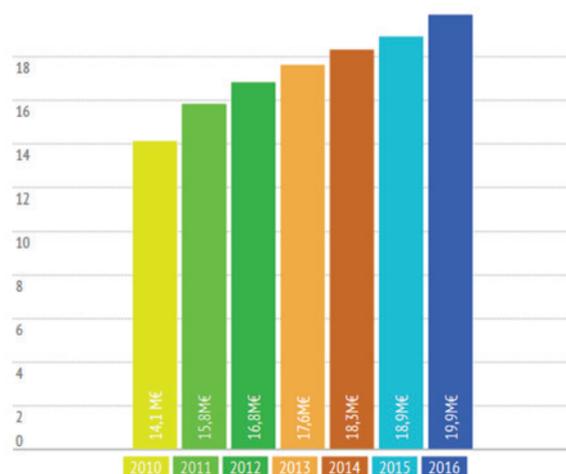
Un marché qui se restructure dans la douleur, sous l'influence de trois tendances de fond

La première de ces trois tendances de fond est la croissance du marché de l'e-tourisme. Le volume d'affaires français du tourisme en ligne est passé de 0,5 milliard d'euros en 2001 à plus de 18 milliards en 2014, alors que dans le même temps le marché du voyage en vente traditionnelle (celui des agences physiques) stagnait, voire régressait. Le tourisme en ligne devrait encore progresser sur un rythme annuel de 5 % en 2015 et en 2016, avec un taux de pénétration du *online* atteignant un pic de 45 % en 2016.

La deuxième tendance de fond est la déferlante de l'économie collaborative. AirBnb, Drivy, Uber, BlaBlaCar... : nombreux sont les acteurs à s'être élancés, avec succès, sur la vague du collaboratif. Et les chiffres qu'ils affichent parlent d'eux-mêmes : 100 000 nouveaux inscrits par mois pour BlaBlaCar, 600 000 logements sur AirBnb, une levée de fonds à hauteur de 1,2 milliard de dollars pour Uber... En moins de cinq ans, cette industrie est passée de microphénomène à un mode de vie incontournable. Elle génère un chiffre d'affaires de 20 milliards d'euros par an, et ce sont aujourd'hui près de 8 Français sur 10 ⁽¹⁾ qui pratiquent déjà (ou qui ont l'intention de s'essayer à)

Evolution de l'e-tourisme français

(Source : PhoCusWright, estimations)



cette nouvelle façon de consommer. Que l'on y ait recours pour des raisons économiques (75 %), pour des raisons pratiques (62 %) ou pour redonner du sens à sa consom-

(1) Source : Étude OuiShare, mars 2015.

mation, l'économie collaborative séduit tous les profils et a encore de beaux jours devant elle : 52 % des Français pensent en effet que, dans le futur, elle pèsera autant que l'économie « traditionnelle ».

Parmi les secteurs concernés, celui du *travel*, qui regroupe un grand nombre de *start-ups* proposant chacune de nouvelles façons de se déplacer, occupe la plus haute marche du podium. Désormais, un voyage peut se construire entièrement dans une optique communautaire et *low cost* : on peut commencer par s'informer grâce à Nomad List, puis se loger avec Wimdu et explorer la ville en compagnie d'un guide du cru grâce à Vayable et découvrir la cuisine traditionnelle locale grâce à Vizeat...

Enfin, le troisième facteur de restructuration du marché est la montée en puissance du sur-mesure : le nombre des ventes de voyages individuels « à la carte » ou « sur-mesure » augmente de 15 % par an, tandis que les ventes de voyages de groupes stagnent.

Face à ces évolutions du marché, les acteurs dominants du secteur sont confrontés à un défi, celui de faire évoluer leur modèle économique afin de répondre aux attentes nouvelles de leurs clients et d'éviter la mort annoncée de leur activité.

Mais ce n'est pas chose simple, tant les rigidités opérationnelles, organisationnelles et humaines sont consubstantielles à la grande taille de ces entreprises. Ainsi, il est beaucoup plus aisé pour une *start-up* « *digital native* » d'imposer son modèle en partant de zéro, et ce grâce à sa petite taille et à l'extraordinaire effet de croissance que permet le *Web*.

Dans la nouvelle économie touristique du *Web*, l'offre recouvre désormais un très vaste ensemble de gammes de services. On a vu précédemment que les sites collaboratifs apportent chacun leur brique à l'organisation de A à Z d'un voyage *low cost*, tandis que les acteurs du sur-mesure prennent en charge l'intégralité de l'organisation d'un périple, assurant ainsi une prestation à très haute qualité de services. Ils sont littéralement « aux petits soins » pour le consommateur, avec pour points forts :

- une prise en main efficace et un gain de temps important en confiant la réalisation du programme à un spécialiste de la destination souhaitée,
- la sérénité pour le client et une certaine bienveillance au travers d'un accompagnement permanent, d'une assistance locale 24h/24h, voire de l'accès à un service de conciergerie.

Cependant, comment le « sur-mesure » et Internet peuvent-ils aller de pair, puisque l'un est associé à un processus artisanal et l'autre à un processus industriel et technologique ? Certains acteurs sont parvenus à résoudre cette quadrature du cercle en semi-industrialisant un métier du cousu-main et en repensant leur modèle économique.

Quatre facteurs clés leur ont permis de ravir d'importantes parts de marché à leurs concurrents, allant de la désintermédiation au rôle nouveau que souhaitent jouer les clients dans la conception de leur voyage.

Une désintermédiation incontournable

Séduits par l'idée de voyages personnalisés et de plus en plus rétifs à voyager dans un groupe dont ils n'ont choisi ni la composition ni la qualité des membres, de plus en plus de clients ont incité les voyageurs à élaborer des offres de voyages sous la forme de modules « à la carte ». Mais au-delà des slogans *marketing* affichés, la promesse est souvent difficile à tenir. C'est dû au fait que les acteurs traditionnels du marché du tourisme se répartissent majoritairement entre le métier de producteur (à savoir les tours-opérateurs, qui ont la maîtrise du produit) et le métier de gestionnaire d'agences (les revendeurs ou les distributeurs, qui, eux, sont au contact direct du client).

À l'image de la confection d'un costume sur-mesure dans une boutique n'ayant aucun contrôle direct sur la qualité du tissu, sur la coupe et sur les finitions, le voyage prétendument « sur-mesure » dont rêvait le client risque de se révéler être à l'essayage une « cotte » fort mal taillée ! Or, très peu d'acteurs traditionnels du tourisme disposent de la capacité financière et organisationnelle nécessaire pour être à la fois producteurs et distributeurs de leurs produits. Face à ces voyageurs traditionnels, certains acteurs en ligne, qui, eux, satisfont à ces deux critères, ont mieux tiré leur épingle du jeu. Ils peuvent proposer à leurs clients une plus grande flexibilité dans l'agrégation des divers éléments composant leur voyage, une meilleure réactivité dans la relation commerciale et un prix n'intégrant aucune commission d'intermédiaire.

Un rôle nouveau pour des clients désormais metteurs en scène de leur voyage

Internet est devenu le passage obligé de la préparation d'un voyage. Près de 95 % des clients utilisent le *Web*. Le contenu très riche et diversifié mis à leur disposition sur la Toile peut leur donner envie de devenir des co-concepteurs de leur voyage. La multitude de données ainsi glanées a vocation à nourrir l'élaboration d'un voyage sur-mesure. Si le client dispose du temps nécessaire et s'il apprécie le fait de pouvoir concevoir lui-même son séjour, les nouveaux acteurs de l'économie collaborative lui permettent d'agréger facilement les briques élémentaires qui composeront son voyage. Ainsi, il pourra réserver une voiture avec chauffeur pour se rendre à l'aéroport, résider dans l'appartement qu'un particulier mettra à sa disposition, voire louer, une fois sur place, le véhicule d'un habitant du cru. À l'inverse, d'autres clients préfèrent être accompagnés et guidés, soit parce qu'ils manquent de temps pour organiser leur voyage dans le détail, soit parce qu'ils sont un peu perdus face à la pléthore d'informations non hiérarchisées qu'ils peuvent trouver sur le *Web*.

Le modèle « on-off-on » du voyage sur-mesure

Dans ce maquis d'informations, une expertise qualifiée et la qualité des conseils sont primordiales pour la réussite du voyage. Parmi les voyageurs, les acteurs du sur-mesure en ligne bénéficient, par conséquent, d'une concor-

dance de canal qui incitera les clients potentiels à prendre contact directement avec eux au détour d'une recherche sur Internet. La vente d'un voyage va passer d'un canal à l'autre selon un modèle alternant des phases « *on line* » (en connexion) et des phases « *off line* » (hors connexion).

Ce modèle « *on-off-on* » permet parallèlement aux voyageurs de se faire connaître et de grappiller de manière ciblée de nouveaux clients sur la Toile. Une fois la connexion en ligne établie, le créateur de voyages sur-mesure doit prendre contact avec l'intéressé en hors ligne pour pouvoir lui apporter, par voie téléphonique ou par courriel, un conseil de qualité et réellement personnalisé. Ce n'est qu'à cette seule condition qu'une prestation de qualité, véritablement sur-mesure, pourra être proposée au client. Le dernier volet de l'achat, celui de la confirmation et du paiement, s'opère *online*, à l'instar des autres produits du e-commerce, car il s'agit d'un moyen rapide et désormais intégré dans les usages courants.

Une mise en relation directe avec des conseillers spécialisés par pays

Internet permet la mise en relation des internautes avec les meilleurs connaisseurs d'une destination donnée, et ce quel que soit le lieu de résidence du client. Contrairement aux agences physiques, qui pour la plupart ne sont composées que de deux ou trois agents de voyage qui ne peuvent proposer qu'une appréciation générale sur les voyages qu'ils revendent, les agences en ligne ont la

capacité de spécialiser leurs conseillers dans des zones géographiques ciblées et de rendre ces experts immédiatement et directement disponibles pour chacun de leurs clients... Les e-voyagistes ont ainsi la capacité d'offrir à ces derniers une expertise pointue de la destination souhaitée et qui plus est facile d'accès.

Une double remise en cause des voyageurs traditionnels

Avec Internet, le client devient l'architecte de son voyage : il souhaite donc de plus en plus élaborer et acheter un voyage qui lui ressemble. À l'heure du sur-mesure, Internet permet de répondre à ce besoin fort. Pour le nombre croissant des individus ayant totalement intégré les usages de la Toile, le passage aux (et par les) agences physiques n'apparaît désormais plus nécessaire, il est même considéré comme trop rigide : ils manquent de temps, ils ont donc besoin de plus de pragmatisme, de plus de flexibilité et de prix compétitifs.

Pour les acteurs traditionnels, il y a donc urgence à faire évoluer leur métier pour qu'il coïncide avec les nouveaux modes de consommation des clients, que ce soit dans le domaine du sur-mesure et sur Internet. Leur remise en question est inéluctable, ils doivent donc faire preuve de leur capacité à innover, à s'adapter à la nouvelle donne et à refondre complètement leur modèle économique. Mais sauront-ils franchir ce cap ?