

«Gardez-moi dans votre processus d’approvisionnement»

Les défis que devront relever les agences de voyages au Canada

Gordon G. Baldwin
Directeur adjoint,
Division des transports
Statistique Canada,
Ottawa K1A 0T6

«Gardez-moi dans votre processus d’approvisionnement»

Les défis que devront relever les agences de voyages au Canada

Résumé :

En ce début de millénaire, les agences de voyages au Canada ont de nombreux défis à relever. Elles devront s'adapter à une diminution possible de leurs recettes et de leurs clients. L'industrie de l'aviation a imposé des plafonds aux commissions de sorte que les agences doivent vendre plus de produits pour générer les mêmes recettes. Par ailleurs, il peut être plus difficile de vendre un nombre accru de produits parce que les transporteurs aériens, les hôtels, les sociétés de location de voitures et les compagnies de croisières vendent de plus en plus de produits directement sur Internet. Cette présence sur le Web a permis aux «fournisseurs» d'offrir leurs produits en se passant des agences de voyages dans le processus d'approvisionnement. En outre, la concurrence est de plus en plus forte depuis que des sites Web de voyages essaient d'attirer les clients que les agents de voyages locaux considéraient à un moment donné comme leurs clients. Dans la présente étude, il sera question de la nature des défis que devra relever cette industrie des services et des solutions possibles.

La situation actuelle

En 1997, «à peu près 27 % des agences de voyages fonctionnaient à perte» et certaines dans l'industrie entrevoient d'autres difficultés à venir.¹ Au moins la moitié des 35 000 emplois détenus par les agents de voyages au Canada disparaîtront dans le cadre de la restructuration de l'industrie aérienne qui élimine déjà les agents de voyages en réduisant radicalement les commissions et en guidant le public vers les services de réservation directs sur Internet. Ainsi le prévoit l'ancien président de l'Association canadienne des agents de voyages.² Lors d'un débat à la Chambre des communes, un député a suggéré que «(...) les agents de voyages devraient probablement songer à suivre des cours au collège ou à l'université pour changer de carrière, car le commerce électronique va très probablement les condamner au chômage».³ Comment explique-t-on de telles prévisions?

Autrefois, les agences de voyages étaient importantes pour les transporteurs aériens, les hôtels, les sociétés de location de voitures et les compagnies de croisières, car elles vendaient au public les produits et services de ceux-ci. Dans le processus d'approvisionnement, elles constituaient le dernier lien avec le consommateur réel. «Les agents de voyages sont de loin le plus important mécanisme de distribution pour les voyages en avion, constituant plus de 75 pour cent des ventes de billets par les lignes aériennes régulières au Canada.»⁴ Les transporteurs aériens versaient aux agents de voyages, parce qu'ils étaient importants, des commissions considérables. La rétribution des transporteurs aériens était, de façon générale, la principale source de recettes des agents de voyages. Le tableau 1 montre que cette rétribution comptait pour plus de la moitié des recettes des agences en 1997.

Tableau 1
Recettes des agents de voyages canadiens selon la source, 1997

Source de recettes	Pourcentage
Tarifs de transport	53,3
Voyages organisés	25,8
Produits d'assurance	5,2
Croisières tout compris	5,1
Hébergement	4,0
Autres commissions	1,9
Location d'automobiles	1,6
Frais de service	0,4
Autres	2,7
Total	100,0

Source : Adib Farhat, «Profil du secteur des agences de voyages du Canada» *Indicateurs des services*, Statistique Canada, n° 63-016-XPB au catalogue, vol. 6, n° 3, page 34

Commissions et frais de service

L'important revenu que constitue les tarifs de transport, tel qu'il est indiqué au tableau 1, est en général versé aux agents de voyages à titre de commissions. L'un des principaux défis que doit relever l'industrie est de s'adapter aux commissions réduites et plafonnées. Par commission, on entend habituellement un pourcentage fondé sur le prix de vente du service vendu. Pour le transport aérien intérieur, on a introduit en 1996 des plafonds ou une somme d'argent maximale par opération quant aux commissions versées. Pour protéger quelque peu les agents de voyages contre ces plafonds, on a augmenté le taux de commission national, le faisant passer de 8,25 % à 9 %. À l'automne 1999, il a chuté à 5 %.⁵ Une diminution du taux de commission signifie une réduction des revenus équivalente au montant du produit vendu. Afin d'éviter une baisse de revenus, les agences de voyages doivent :

- Augmenter le nombre de produits vendus;
- Vendre aux consommateurs plus de produits chers, de produits de substitution ou de produits gratuits;
- Ajouter des frais de service aux opérations.

Il semble que malgré l'augmentation des produits vendus, les recettes ont tout de même diminué. De 1998 à 1999, Air Canada a déclaré une augmentation de 10,9 % de ses recettes passagers, une hausse de 4,8 % de son approvisionnement en aliments et en boissons (un indicateur du trafic accru). Toutefois, le transporteur aérien a aussi signalé une diminution de 9,5 % des commissions payées.⁶

Le fait que depuis peu Air Canada n'est plus en concurrence avec les Lignes aériennes Canadien a également eu une incidence sur le revenu tiré des commissions des agents de voyages. Les transporteurs peuvent verser une commission additionnelle appelée «surprime» visant à encourager les agents de voyages à réserver des places pour leurs clients sur leurs vols plutôt que sur les vols d'un concurrent. Les agents de voyages sont habituellement récompensés en fonction du total des ventes, de la part de marché accrue ou du nombre de segments réservés.⁷ Par exemple, si la part de marché d'un transporteur en fonction des ventes pour une ville donnée est de 55 %, la compagnie aérienne ne paie la surprime que si l'agent de voyages a conclu 55 % ou plus du total de ses ventes en faveur du transporteur.⁸ Air Canada a annoncé qu'à compter de février 2000, le calcul de la surprime intérieure serait modifié. Comme la compagnie n'est plus en concurrence avec les Lignes aériennes Canadien pour la part du marché national, la surprime serait établie en fonction des réservations sur des vols à destination des États-Unis ou d'autres pays.⁹

Les agents de voyages ont une autre option, celle de vendre des produits plus chers, des produits de substitution ou des produits gratuits aux consommateurs. Les équivalents de «Une frite avec ça?» sont des produits comme l'assurance voyage, l'assurance annulation et l'assurance maladie. D'après le tableau 1, l'assurance, l'hébergement et la location de voitures représentent 10,8 % des recettes des agents de voyages en 1997. Si la rétribution des compagnies aériennes est insuffisante compte tenu des compressions et des plafonds imposés, les agents de voyages peuvent arrêter de vendre les produits de ces compagnies.¹⁰ Les agents peuvent préférer vendre d'autres produits, comme les croisières, les services de location de voitures et les hôtels. Mentionnons toutefois que tous ces services sont aussi vendus directement sur Internet. Il en sera question plus loin dans la présente étude.

L'ajout de frais de service aux opérations qui compensent les recettes en commission moins élevés est la solution qui semble avoir été le mieux accueillie. Bien que l'on ait signalé que plus de 50 % des agents de voyages en Ontario imposent des frais de service, on ne peut pas encore parler d'un effet marqué.¹¹ Alors que «(...) la proportion de recettes qu'ont tirée les agences de voyages des frais de service a presque doublé en 1997», elle n'a encore représenté que moins de 1 % pour les agences de voyages canadiennes (voir le tableau 1).¹² Même si certaines entreprises conçoivent les frais de service comme la solution pour les agences de voyages, des chaînes affirment que l'absence de frais de service les différencient de leurs concurrents.¹³ Ajoutons que les consommateurs auront probablement du mal à accepter de payer des frais de service si les agences de voyages ne leur font pas la preuve que leur service est supérieur. Autrement, les agences de voyages peuvent perdre des affaires au profit d'une nouvelle forme de concurrence, comme les services de voyages vendus sur Internet.

Internet : Une menace ou une occasion d'affaire?

Quand on examine les sujets de discussion lors de réunions et de conférences des agents de voyages, on se rend compte que ceux-ci perçoivent Internet à la fois comme la plus grande menace et comme la plus grande occasion d'affaire. Les agences de voyages se sentent menacées par la concurrence accrue des sites de voyages Web et des agences de voyages virtuelles que les consommateurs peuvent facilement contacter pour faire des réservations de voyage. Elles se sentent aussi menacées par les fournisseurs des services qu'elles vendent (compagnies aériennes, forfaitistes, hôtels, sociétés de location de voitures, compagnies de croisières) qui vendent leurs produits directement aux consommateurs sans passer par les agents de voyages dans le processus d'approvisionnement. Dans quelle mesure la menace est-elle importante? On a rapporté qu'un vice-président de l'*Alliance of Canadian Travel Agents* avait dit que le pourcentage des billets vendus par les agents de voyages en Amérique du Nord avait augmenté et qu'il se situait maintenant autour de 83 %. Les ventes sur Internet ne représentent que 1 % du total des ventes, le reste étant assumé par les compagnies aériennes.¹⁴

Si le niveau des ventes de billets sur Internet est si faible, pourquoi les agents de voyages sont-ils inquiets? Ils craignent que les ventes sur Internet connaissent une croissance rapide. Les responsables du site de voyages en ligne des États-Unis, Travelocity, affirment que depuis son lancement en mars 1996, le site a enregistré plus de 9 millions de membres et inscrit plus de 100 millions d'aperçus de page par mois.¹⁵ Dans un rapport, la *Travel Industry Association of America* aux États-Unis prétend que 52,2 millions de personnes ont planifié leur voyage au moyen d'Internet et qu'en fait 16,5 millions ont fait des réservations de voyage par l'entremise d'Internet en 1999 (les estimations se fondent sur un échantillon de 1 200 personnes en août 1999) aux États-Unis.¹⁶

Air Canada et les Lignes aériennes Canadien ont commencé en 1997 à vendre directement sur Internet des produits à tarifs réduits fortement restreints. Depuis lors, les compagnies offrent sur Internet la gamme complète de leurs produits. Les transporteurs aériens peuvent avoir envie de se prévaloir de cette méthode pour vendre leurs services pour diverses raisons, notamment :

- parce qu'il s'agit d'un moyen économique de rejoindre de nombreux clients potentiels;
- parce que la vente directe peut réduire les commissions;

- parce que les utilisateurs d'ordinateur personnel ont tendance à avoir des revenus élevés et une propension à voyager plus grande que les autres.¹⁷

La base de clients potentiels pour les ventes directes sur Internet augmente rapidement au Canada. En 1998, «au moins 45 % des ménages ont déclaré avoir un ordinateur, soit deux fois la proportion d'il y a cinq ans, où 23 % avaient déclaré en posséder un. En 1998, 25 % des ménages ont déclaré avoir accès à Internet à partir de leur domicile comparativement à seulement 17 % en 1997».¹⁸ «Ainsi, en 1998, les ménages à revenu élevé étaient cinq fois plus susceptibles d'être des utilisateurs réguliers de la communication par ordinateur que ne l'étaient les ménages à faible revenu.»¹⁹ Comme les familles à revenu élevé disposent de plus en plus d'un ordinateur familial et ont accès à Internet et vu qu'il existe une forte relation entre le revenu et la tendance des gens à voyager par avion, le risque augmente pour les agences de voyages d'être écartées du processus d'approvisionnement par leurs fournisseurs qui vendent directement au public.²⁰

On envisage toutefois difficilement la mise au rancart des agences de voyages comme un renforcement du processus d'approvisionnement. Au milieu des années 90, on a laissé entendre que le rendement du processus d'approvisionnement se mesurait selon la capacité des systèmes logistiques d'améliorer le service à la clientèle, de réduire les coûts et d'accroître la part du marché non seulement de l'entreprise, mais de tous les participants au processus d'approvisionnement.²¹ À la fin des années 90, on pensait autrement, à savoir que les organisations devaient maintenant envisager de mettre au rancart leur processus d'approvisionnement plutôt que de l'optimiser. En fait, de nombreuses organisations détruisent à titre préventif leur propre processus d'approvisionnement. Au moyen de la technologie numérique, elles enfreignent les règles implicites ou explicites qui régissent la façon d'acheter, de vendre ou de produire les produits et services. Elles établissent de nouvelles relations avec les consommateurs. L'entreprise n'aura pas besoin de produits chers à vendre ou d'une fonction de distribution parce qu'elle externalisera le traitement de la commande au consommateur.²² Dans son exposé devant le Comité permanent de l'industrie, le directeur administratif de l'Association canadienne des agents de voyages a résumé la situation en affirmant que la concurrence entre les détaillants et les fournisseurs affiliés existait et augmentait.²³

On ne s'entend pas universellement sur les économies que réalisent les fournisseurs en se passant des agences de voyages dans le processus d'approvisionnement. Aux États-Unis, Delta Airlines a calculé que les ventes sur le Web coûtaient quatre fois moins cher que la vente de billets par un agent de voyages, qui est la méthode la plus dispendieuse pour les compagnies aériennes.²⁴ En revanche, le bureau de la Saskatchewan de l'Association canadienne des agents de voyages a affirmé qu'il était probablement moins dispendieux pour les compagnies aériennes de payer des agents de voyages que de mettre sur pied un système qui s'occuperait de tout ce qui touche à l'émission de billets.²⁵

Comme il a été mentionné plus tôt, SABRE, le fournisseur de système de réservations qui opère le site Internet de voyages Travelocity.com, prétend avoir vendu plus de 3 millions de billets d'avion depuis 1996 et inscrit plus de 100 millions d'aperçus de page par mois.²⁶ Ces deux chiffres soutiennent peut-être la prétention des agences de voyages selon laquelle de nombreux frais non encore assumés par les compagnies aériennes, les hôtels et les croisières le seraient si la vente directe devait augmenter de manière marquée. Les chiffres de Travelocity indiquent que le client, pour chaque achat, fait énormément de recherche au préalable. Il arrive même, dans certains cas, qu'il n'achète rien. Quand l'agence de voyages s'occupe de la vente, la commission que verse la compagnie aérienne, la société de location de voitures, l'hôtel ou la compagnie de croisières est déterminée uniquement à partir de la vente réelle indépendamment du temps que l'agent de voyages a mis à trouver des itinéraires, des prix et des options possibles. Si aucune vente n'est conclue, l'agent de voyages assume seul les frais.

Que les transporteurs, les sociétés de location de voitures, les hôtels ou les compagnies de croisières fassent ou non des économies, le commerce électronique peut être attirant pour d'autres raisons. On peut vouloir obtenir des renseignements sur les consommateurs ou les consommateurs potentiels. Par exemple, la compagnie aérienne Continental prévoit exploiter la technologie qui incitera les visiteurs des adresses de courrier électronique à enregistrer les vols demandés au moment de la visite du site.²⁷ Grâce à la commercialisation directe des produits et

services à plus grande échelle, on comprend mieux les besoins des consommateurs réels et, du coup, on peut peaufiner ou ajuster produits, services, prix et marketing.

Les agences de voyages peuvent elles aussi adopter Internet pour rejoindre le public à meilleur prix et pour augmenter le volume de ses ventes. À ce propos, le directeur général du *United Parcel Service* a recommandé aux industries essentiellement intermédiaires de se «brancher» et d'être prêtes à réagir rapidement quand l'utilisateur final influe sur le processus d'approvisionnement, car le nouveau modèle ne signifie pas simplement que tout le secteur intermédiaire disparaîtra.²⁸ L'agent de voyage peut offrir un service précieux au consommateur grâce aux connaissances qu'il a des produits, aux options qu'il peut offrir au consommateur et aux meilleurs prix qu'il peut sans doute dénicher. Selon un rapport d'American Express paru en novembre, le prix des billets d'avion pour les vols au pays a augmenté de 34 % depuis février 1996, tandis que les tarifs moyens réellement payés ont beaucoup moins augmenté parce que les sociétés utilisaient des outils de recherche perfectionnés de l'agence de voyage à faible coût et demandaient aux employés d'accepter le tarif aérien le plus bas possible.²⁹ Pour survivre à l'évolution du marché, les agences de voyages devront sans doute adapter la nouvelle technologie de manière à élargir leur accès aux autres marchés, à offrir aux consommateurs un accès rapide et une diffusion facile, tout en misant sur leurs connaissances des produits, des prix et des destinations qu'elles ont toujours eues.

Conclusion

La situation des agences de voyages au Canada est précaire compte tenu des diminutions possibles de recettes attribuables aux réductions et aux plafonds des commissions. Elles sont également menacées potentiellement par la concurrence accrue de leurs fournisseurs traditionnels qui se passent d'elles et optent pour des ventes plus directes aux consommateurs, surtout au moyen d'Internet. Pour survivre, les agences de voyages pourraient adopter Internet, ce qui leur permettrait d'élargir leur recherche géographique, d'offrir un meilleur service aux consommateurs et de demeurer un lien viable dans le processus d'approvisionnement.

Nota :

Les vues et les opinions exprimées dans la présente étude sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de Statistique Canada. J'aimerais remercier Janice McMechan, Adib Farhat, Don Little et Lisa DiPietro pour leurs précieux commentaires, corrections et critiques. Je demeure toutefois entièrement responsable des autres erreurs.

Notes en bas de page

- ¹ Adib Farhat, «Profil du secteur des agences de voyages au Canada», *Indicateurs des services*, p. 31, Statistique Canada, n° 63-016-XPB au catalogue, vol. 6, n° 3
- ² Derek McNaughton. «Airline woes threaten travel agents», *Calgary Herald*, le 10 novembre 1999, <http://www.calgaryherald.com/business/stories/991110/3126050.html>
- ³ *Les Débats*, le lundi 2 novembre 1998, Nelson Riis
- ⁴ Lettre de Konrad von Finckenstein, Competition Bureau à l'Honorable David Collenette, ministre des Transports, le 22 octobre 1999, <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ct01638e.html>]
- ⁵ <http://www.canadatourism.com/en/ctc/ctx/newsdirect.cfm?articleID=3D14322&newsID=3D358153>]
- ⁶ Site Web d'Air Canada, http://www.aircanada.ca/about-us/investor/finacial99_4.html#operations]
- ⁷ *OAG Frequent Flyer magazine*, mars 1997, article intitulé «Preferential Treatment--What you should know about travel agency 'sweetheart' deals with industry suppliers» par Ann Sabatini Blask, p. 33
- ⁸ Lettre de Konrad von Finckenstein, Competition Bureau à l'Honorable David Collenette, ministre des Transports, site Web de Transports Canada, <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ct01638e.html>
- ⁹ Site Web de la Commission canadienne du tourisme <http://www.canadatourism.com/en/ctc/ctx/newsdirect.cfm?articleID=18187&newsID=48544> .
- ¹⁰ The London Free Press, le 6 novembre 1999, p. F5
- ¹¹ Site Web de la Commission canadienne du tourisme, Presse canadienne sur le voyage, le 11 novembre 1999
- ¹² Adib Farhat, «Profil du secteur des agences de voyages du Canada» *Indicateurs des services*, Statistique Canada, n° 63-016-XPB au catalogue, vol. 6, n° 3, p.33
- ¹³ Site Web de la Commission canadienne du tourisme, le 18 novembre 1999 <http://www.canadatourism.com/en/ctc/ctx/newsdirect.cfm?articleID=5105&newsID=388571>]
- ¹⁴ The Edmonton Sun, le vendredi 15 octobre 1999
- ¹⁵ <http://www3.travelocity.com/pressroom/pressrelease/0,1090,850,00.html>]
- ¹⁶ Communiqué TIA, le 8 février 2000, <http://www.tia.org>]
- ¹⁷ Gordon Baldwin, «Catching Customers in the Web—Aviation Discount Fares on the Internet in Canada», *Débats lors de la 39^e conférence annuelle du Transportation Research Forum*, octobre 1997
- ¹⁸ «Dépenses des ménages, caractéristiques du logement et équipement ménager, 1998», *Le Quotidien*, le lundi 13 décembre 1999
- ¹⁹ Paul Dickinson et Johnathan Ellison, «Être branché ou ne pas l'être : croissance de l'utilisation des services de communication par ordinateur», *Indicateurs des services*, n° 63-016-XPB au catalogue, vol. 6 n° 1
- ²⁰ Gordon Baldwin, «The Toronto and Montreal Aviation markets -- A Tale of Two Cities», débats de la 32^e conférence annuelle du *Canadian Transportation Research Forum*, mai 1997
- ²¹ A. Staruch et W. Qu, «Assessment of the Competitiveness of Canadian Supply Chains», débats de la 30^e réunion annuelle du Canadian Transportation Research Forum, Aylmer, Qc, mai 1995, p.346
- ²² Larry Downes et Chunka Mui, «Book Excerpt: Unleashing the Killer application», *CIO Enterprise magazine*, numéro du 15 mai [Http://www.cio.com/archive/enterprise/051598_killer.html](http://www.cio.com/archive/enterprise/051598_killer.html)
- ²³ Comité permanent de l'industrie, le mardi 13 avril 1999, M. Terry Olhman, <http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/36/1/INDY/Meetings/Evidence/indyev109-e.htm>
- ²⁴ *Saskatoon Star Phoenix*, le samedi 6 novembre 1999 p. E19
- ²⁵ *Saskatoon Star Phoenix*, le vendredi 15 octobre 1999, p. C1
- ²⁶ <http://www3.travelocity.com/pressroom/pressrelease/0,1090,850,00.html>
- ²⁷ «Airlines Develop New Incentives to Lure You Into Cyberspace», *OAG Frequent Flyer*, août 1996, p.44
- ²⁸ Jim Kelly, président et directeur général du United Parcel Service, *Strengthening Weak Links in the Global Supply Chain*, le 4 mai 1999. <http://www.ups.ca/news/speech/beijing.html#top>
- ²⁹ *OAG Frequent Flyer*, février 1998, p. 20