

# TRANSPORT OUTLOOK



## Les nouveaux modèles économiques de l'industrie du voyage

Aérien

p.7

Hotellerie

p.12

Autocar

p.18

Agences de Voyages

p.21

MARS 2016

**siapartners**



# ÉDITO

Le secteur du voyage (tourisme et voyage d'affaires) connaît de profondes mutations depuis les deux dernières décennies avec l'apparition d'Internet et l'adoption des nouvelles technologies. De nouveaux modèles économiques émergent remettant en cause les acteurs traditionnels et leurs modes de fonctionnement.

Historiquement, le secteur du voyage était organisé autour d'une chaîne de valeur caractérisée par une forte intermédiation. Sur le marché du tourisme, des producteurs (compagnies aériennes, hôteliers, loueurs de voitures,...) proposaient leurs produits aux tours opérateurs qui assemblaient leurs offres pour une distribution par des réseaux d'agences de voyages physiques.

Avec l'arrivée d'Internet puis des smartphones, de nouveaux acteurs sont arrivés sur le marché profitant des nouvelles technologies et de l'évolution des comportements des clients et de leurs attentes. Agences de voyages en ligne, moteurs de recherche et comparateurs en ligne ont ainsi structuré le secteur du e-tourisme. En parallèle les acteurs historiques ont dû s'adapter à ces nouveaux modes de distribution en développant notamment leurs propres canaux digitaux (web et mobile).

Des mouvements similaires se sont produits sur le marché du voyage d'affaires avec la montée en puissance des réservations en ligne effectuées par les voyageurs que ce soit sur des outils mis en place par l'entreprise comme les SBT (Self Booking Tool) ou hors des canaux de l'entreprise, directement auprès des producteurs (phénomène de l'Open Booking).

Cette transformation numérique du secteur du tourisme et du voyage d'affaires est encore loin d'être terminée. Ces dernières années, de nouveaux acteurs proposent des offres créées par des particuliers et mises à disposition directement auprès des voyageurs, via des modèles d'économie collaborative en C to C. Les plus connus d'entre eux aujourd'hui étant sans aucun doute Airbnb dans le secteur de l'hôtellerie et Uber pour le transport par VTC.

Difficile aujourd'hui de prédire comment le marché du tourisme et du voyage d'affaires va évoluer dans les années à venir, tant les opportunités sont nombreuses et les acteurs différents.

Dans cette nouvelle édition de son magazine Transport, Sia Partners fait un état des lieux de ces nouveaux modèles économiques qui ont émergé dans des secteurs comme l'aérien, l'hôtellerie, l'autocar et les agences de voyages.

Bonne lecture !

**L'équipe Transport & Voyages  
de Sia Partners**

# CONTRIBUTEURS



• Gabor Beres



Philippe Berland •



• Charlotte Billotey



Baptiste Brossard Kimmel •



• Jérémie Clos



Virginie Conchon •



• Lena Cuissard



Raphael Curtz •



• Céline De Boissieu



Jean-Baptiste De Lacheisserie •



• Agathe Delacour



Ségolène Fauvarque •



• Chloé Hilaire



Charlotte Maggi •



• Elsa Martineau



Hicham Ouazzani •



• Pierre Payet



Thomas Petit •



• Claire Pinot



Pierre Vallet •



• Damien Valtat

# SOMMAIRE

<b>AÉRIEN</b>	
Les compagnies historiques face au low-cost	1
Le développement du modèle low-cost long-courrier	3
Montée en gamme, quels enjeux pour les compagnies européennes ?	6
Le boom des ancillary services	8
<b>HÔTELLERIE</b>	
L'entrée du C to C dans le marché de l'hôtellerie français	12
L'Hôtellerie et le voyage d'affaires, quelles nouvelles voies et quelle place pour les nouveaux acteurs?	14
<b>AUTOCAR</b>	
La libéralisation du transport de voyageurs par autocar : une menace pour le ferroviaire ?	18
<b>AGENCES DE VOYAGES</b>	
Le développement du modèle « porte à porte » et ses enjeux	21
L'intégration des transports terrestres de proximité dans le modèle « porte à porte »	23



***AÉRIEN***

# LES COMPAGNIES HISTORIQUES FACE AU LOW-COST

*La concurrence ne cesse de grandir entre les compagnies aériennes historiques européennes et les acteurs lows-costs tel que Ryanair, numéro 1 mondial des vols internationaux en nombre de passagers transportés. Depuis 10 ans, la part du trafic intra-européen opéré par des compagnies low-cost a quasiment doublé. Malgré une stratégie souvent centrée sur le long-courrier, plus rentable, les compagnies historiques (FSC – Full Service Carriers) cherchent à renouer avec la rentabilité sur un segment moyen-courrier dont les règles ont été redéfinies par les pure-players du low-cost (LCC – Low-Cost Carriers).*

## LES ACTEURS LOWS-COST REDÉFINISSENT

### LES RÈGLES DU TRANSPORT AÉRIEN

#### COURT- ET MOYEN-COURRIER

Afin de proposer des vols à des prix plus bas et d'attirer ainsi une clientèle, les low-cost, Ryanair et EasyJet en tête, ont défini un nouveau modèle économique, dont les principales caractéristiques sont :

- Un réseau constitué de liaisons point-à-point permettant d'éviter la gestion des correspondances des passagers et des transferts des bagages.
- Une maximisation des rotations des avions pour les rentabiliser au mieux.
- **L'utilisation d'une flotte d'avion homogène** pour diminuer l'ensemble des coûts.
- Une desserte d'aéroports secondaires pour les capitales dans certains cas, pour réduire les taxes induites.
- Une minimisation des coûts de personnel.
- Une offre « dépackagée », les ancillary services (services additionnels) sont alors proposés à la vente au passager en supplément du prix du billet.
- La **maximisation de la distribution directe** en ligne.

Ces caractéristiques du modèle low-cost ont permis aux LCC de progresser rapidement sur le marché européen des vols court et moyen-courriers. Cela s'est fait en ciblant principalement la clientèle « loisirs » avant tout intéressée par des prix bas plutôt que par le confort et des services additionnels.

Mais dorénavant, les LCC menacent également la position des compagnies historiques sur le segment du voyage d'affaires en développant des offres dédiées à ce marché. Il s'agit d'une évolution importante du modèle low-cost initial de ces compagnies, tourné autour du service unique minimum. De plus, afin d'élargir leur clientèle, les offres des compagnies low-cost sont maintenant distribuées via les GDS (Global Distribution System) au sein des agences de voyage d'affaires. Les FSC doivent donc adapter leurs stratégies face aux politiques de développement agressives sur ce segment qui assure traditionnellement de meilleures marges.

## LES FSC RATIONNALISENT LEURS ACTIVITÉS

### COURT ET MOYEN-COURRIERS

Deux actions principales des FSC sont observées pour réagir face au modèle Low-Cost. Tout d'abord un renouvellement des offres court et moyen-courriers, qui s'est traduit par d'importants plans de transformation chez les compagnies historiques à l'image du "Transform 2015" (et plus récemment "Perform 2020") chez Air France-KLM.

Les compagnies historiques européennes développent aussi des filiales low-cost adoptant les grands principes des LCC : rotation rapide des avions, peu ou pas de services additionnels compris dans le prix du billet, flotte unique... Elles sont donc en concurrence directe avec les LCC sur ce marché.

Dans le cas d'Air France – KLM, les segments court et moyen-courriers affichent des pertes de 440 millions d'euros en 2014 (120 millions pour l'activité point à point et 320 millions pour celle concernant l'alimentation court et moyen-courrier des hubs) contrastant avec les gains de 730 millions d'euros sur le segment long-courrier cette année-là. Le groupe a donc mis en place une activité low-cost à destination de sa clientèle « loisirs », qui dessert principalement les destinations du pourtour méditerranéen : Transavia (France et Pays-Bas). Celle-ci se démarque de l'enseigne Hop !, fusion des compagnies régionales Brit Air, Régional et Airlinair, qui apporte une offre centrée sur le point à point. En croissance rapide (+60% de passagers entre 2011 et 2014), Transavia vise l'équilibre d'exploitation à horizon 2017 et la rentabilité en 2018.

Ce type de stratégie a permis aux FSC de réduire leurs coûts et de s'aligner avec les nouvelles normes tarifaires des LCC. Ainsi le coût unitaire au SKO (Siège-Kilomètre Offert) de Transavia en 2014 s'élève à 5,11 centimes €, ceux d'Easyjet et de Vueling se situent au niveau de 6 centimes € et celui de Ryanair ne dépasse pas les 4 centimes €.

D'autre part, il est intéressant de noter aussi que les compagnies aériennes historiques gardent le contrôle du trafic moyen-courrier « hubfeeder » afin de garantir une continuité d'image et de service sur les trajets long-courriers avec correspondance.

On observe ainsi une montée en gamme sur les vols moyen-courriers desservant leurs hubs : Air France a ainsi injecté 50 millions d'euros dans la refonte de son service moyen-courrier en nom propre, dans le but de capter la clientèle business par le service. La majorité des compagnies instaure aussi une classe "Premium Economy" ou équivalent pour combler le vide tarifaire existant entre les classes Economique et Business, et générer ainsi une marge globale plus importante.

En résumé, les compagnies aériennes historiques se scindent donc pour mieux répondre à la double demande du marché avec :

- Une activité « low-cost » basée sur le modèle économique des pure-players, avec une structure de coûts optimisée et orientée vers la clientèle loisir et le court-courrier.
- Une activité « historique » perpétuant l'image de l'aviation luxueuse et orientée vers le long-courrier associé au trafic depuis et vers les hubs. Cette activité vise majoritairement la clientèle business sur le moyen-courrier et la clientèle long-courrier.

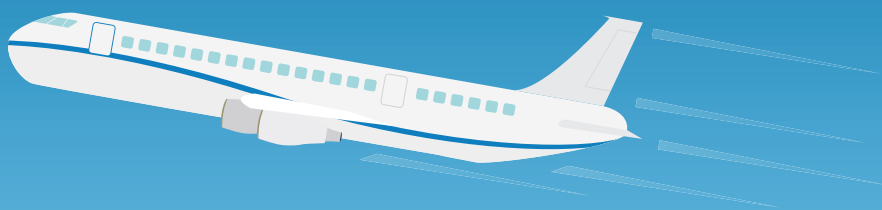
Néanmoins, la répartition des routes entre la maison mère et les filiales à bas coûts et régionales n'est pas toujours parfaite et le positionnement de chaque acteur reste parfois flou, certains trajets étant opérés par plusieurs filiales du même groupe.

## VERS L'APPARITION DE MODÈLES HYBRIDES ?

Ces transformations augurent l'évolution de l'offre qui est à anticiper pour les prochaines années.

Les différents modèles devraient en effet converger pour délivrer une proposition de valeur spécifique à chaque segment de client. Des catégories différenciées, telles que la clientèle en correspondance pour le réseau mondial, la clientèle se déplaçant pour ses loisirs ou encore celle professionnelle se déplaçant en Europe, traiteront alors avec une organisation adaptée; low-cost, régionale, ou long-courrier.

Dans le cas du moyen-courrier, on assiste à l'émergence d'un nouveau modèle économique illustré par le rapprochement des offres pure-players et des filiales low-cost des FSC qui cherchent à proposer des offres à bas coûts restant attentives à l'expérience client.



# LE DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE LOW-COST LONG-COURRIER

Depuis les années 2000, le modèle low-cost des lignes court- et moyen-courriers s'est fortement développé dans le monde. Si ce modèle est un succès, la pérennité d'un modèle équivalent pour le long-courrier reste en débat dans l'industrie aérienne. En 1977, la compagnie Laker Airways lance la première ligne low-cost Londres-New-York qui devra être arrêtée en 1980. Depuis, le modèle a été repris et semble se développer en Asie et alors que le modèle court- et moyen-courrier a déjà bouleversé le marché aérien en Europe, le développement de son pendant long-courrier pose la question de l'avenir des grandes compagnies européennes.

## UN MODÈLE QUI S'EST DÉVELOPPÉ

### TOUT D'ABORD EN ASIE...

Le modèle long-courrier à bas coûts se développe en Asie où différents acteurs se sont implantés depuis le milieu des années 2000. Ils connaissent tous une croissance importante, supérieure à celles de compagnies historiques de la région.

#### Air Asia X

Air Asia X est une filiale de la compagnie Air Asia, compagnie à bas coûts basée à Kuala Lumpur (Malaisie). Cette filiale s'est spécialisée sur les trajets long-courriers (supérieurs à 5 heures) dans une région asiatique où ces lignes sont nombreuses afin de relier l'Asie du sud-est, l'Australie, et le Japon. Elle dessert alors des lignes telles que Melbourne – Kuala Lumpur (7h20). Air Asia X a démarré ses opérations fin 2007 et a depuis connu un développement important avec plus de 10 millions de passagers transportés et une croissance de son chiffre d'affaire de 128% de 2010 à 2014.

La compagnie est notamment connue pour la création de lignes Londres/Paris – Kuala Lumpur à la fin des années 2000. Si ces lignes ont rapidement été stoppées en 2012, 3 ans après leurs

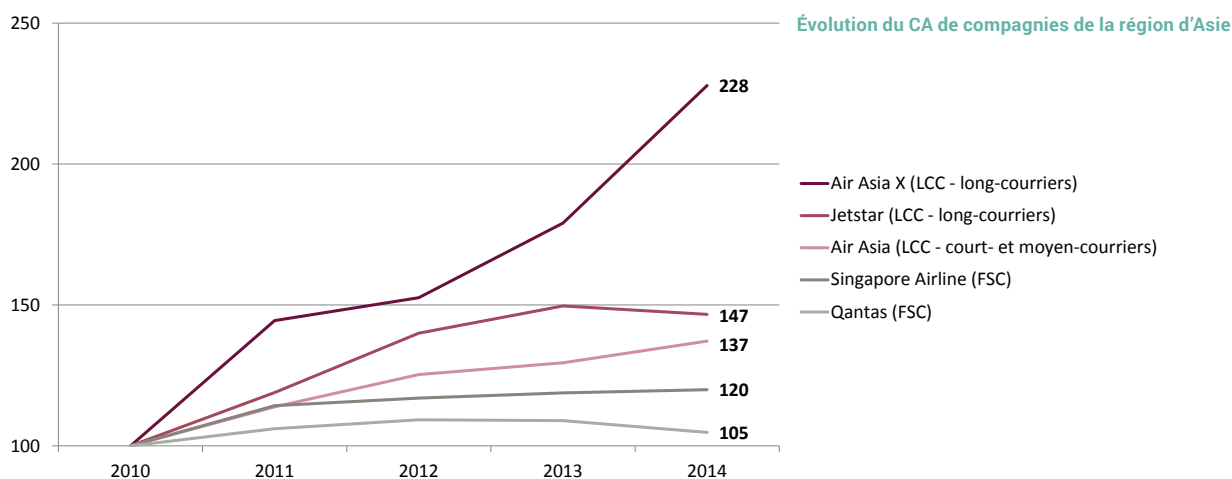
ouvertures, la compagnie n'exclut par un retour en Europe sur du moyen terme. En effet, la fermeture de ces lignes avait plus à voir avec la conjoncture économique et le type d'avion utilisé (Air Asia X utilisait alors un Airbus A340) qu'avec la rentabilité de celles-ci (la ligne Londres-Kuala Lumpur affichait des taux de remplissage supérieurs à 80%).

#### Jetstar

Les vols long-courriers de la compagnie Jetstar sont nés d'une réponse à Air Asia X par la compagnie historique australienne, Qantas. La filiale low-cost a initié ces vols en 2008 en quittant son rôle d'acteur domestique et en développant différentes filiales en Asie. Le groupe Jetstar relie aujourd'hui près de 60 destinations de la région et dessert notamment une route Melbourne-Honolulu (environ 10 heures) pour un peu plus de 200€.

#### Scoot

Comme Jetstar, Scoot est née d'un acteur historique : Singapore Airlines. Elle est créée en 2011 en réponse aux autres compagnies à bas coûts. Elle dessert aujourd'hui 14 destinations, parmi lesquelles une route Singapour – Sydney (8 heures). Son développement se confirme par le renouvellement progressif et l'extension à venir de sa flotte par une vingtaine de Boeing 787 depuis 2015.





...QUI REPREND LES CARACTÉRISTIQUES  
DU LOW-COST COURT- ET MOYEN-COURRIER  
TOUT EN ADAPTANT SES SPÉCIFICITÉS...

Le modèle low-cost long-courrier est encore en train de se dessiner. Il s'inspire néanmoins fortement du modèle low-cost traditionnel et il n'est pas étonnant qu'une compagnie comme Air Asia X, filiale d'une compagnie low-cost, en soit le fer de lance aujourd'hui. En reprenant une à une ses caractéristiques, ce modèle permet de mieux comprendre comment se construit le modèle économique du long-courrier.

Certaines caractéristiques du low-cost traditionnel doivent être adaptées au long-courrier

Caractéristique du modèle low-cost court- et moyen-courriers	Adéquation au long-courrier
Rotations élevées des avions	Faible
Réseau point à point	Faible
Aéroports secondaires	Moyen
Maximisation de la distribution directe	Moyen
Flotte d'avions homogène	Fort
Minimisation des coûts structurels	Fort
Offre dépackagée	Fort

**Une maximisation des rotations des avions.** Si ce point est une caractéristique majeure du low-cost courte distance, il paraît difficile à appliquer aux long-courriers. Sur ce type de trajet, le nombre d'heures de vol par jour d'un appareil est en effet déjà élevé. De plus, les temps d'immobilisation au sol paraissent difficilement compressibles. Ils comprennent des temps de repos du personnel et des opérations techniques (telles que le plein de kérosène). Enfin, il est difficile d'appliquer des allers-retours les plus rapides possible quand la demande est centrée sur des vols de nuit, immobilisant l'avion pendant la journée.

**Un réseau constitué de liaisons point à point.** Ici encore, l'exploitation de vols sans escale et sans transfert peut difficilement être réalisée pour dégager des économies. Le modèle long-courrier repose en effet sur des hubs avec beaucoup de passagers (favorisant le taux de remplissage des avions) provenant de correspondances. Le groupe Air Asia a bien compris ce point et opère des synergies entre son organisation courtes-distances et son organisation longues-distances (Air

Asia et Air Asia X). En 2014, 60% des passagers Air Asia X ont ainsi réalisé des correspondances entre leurs vols et des vols du groupe Air Asia.

**Une desserte d'aéroports secondaires.** La nécessité de massifier les flux de voyageurs impacte aussi cette caractéristique du modèle low-cost courtes-distances. Pour le long-courrier, les compagnies doivent en effet réaliser un arbitrage entre l'utilisation d'aéroports secondaires, aux tarifs compétitifs mais plus éloignés des centres urbains, avec des hubs permettant de garantir des flux importants de passagers. Cette caractéristique est néanmoins bel et bien reprise dans certains cas. Ainsi Air Asia X opère en Thaïlande depuis le second aéroport de Bangkok, Don Mueang.

**La maximisation de la distribution directe,** en ligne, via le site de la compagnie, pour éviter les coûts de distribution des intermédiaires classiques (telles que les agences de voyage ou les GDS). Cette caractéristique peut être reprise dans les modèles long-courriers. L'importance des GDS sera néanmoins plus importante en raison de la connexion nécessaire avec des correspondances. Les compagnies Scoot et Jetstar, comptent notamment sur l'image de leurs maisons-mères, Singapore Airlines et Qantas, pour bénéficier d'une redirection naturelle vers leurs vols.

**L'utilisation d'une flotte d'avion homogène** pour diminuer les coûts de formation, de pièces détachées et de maintenance. Les compagnies jouent pleinement sur ce point en misant notamment sur des appareils de nouvelle génération tels que les Boeing 787 Dreamliner ou les Airbus A330-Neo (voir figure 3).

Les compagnies low-cost misent sur une flotte homogène d'avions de nouvelle génération pour leurs activités long-courriers

Source : Capa – centre of aviation, site officiel Jetstar, rapport annuel Singapore Airline

Compagnie	Flotte long-courriers 2014	Commandes en cours
Air Asia X	x26 Airbus A330 Ceo	x3 Airbus A330 Ceo x55 A330-900 Neo
Jetstar	x8 Boeing 787 x4 Airbus A330-200	x3 Boeing 787
Scoot	x2 Boeing 787 x4 Boeing 777-200	x18 Boeing 787

**Une minimisation des coûts structurels.** Sur ce point, les compagnies long-courriers à bas coûts profitent de leur flotte récente et des nouveaux appareils disponibles aux catalogues des constructeurs : Airbus et Boeing. Ainsi, la nouvelle série NEO (New Engine Option) et le 787 Dreamliner offrent des perspectives de réduction du poste carburant allant jusqu'à 20% par rapport à leur précédente génération. En termes de masse salariale, les compagnies asiatiques peuvent compter sur un vivier de travailleurs à bas coûts, bénéfique sur les marchés internationaux. De plus, le coût unitaire peut être revu à la baisse en optimisant la densification des cabines avec des avions mono-classe. Ainsi, là où Singapore Airlines fait voler des Boeing 777-200 à 323 sièges, sa compagnie low-cost, Scoot, propose

des configurations à 402 sièges (+25%). Cette densification s'opère notamment avec des classes premium réduites. Sur ses Boeing 787, Norwegian propose 32 sièges en premium economy pour 292 au total contre 60 sièges chez British Airways (toutes classes premium confondues) pour 214 au total. Enfin, de nouvelles filiales low-cost peuvent bénéficier de nouvelles négociations salariales pour optimiser la productivité de leurs salariés par rapport à leurs maisons-mères. C'est notamment sur ce dernier point que les compagnies européennes auront une carte à jouer.

**Une offre « dépackagée ».** Il s'agit ici d'un point crucial pour le low-cost long-courrier. Le modèle low-cost repose sur des tarifications « nues » des billets autour desquelles de nombreux services additionnels sont proposés (ancillary services). Sur le long-courrier, cette source de revenu représente un enjeu important avec des passagers qui passent plus de temps en vol et qui ont par conséquent plus de chances de céder à des achats compulsifs. Ainsi, la compagnie Scoot développe ses services annexes avec, pour exemple, des locations de tablettes durant ses vols. Ses ancillary services représentent déjà plus de 20% de ses revenus. Chez Air Asia X, en 2014 ils correspondaient à 19,9% du CA.

sur l'utilisation du Boeing 787 Dreamliner, sur une optimisation des temps de vol des avions, et, pour les vols asiatiques, sur une partie du personnel basée à Bangkok. La stratégie de la compagnie repose sur l'utilisation du Boeing 787 Dreamliner, sur une optimisation des temps de vol des avions, et, pour les vols asiatiques, sur une partie du personnel basée à Bangkok. La compagnie profite notamment d'une masse salariale compétitive comparée aux groupes historiques européens.

Après deux ans d'opération, si Norwegian ne communique pas encore sur son éventuelle rentabilité, la compagnie indique un bon taux de remplissage de ces lignes long-courriers : 91%.

Mais les compagnies historiques ne restent pas passives. Chez Lufthansa, l'offre long-courrier est déjà en développement via la filiale low-cost Eurowings. Preuve de l'enjeu pour cet acteur allemand, le groupe a annoncé une nouvelle organisation pour janvier 2016 qui mettra sur un pied d'égalité les branches premium (Lufthansa, Austrian, Swiss) et low-cost (Eurowings). Les premiers vols long-courriers de cette dernière ont décollé en novembre 2015 avec des destinations telles que Dubaï, la Thaïlande ou encore les Caraïbes, depuis Bonn et Cologne. La compagnie opérera à l'aide d'Airbus NV A330 et attend une rentabilité sous 12 à 24 mois. Du côté de l'IAG (International Airlines Group), le modèle low-cost « est à l'étude ».

#### En France

En France, XL Airways s'engage déjà sur un segment plus économique du long-courrier. La compagnie se base notamment sur l'utilisation de flottes mono-classe ou bi-classe avec une classe Premium Galaxie faiblement représentée (maximum 21 sièges par avion) pour augmenter le nombre de sièges par avion. Elle dégage aussi des économies sur les services en proposant, par exemple, des divertissements collectifs plutôt que des écrans individuels. Des tablettes sont alors disponibles comme service additionnel ou gratuitement en classe Premium Galaxie.

Le low-cost long-courrier devrait aussi être développé par Air Caraïbes. La compagnie a annoncé lors de son assemblée générale, en juin, qu'elle planifiait l'exploitation d'une filiale low-cost, le projet « Sunline ». Cette compagnie devrait débuter ses opérations en juin 2016 et exploitera un Airbus A330-300 commandé pour ses besoins en ciblant les marchés loisirs. La rentabilité de la compagnie passera notamment par des ventes directes par internet et par une augmentation du nombre d'heures de vol du personnel : 800 heures contre 750 à l'heure actuelle.

Si la pérennité d'un modèle low-cost long-courrier depuis et vers l'Europe reste encore à démontrer, les compagnies historiques, telles que Lufthansa, semblent néanmoins vouloir réagir plus vite qu'elles ne l'ont fait dans le cadre des court- et moyen-courriers. Avec des cours du baril de pétrole au plus bas et des négociations salariales en cours, dans le cadre de leurs plans de transformation, l'heure est certainement à la réflexion sur cette problématique.

## ... ET QUI COMMENCE À INTÉRESSER

### LES COMPAGNIES EUROPÉENNES

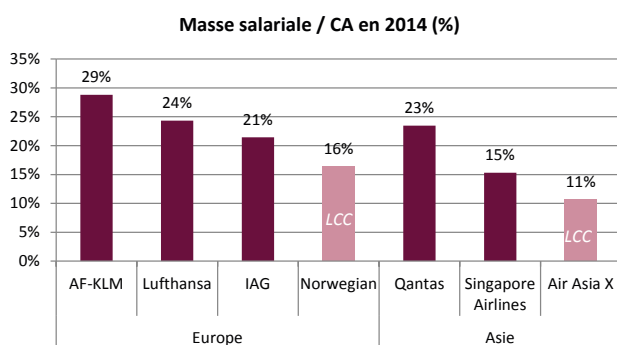
En Europe, des initiatives de compagnies historiques comme de compagnies à bas coûts commencent à apparaître.

#### En Europe

En 2013, la compagnie low-cost Norwegian a débuté des opérations long-courriers. Ces dernières permettent dans un premier temps de relier Oslo et Stockholm à New-York ou encore à Bangkok. La compagnie a depuis ouvert une ligne New-York – Londres opérant depuis le second aéroport de la capitale anglaise : Gatwick. La stratégie de la compagnie repose

#### Le faible poids de leur masse salariale donne un avantage compétitif important aux compagnies low-cost (LCC)

Sources : Rapports annuels 2014 des compagnies observées



# MONTÉE EN GAMME, QUELS ENJEUX POUR LES COMPAGNIES EUROPÉENNES ?

*Le classement annuel Skytrax 2015 (organisme britannique reconnu qui évalue la qualité de service des compagnies aériennes), paru en juin dernier, fait ressortir l'urgence qu'ont les compagnies européennes à réagir face à la concurrence des compagnies du Golfe et d'Asie qui monopolisent le TOP 10. Si Air France se hisse à la 15ème place en gagnant 10 rangs par rapport au classement 2014, le bilan pour les compagnies européennes reste inquiétant : seulement 5 compagnies européennes sont présentes dans le Top 20 du classement, ce qui les incite à placer la montée en gamme de leurs différentes classes au cœur de leurs stratégies de développement long terme.*

## LA CLASSE BUSINESS :

### RÉPONDRE AUX EXIGENCES

#### DE LA CLIENTÈLE LA PLUS RENTABLE

La montée en gamme des compagnies aériennes concerne depuis longtemps déjà les voyageurs de la classe Business, considérés comme les plus rentables. Si chez Air France les passagers de la classe affaires représentent seulement 2 millions de passagers sur un total de 80 millions par an, ils représentent un tiers du chiffre d'affaires de la compagnie en 2014. Ainsi, les compagnies européennes historiques participent toutes à une course à l'innovation pour séduire une clientèle de plus en plus exigeante et très bien informée.

Cette course à l'innovation vise notamment à s'aligner sur les standards qu'ont progressivement imposés les compagnies du Golfe sur cette classe affaires, et qu'elles ne cessent de relever, pour répondre tant aux exigences de la clientèle d'affaires qu'aux particuliers aisés. Chaque service doit ainsi être optimisé et chaque détail étudié, pour rendre le confort optimal.

D'autre part, les compagnies traditionnelles sont concurrencées par les compagnies low cost qui créent des offres business avec un rapport qualité/prix imbattable, sous la forme de vols à la carte que le passager d'affaires peut agrémenter de services payants semblables aux services de la Business des compagnies traditionnelles (pass Early Boarding de Wizzair, kit de confort ou tablette tactile sur Air Asia, option flexibilité sur Spirit Airlines).

British Airways a été la compagnie pionnière de ce mouvement en équipant dès 2000 sa classe affaires de sièges se transformant en lits entièrement plats. Depuis, l'ensemble des compagnies historiques propose notamment à sa clientèle haut de gamme plus d'espacements entre les sièges, des repas gastronomiques, un accès à des salons réservés dans les aéroports, un embarquement et une remise des bagages prioritaires.

Aujourd'hui ces éléments, devenus basiques, ne suffisent plus à concurrencer les compagnies du Golfe qui font s'élever à chacune de leur innovation les attentes de cette clientèle et qui semblent toujours avoir un temps d'avance : appareils de moins de 5 ans d'âge (contre 10 à 12 ans pour Air France et Lufthansa), des sièges

Business qui offrent plus de place (les B777 de Qatar offrent 84 centimètres entre les sièges contre 81 chez Air France), l'accès au wi-fi sur tous les vols.

D'ailleurs, ce n'est pas sans effort que Lufthansa vise la 10ème place du classement Skytrax en 2014 et se place à la 12ème place en 2015. Depuis 2011, la compagnie a investi 1,5 milliard d'euros dans la modernisation de ses cabines. En 2015, la compagnie mise sur sa classe Business en proposant de nouveaux services innovants, à l'image de sa nouvelle offre de restauration inspirée des standards de l'hôtellerie haut de gamme : le service au chariot est remplacé par un service à l'assiette, et les hôtesses sont chargées d'un nombre défini de passagers, ce qui permet de renforcer le service client et de valoriser l'expérience client. La compagnie propose également un service Internet haut débit FlyNet à bord de tous les vols long-courriers.

De son côté, Air France a présenté en avril 2015 ses nouvelles cabines moyen-courriers (sièges en cuir, repas chaud en Business), dans le cadre de la poursuite de sa stratégie de montée en gamme, après avoir déjà investi un milliard d'euros dans la refonte de ses avions destinés à ses vols long-courriers en 2014. Cette refonte de sa classe Business en 2014 lui a permis de passer de la 40ème à la 25ème place du classement Skytrax en 2014, et de se positionner à la 15ème place en 2015. La compagnie a fait appel à des designers et à l'avis de ses clients pour refondre les sièges de ses Boeing 777 et A380, parfaitement plats et spacieux (près de 2 mètres de long), offrir des repas gastronomiques signés par des chefs étoilés (Régis Marcon et Joël Robuchon) et agrémenter l'espace de détails qui font la différence (prise électrique, port usb, oreiller XXL, trousse avec des produits Clarins). La compagnie a également mis l'accent sur le service client en formant 13 000 collaborateurs Air France en relation direct avec le client à la « caring attitude ».

Les besoins et attentes des passagers aériens tendent à évoluer : recherche du meilleur tarif, de vol « à la carte » permettant de sélectionner les services et produits souhaités, de flexibilité sur les conditions d'annulation et de modification, de confort à bord.

Pour y répondre, les compagnies aériennes ont progressivement étendu leur gamme d'offres par le développement de stratégies de montée en gamme tout en conservant et en préservant le positionnement par classe et la distinction entre chacune d'elles. Ainsi, par une segmentation plus fine des différentes cibles, ils adaptent leurs offres afin de répondre aux exigences des différents profils de voyageurs.

Cette segmentation plus fine du marché a conduit à la création de la classe « Premium Economy ». Ce positionnement nouveau s'adresse notamment aux clients souhaitant allier confort et prix abordables et qui souhaitent profiter d'un palier intermédiaire entre les deux classes traditionnelles Economy et First. Cette classe hybride répond également aux besoins des entreprises engagées dans une démarche de réduction des coûts et contraintes d'instaurer une politique plus stricte sur les dépenses de voyages d'affaires. En créant la classe Premium Economy, les compagnies aériennes se dotent d'un levier compétitif fort pour contrer un transfert de la clientèle d'affaires de la Business à la classe Economy ainsi qu'un report de ces voyageurs vers une compagnie Low Cost.

Alors que Lufthansa n'a introduit son offre Premium Economy sur ses vols long-courriers que depuis la fin de l'année 2014, la plupart des compagnies s'attèlent déjà à refondre l'offre de cette classe hybride, à l'image d'Air France qui a fait de cette classe un argument différenciant. Air France propose en effet une offre assez proche de celle de la Business : 40% d'espace en plus par rapport la classe Economy, un repose pied ajustable, un écran HD tactile, une offre de restauration haute gamme, embarquement et débarquement prioritaire, trousse de toilette.

Cette opportunité n'aura pas échappé non plus aux compagnies asiatiques, renforçant la concurrence sur cette cible de clientèle, notamment avec Singapore Airlines, qui lance sur l'axe Singapour-Sydney puis sur les vols au départ de l'Europe, une nouvelle classe Premium Economy (sièges plus large avec un écran tactile individuel de 34 cm de largeur - un record en Premium Economy – deux ports USB, alimentation électrique et la possibilité de choisir son plat principal la veille du départ via le service « Book the Cook »).

Les stratégies de montée en gamme ne se limitent cependant pas à la Business et à l'Economy : la course au luxe du positionnement de la classe First est également au cœur de la stratégie des compagnies européennes.

La classe First est aussi la cible des investissements de montée en gamme, mais plus marginale puisque cette classe se place par essence sur le marché de niche de l'ultra luxe. En mai 2014, Air France dévoilait sa nouvelle première classe dans laquelle elle a investi 50 millions d'euros : espaces privatifs de 3 mètres carrés, avec un large fauteuil transformable en lit de 2 m sur 77 cm, restauration gastronomique. La même année le classement Skytrax jugeait le Salon « La Première » d'Air France à l'aéroport Charles de Gaulle meilleur salon de première classe au monde. Les compagnies du Golfe, qui conservent une longueur d'avance, redoublent de créativité pour perfectionner leur offre « luxe » : Etihad présentait en juin 2014 « The Residence », un mini-appartement situé à l'avant du pont supérieur de ses A380 dont le tarif s'élève à 25 000 dollars. La stratégie de montée en gamme, ou la « surenchère du luxe », est essentielle pour la classe First dont les (rares) passagers choisissent leur transporteur non pour le prix mais pour la qualité de service.

Cette dynamique défensive de montée en gamme ne semble cependant pas suffisante pour égaler leurs rivaux du Golfe tant au niveau de leurs résultats nets qu'à celui de l'expérience client, ces compagnies annoncent des résultats record pour l'exercice 2014-2015 (une hausse de 40% du bénéfice d'Emirates et de 52% du résultat nets d'Etihad Airways) et font de nouveau partie du TOP 10 du classement Skytrax. Les compagnies du Golfe s'enracinent de plus en plus dans le paysage européen par le biais de rachats stratégiques (Etihad rachète fin 2014 49% des parts de la compagnie italienne Alitalia et 75% de son programme de fidélité, Alitalia Fidelity) et la négociation d'alliances (Air-France-KLM et Etihad ont noué un accord commercial sur la liaison Paris-Abou Dhabi en 2012). Les compagnies traditionnelles européennes, condamnées à l'excellence, devront redoubler d'efforts pour poursuivre leur montée en gamme.

#### Références :

Aerobuzz.com, « Air France rend sa nouvelle classe Affaires modulable », octobre 2014  
<http://corporate.airfrance.com/fr/la-compagnie/flotte/>  
<http://www.airfleets.fr/ageflotte/Lufthansa.htm>  
 Le quotidien du tourisme, « Lufthansa poursuit sa montée en gamme », mars 2015

# LE BOOM DES ANCILLARY SERVICES

La distribution des « ancillary services » - aussi appelés « ancillaries » ou services ancillaires - est devenue un enjeu majeur dans le secteur de l'aérien, que ce soit pour les compagnies low cost ou les compagnies régulières. Pour les low cost, ces services peuvent représenter une part importante des revenus : 24,8% pour Ryanair, 34,9% pour Wizz Air voire même 38,4% chez Spirit. Pour les compagnies régulières, ils représentent aussi une source croissante de revenus. En 2014, le revenu des services complémentaires au global est estimé à \$49,9 milliards<sup>1</sup>.

Afin de mieux comprendre la maturité des compagnies aériennes dans la vente en ligne de ces services, la manière dont les services inclus dans le billet sont présentés et dont les services non inclus sont vendus en lignes, Sia Partners a étudié les sites web et mobiles de 28 compagnies aériennes réparties dans le monde (18 compagnies régulières et 10 low cost - 50% Europe, 25% Amérique du Nord, 14% Asie - Pacifique, 11% Moyen Orient).

## L'ÉVOLUTION DE L'OFFRE DES COMPAGNIES

### AÉRIENNES IMPLIQUE UNE NÉCESSITÉ

### DE CLARIFICATION DES SERVICES

### INCLUS AVEC LE BILLET

Auparavant, quel que soit la classe de confort et la compagnie aérienne choisie, les services inclus dans le prix du billet d'avion étaient connus implicitement des clients et donc peu précisés car il semblait exister une certaine homogénéité dans l'offre des compagnies. Avec l'arrivée du « vol à la carte », la montée en gamme de certaines compagnies régulières et la création de nouvelles classes de confort qui cassent le modèle tripartite (Éco, Business, First), les disparités dans les services inclus entre les compagnies aériennes ont progressé.

Si les services inclus dépendent classiquement du type de tarif (plus le client monte en gamme, plus nombreux sont les services inclus), nous observons désormais une évolution du modèle de revenus de certaines compagnies aériennes qui ont choisi de proposer en ancillary un service qui était précédemment inclus dans le prix du billet. Delta a par exemple décidé de faire payer le choix du siège pour ses trois niveaux de classes Economy (non flexible, mini prix, flexible) alors que ce service était inclus dans le prix du billet avant l'intégration des ancillaries dans leur modèle.

L'étude menée indique que 79% des compagnies aériennes n'affichent pas clairement les services inclus : en particulier, 50% des compagnies ne mettent pas à disposition du client une liste des services inclus et 29% donnent accès à cette liste de manière non ostentatoire et non visuelle.

La mise en avant des services inclus apparaît comme un enjeu de taille pour les compagnies aériennes afin de fluidifier le parcours client et de faciliter, après la sélection du vol, le choix des ancillaries. Un client qui aura une vision claire de ce qui est compris dans le prix de son billet sera plus enclin à personnaliser son vol en achetant des ancillaries car il appréciera d'une part la visibilité offerte et saura d'autre part ce qui lui manque (bagage supplémentaire, espace supplémentaire pour les jambes ...).

Parmi les bons élèves, on peut citer Air France qui présente les services inclus à l'aide de pictogrammes, Virgin Atlantic via des vidéos, Qatar à l'aide d'un texte descriptif et Delta qui propose au client de cocher les services gratuits qu'il souhaite voir inclus dans le vol (wifi, écrans suspendus, alimentation USB, sièges lit).

## DES ANCILLARIES DÉSORMAIS

### INCONTOURNABLES DANS LA DISTRIBUTION

### DIRECTE DES COMPAGNIES AÉRIENNES

#### **93% des compagnies distribuent au moins un ancillary**

Sur le périmètre étudié, 93% des compagnies aériennes distribuent au moins un ancillary au moment de la réservation du billet d'avion. Les champions de la distribution d'ancillaries sont sans grande surprise les compagnies low cost puisque Ryanair, Wizz Air, Air Asia et Spirit distribuent en ligne entre 8 et 10 ancillaries différents.

Les ancillaries se distinguent en deux modèles : les modèles de ventes incitatives permettant une montée en gamme du service ou du produit (ex : le proposant à la vente des services ou des produits complémentaires (ex : l'hôtel), et celui des ventes croisées.

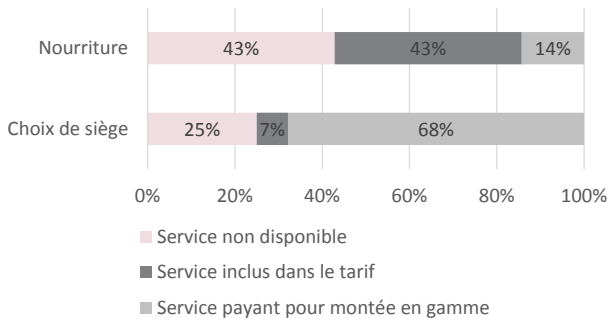
#### **Seules 11% des compagnies ne proposent pas de ventes incitatives**

La multiplication des modèles de ventes incitatives s'explique par le besoin, dans le cadre d'un environnement ultra-concurrentiel, de proposer une offre d'entrée de gamme se limitant au choix du billet (date et destination) sans service additionnel afin de capter la clientèle la plus large et d'offrir aux passagers un service de « vol à la carte ». Le marché dégroupé donc les services tels que le choix du siège ou les bagages en soute de son offre d'appel. Si 11% des compagnies ne distribuent encore aucun ancillary de ce type dans leur canal de vente, il est à noter que la plupart des compagnies aériennes ont pris ce tournant.

Ainsi 75% des compagnies offrent la possibilité de sélectionner son siège. Sur ces compagnies, 90% proposent pour certaines classes de payer pour choisir son siège (sinon le placement est aléatoire). Les 10% restants proposent ce service de choix de siège, mais gratuitement pour toutes les classes.

### Répartition de l'offre des ancillaries choix de siège et de repas

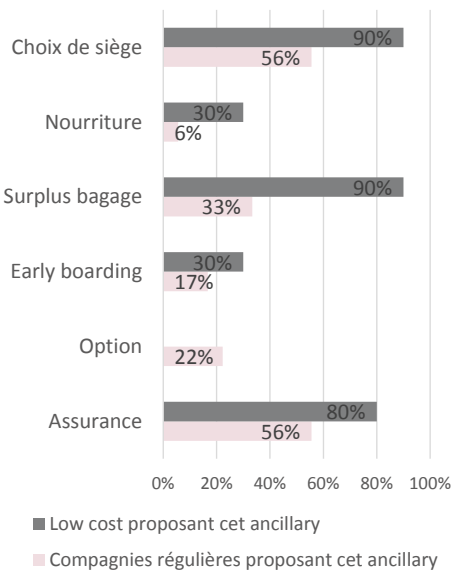
Sources : Sia Partners



La disparité des positionnements des compagnies aériennes face à la distribution des ancillaries se distingue en fonction des produits, des types de compagnies et des origines régionales des compagnies aériennes. Par exemple, 75% des compagnies offrent un choix de siège contre seulement 21% pour l'early boarding. La corrélation entre compagnie aérienne à bas coût et niveau de distribution des ancillary services est ici vérifiée. En effet, le modèle économique des compagnies low cost repose en partie sur les revenus issus de la vente de services additionnels. Les compagnies low cost proposent ainsi à 90% d'augmenter la capacité de bagage à embarquer (en particulier car la plupart ne proposent pas de bagage en service inclus) alors que les compagnies régulières ne le proposent qu'à 33% dans le canal de vente.

### Part des ventes incitatives en fonction des catégories de compagnies aériennes

Sources : Sia Partners

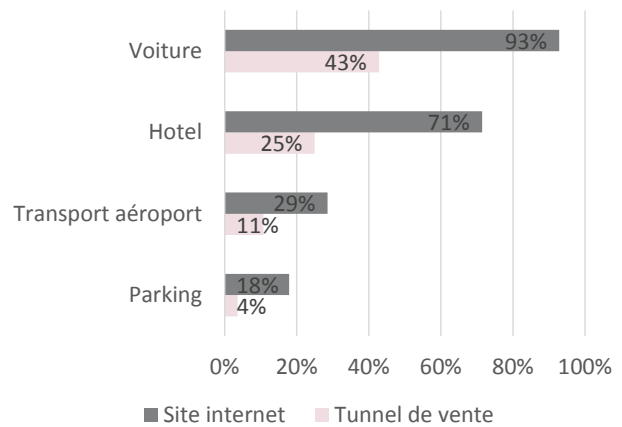


### Des ventes croisées peu proposées au sein du tunnel de vente

La vente croisée permet aux compagnies aériennes de proposer un parcours complet au client, incluant le vol, l'hôtel et les transports. La compagnie aérienne se rémunère sous forme de commission auprès des distributeurs et agrégateurs de ces produits. Si la grande majorité des compagnies aériennes ont mis en place des partenariats sur la voiture et l'hôtel (respectivement 93% et 71%), moins de la moitié (respectivement 43% et 25%) les intègrent, après sélection du billet, au tunnel de vente.

### Comparaison entre les ancillaries indiqués sur le site internet et ceux distribués dans le tunnel de vente

Sources : Sia Partners



Ces compagnies sont alors majoritairement des low cost puisque le rapport de distribution des ancillaries de ventes croisées entre compagnies régulières et compagnies low cost est de 2 pour 5 pour la voiture et l'hôtel. L'offre de transport vers l'aéroport et l'offre de parking à l'aéroport sont même absentes pour l'ensemble des compagnies régulières.

### Une distribution sur mobile à la traîne

La distribution via le canal mobile représente un enjeu majeur pour les compagnies aériennes<sup>2</sup>. Or sur 28 compagnies aériennes, 4 ne possèdent pas d'application mobile.

## LES COMPAGNIES SE DÉMARQUENT PAR

## DES ANCILLARIES ORIGINAUX,

## DES PACKS DE SERVICES ET DES PARCOURS

## DE VENTE DIFFÉRENCIANTS

S'il existe des services incontournables que les clients s'attendent à trouver systématiquement, inclus dans le tarif ou payants en supplément, les compagnies aériennes savent aussi se démarquer de la concurrence en proposant d'autres ancillaries originaux.

Ces services portent essentiellement sur des ventes incitatives puisque, parmi les compagnies aériennes du benchmark, seul British Airways propose une vente croisée autre que les ventes croisées traditionnelles (hôtel, voiture, transfert ou parking). Il s'agit de la vente d'activités à destination : visites, attractions, théâtres...

La créativité de l'offre des ancillaries peut permettre aux compagnies aériennes d'augmenter le panier moyen d'un vol sans pour autant tomber dans le travers de vendre en tant qu'option des services que le client considère comme normalement inclus dans la prestation.

Un certain nombre de services sont ainsi offerts pour améliorer l'expérience de voyage au sein de l'aéroport, même si le client a choisi un billet économique :

- Accès payant aux salons VIP de la compagnie pour les passagers n'ayant pas un tarif leur offrant l'accès gratuit (XL Airways, Air Canada, Virgin Atlantic)
- Service de livraison prioritaire des bagages à l'aéroport, afin d'éviter la longue attente le long des tapis à bagages (Corsair)

Enfin, l'innovation peut aussi être liée à la façon dont sont présentés et vendus les ancillaries. Ainsi, certaines compagnies ont fait le choix de packager leurs services. C'est notamment le cas de Wizz Air, compagnie low-cost, qui ne propose aucune classe mais présente deux packs de services : Wizz Premium et Wizz Premium Plus.

Si l'option est souscrite, les services inclus ne sont plus proposés par la suite, ce qui permet de gagner du temps dans l'achat du billet. WizzAir présente en outre les économies réalisées en choisissant le pack plutôt que les options individuelles, ce qui renforce l'attractivité du produit.

Il semble que cette logique de packaging de services soit une alternative intéressante lorsque les ancillaries proposés sont nombreux. Sélectionner de nombreux services peut en effet être fastidieux et ralentir le processus d'achat. Cette logique semble donc adaptée à partir du moment où le nombre d'ancillaries proposés est important.

Le benchmark a permis de montrer des différences notables entre les compagnies étudiées dans la distribution en ligne des ancillaries en fonction :

- Du type de la compagnie aérienne : les compagnies low cost distribuent en ligne plus d'ancillaries que les compagnies régulières
- Du canal de vente : le canal mobile présente une offre d'ancillaries moins riche que le web
- Du type d'ancillaries : les ventes incitatives sont plus développées que les ventes croisées
- Du mode de présentation : à la carte ou pack de services

Au global, la marge de progression dans la vente des ancillaries par les canaux directs web et mobile reste importante.

Il en est d'ailleurs de même pour la distribution indirecte par les agences de voyage en ligne et en canal physique qui proposent encore moins d'ancillaries que les sites des compagnies aériennes. Le nouveau standard NDC (New Distribution Capability) porté par IATA devrait permettre de casser les contraintes techniques et de faire évoluer cette situation pour les compagnies aériennes qui l'adopteront.

Que ce soit pour leur distribution directe (web et mobile) ou indirecte (par les agences de voyage), les compagnies aériennes seront amenées dans les années à venir à modifier la construction de leurs offres et à faire évoluer leur système d'information pour tirer pleinement profit de l'opportunité que représente la vente des ancillaries.

### Références :

<sup>1</sup> 2014 CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue, IdeaWorksCompany

<sup>2</sup> Selon le rapport « Atmosphère Global Travel Industry, Executive Survey », d'ici 2017, 50% des réservations en ligne devraient être effectuées via le canal mobile.



***HOTELLERIE***



# L'ENTRÉE DU C TO C DANS LE MARCHÉ DE L'HÔTELLERIE FRANÇAIS

Le succès d'acteurs C to C comme Airbnb sur le marché de l'hôtellerie français est venu remettre en question les modèles économiques traditionnels. Aubaine pour certains, menace pour d'autres, les avis sont nombreux concernant ces nouvelles plateformes C to C. Mais leur influence reste indiscutable. Quelles sont les caractéristiques de ce nouveau modèle ? Quels en sont les principaux acteurs et leur impact sur les modèles traditionnels ?

## LA CONSOMMATION COLLABORATIVE

### ET LE MODÈLE C TO C

Ces dernières années ont vu le développement puis la croissance de la consommation collaborative. Ce nouveau mode de consommation a tout d'abord concerné l'échange d'objets (eBay) pour s'étendre ensuite à toutes les catégories de produits (logements, outils de bricolage, voitures...).

## LES PRINCIPAUX ACTEURS C TO C

La tendance au développement des plateformes collaboratives dans le marché hôtelier ne se limite pas à Airbnb. D'autres acteurs ont fait leur apparition et tentent de se différencier. Les initiatives sont d'origines différentes mais ont toujours pour objectif de proposer une offre de logements touristiques alternatifs et moins cher que l'hôtel.

## FOCUS SUR AIRBNB

### Dans le monde

En 2014, ce sont 1.500.000 logements qui ont été proposés dans 34.000 villes et 190 pays. De 2008 à 2012, le site est passé d'une nuitée réservée par jour à une nuitée réservée toutes les 2 secondes. Les 3 pays les plus demandés sont les Etats-Unis (21,8% de la demande), l'Espagne (13,3%) et la France (12%).

### En France

On dénombre 30.000 annonces disponibles et 350.000 voyageurs ayant déjà séjourné en France avec Airbnb.

### Le modèle Airbnb











Le site a avant tout un but économique, à savoir à la fois une recherche de revenus complémentaires pour les loueurs et une recherche de location de vacances ou professionnelle à moindre coût pour les utilisateurs.

Sa deuxième proposition est la recherche de convivialité et la génération de rencontre. Enfin, il facilite l'organisation de voyages à travers le monde, en proposant des logements même dans des lieux reculés et propose une opportunité de voyage différent.

Le modèle économique d'Airbnb se base sur un système de commissions prélevées à la fois du côté du propriétaire et du côté locataire.

### Les nouveaux acteurs de l'hôtellerie

Sources : Sia Partners

					
<b>Date de création</b>	2008	2009	2011	2009	2011
<b>Origines</b>					
<b>Positionnement</b>	<i>Louez à des personnes dans plus de 34 000 villes et 192 pays.</i>	<i>Réservez vos locations de vacances en toute sérénité</i>	<i>Mieux qu'un hotel</i>	<i>Moins cher, plus humain !</i>	<i>Se sentir chez soi, chez les autres</i>
<b>Nombre de pays couverts</b>	192	100	150	162	1
<b>Nombre de biens disponibles</b>	1 500 000	330 000	300 000	50 000	5 000

### **Les opportunités de développement de ce modèle**

Le modèle C to C en France suit la tendance de la consommation collaborative et profite du marché touristique local (pays le plus visité au monde en 2015) :

Les sites de location de logements collaboratifs profitent de la demande d'économie et de revenus complémentaires des membres de la communauté C to C. Ainsi, des acteurs comme Airbnb ont mis en place un modèle de rémunération intéressant (commission pouvant aller jusqu'à 15% sur chaque réservation).

Ces sites répondent également à la recherche d'authenticité croissante des touristes (découverte d'une vie de quartier au-delà des visites classiques), et à leur désir toujours plus grand de flexibilité (pas de réservation longtemps à l'avance nécessaire).

### **Les obstacles au modèle**

**Le cadre réglementaire et législatif** : les associations et lobbying de l'hôtellerie et des chambres d'hôtes cherchent des recours contre les initiatives telles qu'Airbnb car ils sont eux-mêmes soumis à des législations très exigeantes. Certaines villes comme Paris et New-York tentent d'encadrer cette tendance. Ainsi, depuis le 1er octobre, Airbnb prélève une taxe de séjour à Paris (0,83€ par nuit et par personne) et la reverse à la municipalité. Cette mesure est destinée à rééquilibrer la concurrence entre les différents acteurs de l'hébergement touristique. En effet, la facilité d'accès à internet permet à un particulier de faire de la location une activité industrielle. C'est cette industrialisation concurrente de l'hôtellerie professionnelle que les autorités souhaitent réguler.

### **Un signe de crise et un danger pour la situation du logement.**

Dans une ville comme Paris, les utilisations frauduleuses de ce type de sites peut poser un véritable problème de logement. Les locataires sous-louant leur habitation en cas d'absence prolongé ou les propriétaires préférant louer un appartement à la semaine ou à la nuit empêchent des locataires ayant besoin d'un logement de pouvoir en bénéficier. Ces hôtes peuvent encourir de longues peines mais le contrôle reste compliqué.

### **La possibilité de se faire court-circuiter par les utilisateurs.**

Les propriétaires peuvent une fois le locataire trouvé, annuler leur offre et traiter directement avec le loueur.

Le développement de ces sites démontre des changements des habitudes des consommateurs auxquels les hôteliers doivent s'adapter. Les professionnels de l'hôtellerie peuvent en tirer profit de plusieurs manières :

- Prendre en compte ces nouveaux désirs dans la conception de leurs hôtels : désir de plus d'authenticité, de rencontre...
- Utiliser ce biais pour diffuser leurs offres – il n'est pas interdit aux professionnels de proposer des logements sur des sites comme Airbnb.

Ces nouvelles formes de consommation collaborative semblent être plus qu'une simple mode passagère. Elles sont révélatrices d'une évolution des besoins et demandes des voyageurs. Les hôteliers doivent prendre en compte ce changement et trouver leur place dans ce nouveau marché en misant sur l'innovation et leurs avantages comparatifs.



# L'HÔTELLERIE ET LE VOYAGE D'AFFAIRES, QUELLES NOUVELLES VOIES ET QUELLE PLACE POUR LES NOUVEAUX ACTEURS?

Le marché du voyage d'affaires est en pleine évolution : les usages des collaborateurs se diversifient et se personnalisent, la désintermédiation s'accroît (les ventes en ligne sur le secteur du voyage d'affaires ont augmenté de 5% en 2014<sup>1</sup>). Le voyageur d'affaires est de plus en plus connecté : réservation en ligne, utilisation de smartphones et de tablettes professionnels ou personnels (phénomène du BYOD), wearable devices (comme la montre connectée)... Également, le voyageur d'affaires peut être enclin à profiter de son déplacement à titre personnel. Les services proposés en sont impactés et évoluent en conséquence. Ainsi 36% des voyageurs de 18 à 30 ans prolongent leurs voyages d'affaires pour les finir en voyages Loisirs selon une étude menée par Egencia et Expedia. Les entreprises ont conscience de l'importance de maîtriser leur politique de voyage d'affaires. Le but est de rationaliser les dépenses liées à ces déplacements mais aussi de garantir leur sécurité et leur efficacité.

Au cœur du voyage d'affaires, l'hôtellerie représente un enjeu important : c'est le deuxième poste de dépense après l'aérien dans les budgets de voyage d'affaires. Ce chiffre a tendance à augmenter par les effets couplés de la croissance des transactions et des prix moyens par nuitée.

## PRINCIPALES TENDANCES ET ÉVOLUTIONS

### DES MODES DE RÉSERVATION D'HÔTEL

#### Une évolution des attentes des voyageurs d'affaires

Les attentes des voyageurs d'affaires évoluent : nouvelles technologies, désintermédiation, visites touristiques à titre privé,... Les hôteliers et les entreprises doivent s'adapter en conséquence.

Concernant les services qui doivent être fournis pendant le voyage, les voyageurs expriment la nécessité de pouvoir se connecter à tout moment en mobilité (3ème préoccupation à hauteur de 28%)<sup>2</sup> et de pouvoir accéder facilement aux documents professionnels (22%). Parmi les services nécessaires à fournir pour un voyage d'affaires, les plus importants sont le wifi, le parking, la flexibilité d'annulation, la possibilité de faire le check in et check out rapidement et l'ouverture de la réception 24h/24.

Les voyageurs ont besoin de pouvoir utiliser des outils de mobilité dans le cadre de leurs déplacements : les réservations de voyage depuis un mobile sont passées de 6% en 2012 à 18% en 2014 et devraient atteindre 25% en 2017<sup>3</sup>. Cette augmentation entraîne une forte attente des voyageurs et des gestionnaires de voyages en matière de services mobiles. Au-delà des réservations de voyage, 61% des voyageurs d'affaires déclarent être intéressés par une solution GPS pour les aider dans la sélection et la réservation de services annexes<sup>4</sup>.

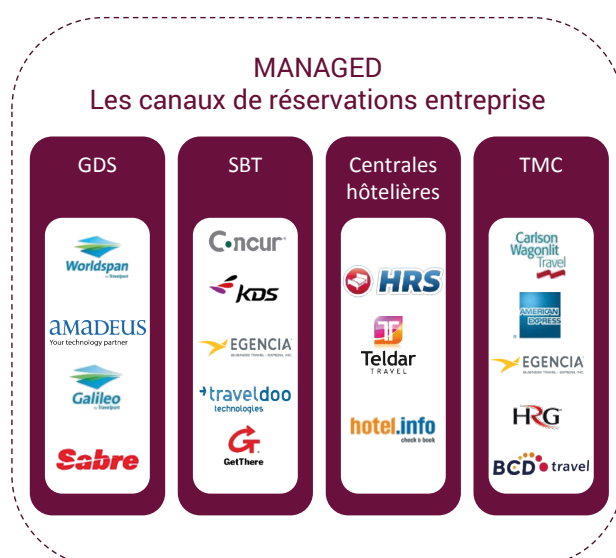
#### Une multiplication des canaux de réservation

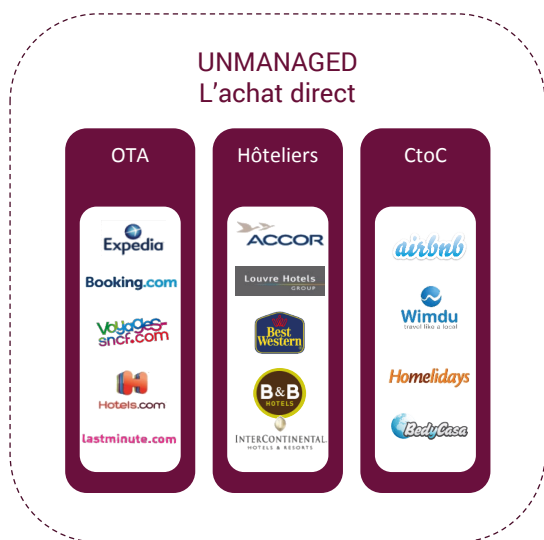
L'entreprise doit faire face à un élargissement des canaux de réservation concernant les hôtels. Plusieurs possibilités sont offertes au voyageur pour réserver l'hôtel avec d'un côté les canaux traditionnels spécifiques au voyage d'affaires (demande

offline auprès de l'agence de voyage, réservation en ligne via SBT, demande auprès d'une centrale de réservation hôtelière ou via un GDS) et de l'autre les canaux directs (demande auprès de l'hôtelier, réservation en ligne via les OTA ou utilisation d'alternatives venant du CtoC comme Airbnb)

Le succès des sites de réservation CtoC comme Airbnb pour le voyage d'affaires montre que ces modes de réservation ne sont pas seulement plébiscités pour leur prix mais aussi pour leur capacité à offrir une nouvelle expérience utilisateur dans laquelle le voyageur se sent comme chez lui. La capacité d'un mode d'hébergement à offrir une expérience de voyage personnalisée et agréable est également attendue par les voyageurs d'affaires.

GBTA (Global Business Travel Association) estime qu'entre 20 et 50% des réservations hôtelières des déplacements professionnels se font en dehors du canal préférentiel de l'entreprise.





Les modalités de paiement doivent permettre la limitation d'avance de frais des voyageurs : 9 voyageurs sur 10 déclarent encore avancer leurs frais de déplacements (dont 39% systématiquement ou presque) et 24% affirment que les dépenses occasionnées restent l'un des principaux inconvénients des voyages d'affaires.

**Des enjeux de maîtrise des coûts, de sécurité et de traçabilité pour les entreprises**

La maîtrise des coûts et donc la maîtrise de la politique voyage est la priorité numéro un des sociétés : des changements d'habitudes de consommation comme la multiplication des suppléments (taxi, wifi, suppléments du low-cost...) gonflent les notes de frais et incitent les entreprises à revoir leur politique de voyages.

Les sociétés doivent également garantir la sécurité des voyageurs : les outils de réservation « managed » sont associés à la traçabilité du parcours des collaborateurs encore perçue comme une forme de surveillance indispensable. L'employeur reste responsable de tout accident.

Les enjeux technologiques et de traçabilité du processus de voyages sont importants pour l'entreprise. Celle-ci est favorable à la maîtrise des différentes étapes de voyage : l'ordre de mission, les étapes du déplacement en lui-même, la gestion des notes de frais et leurs remboursements, le reporting... Les SBT ou OBT sont des outils qui permettent une meilleure traçabilité de ces étapes de gestion.

étape du voyage d'affaires. Ces transformations digitales sont initiées par l'ensemble des acteurs du marché, qu'ils soient des acteurs technologiques (éditeurs de logiciels, bases hôtelières,...), des chaînes hôtelières ou des Travel Management Companies (TMC).

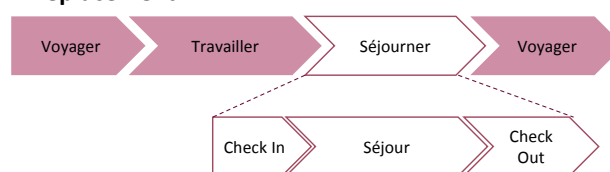
Afin d'illustrer les innovations majeures, ces dernières seront détaillées en s'appuyant sur le parcours client ci-après. Un focus est effectué sur la partie « hôtellerie » et sur les innovations dédiées aux voyageurs (et non à la société du voyageur).

**Parcours client du voyageur d'affaires :**

**Avant déplacement**



**Déplacement**



**Après déplacement**



**Avant le déplacement : simplifier l'organisation et la planification**

Les acteurs tendent de plus en plus à proposer une interface unique et multi-services (hôtel, déplacement,...). A partir d'une même application, il est devenu possible d'organiser en ligne un voyage porte à porte, incluant des modes de transport locaux (taxi, transports publics,...) et principaux (aérien, ferroviaire,...) ainsi que l'hôtellerie. Egalement, il est possible d'affecter automatiquement, en fonction de la complexité du voyage, le traitement de la réservation à l'agence de voyage (switch online / offline). Ainsi l'outil door-to-door NEO de KDS permet d'élaborer des itinéraires complets directement réservables en prenant en compte des critères de recherche spécifiés, de la politique de l'entreprise et des préférences de l'utilisateur.

Pour aider l'utilisateur dans son choix d'hôtel, les acteurs proposent des fonctions d'aide à la décision : application de la politique voyage, indication des fournisseurs préférés (comme Amadeus), intégration des avis Tripadvisor (Egencia), des collaborateurs (CWT Hotel Intel) ou encore de paramétrer la politique voyage par marché, type de missions, catégorie de voyageurs,...(TravelDoo).

Il devient également possible de personnaliser sa réservation en sélectionnant directement la chambre (ainsi que le positionnement de la chambre dans l'hôtel) ou en réservant des services annexes (wifi, restauration,...). Ces offres sont notamment proposées par l'application HiltonHHonors.

Pour les entreprises utilisant l'ordre de mission, les tendances actuelles sont à l'automatisation des processus d'édition et de validation associés. Ces outils, connectés à l'entreprise et à l'agence de voyage, permettent une validation électronique des ordres de mission (Dimo Software).

**LES SERVICES DIGITAUX AUTOUR**

**DU PARCOURS CLIENT**

Ces principaux changements dans le comportement et les attentes du voyageur sont portés par des innovations qui interviennent tout au long du parcours client (avant, pendant et après le déplacement). Ils ont pour objectif de faciliter chaque

Ces fonctions sont d'autant plus significatives qu'elles sont accessibles depuis le smartphone. Le voyageur peut, quand et où il le souhaite, avoir accès à un parcours de réservation personnalisé (avec ses informations personnelles et des services personnalisables) et centralisé au sein d'une seule application.

**Lors du déplacement (et notamment lors du séjour hôtelier) : piloter son séjour en temps réel grâce à son smartphone**

Lors de son déplacement, le voyageur souhaite être informé, au plus tôt, de toute perturbation. Cette fonctionnalité très prisée pour la partie transport du voyage, reste utile pour l'hôtellerie. On pourrait ainsi imaginer rendre accessible des informations comme la disponibilité de la chambre pour le check in, les indications sur un wifi hors service ou autres. La communication de ces informations serait notamment facilitée par l'utilisation d'objets connectés (montre, tablette, Smartphone,...). Avec son application disponible sur Apple Watch, l'application Marriott International alerte le voyageur des éventuels aléas.

Au travers de ses applications mobiles ou de son site web, l'hôtel interagit directement avec le voyageur, où qu'il soit. L'objectif est de lui permettre de réaliser l'ensemble de son séjour sans obligatoirement passer par la réception. Le voyageur gagne du temps en période de forte affluence et garde un accès aux services lorsque la réception est fermée. Grâce à son Smartphone, il peut notamment réaliser son check in et ouvrir la porte de la chambre en dehors des horaires d'ouverture de la réception. Il peut également réaliser son check out directement depuis son Smartphone ou depuis une borne en libre-service. Selon la politique de l'hôtelier, certains de ces services peuvent être limités aux voyageurs ayant effectué une réservation directement sur le site hôtelier.

Le voyageur a également accès, en temps réel, à l'ensemble des services proposés par l'hôtel via une conciergerie digitale (wifi, restaurant, blanchisserie, room service, nuit supplémentaire...)

**Focus sur des innovations majeures :**



- Création d'une application mobile unique pour tous les hôtels Accor
- Conciergerie virtuelle accessible depuis l'application mobile (room service, restauration...) & connectée avec les Smartphones des employés
- Check-In sur l'application



- Les clefs de chambre sont les Smartphones
- Digital check in
- Check out via des bornes en libre-service

**Après le déplacement : faciliter et automatiser la constitution de la note de frais**

Une fois le déplacement réalisé, le voyageur, (notamment celui qui a dû avancer les frais), souhaite obtenir un remboursement dans les plus brefs délais. La création de la note de frais doit être simple et rapide. Cette étape est vécue comme une perte de temps pour 69% des voyageurs d'affaires. Trop de voyageurs reportent ou bâclent la constitution de leurs notes de frais, induisant des remboursements tardifs et/ou des retraitements. Par ailleurs, 88% des voyageurs déclarent réaliser leurs notes de frais durant

les heures de travail, impliquant une perte de productivité.

Plusieurs moyens permettent d'accélérer et de fiabiliser la soumission de la note de frais :

- La numérisation des notes de frais au fur à mesure, à partir du Smartphone (via l'appareil photo)
- La possibilité de saisir ses frais à partir de son smartphone même en mode déconnecté
- Le transfert automatique des factures des fournisseurs partenaires vers l'outil de gestion de notes de frais
- L'intégration des données provenant des cartes corporate et des cartes logées simplifie l'étape de constitution de la note de frais
- Les partenariats mis en place avec les hôteliers pour automatiser les notes de frais comme Concur avec AirBnb et IHG

La simplification concerne également les processus de rapprochement : automatisation des rapprochements entre les montants réservés et ceux réglés (lors de règlements après la réservation). Une demande de justification sera automatiquement envoyée en cas d'écarts constatés, tandis que la dépense sera validée automatiquement si l'écart est nul.

**L'ÉVOLUTION DES TENDANCES**

**ET DES TECHNOLOGIES ENTRAÎNE**

**UNE TRANSFORMATION MAJEURE**

**DU RÔLE DE TRAVEL MANAGER**

La réservation d'un voyage d'affaires s'éloigne de plus en plus de la simple transaction. Avec l'évolution des moyens de réservation, des outils technologiques et des offres elles-mêmes, le Travel manager doit avoir une vision globale de son programme de voyages. Il est le garant de cette politique et de ses bénéfices. En Europe, il est estimé qu'uniquement 55% des Travel managers calculent les bénéfices de leur programme de voyages

La technologie est le facteur dominant de l'évolution du rôle du Travel manager. Elle va permettre à ceux-ci d'étendre leur rôle au sein de leur organisation. Selon une étude menée par GBTA et Sabre, 84% des Travel managers s'attendent à ce que leur rôle dans l'entreprise devienne plus crucial d'ici trois à cinq ans, notamment grâce aux technologies mobile, aux paiements virtuels et à la collecte et à l'analyse de données.

Principalement, le rôle de Travel manager tend à se renforcer sur les domaines suivants :

- L'importance des compétences et connaissances sur les nouvelles technologies
- L'analyse des données liées aux activités de voyage d'affaires
- La gestion de leur politique de voyages au niveau le plus global possible, de manière à augmenter leur pouvoir de négociation et à réaliser des économies d'échelle.
- La gestion du risque à travers la garantie de la sécurité des voyageurs.

**Références :**

<sup>1</sup> Fevad : Bilan annuel du e-commerce en France

<sup>2</sup> American Express White Paper 2014

<sup>3</sup> Etude CWT : emerging technologies and trends on travel

<sup>4</sup> Etude GBTA : Business Traveler Sentiment Index Global Report



***AUTOCAR***

# LA LIBÉRALISATION DU TRANSPORT DE VOYAGEURS PAR AUTOCAR : UNE MENACE POUR LE FERROVIAIRE ?

*La répartition du transport de voyageur en France est largement favorable à la voiture particulière, qui représente 82% du trafic, suivi de loin par le ferroviaire (10%) et l'autocar (5%). Si ces deux derniers modes de transport ont eu tendance à croître depuis les années 1990, les chiffres se stabilisent depuis 2000. Le transport par autocar est en pleine voie de libéralisation suite à l'adoption de la Loi Macron, ce qui pourrait bien changer la donne. Une première brèche avait été ouverte en 2009, avec la possibilité de cabotage sur le territoire national des liaisons internationales. Désormais, les compagnies d'autocar peuvent proposer des liaisons interrégionales sur des trajets d'au moins 100 km.*

## LIBÉRALISATIONS EN EUROPE :

### QUELS ENSEIGNEMENTS DE L'ANGLETERRE

### ET DE L'ALLEMAGNE ?

En Grande Bretagne, la libéralisation complète du transport par autocar est intervenue très tôt. Dès 1980, toutes les liaisons régulières par autocar au-delà de 50 kilomètres ne sont plus régulées. Dans la même logique, en 1985, les liaisons locales sont affranchies de toutes contraintes. Aujourd'hui, National Express, opérateur historique, domine ses concurrents avec 85% de part de marché. D'autres opérateurs comme Megabus (Stagecoach), Greyhound UK (FirstGroup), ou Scottish Citylink sont présents mais adoptent soit un positionnement spécifique (ex : Greyhound UK propose un transport low cost) soit décident d'avoir un ancrage régional.

Avant 2013, le marché du transport national par autocar en Allemagne était fortement encadré. Seul l'opérateur ferroviaire historique Deutsch Bahn pouvait mettre en place des liaisons nationales régulières par autocar. Quelques autres compagnies d'autocar opéraient sur des liaisons spécifiques. Depuis janvier 2013, toute entreprise peut se lancer sur ce marché pourvu que les liaisons fassent au moins 50 kilomètres et que l'autocar roule au minimum une heure entre deux arrêts. Résultat : le trafic a explosé avec 230% d'augmentation du trafic par autocar fin 2013, et on compte aujourd'hui 221 liaisons interrégionales par autocar et un nombre croissant d'opérateurs comme Meinfernbus et FlixBus qui ont fusionné en 2015, ADAC Postbus, DeinBus.

Bien que relativement récente, cette libéralisation allemande peut apporter certains enseignements. En premier lieu, la libéralisation du marché a apporté un gain en termes d'offre pour le consommateur. Le maillage de dessertes et de liaisons s'est étoffé et des villes moyennes ont pu bénéficier d'une desserte autocar. En second lieu, en Allemagne, la concurrence exacerbée a permis une diminution des tarifs. Une véritable guerre des prix a été déclenchée. A l'image de l'Angleterre, il est probable que ces tarifs attractifs ne durent pas, puisque seuls les opérateurs

financièrement robustes pourront résister. Les effets d'une libéralisation du transport par autocar diffèrent donc entre le court et long-terme. Mais qu'en est-il dans le cas français ?

## LES IMPACTS DE LA LIBÉRALISATION

### EN FRANCE

Dans un premier rapport de 2013, l'autorité de la concurrence anticipe plusieurs bénéfices de l'ouverture du marché : le premier est un gain de pouvoir d'achat pour les consommateurs. En effet, ces derniers disposeront d'un mode de transport moins onéreux que le transport ferroviaire, d'autant plus que le nombre de concurrents sera important.

Le second avantage anticipé est de voir dans cette libéralisation un facteur d'élargissement du marché. D'une part, cela permettrait à une partie de la population qui ne voyageait pas auparavant de se déplacer à moindre coût, renforçant la demande potentielle. D'autre part, des liaisons pour l'instant non desservies pourraient voir le jour, le seuil de rentabilité d'une liaison par autocar étant largement inférieur à celui d'une liaison ferroviaire, notamment du fait d'investissements structurels moins onéreux.

## UNE VÉRITABLE CONCURRENCE

### DU TRANSPORT FERROVIAIRE OU UN MODE

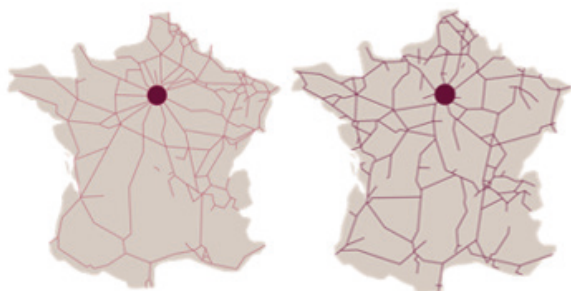
### DE TRANSPORT COMPLÉMENTAIRE ?

De prime abord, les deux modes de transport possèdent chacun leurs avantages respectifs, ce qui ne permet pas de conclure à une véritable concurrence entre ferroviaire et autocar. Là où

l'autocar met en avant une offre bon marché au détriment du temps de trajet et du confort de voyage, le ferroviaire mise sur des liaisons rapides et au confort plus important. En France, le réseau ferroviaire principal (lignes à grande vitesse et lignes à doubles voies) et le réseau autoroutier (concessions et voies express) se superposent.

#### Le réseau ferroviaire principal (gauche) et le réseau autoroutier (à droite) se superposent

Sources : Sia Partners



Le système de concession mis en place assure une qualité et une sécurité très satisfaisantes sur le réseau. Le transport par autocar peut donc se reposer sur ce réseau vaste et performant pour proposer des prestations de voyage confortables et optimiser les temps de trajet. Même si cela ne suffit pas à rendre l'autocar substituable à la rapidité et au confort du transport ferroviaire, cela contribue à diminuer le différentiel de perception entre les deux modes.

L'absence d'infrastructures ferroviaires sur certaines liaisons interrégionales, dans le centre de la France par exemple, s'explique par l'absence de viabilité commerciale d'une offre ferroviaire. Le nombre de voyageurs potentiels limité rend caduque l'offre ferroviaire mais pas l'offre autocar, les coûts d'investissements très faibles de ce dernier mode permettant de les rendre facilement rentables. Mettre en place des liaisons par autocar sur ces dessertes représenterait un complément sur des trajets actuellement non desservis. SNCF s'est engagée sur cette voie en souhaitant proposer aux utilisateurs de son site de réservation l'offre OUIBUS aux côtés de l'offre ferroviaire. Les voyageurs pourront ainsi facilement comparer prix et temps de trajets, au risque d'engendrer un effet de cannibalisation sur certaines liaisons.

Les premiers enseignements de la libéralisation du transport de voyageurs par autocar en France au travers du cabotage sur les liaisons internationales, montrent que les opérateurs sont prêts à conquérir ce nouveau marché. Les retours d'expérience de l'Angleterre démontrent qu'après des premières années de concurrence féroce, le marché libre des liaisons par autocar est devenu un marché oligopolistique qui n'a pas mis en péril l'équilibre du mode ferroviaire, car les deux modes sont complémentaires.

La France, selon toute vraisemblance, et tout comme l'Allemagne, devrait suivre le modèle anglais. L'autocar a un rôle à jouer pour tirer parti d'une infrastructure routière française de bonne qualité et apporter une offre de transport dans des zones géographiques où jusqu'alors aucune offre n'existait. Le fait que le groupe SNCF, anticipant ces opportunités, ait lancé sa propre filiale de transport par autocar, OUIBUS, vient renforcer cette présomption.

## LE VIRAGE INATTENDU D'IDBUS FACE

### À LA LIBÉRALISATION

Si le groupe SNCF a attendu septembre pour dévoiler son offre, le virage pris par la société avec un changement de nom (OUIBUS) et de modèle économique n'est pas passé inaperçu. Outre une campagne publicitaire efficace, les médias se sont également emparés du sujet, comme souvent lorsque la compagnie innove. OUIBUS va bénéficier dès l'ouverture des nouvelles liaisons de son appartenance au groupe SNCF et de l'expérience acquise depuis le lancement d'IDBUS en 2012. En effet l'autocariste disposera de la connaissance historique des voyageurs et du territoire de l'opérateur ferroviaire. Pour définir les liaisons à desservir, la fréquence des trajets, le nombre d'arrêts, les services auxiliaires à proposer il serait dommage que OUIBUS ne profite pas des compétences internes au groupe.

En premier lieu Guillaume Pepy a indiqué que les trajets en autocar seraient proposés sur le site voyages-sncf.com au même titre que les trajets en train. Si cette politique pourra faire grincer des dents en interne, les cheminots étant très attachés à la culture ferroviaire, elle profitera pleinement à la croissance de OUIBUS. N'oublions pas que voyage-sncf.com reste le 1er site marchand de tourisme en France et attire 7 millions de visiteurs uniques par mois. En affichant les horaires et tarifs des trajets en autocars lorsque les voyageurs feront une recherche pour des billets de train une partie de la clientèle se reportera naturellement sur l'offre routière. Certes une partie de ce report sera synonyme de cannibalisation mais une autre partie concernera des voyageurs qui ne se seraient finalement pas déplacés du fait d'un prix trop élevé.

Le second volet du changement de stratégie du groupe concerne le parc d'autocar. Au lieu d'avoir tous ses autocars en propre OUIBUS fera appel à des autocaristes locaux et à des chauffeurs professionnels. La compagnie dispose de 140 bus seulement, un chiffre insuffisant pour assurer les 130 liaisons prévues en 2016. Comme pour d'autres pans de l'économie on peut parler d'« Uberisation », l'autocariste privilégiant la flexibilité et le recours à des indépendants.





Online  
Booking

***AGENCES DE VOYAGES***

# LE DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE « PORTE À PORTE » ET SES ENJEUX

Préparer son voyage peut parfois s'avérer une tâche complexe et chronophage pour le voyageur. Il ne lui suffit pas toujours de réserver ses vols ou ses trains et son hôtel, il doit aussi déterminer comment rejoindre ou quitter les aéroports ou gares via les transports locaux (transports en commun, VTC/taxi, ...). La question du transfert entre aéroports et/ou gares peut aussi se poser pour certains trajets complexes. Pour répondre à cette problématique, des moteurs de recherche « door-to-door » sont arrivés sur le marché ces dernières années. Ces outils sont capables de construire des itinéraires combinant des modes de transport différents et proposent parfois même de procéder directement à leur réservation.

## LE CONCEPT DU "DOOR-TO-DOOR"

### ET SES AVANTAGES

Pour identifier les possibilités d'un itinéraire porte à porte, un voyageur est souvent obligé d'effectuer plusieurs recherches sur des sites web différents (comparateurs, agences en ligne, compagnies aériennes, opérateurs ferroviaires,...) et de se renseigner sur les modes de transport locaux existants à partir des gares et aéroports (taxi, VTC, transports en commun...).

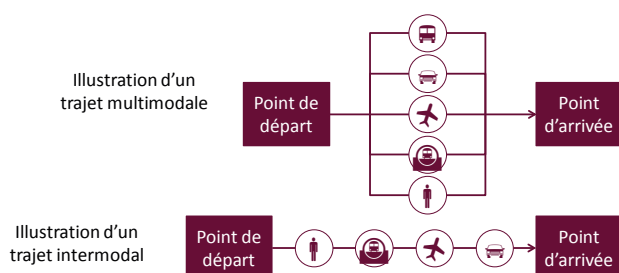
La méthode « door-to-door » a pour objectif de lui simplifier la tâche en combinant à la fois une approche multimodale (comparaison de plusieurs modes de transport pour aller d'un point A à un point B) et intermodale (combinaison de plusieurs modes de transport pour aller d'un point A à un point B).

Cette approche a plusieurs avantages pour le voyageur. Tout d'abord un gain de temps pour réserver son voyage grâce à une information centralisée sur un seul site. Il est aussi plus facile ainsi de comparer les différents modes de transport pour faire un choix qui corresponde au mieux à ses exigences (prix, temps de trajet, confort, ...). Le coût global du voyage peut ainsi être évalué et plus facilement optimisé.

Une étude du laboratoire de statistique de l'université de Cambridge estime que pour un voyageur moyen, l'utilisation d'un outil de recherche door-to-door pourrait permettre d'économiser jusqu'à 35% du prix du trajet et de gagner 2h30 de temps de recherche.

### Différence entre un trajet multimodal et un trajet intermodal

Sources : Sia Partners



## LES ENJEUX TECHNOLOGIQUES LIÉS

### AU "DOOR-TO-DOOR"

Pour pouvoir construire ces itinéraires couplant des modes de transport différents, une stratégie de sourcing des données de transport est nécessaire pour les entreprises proposant ces solutions. Elle dépend du marché ciblé, de la couverture géographique voulue, de la qualité et de la précision des données...

Dans ce domaine, certains modes de transport comme l'aérien disposent déjà d'agrégateurs donnant accès à des données de qualité avec une couverture mondiale (OAG ou Innovata pour les plans de transports, Skyscanner pour comparer disponibilités et prix, ...). A l'inverse pour le train ou les modes de transport locaux (transport en commun, offre de taxi, navette privée, VTC, ...) il n'existe pas d'acteur proposant des données consolidées au niveau mondial ou européen. Certains acteurs ont donc démarré eux-mêmes une consolidation et une normalisation de ces données (Rome2Rio, Google, ...). Et au fur et à mesure que les acteurs deviennent dominants sur certains modes de transport, ils deviennent des partenaires privilégiés des outils door-to-door. Blablacar, par exemple, est de plus en plus représenté dans les calculs d'itinéraire pour son offre de covoiturage.

Un autre enjeu pour les créateurs d'itinéraire door-to-door, et un enjeu clé de la concurrence entre ces acteurs, est la pertinence des trajets proposés. Cette notion de pertinence est complexe à définir car elle est souvent liée au motif du déplacement : si un voyageur d'affaires privilégiera régulièrement le temps de trajet le plus court, un touriste pourra modérer sa recherche avec des considérations financières. La pertinence de l'itinéraire peut dépendre également des préférences personnelles du voyageur : rail ou aérien ? Trajet avec le moins d'escales ou trajet le plus court ? ...

D'autre part, même s'il est possible d'identifier un périmètre de pertinence pour une population donnée, obtenir des résultats avisés peut s'avérer complexe dans la réalisation. Les données sont un élément essentiel de la construction de l'itinéraire, or dans un comparateur multimodal, une des complexités est de travailler sur un réseau interconnecté de plans de transport pouvant s'appuyer sur des référentiels différents tout en gardant une cohérence globale et en évitant les résultats aberrants.

## UN MARCHÉ DU “DOOR-TO-DOOR”

### EN CONSTRUCTION

Sur les 5 dernières années, de nombreux sites se sont lancés dans cette activité de calcul d'itinéraires door-to-door. La concurrence est forte et pour l'instant aucun acteur ne s'est démarqué comme dominant ce marché.

Nous avons étudié plusieurs de ces acteurs door-to-door pour en tirer quelques conclusions.

Plusieurs modèles économiques semblent se dessiner en fonction des acteurs. Premièrement, nombreux sont ceux qui ont noué des partenariats privilégiés avec certains transporteurs ou sites de voyage, de façon à y rediriger l'utilisateur qui souhaiterait réserver directement l'itinéraire qu'il a pu détecter dans l'outil door-to-door.

D'autres comme Rome2Rio mettent à disposition leur moteur de calcul d'itinéraire : tout d'abord gratuitement lorsque l'utilisation est limitée (moins de 300 requêtes par heure) puis de manière payante pour les applications clientes y faisant appel plus régulièrement.

On voit aussi certains acteurs, comme Wanderio, conserver le parcours de réservation sur leur propre site, se dirigeant donc plus vers une activité d'agence de voyages à la suite du calcul d'itinéraire.

Un autre critère de différenciation est l'accessibilité du site sur smartphones et tablettes. Plusieurs acteurs du door-to-door web ont aussi diffusé leur application mobile (Rome2Rio, Wanderio, Go Euro, Qixxit, ...) et d'autres comme Waymate ont retravaillé leur site pour optimiser l'expérience utilisateur sur tous les supports (« responsive website »).

Difficile donc de déterminer pour l'instant quelle entreprise saura le mieux séduire les voyageurs par la construction et la vente de son itinéraire door-to-door. D'autant plus que le marché est loin d'être fermé et que certains grands acteurs du web comme Google ont les atouts nécessaires pour proposer leur propre vision de la construction d'itinéraires multimodaux et intermodaux, comme on peut commencer à le pressentir avec l'intégration récente de Google Transit dans Google Maps.



# L'INTÉGRATION DES TRANSPORTS TERRESTRES DE PROXIMITÉ DANS LE MODÈLE « PORTE À PORTE »

*Les agences de voyages en ligne généralistes proposent la réservation de vols, de trains, des hôtels, des locations de voitures et parfois même des activités à destination, avec comme idée de rassembler en un site unique tous les éléments pour organiser son voyage. C'est un des principes qui sous-tend la notion de « door-to-door » vu précédemment. Des entreprises comme Rome2Rio ou FromAtoB proposent des calculs d'itinéraires door-to-door, avec des redirections vers des sites partenaires pour finaliser les réservations.*

## LA PROCHAINE ÉTAPE EN DIRECTION DU PORTE À PORTE POUR LES AGENCES DE VOYAGES EN LIGNE : L'AJOUT DES TRANSPORTS TERRESTRES DE PROXIMITÉ

Afin de pouvoir fournir cette expérience porte à porte (« door-to-door »), certaines agences de voyages en ligne ou OTAs (Online Travel Agency) proposent les segments de transport terrestre de proximité (Ground Transportation). Ces moyens de transports sont nécessaires à la construction d'une expérience transparente de réservation de son voyage en ligne. En effet, pour prévoir le déplacement de son domicile à son aéroport de départ, ou pour rejoindre son hôtel, le voyageur est souvent contraint de procéder à une réservation de taxi, de transfert aéroport, de navette privée ou publique hors du site de l'agence de voyage, ou alors d'acheter ses tickets pour le réseau de transport local à part. Mais les OTA commencent à ajouter ces éléments sur leurs plateformes de réservations.

L'intégration de ces segments de transports présente plusieurs avantages pour le voyageur : une expérience en ligne plus complète, puisqu'il est possible de réserver les éléments de transport terrestre en même temps que son vol, son train ou son hôtel, ou de les rajouter à son voyage a posteriori depuis le même site. C'est aussi l'occasion d'avoir un itinéraire intégrant l'ensemble des composantes de son voyage. A cela s'ajoute la tranquillité apportée au voyageur pendant son déplacement d'avoir réservé et payé son transport à l'avance : pas d'attente pour avoir son taxi à l'aéroport par exemple, et pas de mauvaises surprises sur les prix.

Pour les OTAs, le transport terrestre est aussi un nouveau marché à adresser. Peu de chiffres sont disponibles sur la part du transport terrestre dans le marché du tourisme, mais quelques éléments sont disponibles pour celui du voyage d'affaire. Selon l'étude Concur expense IQ, le transport terrestre représentait 7% des dépenses de voyages d'affaires en 2012, soit 4 fois plus que la location de voitures (1,7%) et 4,5 fois plus que le rail (1,5%). La part du transport terrestre est plus importante en Europe (9,3% en

France, 8,2% en Allemagne et au Royaume-Uni) qu'en Amérique du Nord (4,2% aux USA, 4,5% au Canada) ou en Australie (6,4%).

De plus, il faut prendre en compte l'impact que peut avoir le rajout du transport terrestre en ligne sur les ventes des autres produits des OTAs. Le voyageur sera plus enclin à réserver l'intégralité de son voyage sur le même site, s'il sait ne pas avoir besoin de multiplier les sources de recherche pour son voyage. Et de la même façon qu'on peut trouver aujourd'hui des packages Vol + Hôtel + location de voiture, on peut imaginer des réservations combinées Vol + Hôtel + Taxis.

## LES PREMIERS SIGNES D'INVESTISSEMENT PAR LES ACTEURS DU VOYAGE SONT VISIBLES

Du côté des OTAs, le degré de maturité sur le transport terrestre est variable : sur les sites d'Expedia ou Orbitz, des options de transport terrestre de proximité sont proposées dans les packages vols + hôtels ou indépendamment des autres produits. Voyages-sncf.com propose de son côté avec IDCab la possibilité d'ajouter des réservations de VTC à son voyage en train. A l'opposé aucune mention de ces services sur les sites de Priceline ou d'Opodo.

D'autres acteurs se lancent, comme les sites spécialisés dans les activités à destination (Viator, Citydisco-very) mais aussi les compagnies aériennes (Ryanair, British Airways, Etihad, Air France, ...) ou hôtelières (Accor, Starwood, ...).

Enfin il est intéressant de noter que des tendances se dessinent du côté du voyage d'affaires également : KDS a intégré le transport terrestre de proximité dans son outil de voyage door-to-door KDS Neo.

La principale difficulté dans la construction d'une offre de transport terrestre consiste à trouver un moyen d'agrèger du contenu pour construire une couverture géographique large : en effet les offres de transports terrestres de proximité sont le résultat d'une multitude de sociétés locales de taxis, de transporteurs publics ou d'opérateurs privés assurant des lignes de transport spécifiques, couvrant chacun des aéroports, des gares, des villes différentes. Jusqu'à peu, il n'existait pas d'acteur proposant une offre consolidée de transport terrestre avec lequel les OTAs pouvaient se connecter pour distribuer ce contenu. Mais, sur la dernière décennie, des agrégateurs web et mobile sont aussi apparus pour le transport terrestre, et proposent maintenant leurs contenus aux agences de voyages.

Et pendant que ces nouveaux arrivants cherchent à investir le marché, les GDS commencent aussi à se positionner. Amadeus par exemple a annoncé être en train de travailler sur une solution « Transfers and Ground Transportation » qui vise en priorité les OTAs. Sabre a aussi commencé à ajouter du contenu de transport terrestre via son « Red App center », avec des partenaires comme Deem.

En conséquence, la difficulté pour les OTAs est d'identifier le ou les bons partenaires avec qui se connecter. Pour cela il faut considérer plusieurs points : Quel contenu proposer ? Taxi/VTC seulement ou aussi des navettes bus et train vers les aéroports, des tickets pour les réseaux de transports publics locaux, ... Le transport terrestre doit-il être proposé comme un produit à part entière, ou plutôt comme un produit ancillaire à rajouter à un vol ou un train ? Voir seulement disponible dans des packages ?

Plusieurs approches sont aujourd'hui possibles et valables sur ce sujet, avec des impacts différents sur les coûts de développement, l'adoption et la satisfaction des utilisateurs, et la conversion sur les autres produits de l'OTA. Il est donc nécessaire de mener une réflexion en amont de ces projets pour adopter une trajectoire qui correspond au mieux à la stratégie de l'entreprise.





# VOS CONTACTS

## Arnaud Aymé

Partner  
Tel: +33 6 26 11 25 94  
arnaud.ayme@sia-partners.com

## Bertrand Le Moigne

Associate Partner  
Tel : +33 6 20 84 44 24  
bertrand.lemoigne@sia-partners.com

## Philippe Berland

Senior Manager  
Tel : +33 6 22 58 45 93  
philippe.berland@sia-partners.com

## À PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners est devenu en quinze ans le leader des cabinets de conseil français indépendants. Cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse, Sia Partners compte plus de 700 consultants pour un chiffre d'affaires de 115 millions d'euros. Le Groupe dispose de 17 bureaux dans le monde et les Etats-Unis représentant le deuxième marché. Sia Partners est reconnu pour son expertise pointue dans l'énergie, les banques, l'assurance, les télécoms et le transport.

Les équipes de Sia Partners ont développé de fortes compétences dans tous les domaines du voyage (tourisme et voyages d'affaires) afin d'accompagner les acteurs de ce secteur dans leurs projets, du cadrage stratégique à la conduite du changement.

Sia Partners accompagne ses clients (compagnies aériennes, aéroports, opérateurs ferroviaires, agences de voyage en ligne, groupes hôteliers, tour-opérateurs...) en leur apportant l'expertise nécessaire à la mise en oeuvre de leurs projets grâce à ses centres de compétences dans le domaine de la relation client, de la distribution, du pricing et du revenue management.

Retrouvez toutes nos publications sur le blog de Sia Partners : <http://transport.sia-partners.com/>

Pour plus d'informations sur Sia Partners : [www.sia-partners.com](http://www.sia-partners.com)

Suivez-nous sur Twitter @SiaPartners et LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/sia-partners>

### ASIE

**Hong Kong**  
23/F, The Southland Building, 48 Connaught Road Central, Central – HK  
+852 2157 2717

**Singapour**  
3 Pickering street #02-38  
048660 Singapour  
T.+ 65 6635 3433

**Tokyo**  
Level 20 Marunouchi Trust Tower-Main  
1-8-3 Marunouchi, Chiyoda-ku  
Tokyo 100-0005 Japon

### EUROPE

**Amsterdam**  
Barbara Strozziilaan 101  
1083 HN Amsterdam - Pays-Bas  
T. +31 20 240 22 05

**Bruxelles**  
128 av. Henri Jasparlaan  
1060 Bruxelles - Belgique  
+32 2 213 82 85

**Londres**  
Princess House,  
4th Floor, 27 Bush Lane,  
Londres, EC4R 0AA – Royaume-Uni  
T. +44 20 7933 9333

**Lyon**  
Tour Oxygène,  
10-12 bd Vivier Merle  
69003 Lyon - France  
T. + 33 4 81 76 32 92

**Milan**  
Via Medici 15  
20123 Milan - Italie  
T. +39 02 89 09 39 45

**Rome**  
Via Quattro Fontane 116  
00184 Rome - Italie  
T. +39 06 48 28 506

### MOYEN-ORIENT & AFRIQUE

**Dubai, Riyad, Abou Dabi**  
PO Box 502665  
Shatha Tower office 2115  
Dubai Media City  
Dubai, U.A.E.  
T. +971 4 443 1613

**Casablanca**  
14, avenue Mers Sultan  
20500 Casablanca - Maroc  
T. +212 522 49 24 80

### AMÉRIQUE DU NORD

**New York**  
115 Broadway 12th Floor  
New York, NY10006 - USA  
T. +1 646 496 0160

**Charlotte**  
401 N. Tryon Street, 10th Floor  
Charlotte, NC 28202

**Montréal**  
2000 McGill College, Suite 600, Montréal,  
QC H3A 3H3 - Canada

### SIÈGE

**Paris**  
12 rue Magellan  
75008 Paris – France  
T. +33 1 42 77 76 17

