

L'industrie mondiale du tourisme

Analyse du marché – Tendances 2021 – 2024 –
Stratégies des acteurs

Date de publication

Décembre 2022

Principaux contributeurs

Alix Merle, Anne Césard

Code étude

22XSTR04



Les 5 étapes des études Xerfi Global

1

Identification du marché

Chez Xerfi Global, nous considérons que les classifications internationales ne constituent pas la seule définition cohérente d'un marché. Ce sont les entreprises qui font le secteur et non l'inverse. Lors de notre 1^{re} phase de réflexion, les experts Xerfi Global cherchent donc à définir clairement le périmètre de l'étude.

2

Identification des leaders du marché

Dans un 2nd temps, les analystes de Xerfi Global identifient les acteurs qui seront étudiés au sein du rapport. Notre but n'est pas seulement de les classer par chiffre d'affaires total mais également de détecter les groupes à fort potentiel, en particulier ceux issus des marchés émergents.

3

Identification des principaux indicateurs du marché

En utilisant les sources internationales les plus pertinentes et les plus à jour, les experts Xerfi Global choisissent un à un les indicateurs les plus pertinents concernant à la fois l'offre et la demande.

4

Identification des stratégies des acteurs

Les équipes de Xerfi Global se concertent ensuite dans le but de déchiffrer les principales stratégies mises en place par les leaders et les grandes tendances futures.

5

Identification des principales conclusions

Grâce à une dernière concertation, basée sur les connaissances de l'ensemble des experts Xerfi Global, les principales conclusions du rapport débattues puis finalement résumées dans quelques *slides*. Concision, précision et fiabilité des prévisions sont nos principaux objectifs.

Rapport rédigé sous la supervision de :
Laurent Faibis

Autre contributeurs
impliqués:

Alix Merle, Anne Césard



Table des matières

1. Synthèse	5
1.1. Synthèse	6
1.2. Slides clés	7
2. Les fondamentaux du secteur	18
2.1. Le champ de l'étude	19
2.2. Les fondamentaux du marché	20
2.2. Vue d'ensemble	26
3. Le marché et l'activité des leaders	29
3.1. L'environnement sectoriel	30
• Vue d'ensemble	31
• Les facteurs politiques	32
• Les facteurs économiques	34
• Les facteurs sociétaux	37
• Les facteurs technologiques	38
• Les facteurs écologiques	40
• Les facteurs législatifs	41
3.2. Le marché mondial du tourisme	43
• Les indicateurs du marché	44
3.3. L'activité et les performances des leaders	50
• Les performances des leaders	51
• Le chiffre d'affaires	54
• L'EBIT	57
• Le e-commerce	59



Table des matières

4. La concurrence et les stratégies des leaders	60
4.1. L'environnement concurrentiel	61
• Les 5 forces de Porter (Vue d'ensemble)	62
• Le pouvoir de négociation des clients	63
• Le pouvoir de négociation des fournisseurs	67
• La menace de nouveaux entrants	71
4.2. Les stratégies des leaders	73
• Vue d'ensemble	74
• Optimiser les coûts	75
• Faire évoluer le modèle d'affaires	78
• Développer une offer de tourisme durable	80
• Améliorer les outils digitaux	82
• Élargir la cible de clients	83
5. Sources	85
6. Annexes	88

1. Synthèse



La crise sanitaire a lourdement fragilisé les acteurs du tourisme qui devront attendre 2024 pour retrouver leur niveau d'activité pré-pandémique

- La fermeture des frontières et la mise à l'arrêt de l'économie mondiale ont entraîné un effondrement brutal de l'activité touristique mondiale en 2020. L'année 2021 a été quant à elle marquée par de nouvelles restrictions, pénalisant la reprise du secteur. En 2022, les recettes du tourisme mondial seront restées 35% inférieures à leur niveau d'avant-crise, notamment en raison de restrictions encore fortes sur le continent asiatique (en particulier en Chine et au Japon). Et il faudra attendre 2024 pour que le tourisme mondial retrouve enfin son niveau d'activité pré-pandémique. Les OTA leaders devraient toutefois essayer plus rapidement les effets de la crise sanitaire sur leur activité, avec notamment des niveaux de chiffre d'affaires équivalents ou proches de ceux enregistrés en 2019 dès 2022 pour Booking Holdings et Expedia.
- Si les spécialistes du tourisme profitent encore largement du phénomène de « revenge travel » post-crise sanitaire, leur rentabilité reste très fragilisée et presque tous les acteurs du secteur ont enregistré des taux d'EBIT négatifs en 2020 et 2021. Certes, des plans d'économies ont été menés (et le sont encore), mais la reprise trop lente de l'activité continue de peser sur les marges. Parmi les leaders, plusieurs cherchent dès lors à renouveler leur modèle d'affaires, que ce soit en réduisant le risque financier (TUI Group) ou en sécurisant les revenus (Booking Holdings et eDreams ODIGEO).
- L'industrie mondiale du tourisme doit en plus faire face à de profondes mutations. Marqué par une intensité déjà forte, le jeu concurrentiel voit ainsi se renforcer le pouvoir de marché des fournisseurs sur les distributeurs, d'autant plus dans un contexte de mise en place progressive du *New Distribution Capacity*. Les nouvelles attentes sur le plan environnemental des voyageurs, des entreprises et des pouvoirs publics obligent en plus les acteurs du tourisme à développer de nouvelles offres pour inciter les clients à maintenir leurs projets de voyage, et ce malgré la montée en puissance de l'« avion-bashing ».
- Enfin, les acteurs du tourisme l'ont bien compris : l'expérience client constitue l'une des clés de différenciation face à la concurrence intrasectorielle. Tous ont ainsi investi dans l'amélioration de leurs outils digitaux et misent désormais sur la simplification et la personnalisation du parcours client.



Les OTA renforcent leurs positions parmi les leaders mondiaux du tourisme

Panorama des groupes leaders (*)

ACTEURS	Pays	CA consolidé (année)	CA dans le secteur	Profil et offre
BOOKING HOLDINGS		9 258,8 M€ (2021)	94%	OTA (Online Travel Agency), BtC
EXPEDIA GROUP		7 264,7 M€ (2021)	91%	OTA, BtC
TUI GROUP		4 731,6 M€ (09/2021)	87%	Tour opérateur, BtC
TRIP.COM GROUP		2 622,9 M€ (2021)	88%	OTA, BtC
TONGCHENG TRAVEL HOLDINGS		987,4 M€ (2021)	91%	OTA, BtC
TRIPADVISOR		762,1 M€ (2021)	95%	OTA, BtC
AMERICAN EXPRESS GBT		644,7 M€ (2021)	100%	Tour opérateur, BtB
FLIGHT CENTRE TRAVEL GROUP		639,8 M€ (06/2022)	98%	Tour opérateur, mixte
H.I.S.		918,3 M€ (10/2021)	49%	Tour opérateur, BtC
EDREAMS ODIGEO		398,3 M€ (03/2022)	98%	OTA, BtC

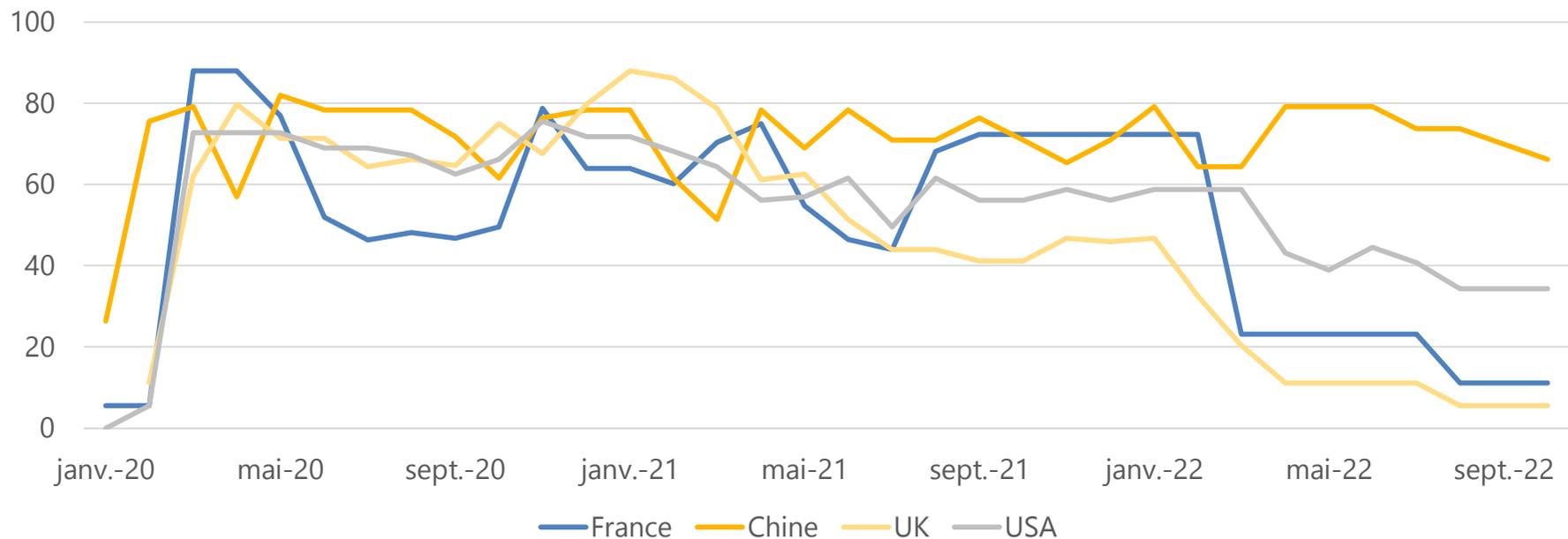
(*) Liste non exhaustive / Source : Xerfi Global d'après opérateurs



La Chine maintient un niveau élevé de restrictions dans le cadre de sa politique « zéro covid »

Indice de rigueur face à la Covid-19 en France, en Chine, au Royaume-Uni et aux États-Unis

Unité : indice mensuel fondé sur 9 indicateurs (fermeture des écoles, restrictions de déplacement, etc.) s'appuyant sur une échelle allant de 0 à 9



Alors que la grande majorité des économies mondiales ont desserré la vis depuis plusieurs mois sur les restrictions visant à lutter contre la propagation du coronavirus, certains pays restent très fermes en la matière. C'est particulièrement le cas de la Chine qui, dans le cadre de sa politique « Zéro covid » continue à imposer des confinements et des couvre-feux locaux et ciblés à sa population. Cette stratégie pénalise directement le tourisme, tant domestique qu'international. En effet, la Chine est l'un des rares pays n'ayant pas rouvert ses frontières aux touristes vaccinés. Les déplacements à l'intérieur du pays restent pour leur part limités.

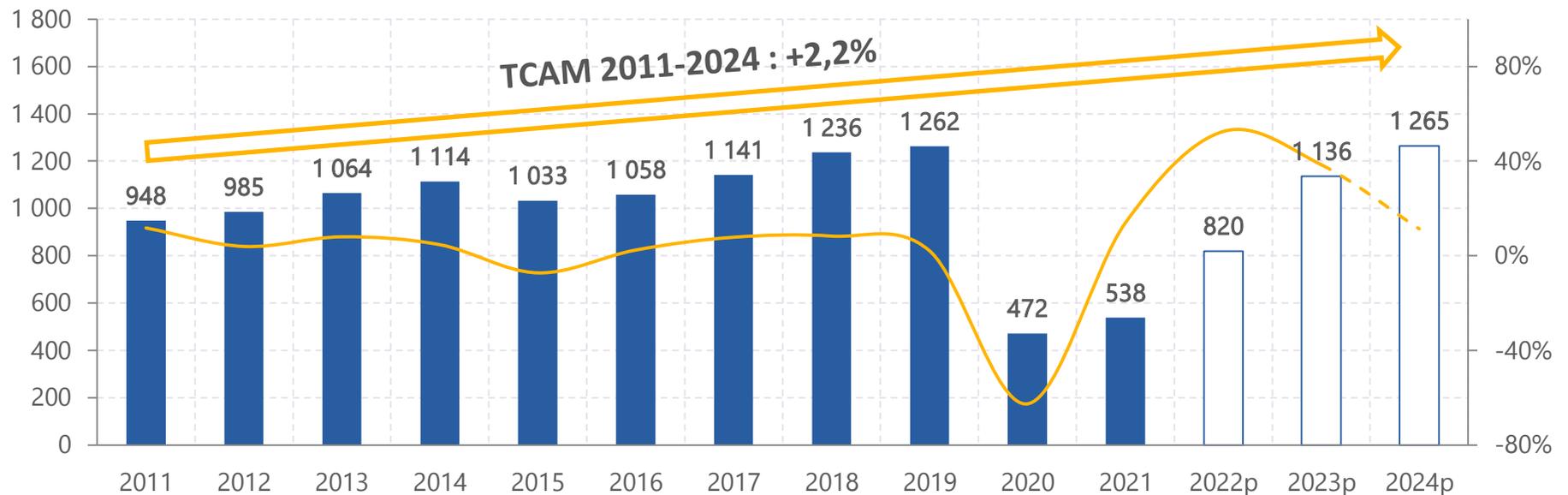
Source : Xerfi Global d'après Université d'Oxford



L'industrie mondiale du tourisme ne retrouvera pas son niveau d'avant-crise avant 2024

Évolution des recettes du tourisme mondial

Unités : milliard d'euros et % des variations annuelles



Prévisions Xerfi Global sur la base du scénario de l'Organisation mondiale du tourisme / Source : Organisation mondiale du tourisme

Il aura fallu attendre 2022 pour que l'industrie mondiale du tourisme enregistre enfin une croissance franche (+53%) après l'effondrement enregistré en 2020. D'après les prévisions de Xerfi, le montant des recettes liées au tourisme devrait ainsi atteindre 820 Md€, soit un niveau encore 35% inférieur à celui de 2019. Face au recul de la pandémie, les gouvernements ont été nombreux à rouvrir pleinement leurs frontières et les restrictions sur les déplacements ou les activités liées au tourisme (hôtellerie-restauration, parcs de loisirs, etc.) ont été bien moins strictes qu'en 2020 et 2021. Mais le rebond du marché aura toutefois été pénalisé par un contexte géopolitique morose (guerre en Ukraine, restrictions vis-à-vis de la Russie, etc.) et une inflation galopante, ainsi que le maintien de restrictions fortes en Asie. Une partie de ces facteurs devrait continuer à peser sur le tourisme mondial en 2023 et il faudra attendre 2024 pour espérer retrouver les niveaux de recettes d'avant-crise.

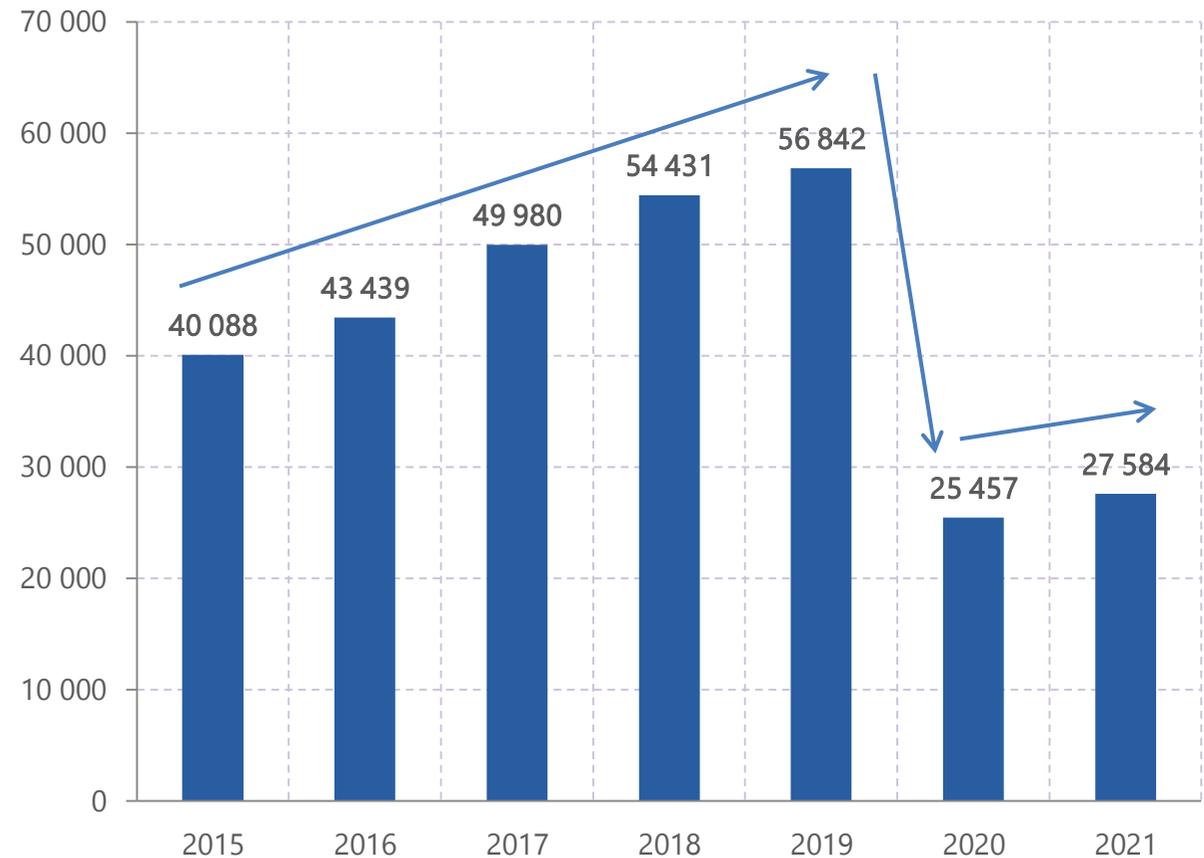


Les leaders du tourisme retrouveront leur niveau d'avant crise dès 2023 grâce aux OTA

Les revenus des leaders mondiaux du tourisme se sont effondrés en 2020 dans le sillage de la chute sans précédent de la demande. Leur rebond est resté très faible en 2021 en raison de la persistance de la pandémie et des restrictions de déplacement et d'activité associées. En revanche, ces acteurs auront enregistré une reprise bien plus franche en 2022 grâce à la réouverture plus nette des frontières et à la levée progressive des restrictions dans la grande majorité des pays. Les OTA ont particulièrement profité de cet effet de reprise et certaines ont même retrouvé un niveau d'activité proche, voire équivalent, à celui de 2019 dès 2022, à l'image de Booking Holdings et d'Expedia. Les OTA dopèrent justement le rebond du chiffre d'affaires cumulé de l'ensemble des leaders, lequel devrait retrouver son niveau pré-pandémique dès 2023, soit plus rapidement que le reste de l'industrie.

Évolution du chiffre d'affaires cumulé du Top 10 mondial du tourisme (*)

Unité : million d'euros



(*) Hors American Express GBT / Source : Xerfi Global d'après opérateurs



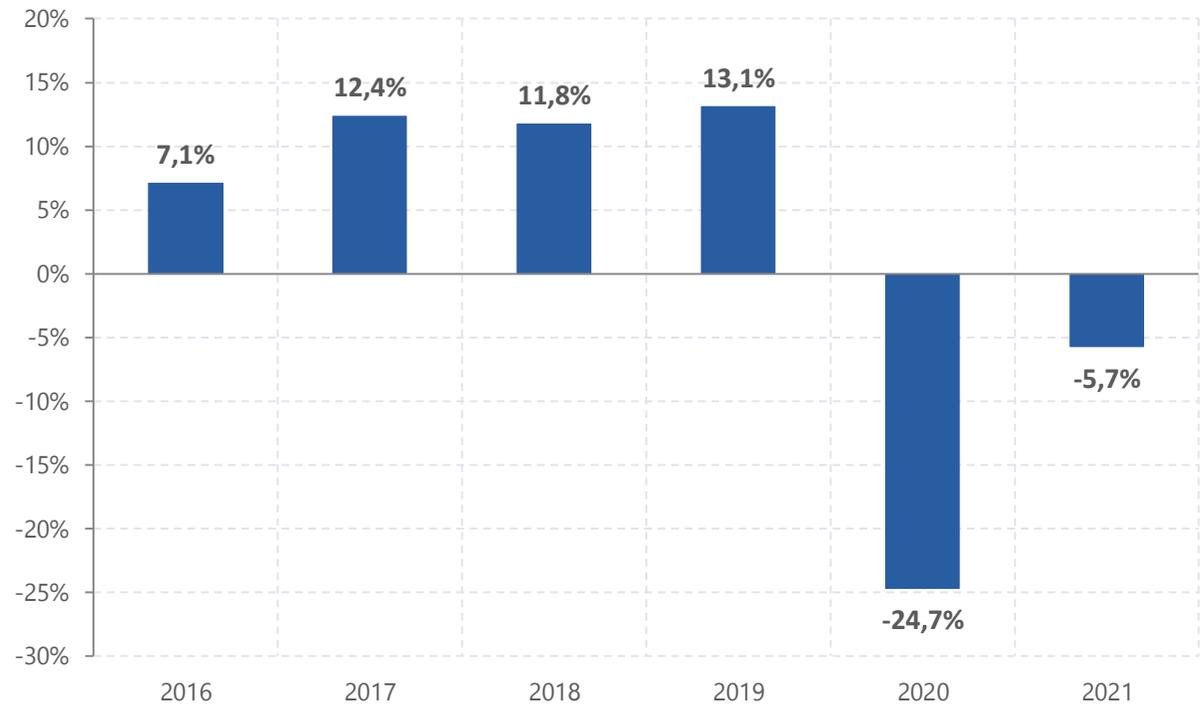
Les performances des leaders tombent en territoire négatif avec la crise sanitaire

L'EBIT agrégé des leaders mondiaux du tourisme (2016-2021) (*)

Unité : taux d'EBIT agrégé en % du chiffre d'affaires cumulé

Le taux d'EBIT cumulé des leaders mondiaux du tourisme s'est enfoncé en 2020 et est resté négatif en 2021 (-5,7% du chiffre d'affaires). La reprise plus franche de l'activité en 2022 permettra aux spécialistes du tourisme de renouer avec un taux d'EBIT en territoire positif, d'autant plus qu'ils ont été nombreux à mener des plans d'économies d'ampleur.

Les agences de voyages traditionnelles ont été les plus pénalisées par la crise sanitaire en raison du poids de leurs coûts fixes dans leur structure de coûts (loyers en tête). Leurs performances resteront durablement pénalisées par la crise sanitaire compte tenu d'une reprise plus progressive de leur activité que celle des OTA.

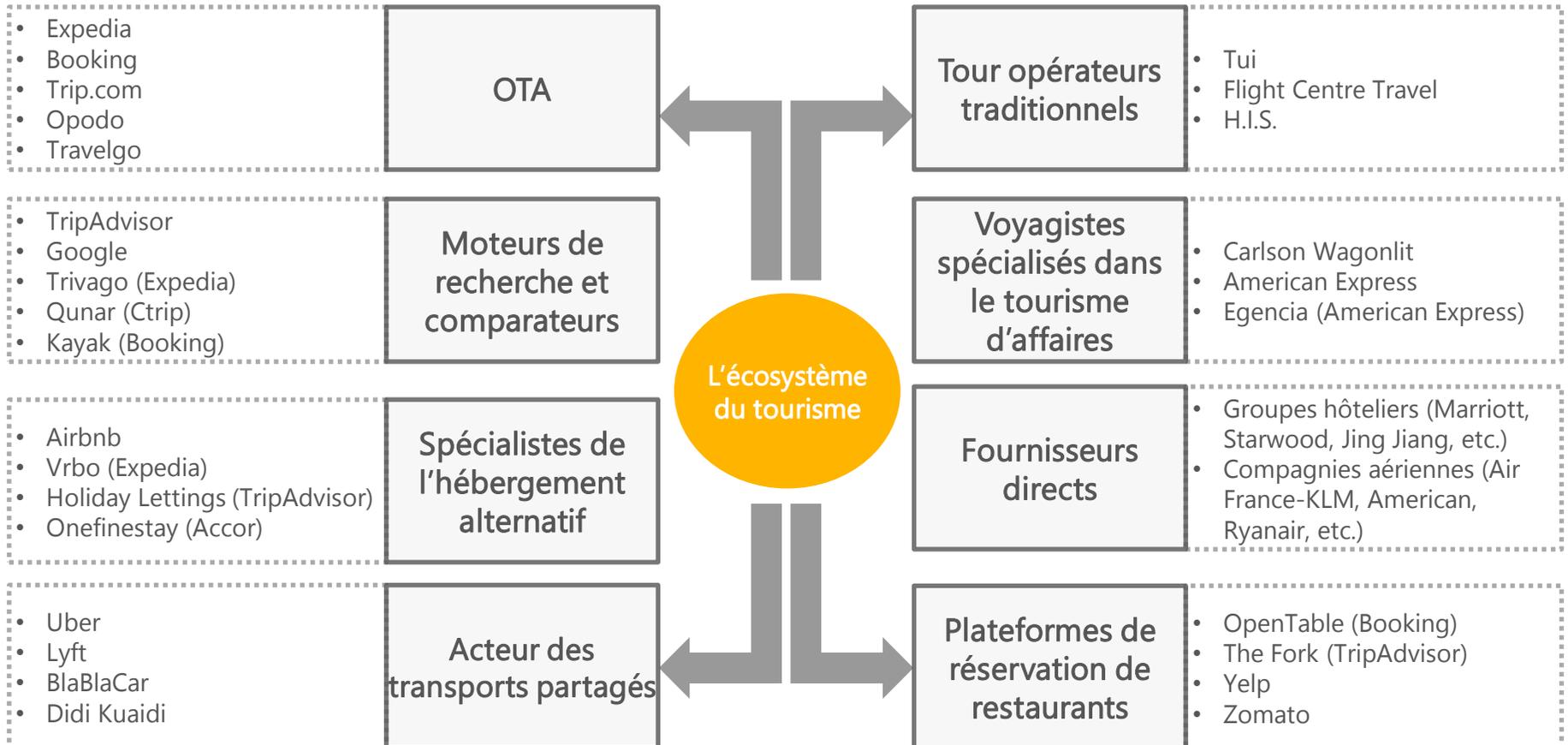


(*) Hors American Express GBT / Source : Xerfi Global d'après opérateurs



L'offre touristique est pléthorique, avec une multitude de profils d'opérateurs

Le paysage concurrentiel du tourisme

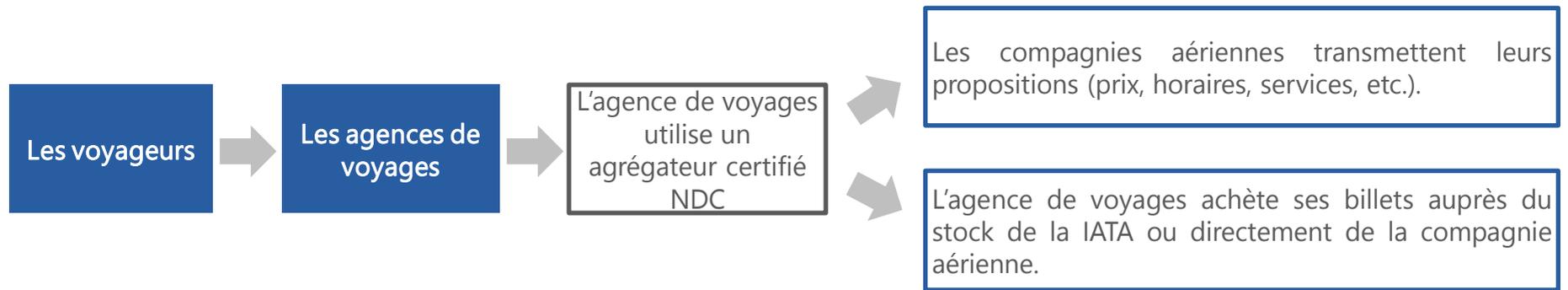


Source : Xerfi Global



Les compagnies aériennes renforcent leur position grâce au nouveau système NDC

Schéma d'une commande auprès d'une agence de voyages via le nouveau système NDC

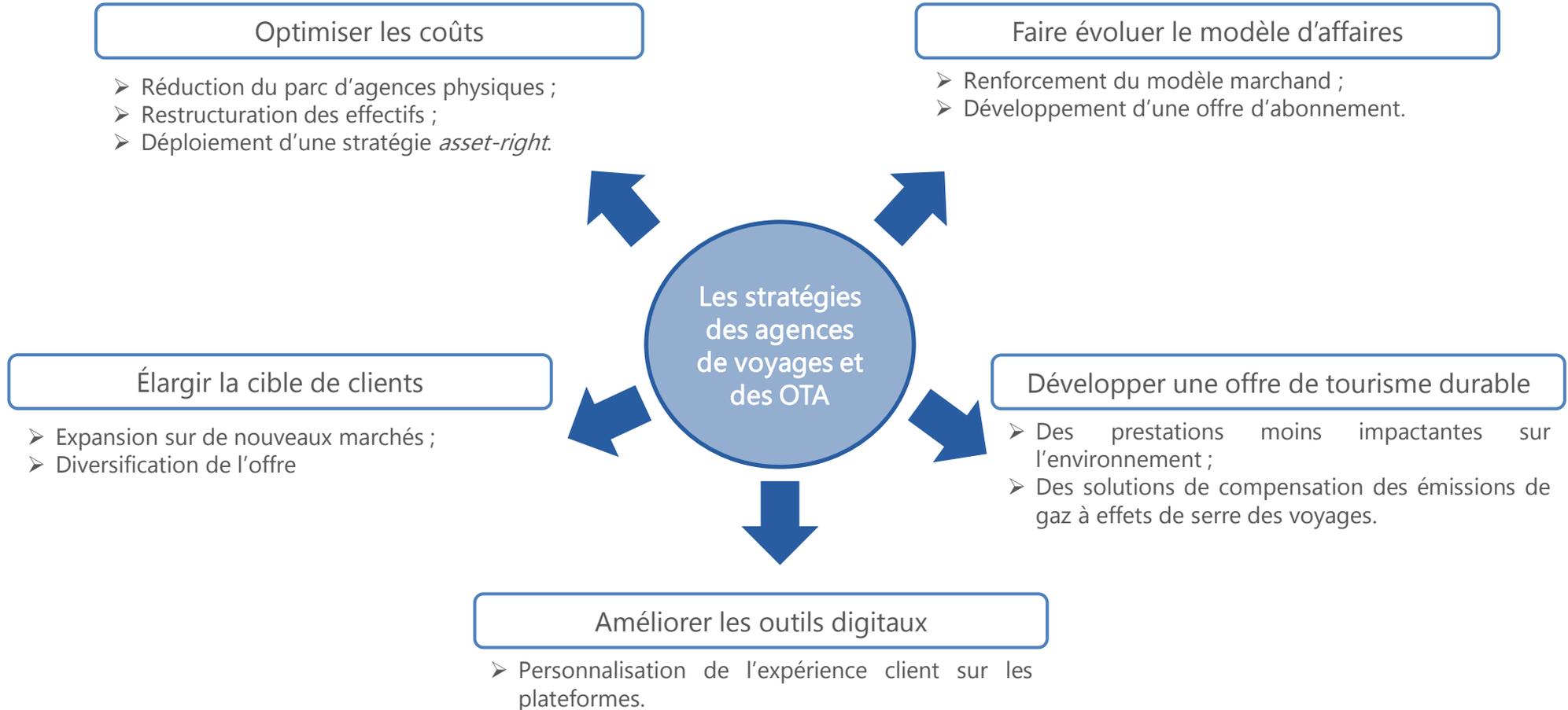


Alors que *via* les GDS les compagnies aériennes n'entraient pas directement en contact avec les agences de voyages, l'objectif *via* le NDC est bien de leur permettre d'adresser directement leur offre. D'une part, ce nouveau mode de distribution leur permettra de proposer des services additionnels. D'autre part, les compagnies aériennes capteront davantage de données sur leurs clients et pourront ainsi faire évoluer et adapter leur offre selon les besoins et attentes. Ce nouveau système est justement remis en cause par les agences de voyages qui craignent de voir leur position se dégrader. L'Association européenne des agents de voyages et des tour-opérateurs (Ectaa) a justement porté plainte contre la IATA en mai 2019 auprès de l'Autorité européenne de la concurrence pour abus de position dominante, pour laquelle aucune suite n'a été donnée à ce jour.

Source : Xerfi Global d'après opérateurs et presse professionnelle



Les spécialistes du tourisme doivent optimiser leurs coûts pour préserver, voire redresser leurs marges, tout en adaptant leur offre et leurs outils aux nouvelles attentes des clients

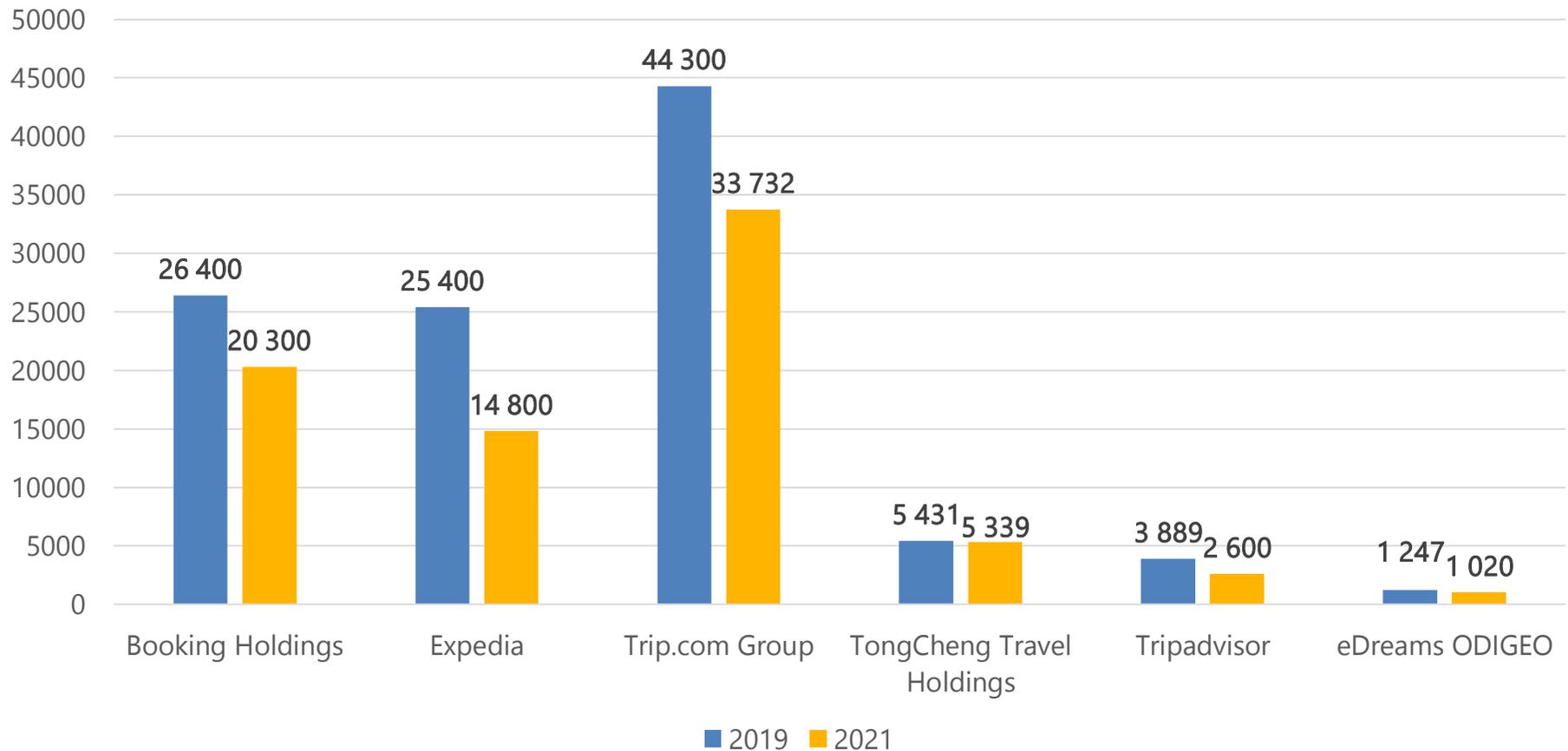


Source : Xerfi Global



Les OTA ont largement restructuré leurs effectifs durant la crise sanitaire, avec de nouveaux plans de licenciements (Tripadvisor) et d'externalisation (Booking Holdings) annoncés en 2022

Évolution des effectifs salariés des principales OTA mondiales entre 2019 et 2021



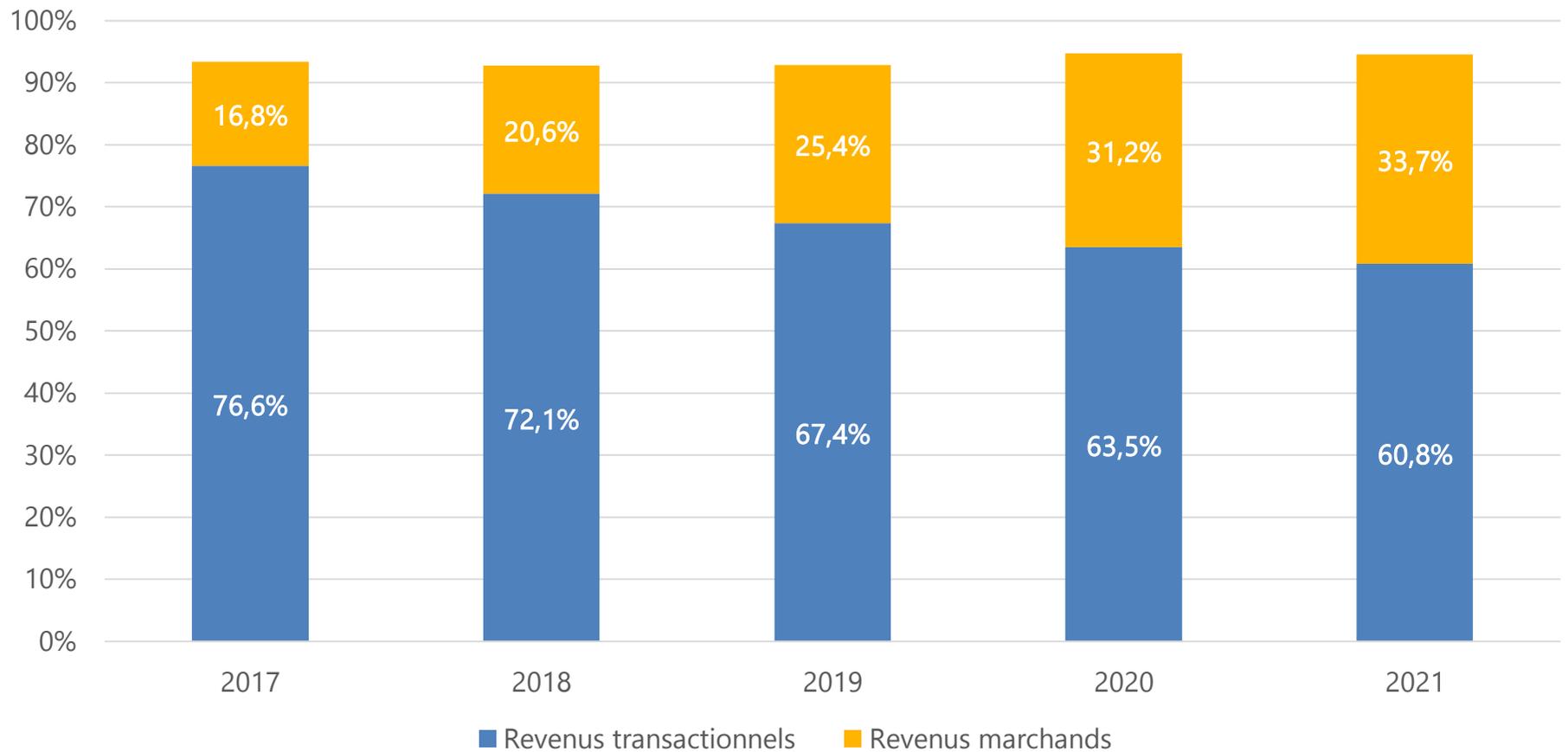
Source : Xerfi Global d'après opérateurs



Booking Holdings cherche à renforcer le poids du paiement direct sur ses plateformes face à la simple réservation

L'évolution du modèle d'affaires du groupe Booking Holdings (2017-2021)

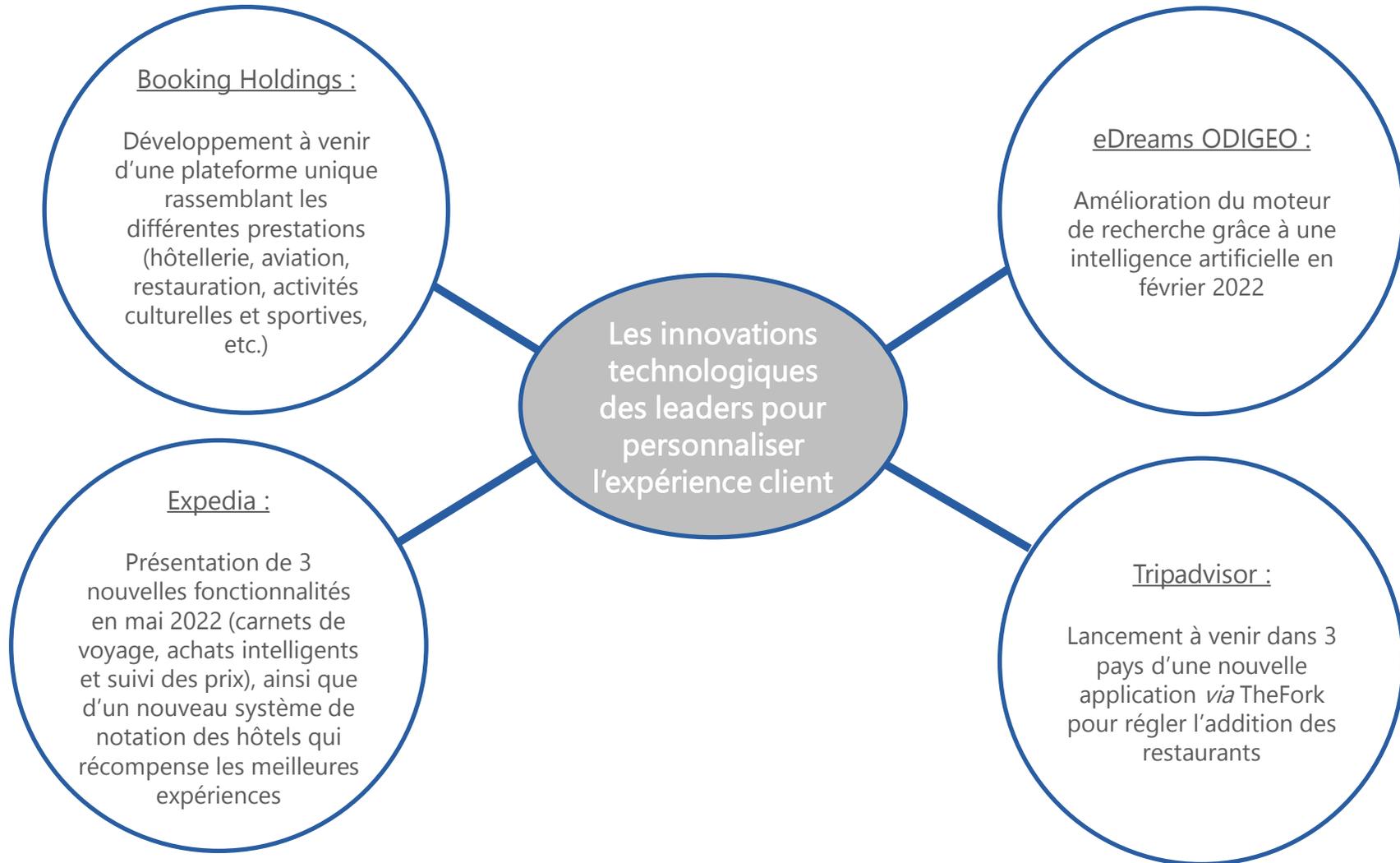
Unité : part en % du chiffre d'affaires



Source : Booking Holdings



Les leaders du tourisme s'appuient sur une amélioration de leurs outils digitaux pour proposer une expérience toujours plus personnalisée



Source : Xerfi Global d'après opérateurs

2. Les fondamentaux du secteur



1.1. Le champ de l'étude

Les agences de voyages affrontent un marché en pleine mutation, portée par les évolutions digitales

Champ de l'étude

L'étude menée par Xerfi porte sur la commercialisation de produits touristiques, c'est-à-dire sur l'activité des agences de voyages et des sites de réservation de séjours en ligne. Les offres des principales agences de voyages couvrent tous les segments de marché, des particuliers aux entreprises, des hôtels de luxe aux hôtels à bas prix, et des produits de voyages indépendants aux forfaits vacances.

Une industrie fragmentée, partagée entre les agences de voyages traditionnelles et les OTA

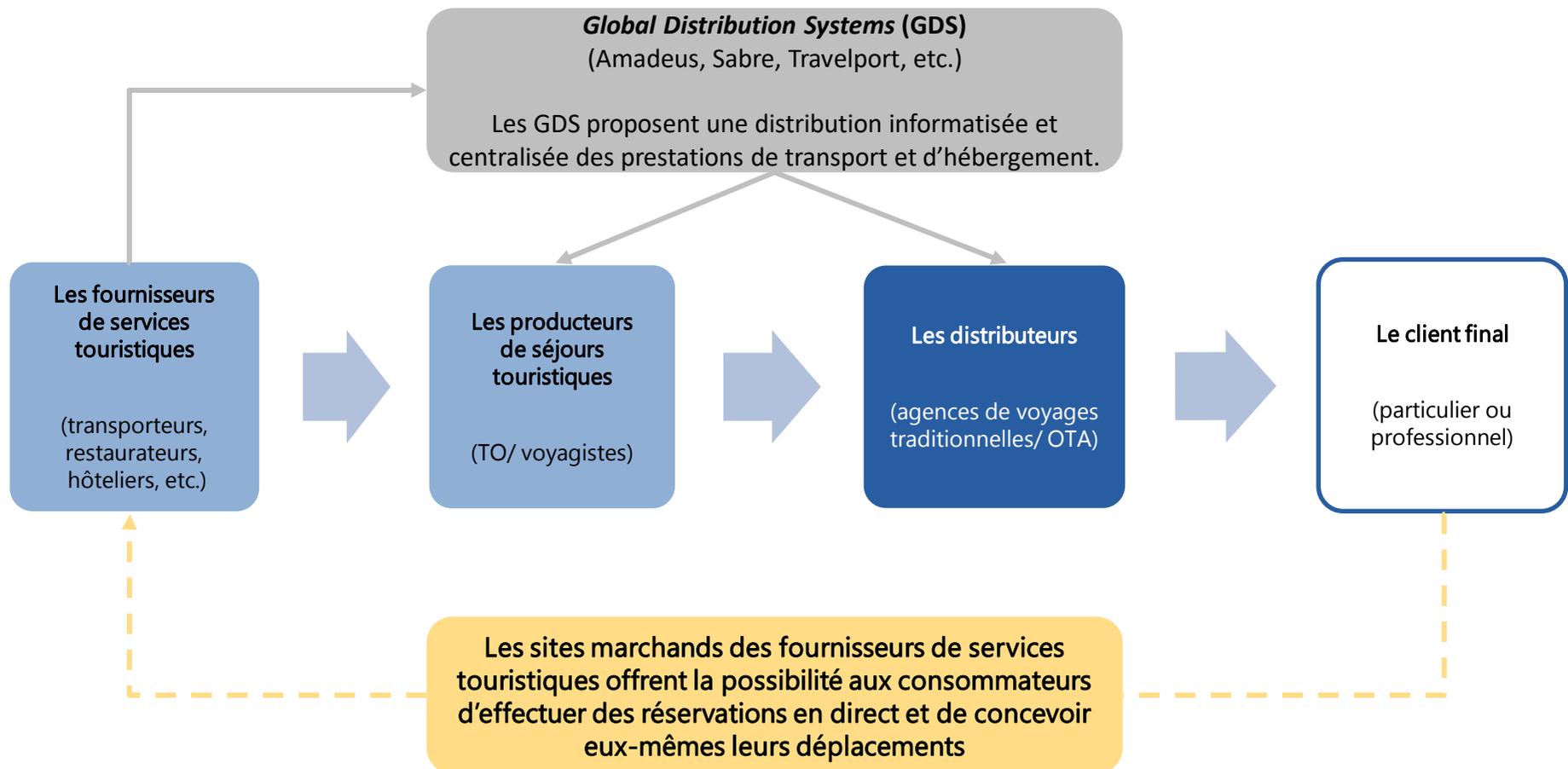
L'industrie du voyage est très fragmentée, mais certaines entreprises telles que les acteurs traditionnels (TUI Group), ainsi que des OTA (Booking Holdings, Expedia) se démarquent. Un certain nombre d'agences traditionnelles ont été pénalisées par la digitalisation croissante de la consommation des voyages, tout en ayant à faire face au passage de l'achat de voyages à forfait vers des produits distincts (c'est-à-dire des billets d'hôtel et d'avion achetés séparément). Les plates-formes basées sur Internet ont en outre permis aux clients d'accéder à des prix plus compétitifs, la montée en puissance des plateformes de comparaison de prix ajoutant une pression supplémentaire sur un marché déjà très concurrentiel.

Source : Xerfi Global



L'essor d'Internet a participé à la désintermédiation de l'offre touristique

Vue d'ensemble de la filière de l'industrie du tourisme



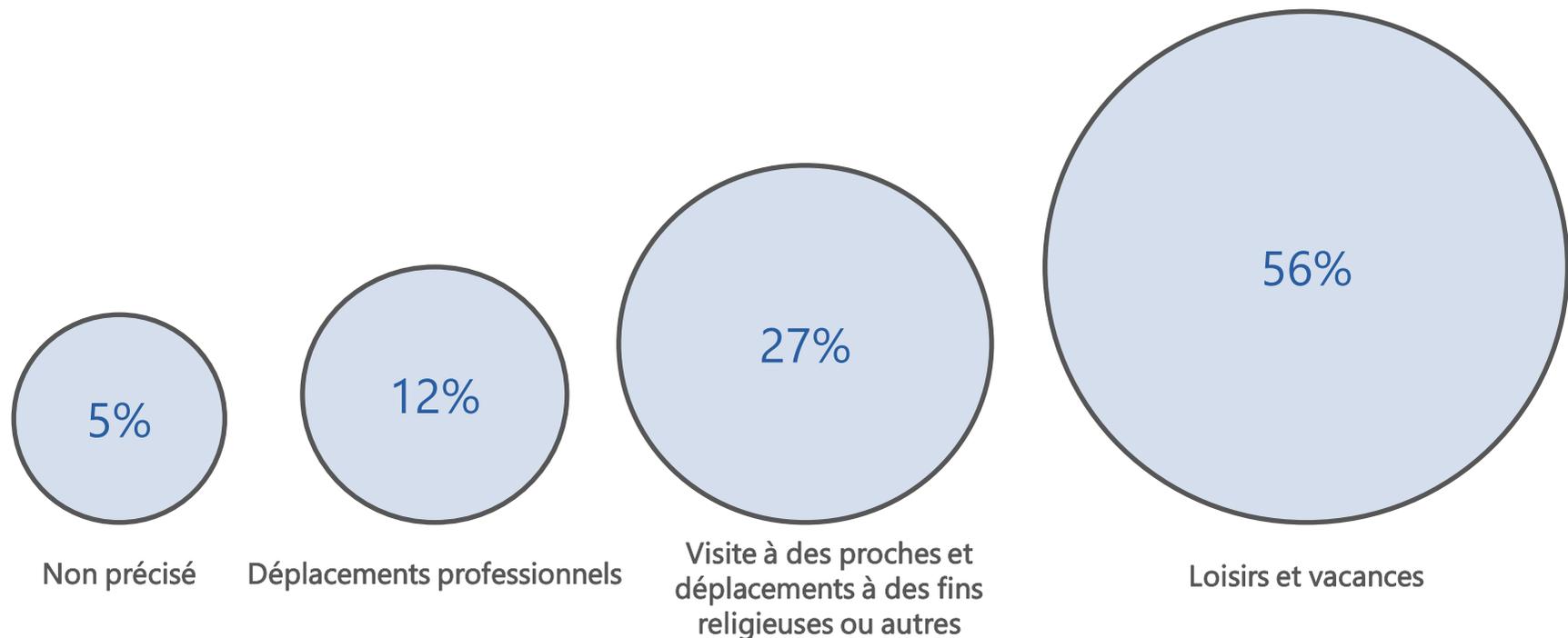
Source : Xerfi Global



Plus de la moitié des arrivées concernent des déplacements de loisirs

Les arrivées internationales de touristes par but de visite (2018)

Unité : part en %



La plupart des voyages dans le monde sont destinés aux loisirs et aux vacances. Le tourisme de loisirs a ainsi représenté 56% des déplacements en 2018. Les visites à des proches et les déplacements à des fins religieuses (des pèlerinages par exemple) ou autres ont pour de leur part compté pour 27% de l'ensemble. Enfin, les voyages d'affaires ont généré 12% des arrivées.

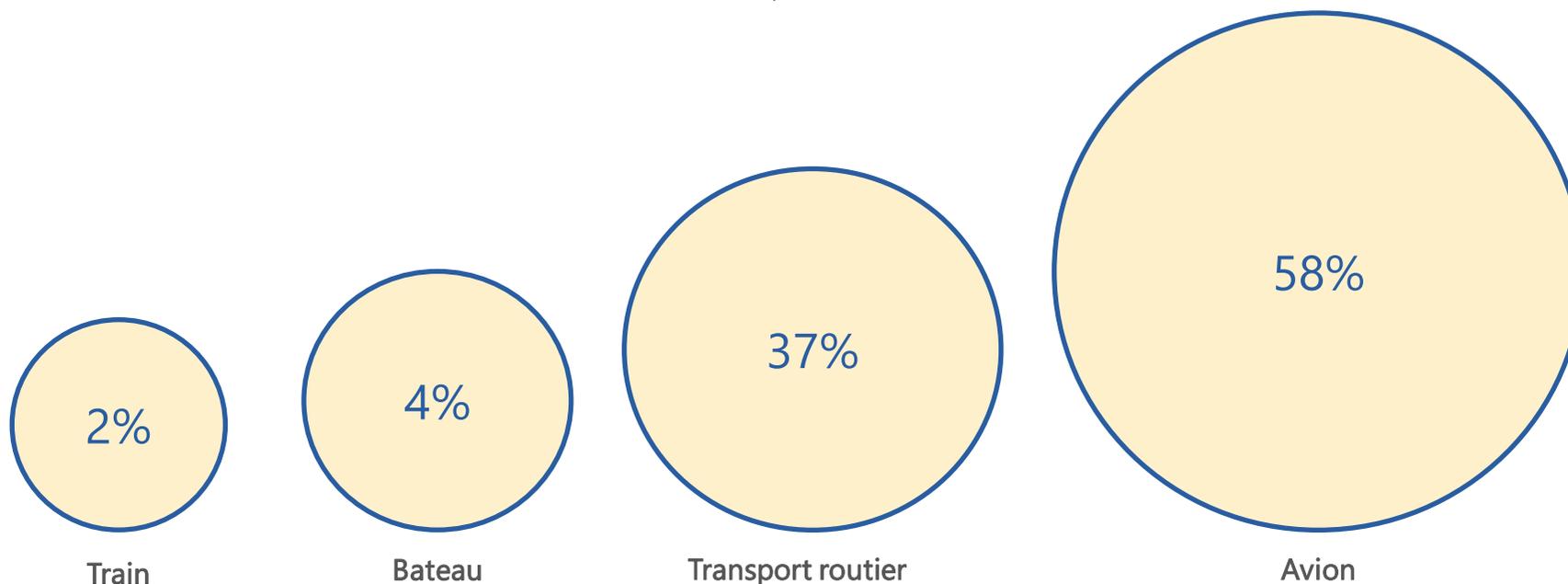
Source : Organisation mondiale du tourisme



L'aviation concentre plus de la moitié des arrivées internationales

Les arrivées internationales de touristes par mode de transport (2018)

Unité : part en %



Plus de la moitié des voyageurs ont utilisé l'avion comme moyen de transport en 2018. Le transport routier représente également une part importante de l'éventail des déplacements, 37% des voyageurs utilisant des bus ou des voitures. Alors que les systèmes ferroviaires en Europe sont bien développés, ce n'est pas le cas ailleurs dans le monde, le train représentant seulement 2% du total des déplacements. Les croisières deviennent une source importante de revenus dans l'industrie du voyage, en particulier sur les routes des Caraïbes, de la Méditerranée et de la mer de Chine méridionale et de l'océan Pacifique.

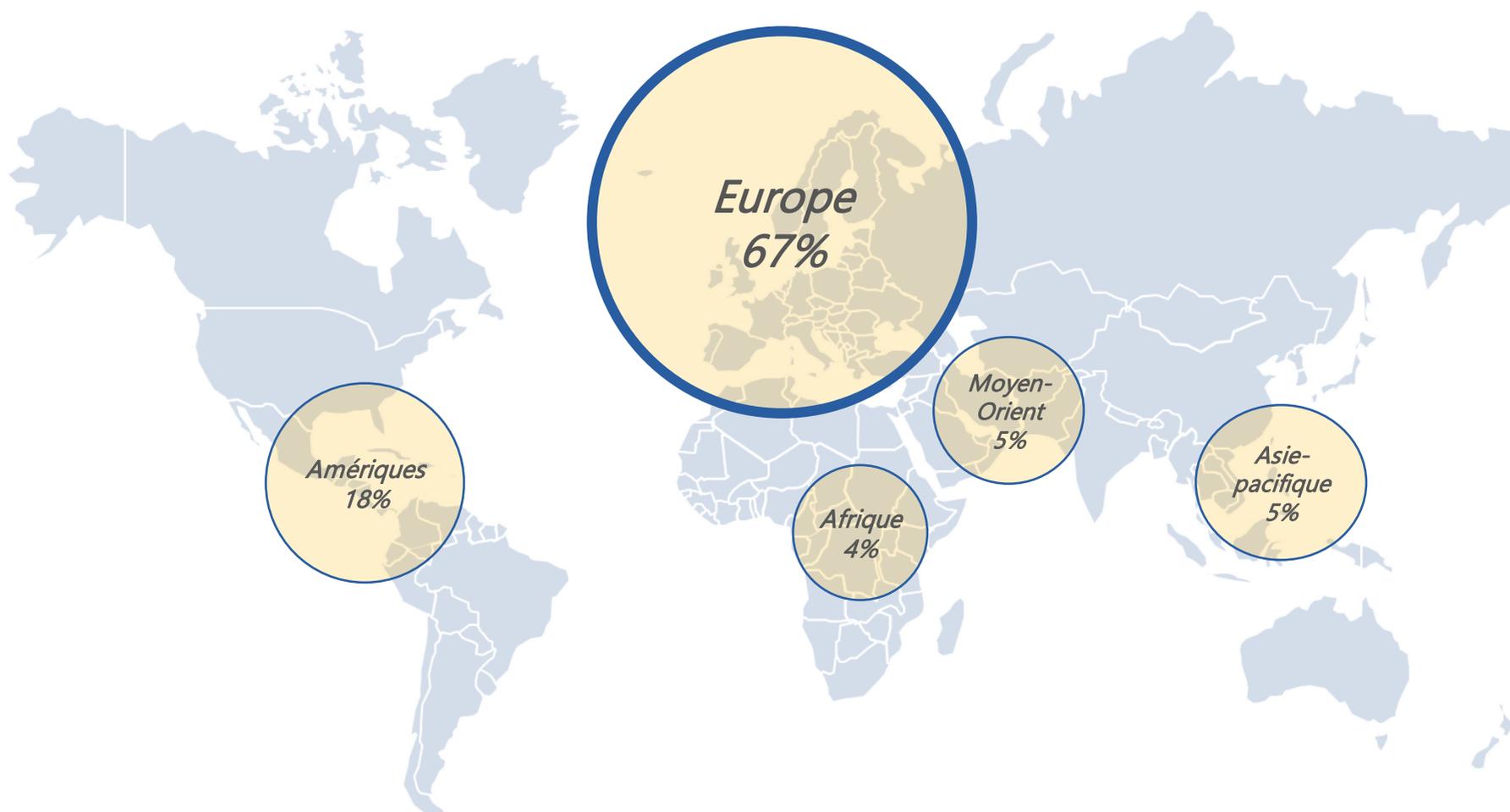
Source : Organisation mondiale du tourisme



L'Europe réceptionne plus des deux tiers des arrivées internationales...

Répartition des arrivées internationales par région (2021)

Unité : part en %



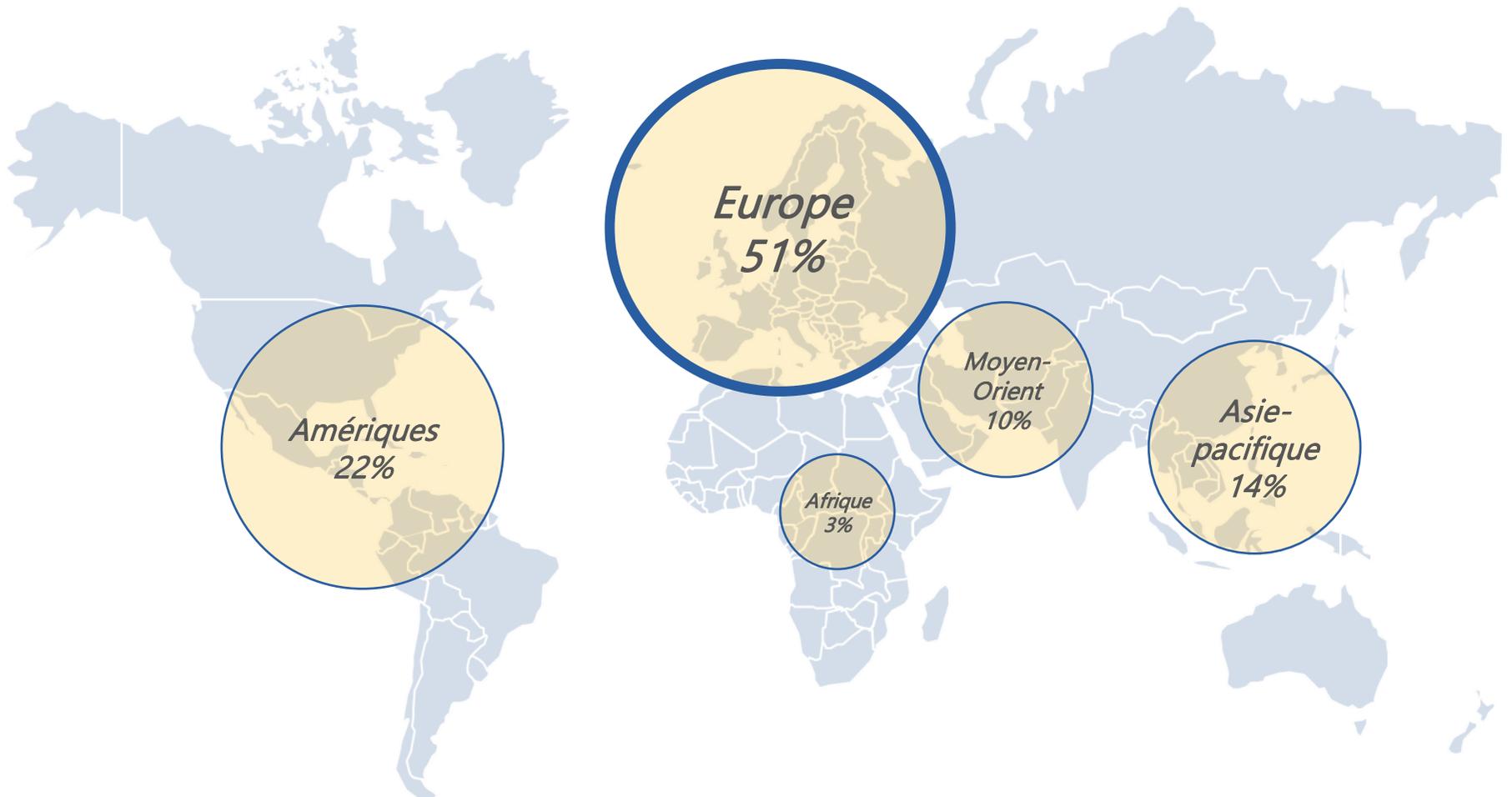
Source : Organisation mondiale du tourisme



... mais génère seulement la moitié des recettes du tourisme international

Répartition des dépenses des touristes par région (2021)

Unité : part en %



Source : Organisation mondiale du tourisme



L'essor des OTA a amené la publicité dans le *mix* des sources de revenus et les offres d'abonnement sur les prestations de voyages font leur apparition

Principales sources de revenus dans l'industrie du tourisme

Modèle commercial transactionnel	Les agences de voyages (intermédiaires) mettent en relation les clients avec des fournisseurs (hôtels, compagnies aériennes, etc.) et génèrent des revenus par le biais de recommandations, lorsque la réservation a lieu sur une plateforme tierce, et de commissions, lorsque la transaction a lieu sur leurs propres sites Web. Ce modèle est prédominant pour les transactions aériennes et, dans une moindre mesure, hôtelières, tant pour les acteurs traditionnels que pour les purs acteurs du voyage en ligne.
Modèle commercial marchand	Les agences de voyages (intermédiaires) achètent des volumes donnés auprès de prestataires (hôtels, compagnies aériennes, etc.) et les revendent aux clients. Le commerçant accepte le risque des produits invendus, mais peut créer des packages personnalisés. Cette approche est principalement utilisée pour les transactions hôtelières par les acteurs du voyage traditionnels et purs en ligne.
Revenus publicitaires	Le site met en relation les annonceurs avec une audience et génère des revenus en fonction du nombre de clics, de vues, etc. La publicité est une source de revenus importante pour les OTA telles que TripAdvisor.
Revenus sur abonnement	Cette approche est utilisée par les spécialistes des logiciels et des solutions informatiques pour l'industrie du voyage (par exemple Sabre), qui fournissent leurs services sur la base d'un abonnement. Toutefois, ce modèle commence à s'élargir aux services traditionnels de voyages et certains acteurs cherchent désormais à développer ce modèle pour sécuriser leurs revenus, à l'image d'eDreams ODIGEO.

Source : Xerfi Global d'après opérateurs



Les chiffres clés de l'industrie mondiale du tourisme en 2021

538,2 Md€

La taille du marché mondial du tourisme en 2021.

448 millions

Le nombre d'arrivées internationales en 2021 (-69,5% vs. 2019).

1,8%

La part du tourisme dans le PIB mondial en 2021 (vs. 4,1% en 2019).

28,2%

Le taux d'EBIT moyen du leader mondial des OTA Booking Holdings entre 2016 et 2021.

-1,8%

Le taux d'EBIT moyen du leader mondial des agences de voyages traditionnelles TUI Group entre 2016 et 2021.

Source : Xerfi Global d'après opérateurs et Organisation mondiale du tourisme

Étude strictement réservée À OMNES EDUCATION (). Diffusion interdite Paris, le 24/09/2024



Les OTA renforcent leurs positions parmi les leaders mondiaux du tourisme

Panorama des groupes leaders (*)

ACTEURS	Pays	CA consolidé (année)	CA dans le secteur	Profil et offre
BOOKING HOLDINGS		9 258,8 M€ (2021)	94%	OTA (Online Travel Agency), BtC
EXPEDIA GROUP		7 264,7 M€ (2021)	91%	OTA, BtC
TUI GROUP		4 731,6 M€ (09/2021)	87%	Tour opérateur, BtC
TRIP.COM GROUP		2 622,9 M€ (2021)	88%	OTA, BtC
TONGCHENG TRAVEL HOLDINGS		987,4 M€ (2021)	91%	OTA, BtC
TRIPADVISOR		762,1 M€ (2021)	95%	OTA, BtC
AMERICAN EXPRESS GBT		644,7 M€ (2021)	100%	Tour opérateur, BtB
FLIGHT CENTRE TRAVEL GROUP		639,8 M€ (06/2022)	98%	Tour opérateur, mixte
H.I.S.		918,3 M€ (10/2021)	49%	Tour opérateur, BtC
EDREAMS ODIGEO		398,3 M€ (03/2022)	98%	OTA, BtC

(*) Liste non exhaustive / Source : Xerfi Global d'après opérateurs



L'industrie mondiale du tourisme est dominée par une poignée d'acteurs privés

Les leaders du tourisme mondial par modèle d'affaires et profil

Agences de voyages traditionnelles

Agences de voyages en ligne (OTA)

Les spécialistes du tourisme de loisirs

Les spécialistes du tourisme d'affaires

Source : Xerfi Global

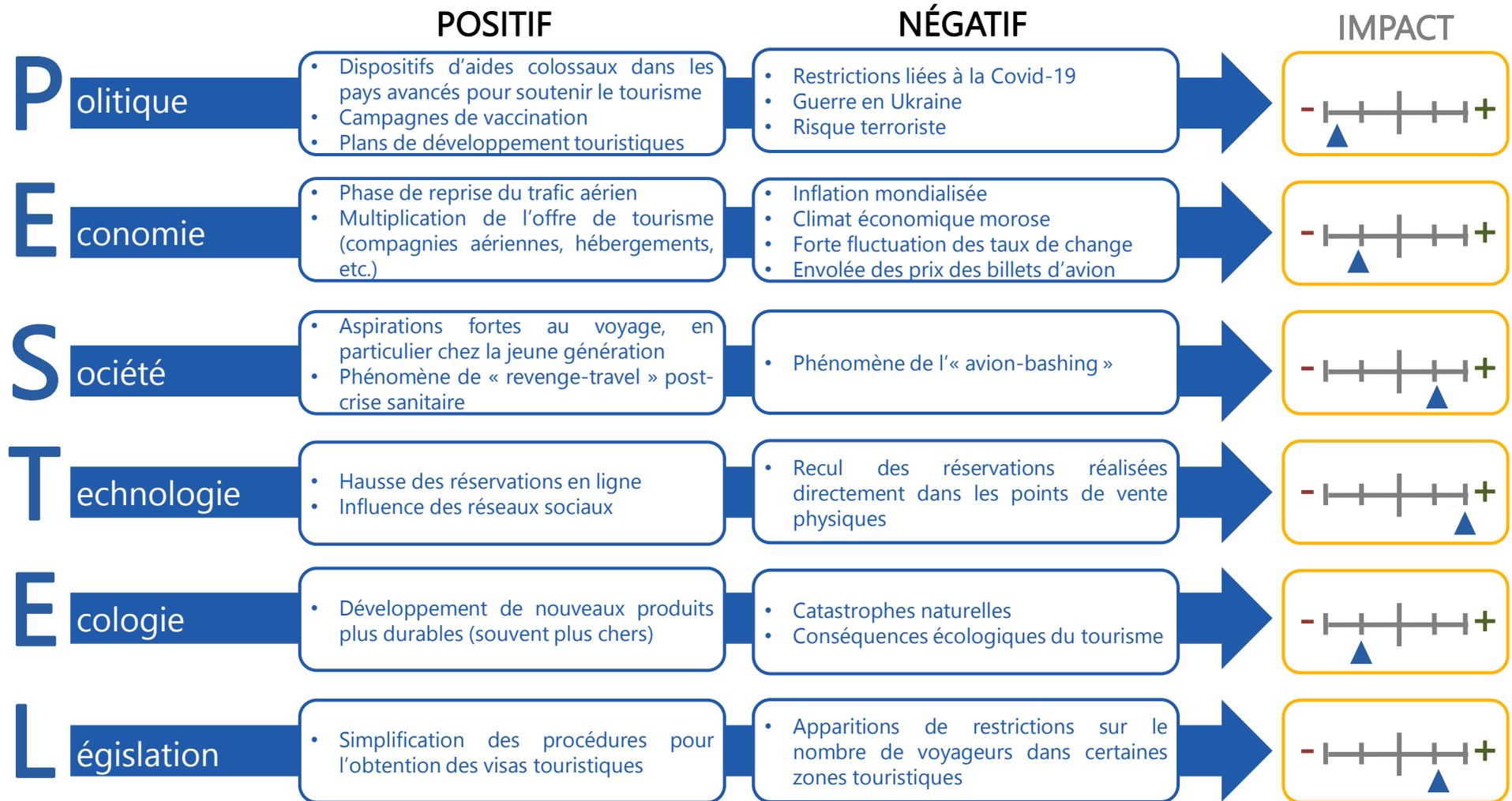
3. Le marché et l'activité des leaders

3.1. L'environnement sectoriel



L'inflation et le contexte géopolitique pèsent sur la reprise de l'industrie du tourisme

Analyse PESTEL de l'industrie mondiale du tourisme

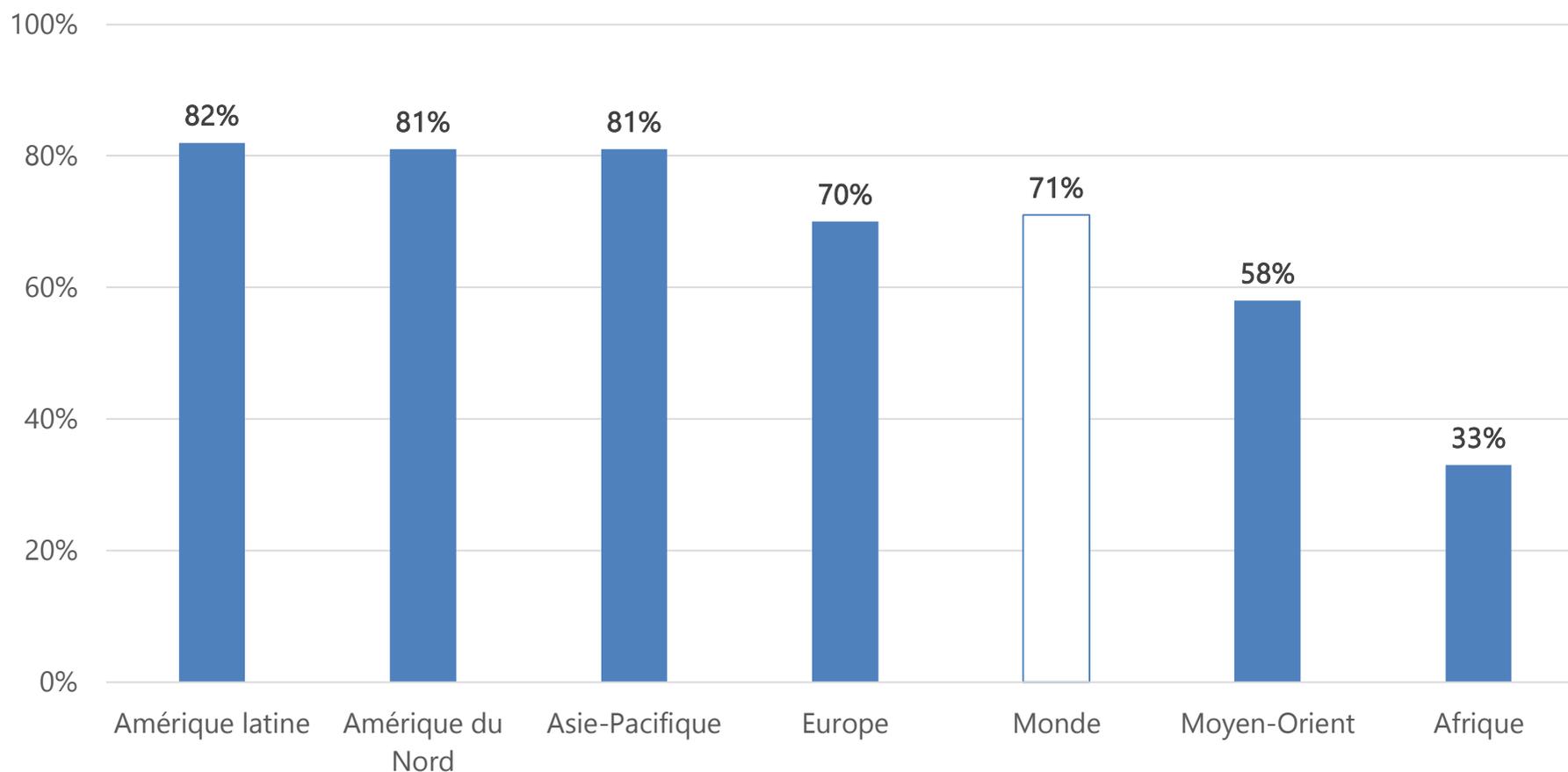




Le taux de couverture vaccinale est élevé dans la plupart des régions du monde, à l'exception de l'Afrique et du Moyen-Orient

Le taux de couverture vaccinale à la Covid-19

Unité : part des personnes ayant reçu au moins une dose de vaccin contre la Covid-19



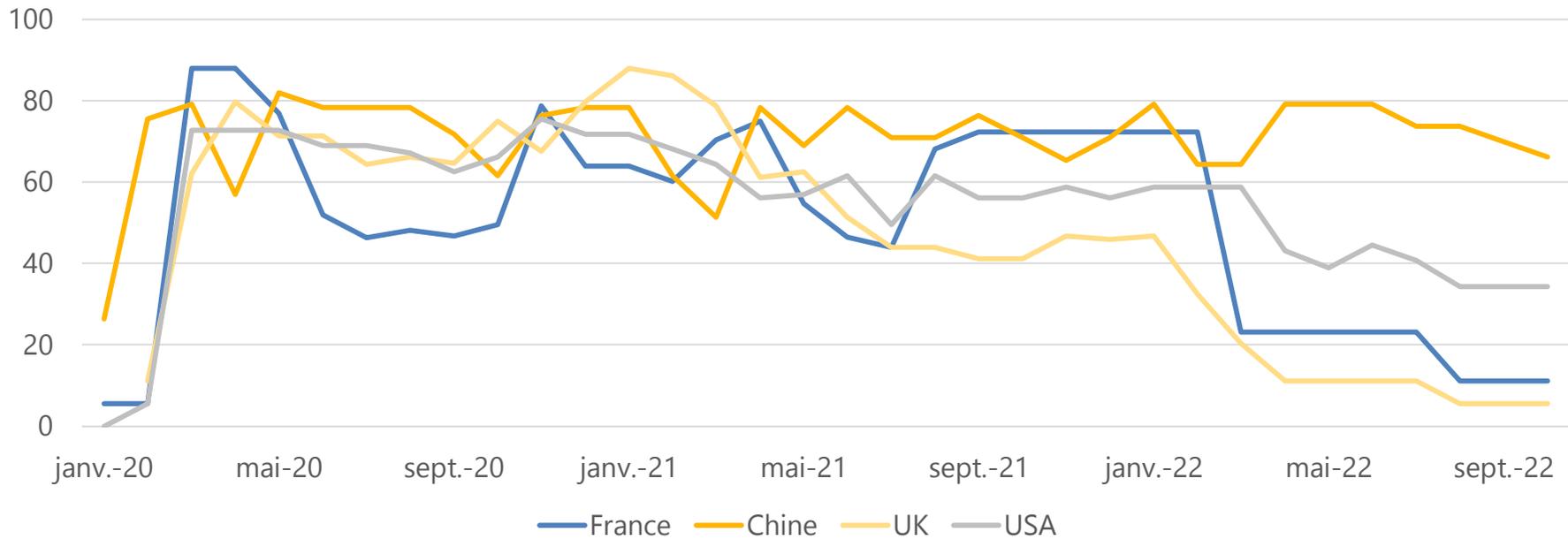
Source : The New York Times, données au 27 novembre 2022



La Chine maintient un niveau élevé de restrictions dans le cadre de sa politique « zéro covid »

Indice de rigueur face à la Covid-19 en France, en Chine, au Royaume-Uni et aux États-Unis

Unité : indice mensuel fondé sur 9 indicateurs (fermeture des écoles, restrictions de déplacement, etc.) s'appuyant sur une échelle allant de 0 à 9



Alors que la grande majorité des économies mondiales ont desserré la vis depuis plusieurs mois sur les restrictions visant à lutter contre la propagation du coronavirus, certains pays restent très fermes en la matière. C'est particulièrement le cas de la Chine qui, dans le cadre de sa politique « Zéro covid » continue à imposer des confinements et des couvre-feux locaux et ciblés à sa population. Cette stratégie pénalise directement le tourisme, tant domestique qu'international. En effet, la Chine est l'un des rares pays n'ayant pas rouvert ses frontières aux touristes vaccinés. Les déplacements à l'intérieur du pays restent pour leur part limités.

Source : Xerfi Global d'après Université d'Oxford

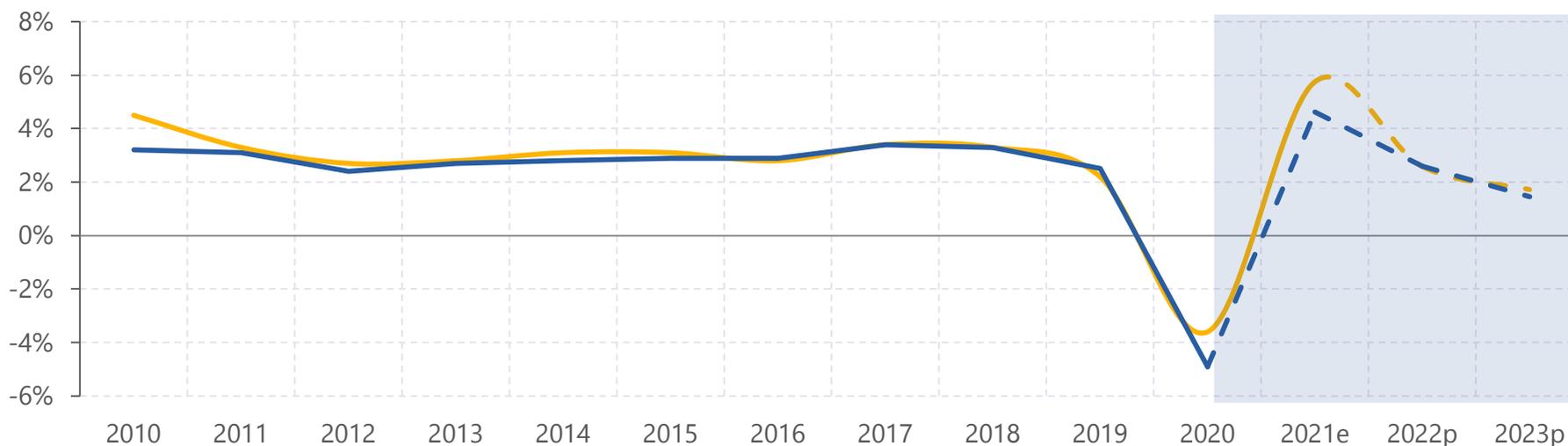


Une reprise de l'activité mondiale pénalisée à horizon 2023 par un environnement économique et géopolitique défavorable

Le PIB et la consommation des ménages dans le monde

Unité : % des variations annuelles à prix et taux de change constants

— PIB — Dépenses de consommation



Estimations et prévisions Xerfi Global / Source : Banque mondiale

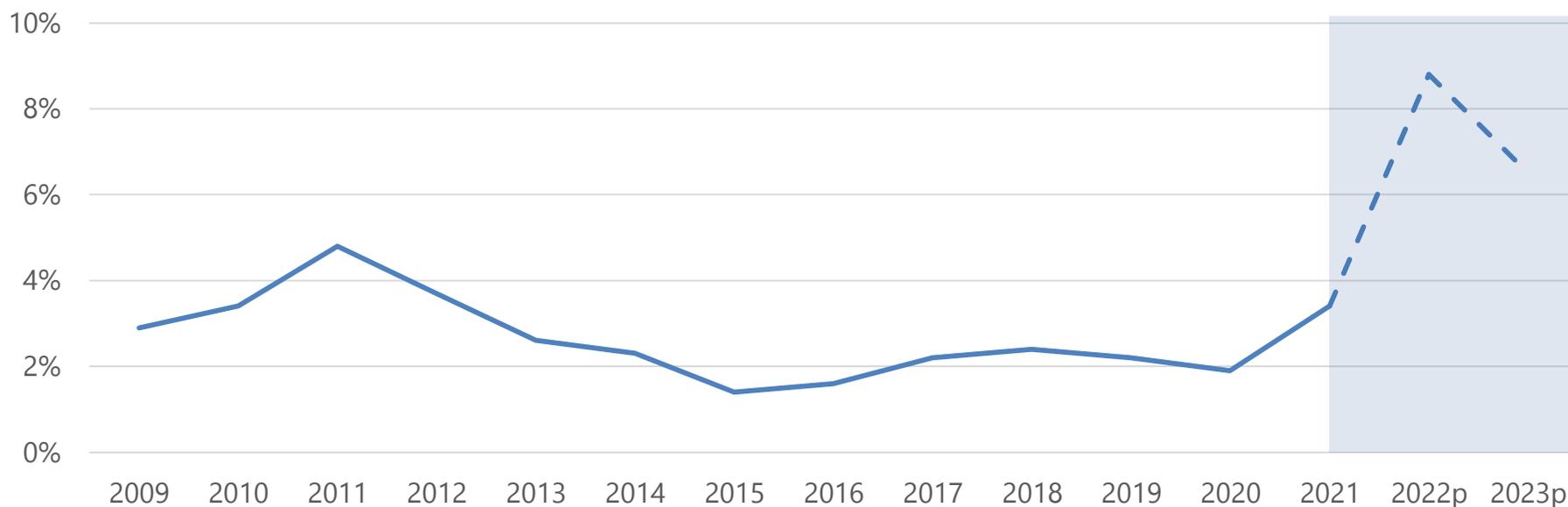
La croissance du PIB mondial aura nettement ralenti en 2022 et devrait descendre en deçà de la barre de 2% en 2023, loin de la hausse de 5,6% enregistrée en 2021, laquelle fût notamment portée par une croissance dynamique aux États-Unis (plans de relance annoncés par l'administration Biden) et en Asie de l'Est (malgré les premiers signes de ralentissement en Chine). Le scénario à horizon 2023 intègre en plus les effets négatifs de la guerre en Ukraine. Les sanctions économiques et financières mises en place par les pays occidentaux à l'encontre de la Russie et la hausse des cours des matières premières exportées par la Russie et l'Ukraine (pétrole, gaz, charbon et céréales, notamment) ont renforcé la spirale inflationniste, déjà à l'œuvre depuis 2021, avec un impact négatif sur le pouvoir d'achat des ménages et la rentabilité des entreprises (et donc *in fine* sur la consommation et les investissements). Le fort fléchissement de la croissance en Chine (accentué par les restrictions sanitaires mises en place tout au long de cette année) couplé au resserrement accéléré des politiques monétaires à travers le monde pour contrer l'inflation pénaliseront aussi la croissance en 2022 et en 2023.



L'inflation restera à haut niveau jusqu'en 2023 *a minima* et pèsera sur les dépenses des ménages en services de tourisme

L'inflation mondiale

Unité : % des variations annuelles



Source et prévisions : Banque mondiale jusqu'en 2021, FMI en 2022 et 2023

L'inflation mondiale se sera envolée en 2022 (+8,8% selon les prévisions du FMI). Les pays concernés par des problématiques socio-économiques majeures sont d'autant plus concernés, avec des taux d'inflation dépassant par exemple +70% en Turquie et en Argentine. Cette inflation généralisée pèse doublement sur l'industrie mondiale du tourisme. D'une part, les hausses de prix obligent les ménages à des arbitrages budgétaires, défavorables aux postes les plus ajustables (telles que les dépenses de loisirs). D'après le baromètre des vacances 2022 réalisé par l'Ipsos auprès de 15 000 répondants répartis dans 15 pays et mené entre avril et mai 2022, l'inflation compte justement comme l'élément pénalisant le plus l'enthousiasme pour le voyage en Europe, aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni. D'autre part, les prix des voyages s'envolent eux aussi, ce qui peut inciter les consommateurs à reporter voire annuler leurs projets. Selon la plateforme MisterFly, les prix moyens de l'aérien ont par exemple grimpé de 28,5% en novembre 2022 (par rapport à septembre 2019), toutes destinations confondues et depuis la France métropolitaine.



Le dollar atteint un niveau historiquement fort vis-à-vis de l'euro

Le cours du dollar américain sur l'euro

Unité : cours du dollar américain pour 1 euro (données mensuelles)



Prévisions Xerfi Global / Source : Insee, données au 10/2022

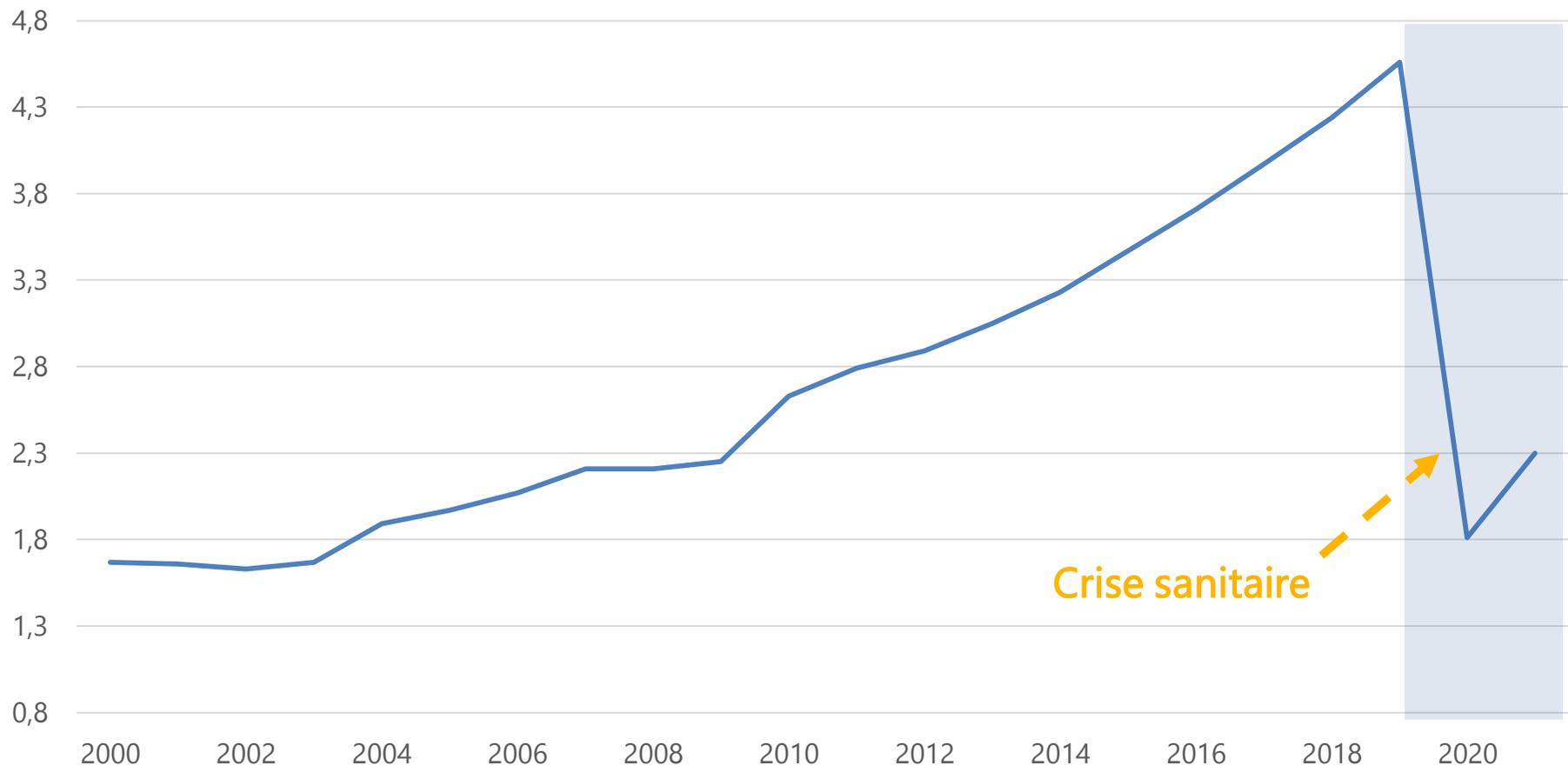
L'euro a atteint un dernier point haut vis-à-vis du dollar en janvier 2021, lorsqu'il s'échangeait contre 1,22 \$. Au cours des 20 derniers mois, la devise européenne s'est progressivement dépréciée vis-à-vis du billet vert, descendant au-dessous de la parité en septembre et en octobre (0,98 \$ ce dernier mois). La chute de l'euro s'est accélérée depuis le début 2022. La dévaluation de l'euro vis-à-vis du dollar américain a des conséquences directes sur le tourisme international. D'un côté, elle soutient les déplacements des Américains vers l'Europe, lesquels profitent en effet d'un pouvoir d'achat plus favorable. De l'autre, elle pèse négativement sur les projets de voyage des Européens en Amérique.



Le trafic aérien de passagers profite d'une croissance structurelle portée par la hausse du pouvoir d'achat dans les pays émergents et des aspirations plus fortes au voyage dans les pays occidentaux

L'évolution du transport aérien de passagers dans le monde

Unité : nombre de passagers aériens en milliard de personnes



Estimations Xerfi Global / Sources : la Banque mondiale jusqu'en 2020, Air Journal en 2021



Les données/informations sont devenues une nouvelle monnaie d'échange dans l'industrie du voyage

Aperçu des tendances actuelles et émergentes du marché du voyage

La connectivité Internet croissante et les technologies numériques remodelent le marché du voyage



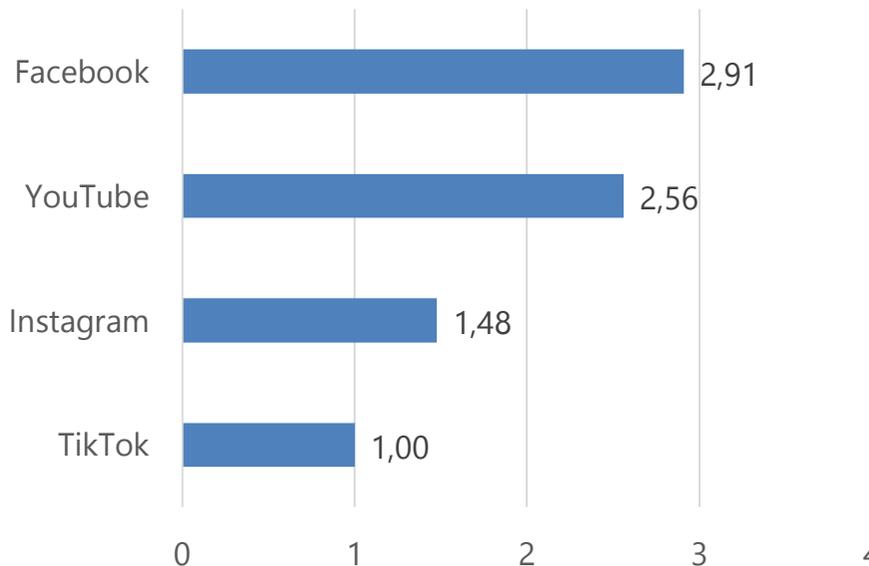
Source : Xerfi Global



Les réseaux sociaux stimulent la demande en voyages, mais facilitent l'organisation de voyages en autonomie

Le nombre d'utilisateurs actifs sur les principaux réseaux sociaux

Unité : milliard d'utilisateurs actifs tous les mois



Source : Statista, données janvier 2022

Panorama du voyage sur les principaux réseaux sociaux

Réseau	Visibilité du #travel
Facebook	11 millions de publications
Youtube	3,4 millions de vidéos
Instagram	656,2 millions de publications
TikTok	117,4 milliards de vues

Source : Xerfi d'après opérateurs

L'explosion des réseaux sociaux a profondément bouleversé l'industrie mondiale du tourisme et compte désormais comme l'un des éléments centraux du parcours client des voyageurs. Ces derniers n'hésitent en effet pas à élaborer leurs projets de voyage en fonction des publications et vidéos qu'ils visionnent sur les différents réseaux sociaux. D'après une étude Next Content pour Expedia menée en 2019, il seraient ainsi 23% à être influencés par les réseaux sociaux pour le choix de la destination, des activités ou encore de l'hébergement. Les réseaux sociaux constituent ensuite un moyen pour les voyageurs de diffuser et partager leur propre contenu. Déjà en 2014, jusqu'à 97% des personnes issues de la génération Y partageaient ainsi leur photos de voyages sur les réseaux sociaux selon un sondage mené par le cabinet Chase.



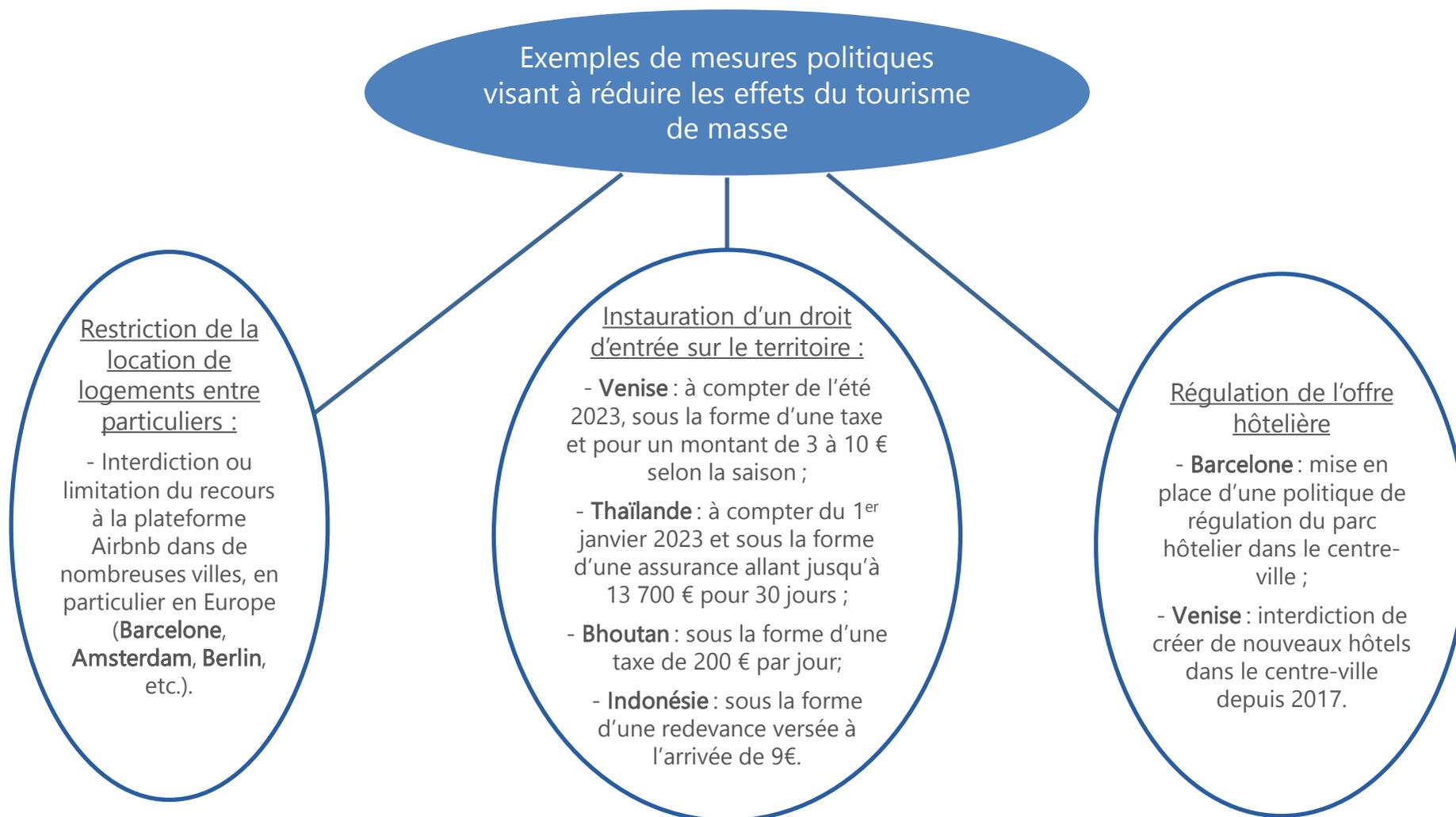
Le tourisme génère environ 8% de l'ensemble des gaz à effet de serre



(*) Donnée antérieure à la crise sanitaire / Source : Xerfi Global d'après presse spécialisée



Certains gouvernements et villes mettent en place des mesures pour contenir le tourisme de masse



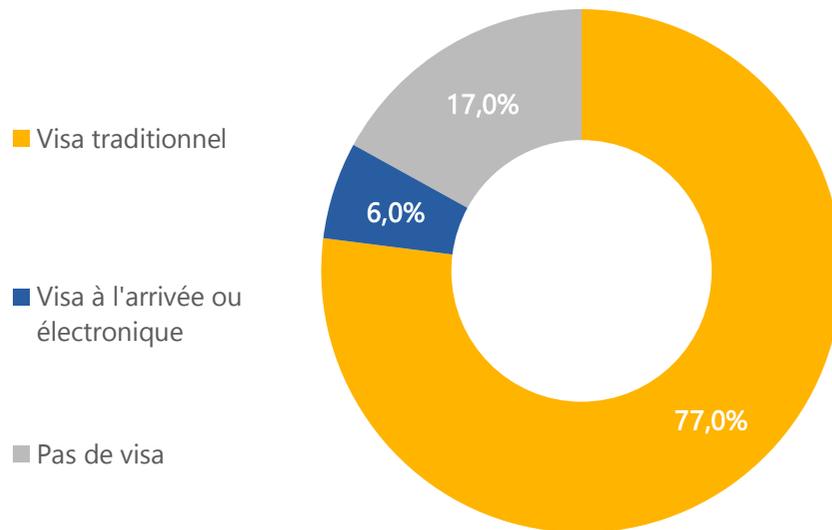
Source : Xerfi Global d'après presse spécialisée



L'augmentation du poids des visas de voyage gratuits soutient la hausse du tourisme

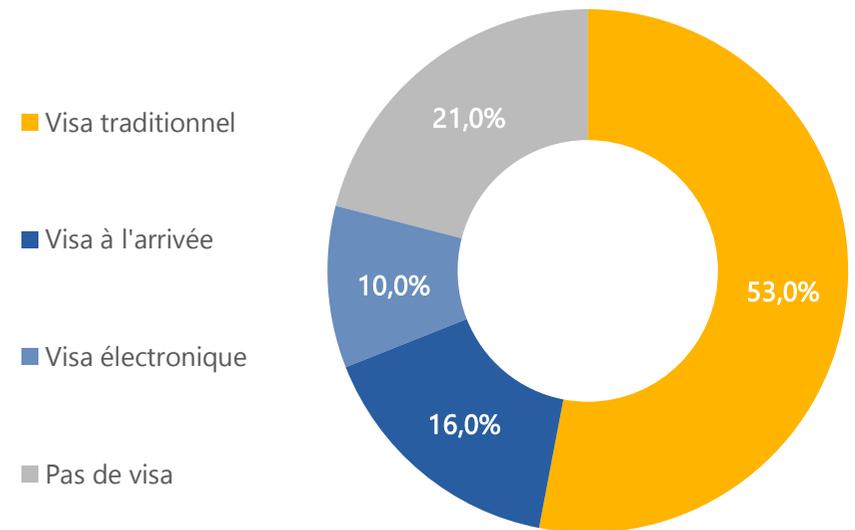
Les exigences de visa pour les voyages touristiques (2008)

Unité : part en % de la population mondiale



Les exigences de visa pour les voyages touristiques (2018)

Unité : part en % de la population mondiale



Source : Xerfi Global d'après l'Organisation mondiale du tourisme

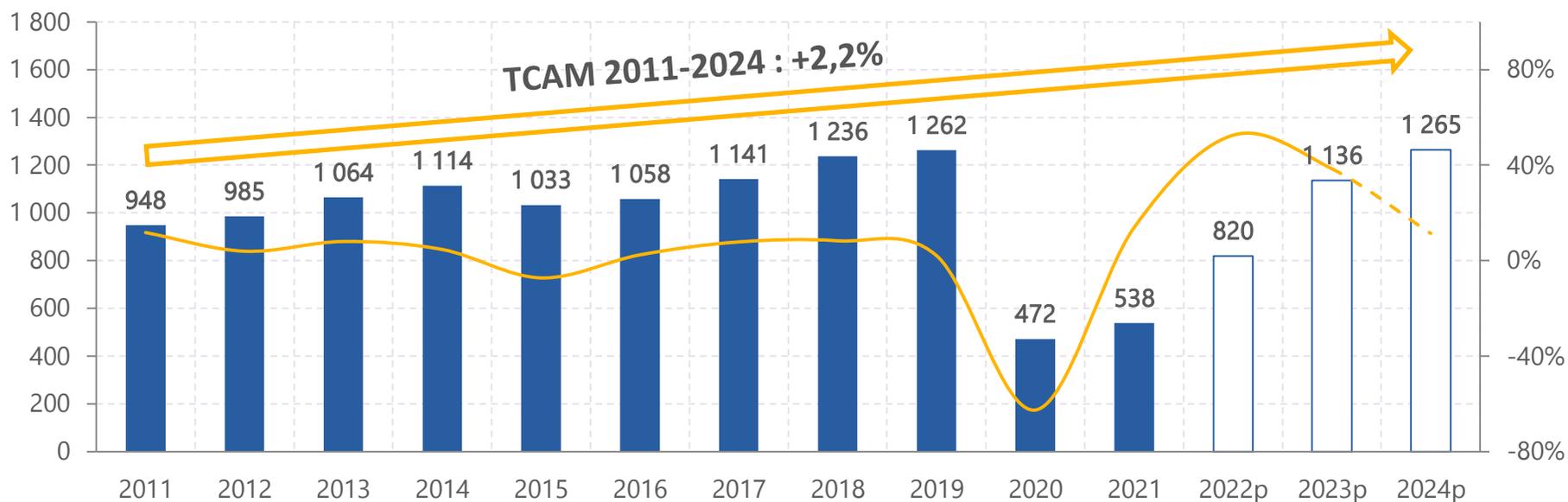
3.2. Le marché mondial du tourisme



L'industrie mondiale du tourisme ne retrouvera pas son niveau d'avant-crise avant 2024

Évolution des recettes du tourisme mondial

Unités : milliard d'euros et % des variations annuelles



Prévisions Xerfi Global sur la base du scénario de l'Organisation mondiale du tourisme / Source : Organisation mondiale du tourisme

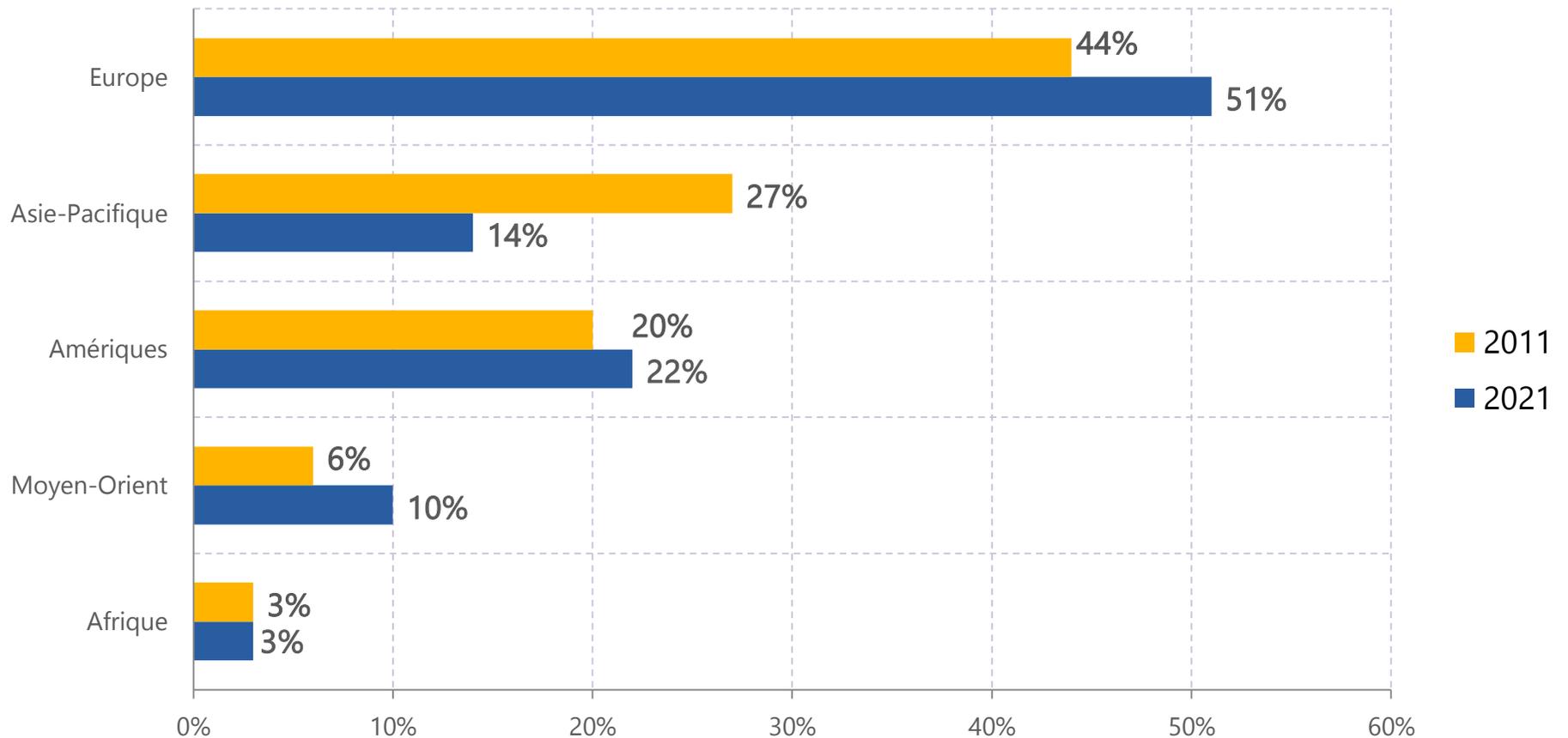
Il aura fallu attendre 2022 pour que l'industrie mondiale du tourisme enregistre enfin une croissance franche (+53%) après l'effondrement enregistré en 2020. D'après les prévisions de Xerfi, le montant des recettes liées au tourisme devrait ainsi atteindre 820 Md€, soit un niveau encore 35% inférieur à celui de 2019. Face au recul de la pandémie, les gouvernements ont été nombreux à rouvrir pleinement leurs frontières et les restrictions sur les déplacements ou les activités liées au tourisme (hôtellerie-restauration, parcs de loisirs, etc.) ont été bien moins strictes qu'en 2020 et 2021. Mais le rebond du marché aura toutefois été pénalisé par un contexte géopolitique morose (guerre en Ukraine, restrictions vis-à-vis de la Russie, etc.) et une inflation galopante, ainsi que le maintien de restrictions fortes en Asie. Une partie de ces facteurs devrait continuer à peser sur le tourisme mondial en 2023 et il faudra attendre 2024 pour espérer retrouver les niveaux de recettes d'avant-crise.



L'Europe remporte des parts de marché principalement aux dépens de l'Asie-pacifique (region pénalisée par les fortes restrictions imposées en Chine et au Japon)

La repartition géographique des recettes du tourisme

Unité : part en % de l'ensemble des recettes



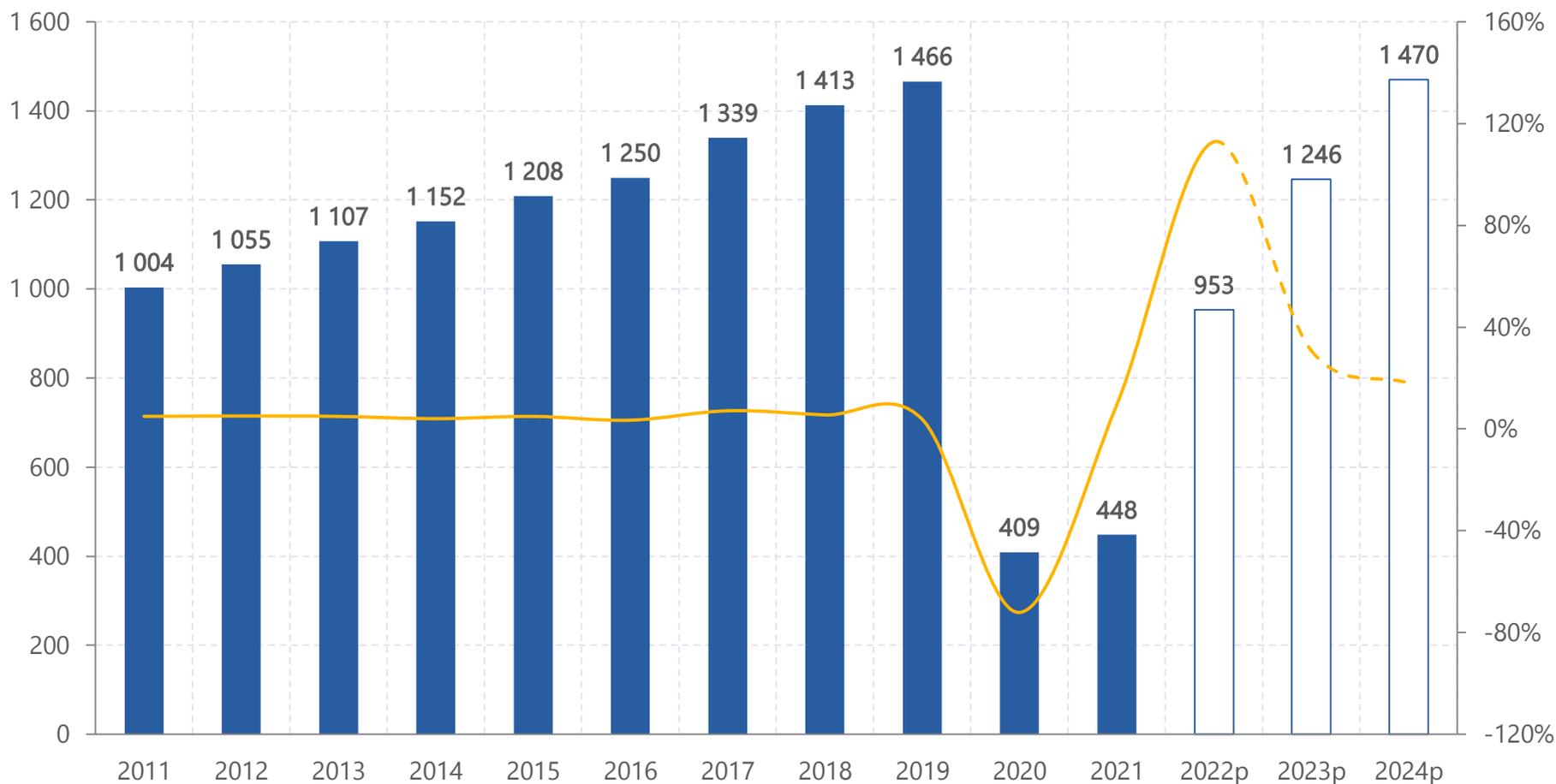
Source : Organisation mondiale du tourisme



Les arrivées de touristes internationaux rebondissent fortement en 2022

Évolution des arrivées de touristes internationaux dans le monde

Unité : million d'arrivées



Prévisions Xerfi sur la base du scénario de l'Organisation mondiale du tourisme / Source : Organisation mondiale du tourisme

Étude strictement réservée À OMNES EDUCATION (). Diffusion interdite Paris, le 24/09/2024

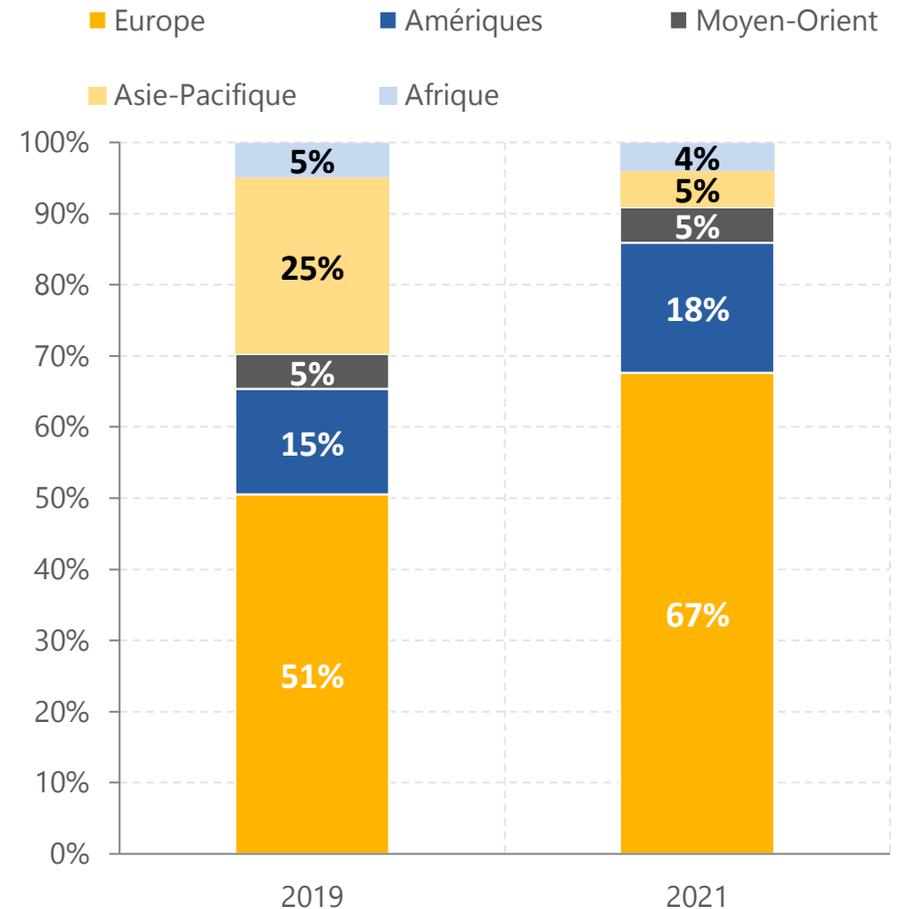


L'Europe a capté plus des deux tiers des arrivées en 2021

Alors que l'Asie a maintenu un niveau très élevé de restrictions en 2021, l'Europe a de son côté commencé à rouvrir progressivement ses frontières, d'autant plus dans un contexte de lancement des campagnes de vaccination en milieu d'année. En 2022, l'Europe sera restée un moteur puissant de la croissance tout au long de l'année, enregistrant 477 millions d'arrivées internationales entre janvier et septembre (soit 68% du total mondial et 81% de ses niveaux pré-pandémiques). Les arrivées de touristes internationaux en Asie-pacifique sont de leur côté restées inférieures de 83% à leur niveau d'avant-crise en 2022. Il faut dire que le Japon a rouvert ses frontières seulement à la fin du mois de septembre, tandis que la Chine sera restée fermée au tourisme international toute l'année. Cette région constituera toutefois l'un des moteurs de la croissance du secteur en 2023 et 2024.

Répartition des arrivées de touristes internationaux

Unité : part en %



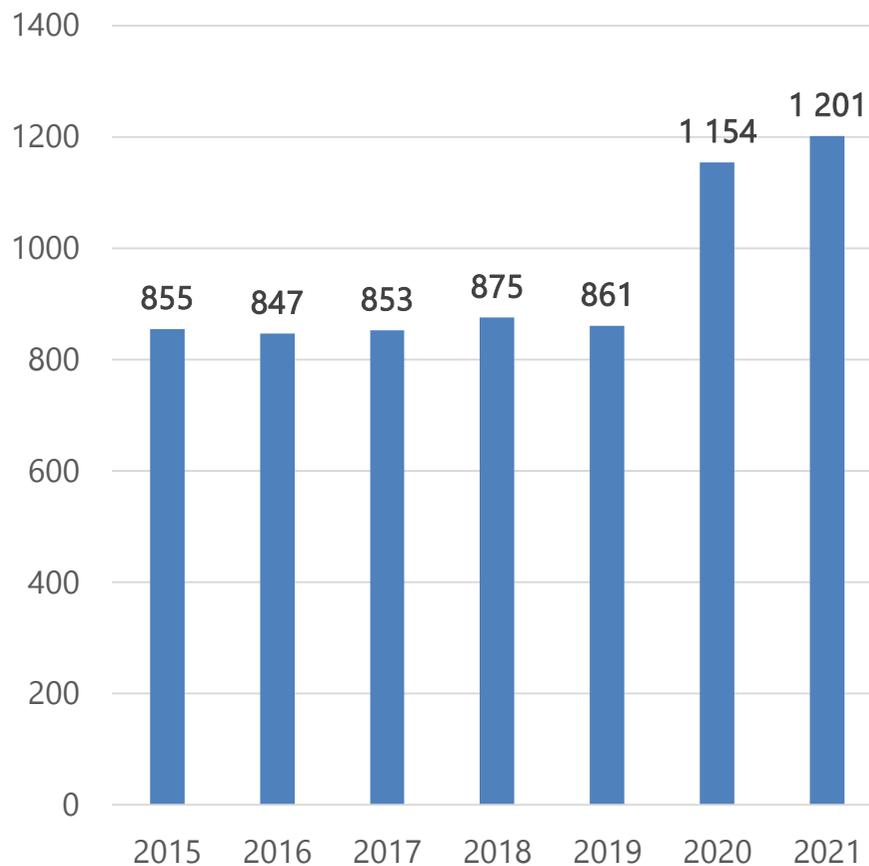
Source : Organisation mondiale du tourisme



Les recettes par arrivée ont progressé durant la crise sanitaire dans toutes les régions du monde, particulièrement en Asie-Pacifique

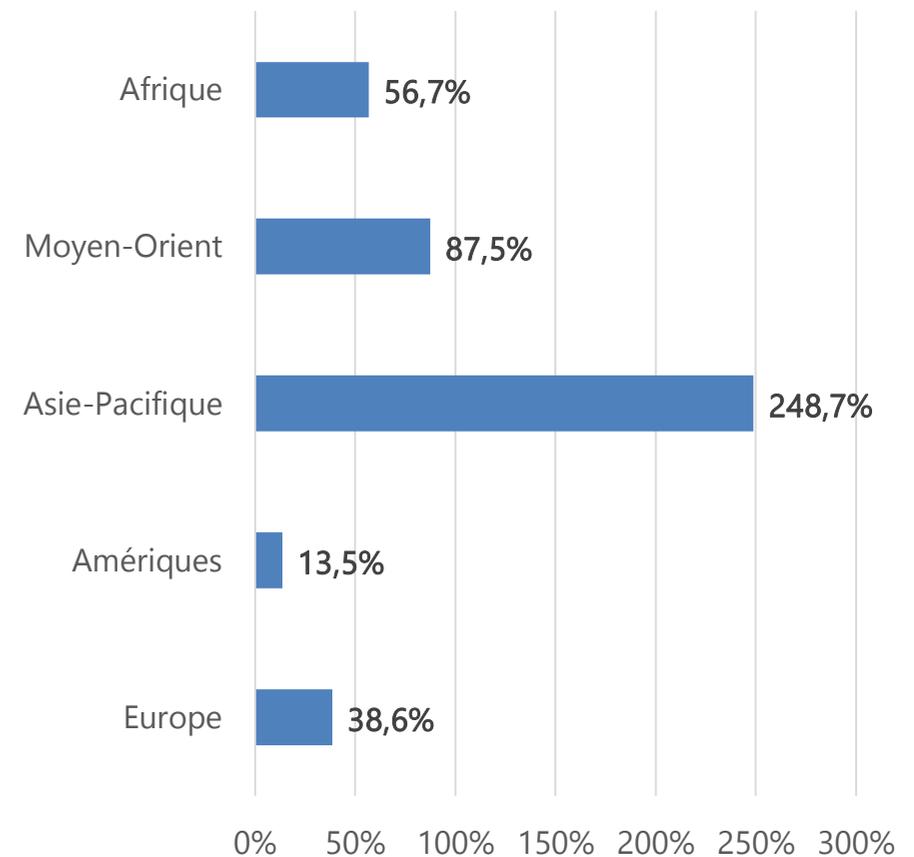
Évolution des recettes par arrivée

Unité : euro



Évolution des recettes par arrivée par région entre 2019 et 2021

Unité : % des variations annuelles



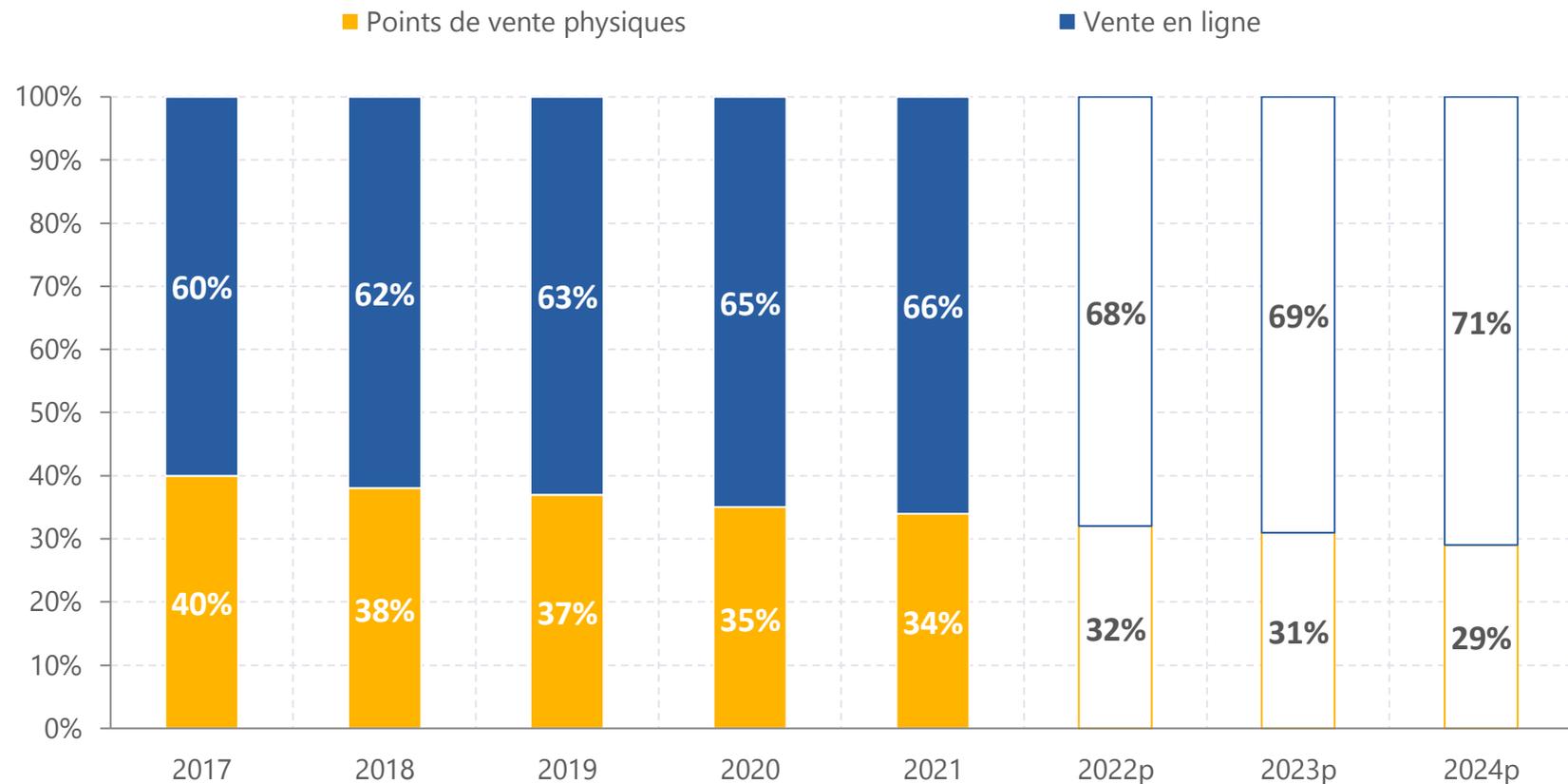
Source : Organisation mondiale du tourisme



Les deux tiers des ventes du marché mondial du tourisme étaient réalisées en ligne en 2021 et cette part devrait atteindre 71% à horizon 2024

Répartition des ventes du marché mondial du tourisme par canal de distribution (2017-2024p)

Unité : part en %



Source et prévisions : Statista

3.3. L'activité et les performances des leaders



Les performances des leaders restent très négatives face à la faible reprise du tourisme mondial

ACTEURS	CA CONSOLIDÉ	TCAM (2016-2021)	TAUX D'EBIT (2021)	TAUX D'EBIT MOYEN (2016-2021)	PRINCIPAUX MOTEURS DE CROISSANCE ET DE PROFITS
BOOKING HOLDINGS	9 258,8 M€ (2021)	0,4%	13,4%	28,2%	<ul style="list-style-type: none"> Le chiffre d'affaires du groupe a atteint 9,3 Md€ en 2021, un niveau encore inférieur de 27% à celui de 2019. Le groupe a inauguré 840 nouvelles destinations aériennes <i>via</i> sa plateforme Booking.com, lesquelles sont réparties entre 34 pays. Il a intégré de nouvelles plateformes telles que Getaroom ou celles du groupe eTraveli.
EXPEDIA GROUP	7 264,7 M€ (2021)	-0,4%	-0,4%	-2,2%	<ul style="list-style-type: none"> Expedia a enregistré un chiffre d'affaires de 7,3 Md€ en 2021, en rebond de 65,4% par rapport à 2020. Malgré une nette amélioration, son taux d'EBIT est resté en territoire négatif en 2021 (-0,4%) après avoir plongé au cours de l'exercice précédent (-60,6%). Le modèle d'affaires principalement marchand du groupe a été rudement mis à mal par les nombreuses annulations de vols et de séjours et les obligations de remboursement (sous forme d'avoirs ou de cash) imposées par les gouvernements.
TUI GROUP	4 731,6 M€ (09/2021)	-22,7%	-42,5%	-1,8%	<ul style="list-style-type: none"> Le chiffre d'affaires de TUI Group a continué sa chute au cours de l'exercice 2020/2021 (-22,7%) en raison des fortes restrictions qui ont pesé sur les déplacements (en particulier en Europe) entre octobre 2020 et septembre 2021. Le taux d'EBIT s'est effondré à -42,5% du chiffre d'affaires compte tenu des très faibles taux d'occupation des hôtels et des croisières et taux de remplissage des avions exploités en propre. Les agences de voyages ont quant à elles dû de nouveau rembourser des voyages réservés et réglés avant la crise.

Clé de lecture : la couleur correspond aux performances moyennes des 10 leaders (vert : supérieures à la moyenne, orange : proches de la moyenne, rouge : inférieures à la moyenne) / Source : Xerfi Global d'après opérateurs



Les performances des leaders restent très négatives face à la faible reprise du tourisme mondial

ACTEURS	CA CONSOLIDÉ	TCAM (2016-2021)	TAUX D'EBIT (2021)	TAUX D'EBIT MOYEN (2016-2021)	PRINCIPAUX MOTEURS DE CROISSANCE ET DE PROFITS
TRIP.COM GROUP	2 622,9 M€ (2021)	0,2%	-2,4%	9,7%	<ul style="list-style-type: none"> Le chiffre d'affaires de Trip.com Group a rebondi de seulement 9,3% en 2021 après une chute de 48,6% enregistrée en 2020. La reprise a été largement bridée par la persistance de fortes restrictions en Chine (93% des revenus du groupe). Le taux d'EBIT est resté en territoire négatif au cours de cet exercice.
TONGCHENG TRAVEL HOLDINGS	987,4 M€ (2021)	27,9%	11,6%	10,1%	<ul style="list-style-type: none"> Le chiffre d'affaires de Tongcheng Travel Holdings a progressé de 27,1%, dépassant son niveau d'avant-crise. Le groupe a enregistré une hausse de son nombre d'utilisateurs (+34,2% pour les utilisateurs mensuels et +28,2% pour les utilisateurs annuels). Le groupe a également retrouvé en 2021 un taux d'EBIT (11,6% du CA) proche de celui de 2019 (11,9%).
TRIPADVISOR	762,1 M€ (2021)	-9,4%	-20,5%	-1,2%	<ul style="list-style-type: none"> Le chiffre d'affaires de Tripadvisor a rebondi de 49,3% en 2021 pour atteindre 762,1 M€ (un montant 42,2% inférieur à 2019). Le nombre d'utilisateurs de la plateforme est lui aussi remonté, même s'il est resté près de 30 points en dessous de son niveau de 2019.

Clé de lecture : la couleur correspond aux performances moyennes des 10 leaders (vert : supérieures à la moyenne, orange : proches de la moyenne, rouge : inférieures à la moyenne) / Source : Xerfi Global d'après opérateurs



Les performances des leaders restent très négatives face à la faible reprise du tourisme mondial

ACTEURS	CA CONSOLIDÉ	TCAM (2016-2021)	TAUX D'EBIT (2021)	TAUX D'EBIT MOYEN (2016-2021)	PRINCIPAUX MOTEURS DE CROISSANCE ET DE PROFITS
AMERICAN EXPRESS GLOBAL BUSINESS TRAVEL	644,7 M€ (2021)	nd	-85,5%	nd	<ul style="list-style-type: none"> Le chiffre d'affaires d'Amex GBT a de nouveau reculé en 2021 (-3,8%) en raison des fortes restrictions qui ont continué de peser sur le tourisme d'affaires. Face à une activité encore en berne, le taux d'EBIT est logiquement resté négatif (-85,5% du chiffre d'affaires), après être tombé à -95,7% en 2020.
FLIGHT CENTRE TRAVEL GROUP	639,8 M€ (06/2022)	-10,6%	-37,5%	-12,0%	<ul style="list-style-type: none"> Malgré un rebond très puissant en 2021-2022 (+154,5%), le chiffre d'affaires de Flight Centre Travel Group est resté 47% inférieur à son niveau de 2019-2020 en raison de la très faible reprise du tourisme d'affaires. Le taux d'EBIT s'est amélioré après avoir plongé à 152% du chiffre d'affaires en 2020-2021, mais est resté largement négatif (-37,5% en 2021-2022).
H.I.S.	918,3 M€ (10/2021)	-25,7%	-43,0%	-0,8%	<ul style="list-style-type: none"> Le chiffre d'affaires du groupe H.I.S. a poursuivi sa chute en 2020/2021 (-72,4%) en raison des fortes restrictions qui ont continué à peser sur la circulation des personnes au Japon. Le taux d'EBIT s'est lui aussi enfoncé pour tomber à -43% du chiffre d'affaires.
EDREAMS ODIGEO	398,3 M€ (03/2022)	-3,9%	-7,7%	-11,1%	<ul style="list-style-type: none"> En 2021/2022, eDreams ODIGEO a enregistré un très puissant rebond (+271,6%), mais son activité est restée plus de 29% inférieure à 2019/2020. Le groupe a toutefois pu compter sur le développement de son offre d'abonnement pour stimuler la croissance de ses revenus. Face à une reprise encore incomplète, le taux d'EBIT est resté négatif.

Clé de lecture : la couleur correspond aux performances moyennes des 10 leaders (vert : supérieures à la moyenne, orange : proches de la moyenne, rouge : inférieures à la moyenne) / Source : Xerfi Global d'après opérateurs

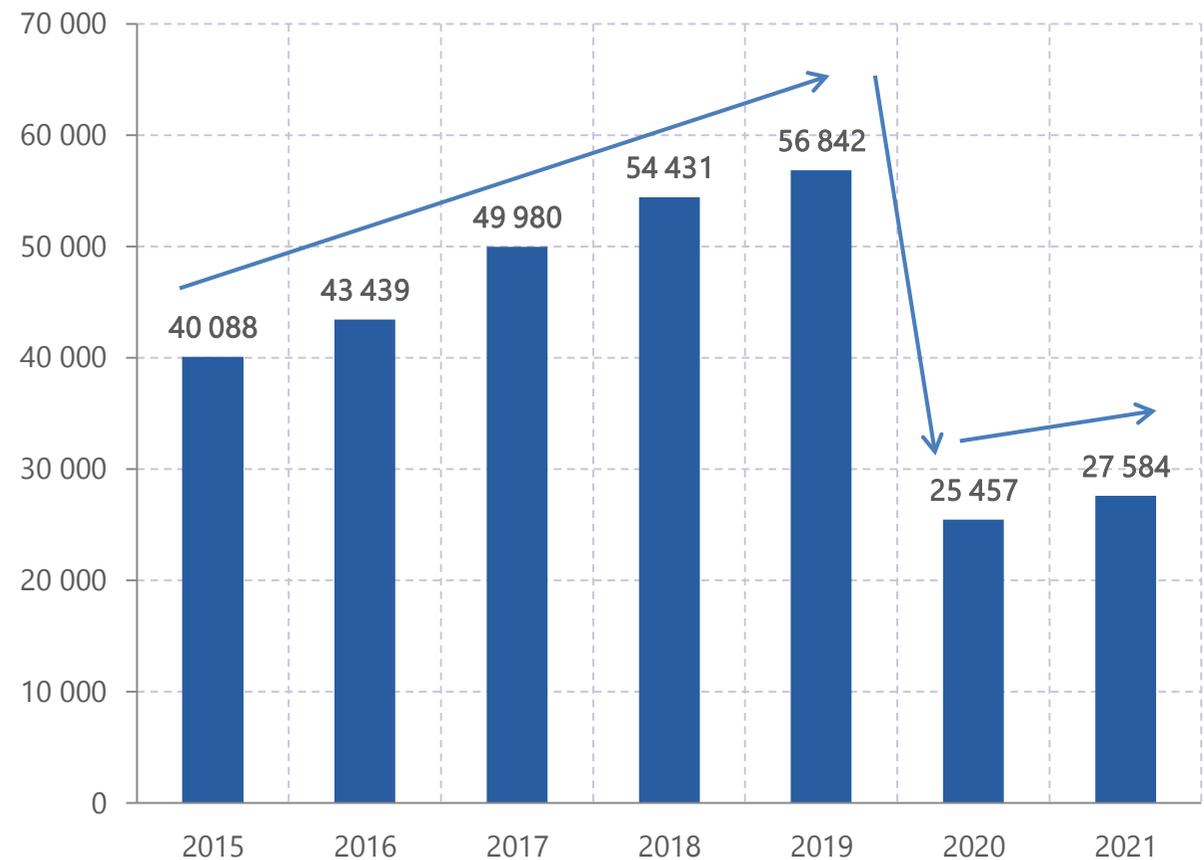


Les leaders du tourisme retrouveront leur niveau d'avant crise dès 2023 grâce aux OTA

Les revenus des leaders mondiaux du tourisme se sont effondrés en 2020 dans le sillage de la chute sans précédent de la demande. Leur rebond est resté très faible en 2021 en raison de la persistance de la pandémie et des restrictions de déplacement et d'activité associées. En revanche, ces acteurs auront enregistré une reprise bien plus franche en 2022 grâce à la réouverture plus nette des frontières et à la levée progressive des restrictions dans la grande majorité des pays. Les OTA ont particulièrement profité de cet effet de reprise et certaines ont même retrouvé un niveau d'activité proche, voire équivalent, à celui de 2019 dès 2022, à l'image de Booking Holdings et d'Expedia. Les OTA dopèrent justement le rebond du chiffre d'affaires cumulé de l'ensemble des leaders, lequel devrait retrouver son niveau pré-pandémique dès 2023, soit plus rapidement que le reste de l'industrie.

Évolution du chiffre d'affaires cumulé du Top 10 mondial du tourisme (*)

Unité : million d'euros



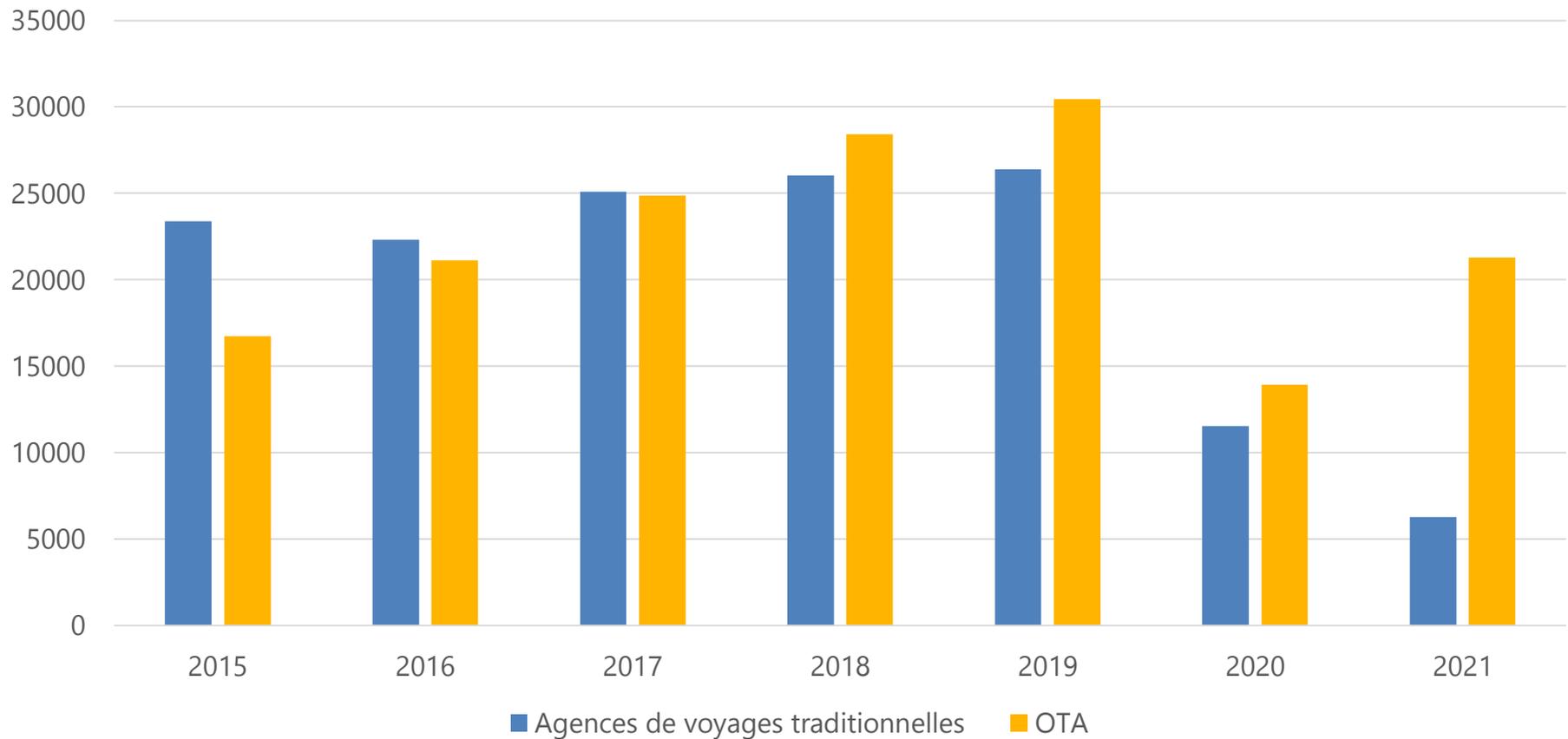
(*) Hors American Express GBT / Source : Xerfi Global d'après opérateurs



Le chiffre d'affaires des OTA a rebondi en 2021 contrairement à celui des agences de voyages traditionnelles

Évolution du chiffre d'affaires cumulé du Top 10 mondial du tourisme par profil (*)

Unité : millions d'euros



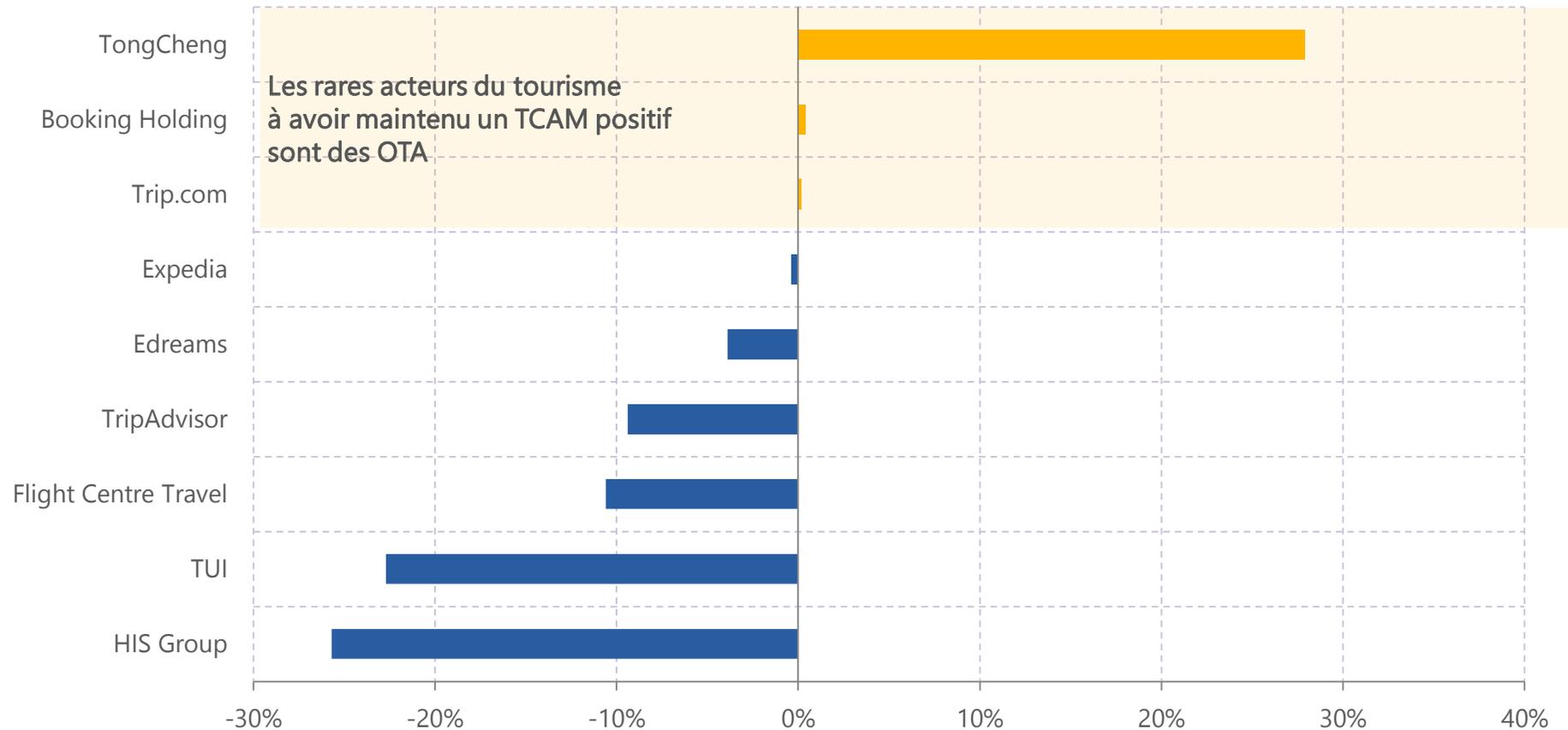
(*) Hors American Express GBT / Source : Xerfi Global d'après opérateurs



Le TCAM de la plupart des leaders du secteur s'effondre en raison des résultats enregistrés en 2020 et 2021

La croissance des revenus des leaders de l'industrie mondiale du tourisme (2016-2021)

Unité : TCAM 2016-2021



Source : Xerfi Global d'après opérateurs



Les performances des leaders tombent en territoire négatif avec la crise sanitaire

L'EBIT agrégé des leaders mondiaux du tourisme (2016-2021) ()*

Unité : taux d'EBIT agrégé en % du chiffre d'affaires cumulé

Le taux d'EBIT cumulé des leaders mondiaux du tourisme s'est enfoncé en 2020 et est resté négatif en 2021 (-5,7% du chiffre d'affaires). La reprise plus franche de l'activité en 2022 permettra aux spécialistes du tourisme de renouer avec un taux d'EBIT en territoire positif, d'autant plus qu'ils ont été nombreux à mener des plans d'économies d'ampleur.

Les agences de voyages traditionnelles ont été les plus pénalisées par la crise sanitaire en raison du poids de leurs coûts fixes dans leur structure de coûts (loyers en tête). Leurs performances resteront durablement pénalisées par la crise sanitaire compte tenu d'une reprise plus progressive de leur activité que celle des OTA.



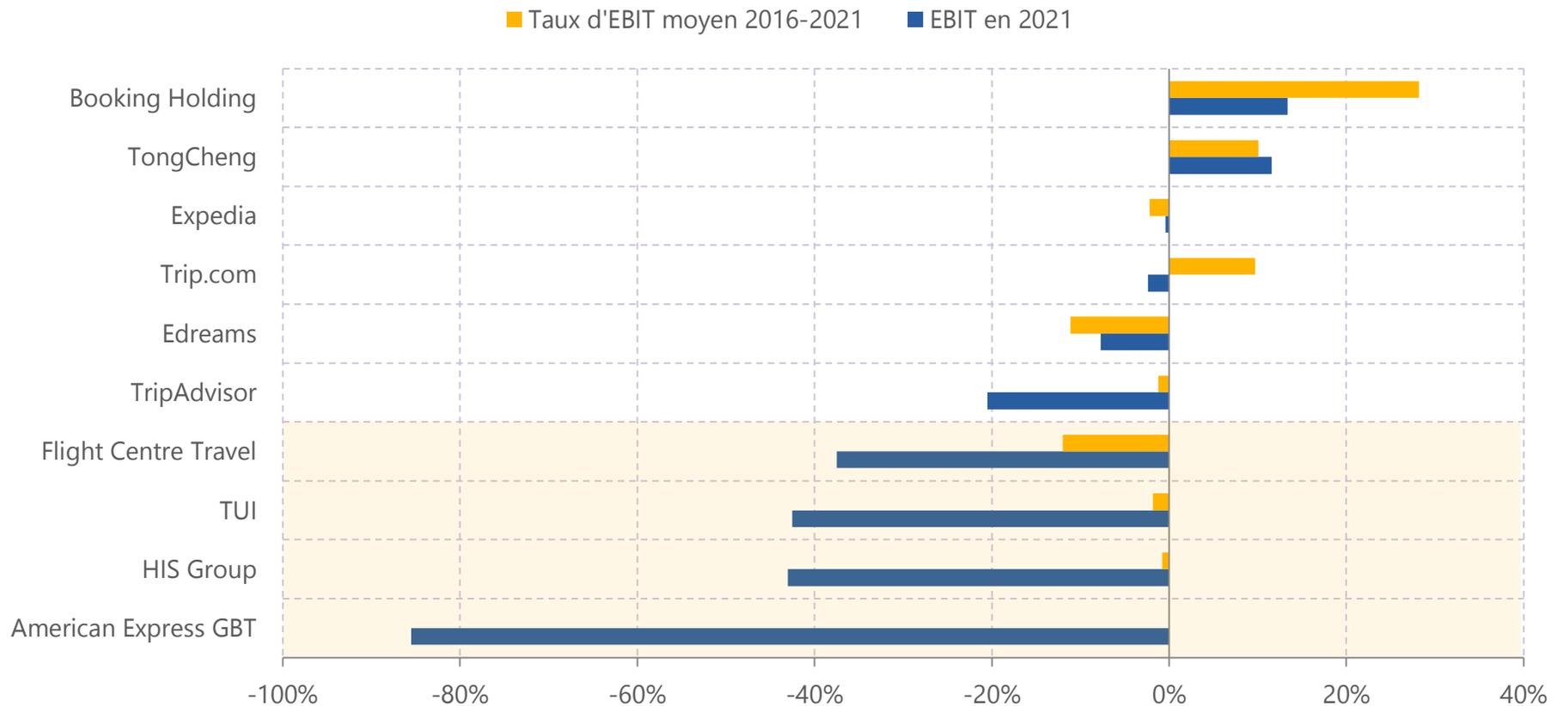
(*) Hors American Express GBT / Source : Xerfi Global d'après opérateurs



Les agences de voyages traditionnelles dans une situation financière très difficile face à la crise sanitaire

L'EBIT des leaders de l'industrie mondiale du tourisme (2021 et taux moyen 2016-2021)

Unité : taux d'EBIT en % du chiffre d'affaires



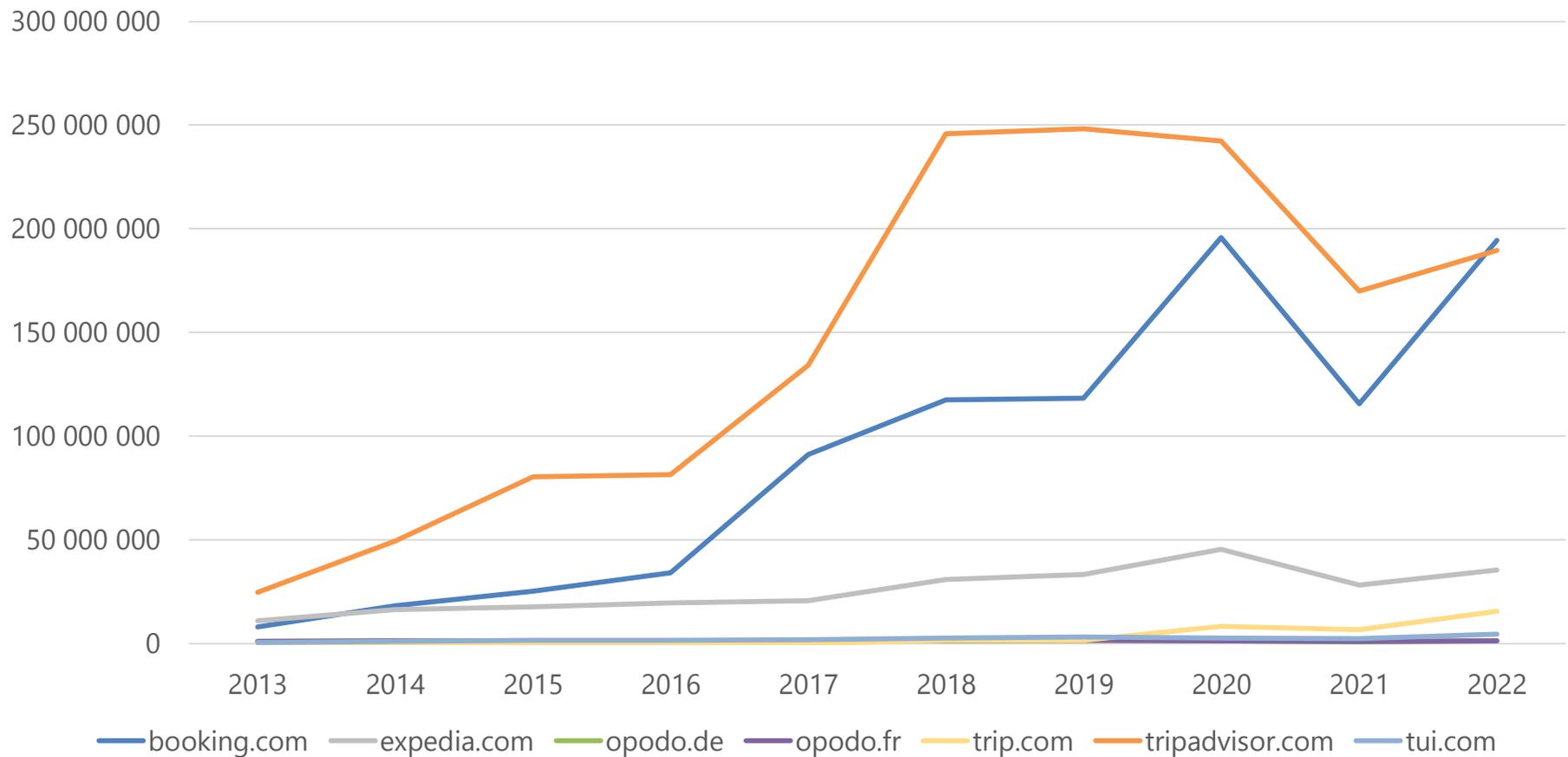
Source : Xerfi Global d'après opérateurs



Booking.com et Tripadvisor.com concentrent 87% du trafic des principales plateformes de réservation en ligne

Évolution de l'audience organique des sites marchands (*)

Unité : nombre de visiteurs organiques (données mensuelles)



(*) Hors audience en Chine / Source : Semrush, dernières données disponibles 12/2022

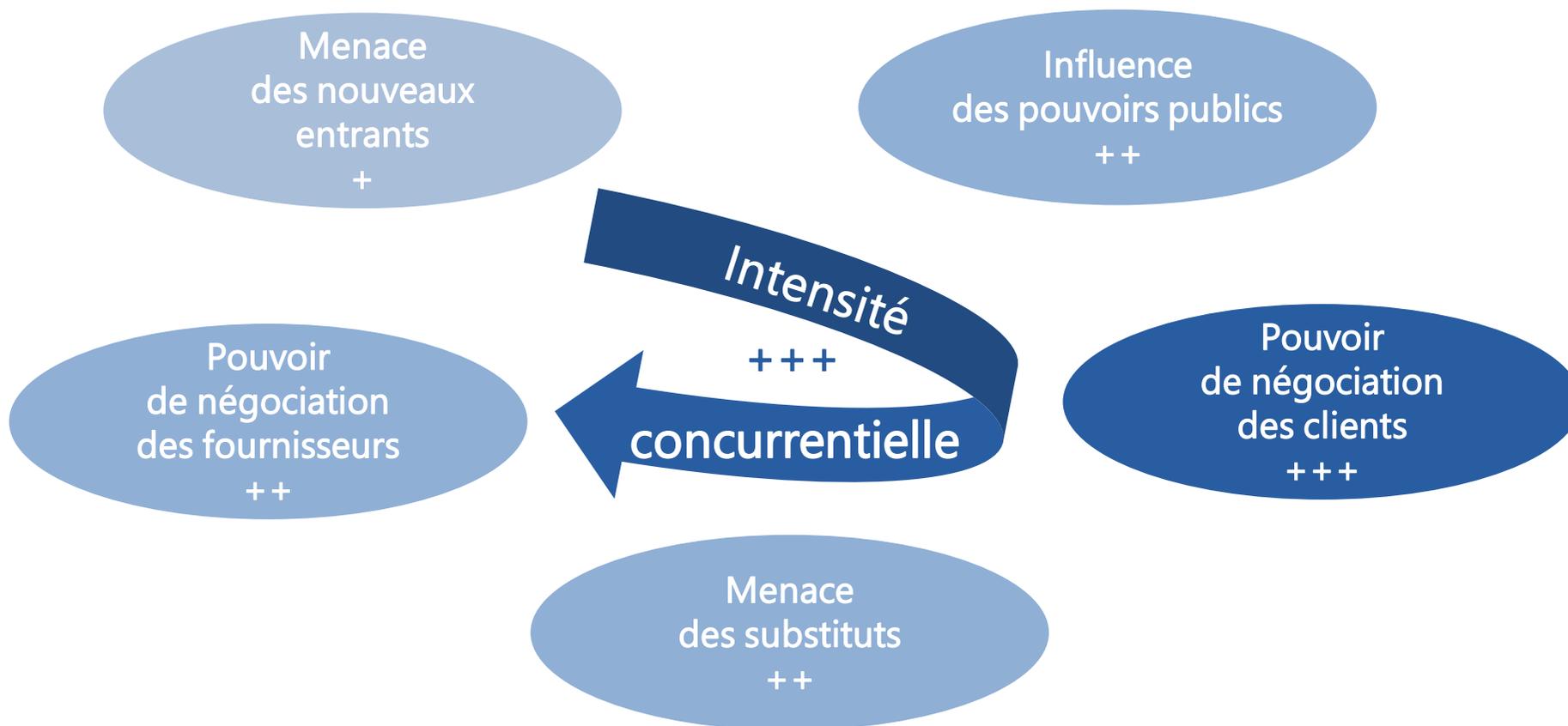
4. La concurrence et les stratégies des leaders

4.1. L'environnement concurrentiel



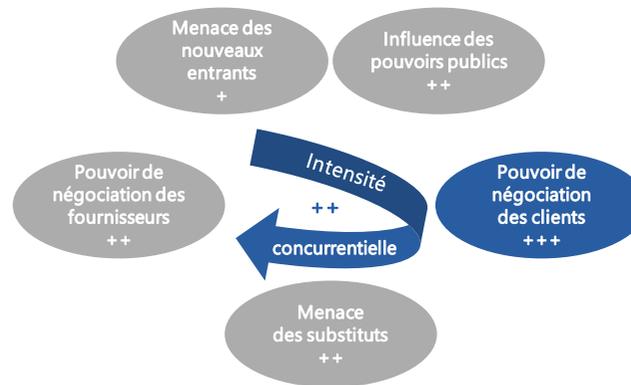
L'industrie du tourisme concentre une multitude de profils d'acteurs et voit les fournisseurs se renforcer

Les forces concurrentielles de l'industrie mondiale du tourisme





Une offre touristique très peu concentrée, qui fait l'objet d'une désintermédiation toujours plus forte

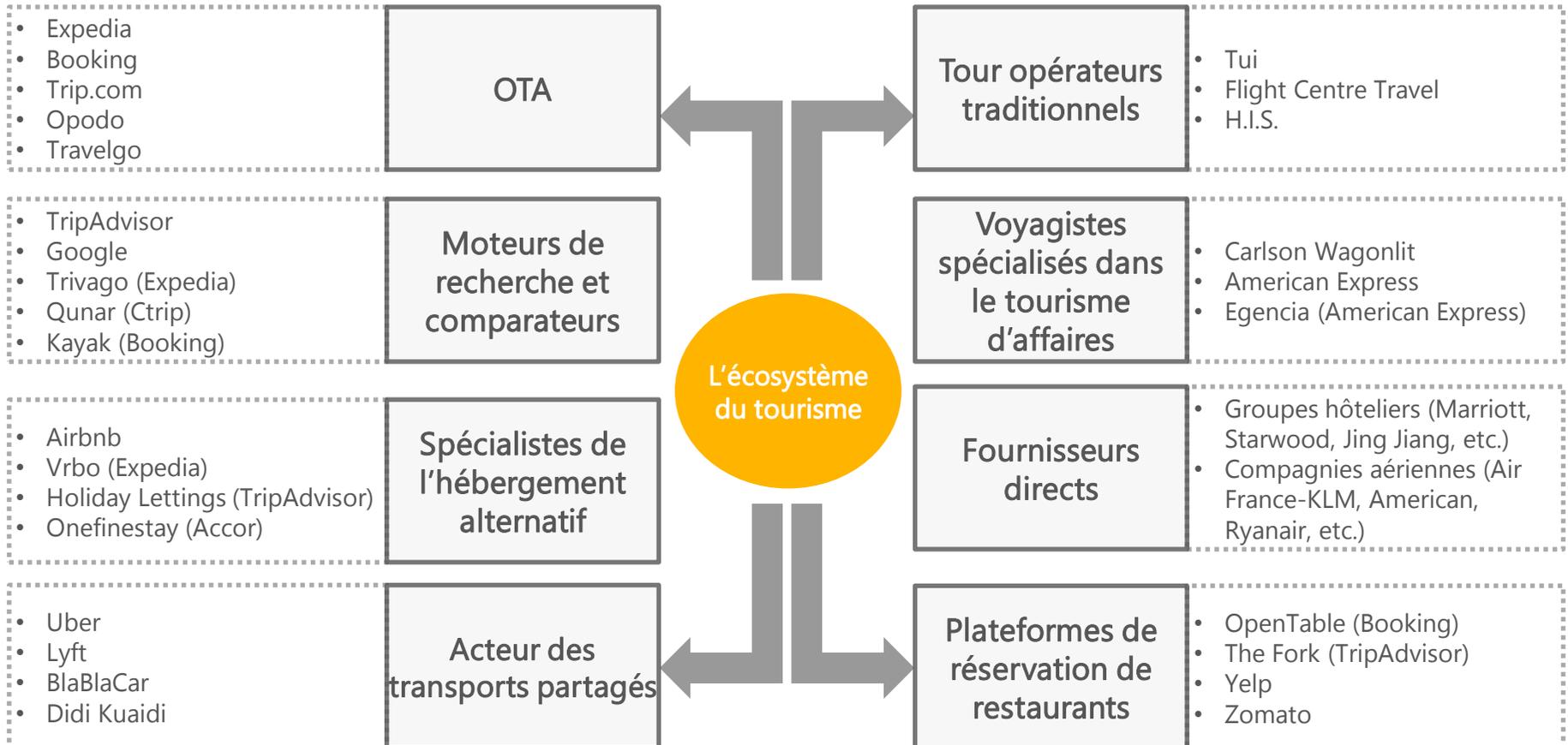


- L'industrie mondiale du tourisme reste très peu concentrée (seulement 5,1% du marché détenu par les leaders). Les tour-opérateurs et les OTA font en effet face à une forte intensité concurrentielle compte tenu du nombre d'acteurs présents sous l'un ou l'autre profil.
- Ils doivent en plus affronter la concurrence d'autres profils d'acteurs, non spécialisés dans la commercialisation de prestations touristiques, à l'image de certains acteurs de la grande distribution.
- L'essor des moteurs de recherche et comparateurs a par ailleurs contribué à stimuler la désintermédiation de l'offre, permettant aux voyageurs d'élaborer eux-mêmes leur projet de voyage mais également de comparer les prix, tant sur l'hébergement que le transport.
- Cette mutation de la consommation a directement profité aux fournisseurs traditionnels des agences de voyages (groupes hôteliers, compagnies aériennes, etc.), lesquels enregistrent une hausse de leurs ventes directes.
- Les spécialistes du tourisme doivent également affronter la multiplication des offres alternatives entre particuliers (Airbnb, Abritel, Hometogo, etc.). Certains cherchent toutefois à avancer leurs pions sur le marché de l'offre entre particuliers (Expedia, H.I.S.).



L'offre touristique est pléthorique, avec une multitude de profils d'opérateurs

Le paysage concurrentiel du tourisme



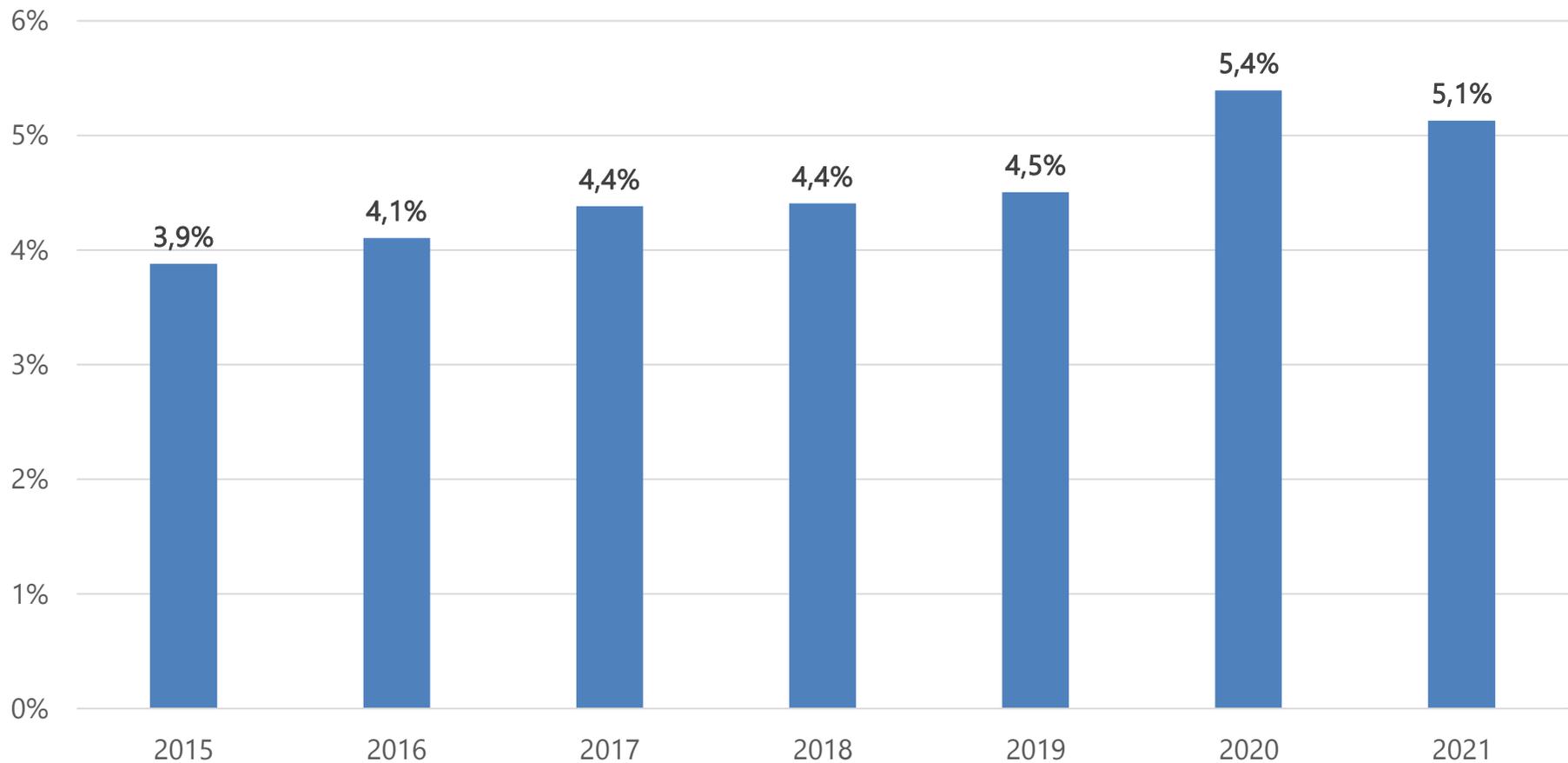
Source : Xerfi Global



Les leaders du marché concentrent une très faible part de l'activité

Évolution du poids des leaders dans l'industrie mondiale du tourisme (*)

Unité : part en % de l'ensemble des recettes de l'industrie mondiale du tourisme



(*) Hors American Express GBT / Source : Xerfi Global d'après opérateurs et Organisation mondiale du tourisme



Les acteurs de la grande distribution profitent de leur notoriété et de leur trafic en magasin pour développer leur offre de tourisme

Exemples d'initiatives d'acteurs de la grande distribution dans le tourisme



Fondée en 1990, Carrefour Voyages est une filiale du géant de la grande distribution Carrefour. Elle est présente en France (117 agences), en Belgique et en Espagne. Fin 2022, sa plateforme française enregistrait 14,6 millions de visiteurs uniques, contre seulement 2,3 millions 10 ans plus tôt.

Entre 2016 et 2019, Voyages E.Leclerc, aux mains d'E.Leclerc, a enregistré une croissance de 34% pour atteindre 657 M€ de chiffre d'affaires. En France, le réseau s'appuie sur plus de 200 points de vente pour commercialiser ses produits.

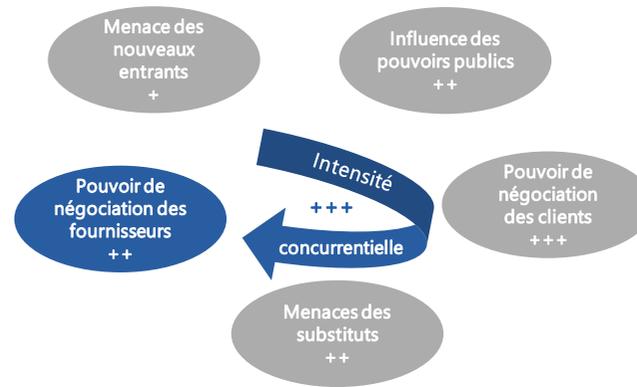


La division touristique de l'Allemand Rewe, DER Touristik, compte plus de 2 300 agences en Europe (Allemagne, Royaume-Uni, France, Suisse, etc.). Elle revendique 4,4 millions de voyageurs pris en charge par an.

Source : Xerfi Global d'après opérateurs et presse professionnelle



La modernisation du système international de réservations en passe d'inverser le rapport de force entre les fournisseurs et les distributeurs



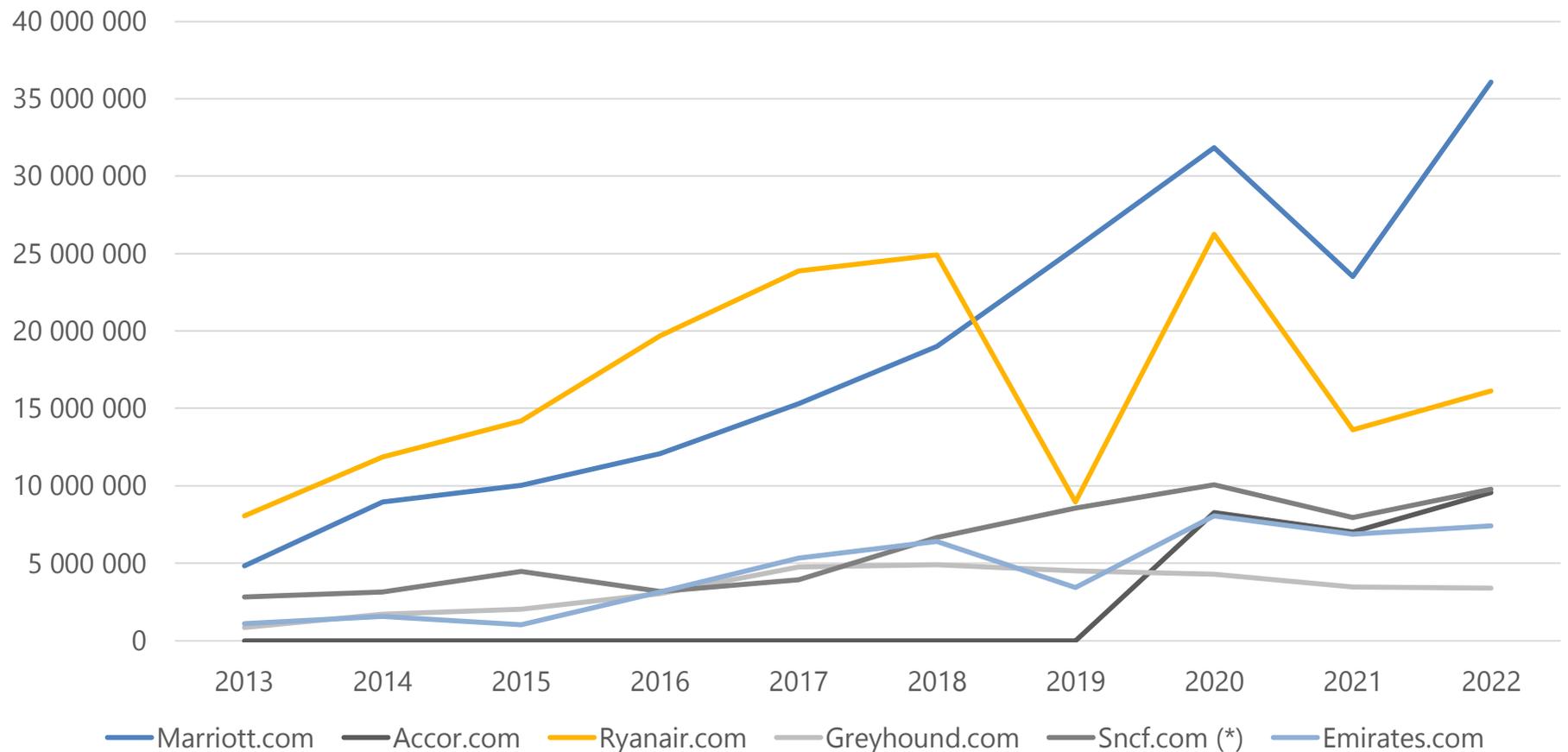
- Dans un contexte de désintermédiation de l'offre touristique, les fournisseurs (groupes hôteliers, compagnies aériennes, etc.) réalisent une part de plus en plus importante de leur chiffre d'affaires *via* la vente directe. Les conditions des partenariats entre les compagnies aériennes et les agences de voyages tendent justement à se dégrader (abandon des commissions perçues par les agences, renforcement des contraintes contractuelles aux dépens des agences, etc.).
- Parallèlement, une refonte totale du système de réservation a été lancée, portée justement par les compagnies aériennes. Depuis 2018, les *Global Distribution Systems* (GDS) doivent en effet progressivement laisser place au *New Distribution Capability* (NDC) avec une cible de 100% des transactions des agences de voyages à l'horizon 2025 selon les projections du IATA (Association du transport aérien international). Or, le déploiement du NDC renforcera le rôle des compagnies aériennes dans la réservation des billets d'avion puisque ces dernières accèderont à davantage de données sur les clients afin de mieux personnaliser leur offre, notamment sur les services annexes. Pour soutenir le passage vers le NDC, certaines compagnies ont mis en place des surcharges de prix pour les billets achetés *via* les GDS. C'est par exemple déjà le cas d'Air France, qui applique cette surcharge sur les voyages de loisirs et qui l'appliquera à compter du 1^{er} mars 2023 pour le tourisme d'affaires.



Les voyageurs sont de plus en plus nombreux à réserver leurs billets de transport et hébergements directement sur les sites des fournisseurs

Évolution de l'audience organique des sites marchands

Unité : nombre de visiteurs organiques (données mensuelles)

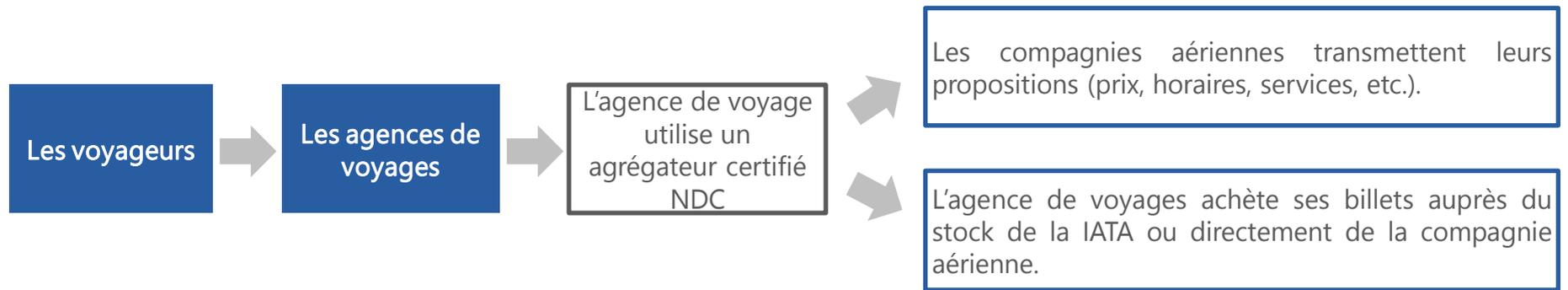


(*) Nouveau site SnCF-connect à compter de janvier 2022 / Source : Semrush, dernières données disponibles 12/2022



Les compagnies aériennes renforcent leur position grâce au nouveau système NDC

Schéma d'une commande auprès d'une agence de voyages via le nouveau système NDC



Alors que *via* les GDS les compagnies aériennes n'entraient pas directement en contact avec les agences de voyages, l'objectif *via* le NDC est bien de leur permettre d'adresser directement leur offre. D'une part, ce nouveau mode de distribution leur permettra de proposer des services additionnels. D'autre part, les compagnies aériennes capteront davantage de données sur leurs clients et pourront ainsi faire évoluer et adapter leur offre selon les besoins et attentes. Ce nouveau système est justement remis en cause par les agences de voyages qui craignent de voir leur position se dégrader. L'Association européenne des agents de voyages et des tour-opérateurs (Ectaa) a justement porté plainte contre la IATA en mai 2019 auprès de l'Autorité européenne de la concurrence pour abus de position dominante, pour laquelle aucune suite n'a été donnée à ce jour.

Source : Xerfi Global d'après opérateurs et presse professionnelle



Les GDS et les OTA nouent des partenariats avec les fournisseurs

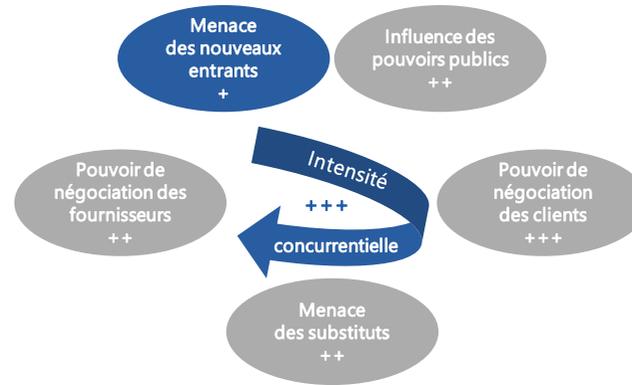
Exemples de partenariats entre des GDS et des fournisseurs

Travelport / Air France-KLM	Mars 2018	Travelport et Air France-KLM s'associent dans le cadre d'un accord de distribution de contenu afin que les clients de la plateforme Travelport ne soient pas concernés par la surcharge GDS.
Travelport / Lufthansa	Septembre 2021	Le GDS Travelport signe un accord de distribution NDC avec le groupe Lufthansa, lequel doit entrer en vigueur au 1 ^{er} semestre 2022. Les agences utilisant la plateforme Travelport+ pourront ainsi accéder aux offres NDC d'Austrian Airlines, Brussel Airlines, Lufthansa, Swiss, Air Dolomiti et Eurowings.
Expedia / American Airlines	Mai 2022	L'OTA Expedia adopte la technologie NDC de la compagnie aérienne American Airlines. Les voyageurs auront ainsi directement accès à tous les produits de la compagnie, directement sur les plateformes de l'OTA.
Amadeus / Lufthansa	Septembre 2022	Le GDS Amadeus s'associe à son tour au groupe Lufthansa dans le cadre d'un contrat de distribution du contenu NDC. Les offres NDC d'Austrian Airlines, Brussel Airlines, Lufthansa, Swiss, Air Dolomiti et Eurowings seront ainsi accessibles <i>via</i> Amadeus à compter du 4 ^e trimestre 2022, à la fois aux agences de voyages mais aussi aux entreprises. Le déploiement sera toutefois progressif et débutera par des marchés européens.

Source : Xerfi Global d'après opérateurs et presse professionnelle



Les *start-ups* du tourisme se développent sur un nouveau type d'offre



- Les leaders du tourisme mondial restent peu exposés à la menace de nouveaux entrants, et ce malgré les mutations de la demande (boom du e-tourisme en tête). En effet, malgré la faible concentration de l'activité, les nouveaux entrants ont du mal à atteindre des niveaux d'activité aussi élevés que ceux des leaders et la majorité de ces nouveaux acteurs développent avant tout une offre de niches, sur des prestations spécifiques. Pour preuve, la tentative de Google de développer une plateforme de réservation de voyages d'envergure, laquelle a été lancée en 2015, a finalement été avortée dès 2022.
- Ils doivent cependant jongler avec un nouveau profil d'acteurs : les *start-ups* du tourisme. Positionnées sur une offre de niches, ces dernières participent à stimuler le marché mondial du tourisme en élaborant des services et produits touristiques innovants, tant à destination des voyageurs que des spécialistes du voyage. À ce titre, elles tirent parti de l'engouement des investisseurs qui n'hésitent pas à miser sur elles, et ce malgré une activité touristique encore fragilisée par la pandémie.



Les investisseurs soutiennent le développement des *start-ups* du tourisme

Des exemples de levées de fonds de start-ups du tourisme

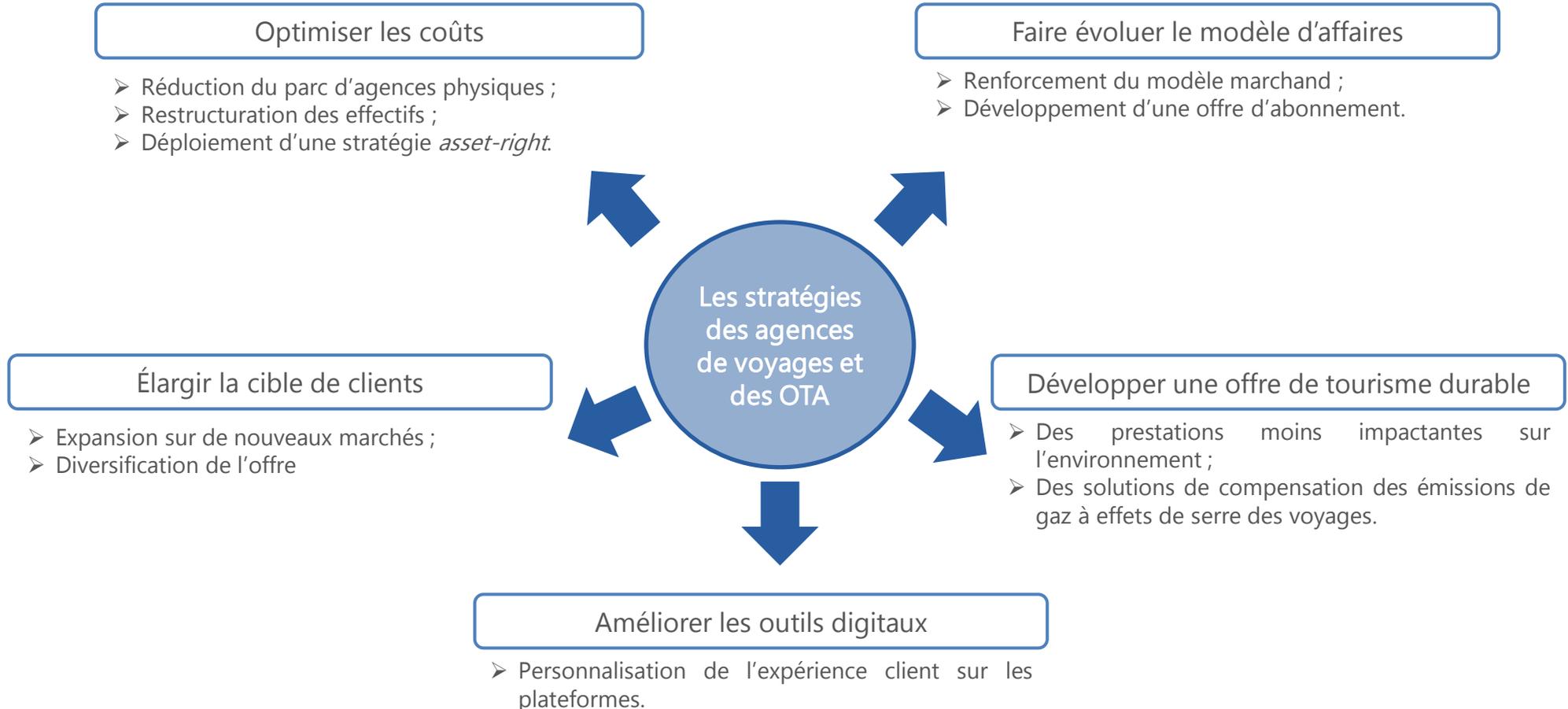
Expensya	Avril 2021	La <i>start-up</i> positionnée dans le tourisme d'affaires Expensya lève 20 M\$. Cet investissement servira notamment à développer son service de gestion des dépenses aux entreprises à l'international et à recruter plus de 100 salariés supplémentaires d'ici 3 ans.
TravelPerk	Janvier 2022	Spécialisée dans la gestion des déplacements professionnels, la <i>start-up</i> espagnole TravelPerk lève 101 M€ et atteint une valorisation de 1,1 Md€. Cette levée de fonds fait suite à une précédente de 160 M€ réalisée moins d'un an plus tôt, en mai 2021.
Volocopter	Mars 2022	La <i>start-up</i> allemande spécialisée dans la mobilité urbaine aérienne Volocopter lève 170 M\$ auprès d'Honeywell, Atlantia et btov Partners pour développer ses taxis volants. Valorisée 1,7 Md\$, elle a levé 569 M\$ depuis sa création en 2011.
Kiwi.com	Juin 2022	La plateforme Kiwi.com, qui a axé son offre autour du « self connect », lève 100 M€ auprès d'un investisseur institutionnel mondial dont le nom n'est pas connu.

Source : Xerfi Global d'après presse professionnelle

4.2. Les stratégies des leaders



Les spécialistes du tourisme doivent optimiser leurs coûts pour préserver, voire redresser leurs marges, tout en adaptant leur offre et leurs outils aux nouvelles attentes des clients



Source : Xerfi Global



Les agences de voyages traditionnelles ont drastiquement réduit leurs parcs de points de vente physiques durant la crise sanitaire

Panorama des principales mesures de réduction des parcs d'agences physiques



Flight Centre Travel Group a fermé 421 de ses 740 agences dès 2020 pour réduire ses coûts fixes. S'il entend rouvrir progressivement une partie de son parc, seules 35 agences avaient été rouvertes en novembre 2022.

Après avoir fermé 166 agences en 2020, TUI Group a annoncé un nouveau plan de fermetures en 2021, lequel a concerné 48 points de vente.



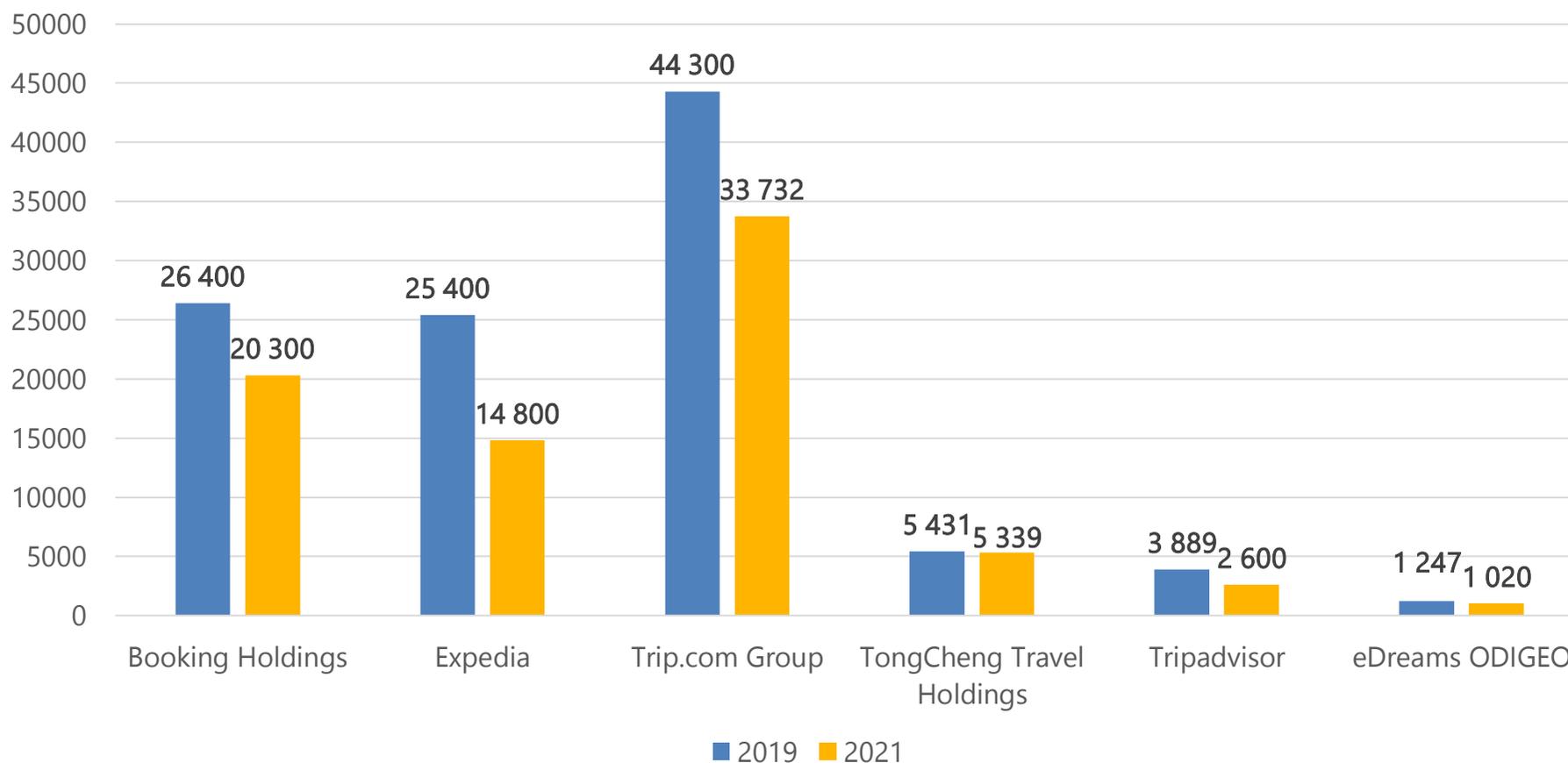
H.I.S. a fermé plus d'une centaine d'agences de voyages au Japon et environ autant à l'international entre 2019 et 2021. Et tandis que le Japon a rouvert ses frontières aux touristes internationaux seulement en septembre 2022, H.I.S. prévoit de fermer de nouvelles agences, sans que le nombre soit connu.

Source : Xerfi Global d'après opérateurs et presse professionnelle



Les OTA ont largement restructuré leurs effectifs durant la crise sanitaire, avec de nouveaux plans de licenciements (Tripadvisor) et d'externalisation (Booking Holdings) annoncés en 2022

Évolution des effectifs salariés des principales OTA mondiales entre 2019 et 2021



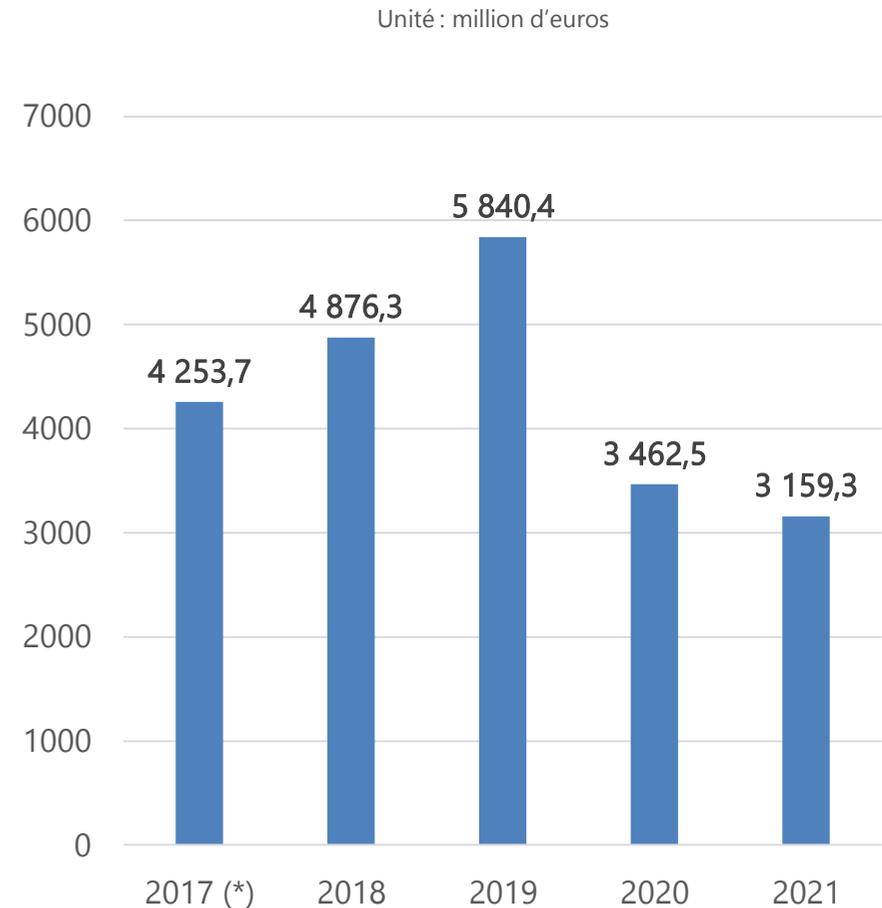
Source : Xerfi Global d'après opérateurs



TUI Group cède ses actifs depuis 2020 pour réduire les risques financiers

Groupe intégré historique du tourisme, TUI Group a amorcé une stratégie *asset-right* depuis le début de la crise sanitaire. L'objectif est le suivant : céder ses actifs immobiliers tout en gardant l'exploitation des établissements. Ses immobilisations corporelles sont ainsi tombées à 3,2 Md€ en 2021 (-46% par rapport à 2019). Durant l'été 2021, le groupe a notamment cédé les actifs de 18 hôtels Riu Hôtels & Resorts pour une valeur de 670 M€. Preuve de sa volonté de réduire le poids de ses actifs, TUI Group cherche à renforcer son rôle en tant qu'intermédiaire et développer son offre dans les voyages organisés. Il a justement ouvert un soixantaine de circuits depuis la France *via* sa filiale Nouvelles Frontières en septembre 2022.

Évolution des immobilisations corporelles de TUI Group (2017-2021)



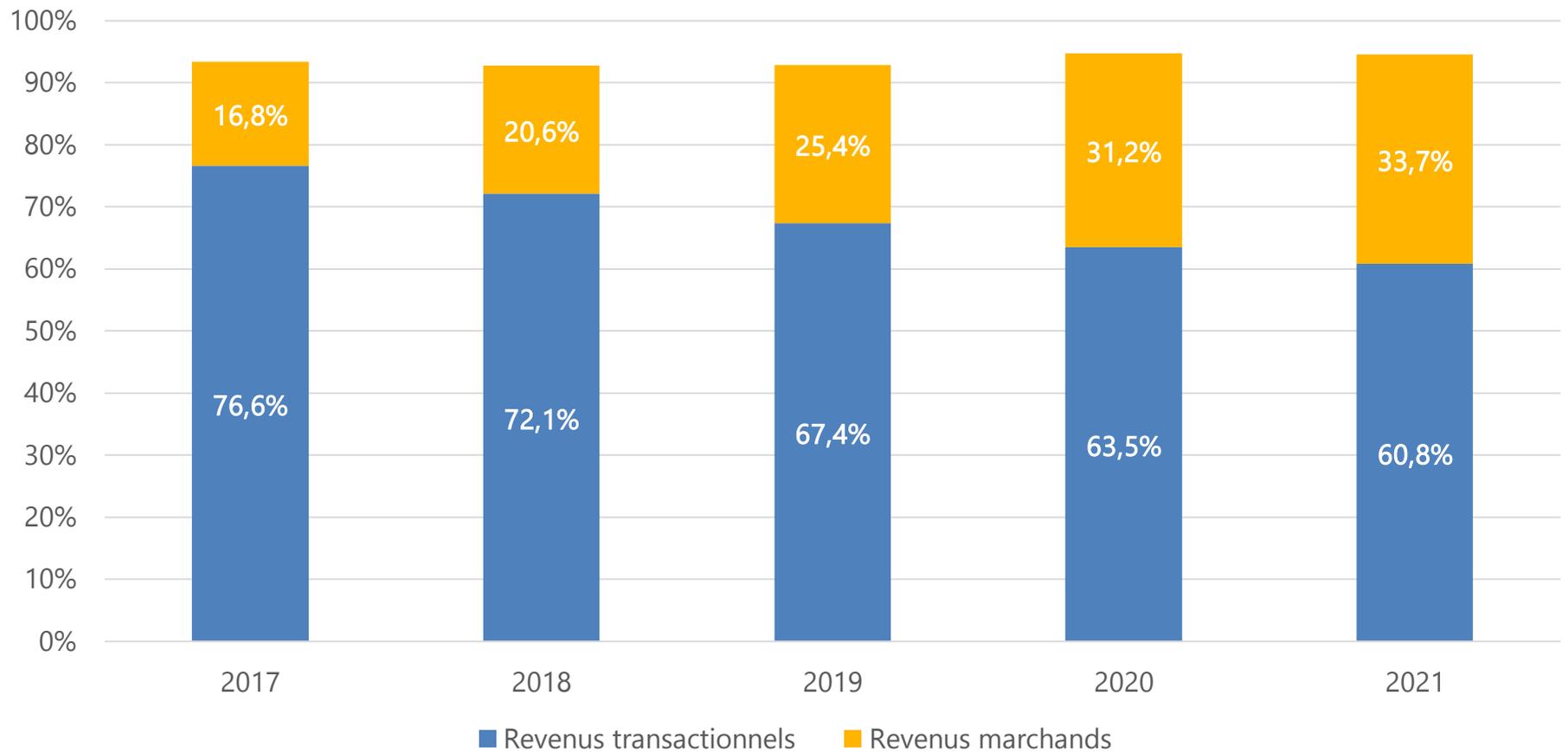
Source : TUI Group



Booking Holdings cherche à renforcer le poids du paiement direct sur ses plateformes face à la simple réservation

L'évolution du modèle d'affaires du groupe Booking Holdings (2017-2021)

Unité : part en % du chiffre d'affaires



Source : Booking Holdings



eDreams ODIGEO a de fortes ambitions pour son service d'abonnement et vise 66% de réservations réalisées par ce service en 2025

Panorama chronologique de l'abonnement Prime de l'Espagnol eDreams ODIGEO



Janvier
2022

eDreams ODIGEO lève 75 M€, dont 50 M€ serviront à réduire la dette tandis que le reste financera notamment le développement du service d'abonnement Prime.

Mars
2022

eDreams ODIGEO annonce le recrutement de plus de 500 salariés d'ici trois ans, soit une augmentation de 50% des effectifs actuels. Ces derniers viendront accompagner le développement du service Prime, en particulier dans les nouveaux *hubs* technologiques basés à Porto, Milan, Barcelone, Madrid et Budapest.

Source : Xerfi Global d'après eDreams ODIGEO et presse professionnelle



Les leaders du tourisme cherchent à proposer des voyages plus durables...

Exemples de prestations durables proposées par les leaders du tourisme

- Utilisation de carburants d'aviation durables ;
- Recours croisant à une électricité issue d'énergies renouvelables dans les hôtels ;
- Déploiement des dernières technologies de réduction des émissions de gaz à effet de serre des croisières.



Trip.com Group™

Lancement annoncé mi-2022 de 10 000 produits de voyage à faible émission de carbone.

- Partenariat avec Shell Aviation et le Forum économique mondial pour œuvrer à une plus grande utilisation du carburant d'aviation durable ;
- Mise en place au 1^{er} semestre 2022 d'un ensemble de ressources baptisé « Green GBT » et à destination des salariés du groupe ;
- Étude sur la possibilité d'intégrer une estimation de l'empreinte carbone des vols dans l'outil de réservation pour que les clients puissent favoriser les vols les plus durables.



**GLOBAL
BUSINESS
TRAVEL**

Source : Xerfi Global d'après opérateurs et presse professionnelle



...et cherchent aussi à redorer l'image des voyages par un système de compensation

Exemples de solutions compensatoires proposées par les leaders du tourisme



Source : Xerfi Global d'après opérateurs et presse professionnelle



Les leaders du tourisme s'appuient sur une amélioration de leurs outils digitaux pour proposer une expérience toujours plus personnalisée



Source : Xerfi Global d'après opérateurs



La reprise trop lente du tourisme en Asie oblige les leaders positionnés sur cette zone géographique à étendre leur activité et à cibler un nouveau profil de clients

Focus sur Trip.com Group et Tongcheng Travel Holdings

Trip.com Group™

Réalisant 93% de ses revenus en Chine en 2021, Trip.com Group a cherché au cours de ces derniers mois à nouer des partenariats sur d'autres marchés :

- en juillet 2022 avec Hylink Digital, une agence de publicité américaine, pour renforcer sa visibilité en Amérique du Nord et du Sud ;
- en octobre 2022 avec Aviareps, le leader des agents généraux des ventes, pour renforcer ses relations commercialisées avec les compagnies aériennes en France ;
- en novembre 2022 avec Atout France.

同程旅行

Uniquement implanté en Chine, Tongcheng Travel Holdings a déployé une stratégie offensive pour capter la demande de la jeunesse chinoise au cours du 1^{er} semestre 2022 :

- diffusion de plusieurs campagnes de publicité ciblées ;
- élaboration d'un plan d'actions avec Tencent, maison-mère de l'application WeChat ;
- lancement d'une campagne marketing avec l'office du tourisme de la province du Jiangsu à destination des étudiants ;
- Augmentation des investissements dans le marketing d'influence.

Source : Trip.com Group et Tongcheng Travel



Expedia lance un programme de formation et de soutien aux acteurs du tourisme

Vue d'ensemble de la stratégie Open World d'Expedia

Nouvelle plateforme technologique Open World

Présentée en mai 2022, son but est de fournir l'ensemble des outils e-commerce nécessaires aux acteurs présents dans l'écosystème du tourisme (solutions de paiement et de lutte contre la fraude, applications de conversations, etc.).



Programme Open World Accelerator

Programmé entre janvier et mai 2023, il sera à destination des *startups* et des PME dont le projet vise une meilleure accessibilité du voyage.



2 MODULES



« Impact program »

Objectif : accompagner les entreprises dans l'élaboration d'une stratégie d'impact social et de développement

Thèmes : rendre les voyages plus ouverts et accessibles

« Co-development program »

Objectif : développer de nouveaux outils et fonctionnalités digitaux grâce au co-développement

Source : Expedia

5. Sources



INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques www.insee.fr
La Banque mondiale	La Banque mondiale www.banquemondiale.org
L'Organisation mondiale du tourisme	UNWTO www.unwto.org
Semrush	Semrush www.semrush.com
Statista	Statista www.statista.com



Bloomberg	Agence d'information économique et financière www.bloomberg.com
Financial Times	Quotidien économique et financier www.ft.com
Forbes Magazine	Magazine économique www.forbes.com
L'Echo Touristique	Magazine d'actualité spécialisé dans le tourisme www.lechotouristique.com
Les Echos	Quotidien www.lesechos.fr
The Economist	Magazine d'actualité hebdomadaire www.economist.com
Thomson Reuters	Agence de presse internationale www.thomsonreuters.com
Voyages d'affaires	Magazine d'actualité spécialisé dans le tourisme d'affaires www.voyages-d-affaires.com
Wall Street Journal	Quotidien économique et financier online.wsj.com

6. Annexes



ITEM	DÉFINITION
Chiffre d'affaires	Le chiffre d'affaires correspond au total des ventes hors taxes de biens et de services. Il est le reflet des volumes écoulés, mais aussi du prix de vente moyen, des taux de change et des variations du mix produit.
Marge brute	La marge brute correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et le coût de fabrication du produit ou de la fourniture de services. Les salaires, les intérêts, les taxes, etc. n'entrent pas dans le calcul de la marge brute.
Résultat opérationnel (EBITDA)	Le résultat opérationnel ou EBITDA (Earning before interests, taxes, depreciation and amortization) désigne le bénéfice généré par l'entreprise grâce à l'exercice de ses activités traditionnelles. Il correspond au chiffre d'affaires duquel est déduit l'ensemble des charges opérationnelles (courantes et non courantes) sauf les dépréciations et amortissements, et avant le résultat financier et les impôts sur les bénéfices.
Résultat d'exploitation (EBIT)	Le résultat d'exploitation ou EBIT (Earning before interests and taxes) correspond au résultat opérationnel (EBITDA) après déduction des dépréciations et amortissements, et avant le résultat financier et les impôts sur les bénéfices.
Résultat net	Le résultat net est le bénéfice net d'une entreprise. Il correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et toutes les dépenses opérationnelles et non-opérationnelles comme les impôts, les intérêts, les charges de dépréciation et d'amortissement.
Actif	L'actif regroupe toutes les ressources économiques détenues par une entreprise. On distingue généralement les actifs circulants (trésorerie, créances, stocks) et les actifs immobilisés.
Passif	Le passif comprend toutes les obligations contractées par une entreprise dans l'exercice passé de ses activités et qui se matérialiseront par des décaissements à terme. Le passif peut être courant ou non-courant, et représente l'ensemble des créances d'une entreprise.
Endettement net	L'endettement net se calcule en déduisant le cash disponible d'une entreprise du montant total de ses dettes.
Dépenses de R&D	Dépenses associées au processus de recherche et de développement de nouveaux produits et de nouveaux services. C'est un indicateur de la capacité d'innovation d'une entreprise.
CAPEX	Abréviation de "Capital Expenditure", un élément du tableau de trésorerie mesurant l'investissement dans les immobilisations corporelles. Il sert à évaluer l'effort consenti pour maintenir ou développer les capacités de production.



ITEM	DÉFINITION
TCAM	Acronyme de Taux de Croissance Annuel Moyen, ou CAGR en anglais. Il s'agit de la variation moyenne par an sur une période donnée.
Taux moyen	Ratio moyen sur une période donnée généralement rapporté sur le chiffre d'affaires.
Valorisation boursière	La valorisation boursière (ou capitalisation boursière) d'un groupe/entreprise est calculée à partir du nombre de titres émis en circulation multiplié par le cours d'une action. Elle fluctue donc fortement selon l'évolution du cours en bourse.
Secteur	Le secteur renvoie aux acteurs intervenant dans le périmètre de l'étude.
Marché	Le marché correspond à la demande totale de la clientèle finale, autrement dit aux montants payés par les consommateurs ou utilisateurs finaux quel que soit le canal de distribution.
Circuit	Un même produit/service peut être vendu via plusieurs circuits de distribution : physique ou digital, circuit spécialisé ou généraliste, vente direct du producteur ou intermédié, etc.
SWOT	L'approche SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) permet d'établir une cartographie objective des avantages, inconvénients, opportunités et menaces de chaque groupe.
Forces concurrentielles	Cela renvoie au modèle des forces de Porter permettant d'analyser la structure concurrentielle d'un marché. Sont ainsi étudiés : les rapports de forces avec les clients et les fournisseurs, la concurrence intrasectorielle, l'influence des pouvoirs publics ainsi que les menaces des nouveaux entrants et des substituts.
Axes de développement	Principales orientations stratégiques à court ou moyen terme pour le secteur par rapport à une situation initiale et à des enjeux / défis à relever.