L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

STRATÉGIE CONCURRENTIELLE DES ENTREPRISES

VINCENT SABOURIN

Presses de l'Université du Québec

L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

STRATÉGIE CONCURRENTIELLE DES ENTREPRISES

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

DANS LA MÊME COLLECTION

L'espace touristique
Normand Cazelais, Roger Nadeau et Gérard Beaudet 1999,
ISBN 2-7605-1027-1, 314 pages
Microéconomie du tourisme
Jean Stafford
1996, ISBN 2-7605-0872-2, 146 pages
La recherche touristique
Introduction à la recherche quantitative par questionnaire
Jean Stafford
1996, ISBN 2-7605-0909-5, 184 pages
L'expérience touristique contemporaine
Fondements sociaux et culturels
Marc Laplante
1996, ISBN 2-7605-0910-9, 202 pages

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
2875, boul. Laurier, Sainte-Foy (Québec) G1V 2M3
Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur: (418) 657-2096
Courriel : secretariat@puq.uquebec.ca • Internet : www.puq.uquebec.ca

Distribution
CANADA et autres pays
DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.
845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8
Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE
DIFFUSION DE L'ÉDITION QUÉBÉCOISE
30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France
Téléphone : 33 1 43 54 49 02
Télécopieur: 33 1 43 54 39 15

SUISSE
GM DIFFUSION SA
Rue d'Etraz 2, CH-1027 Lonay, Suisse
Téléphone : 021 803 26 26
Télécopieur: 021 803 26 29

La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des oeuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée - le « photocopillage » - s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

STRATÉGIE CONCURRENTIELLE DES ENTREPRISES

VINCENT SABOURIN

2000

Presses de l'Université du Québec
2875, bout. Laurier, Sainte-Foy (Québec) G1V 2M3

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Données de catalogage avant publication (Canada)

Sabourin, Vincent
L'industrie touristique: stratégie concurrentielle des entreprises

(Collection Tourisme)
Comprend des réf. bibliogr.
ISBN 2-7605-1038-7

1. Tourisme - Gestion. 2. Tourisme - Marketing. 3. Planification stratégique.
I. Titre. II. Collection : Collection Tourisme (Sainte-Foy, Québec).
G155.A1S22 2000 338.4'791'068 C00-940286-1

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

Nous remercions le Conseil des arts du Canada de l'aide accordée à notre programme de publication.

Révision linguistique : LE GRAPHE ENR.
Mise en pages : INFO 1000 MOTS INC.

Couverture : CARON & GOSSELIN COMMUNICATION GRAPHIQUE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ2000 9 8 7 6 5 4 3 2 **1**

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés ©
2000 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal - 2e trimestre 2000
Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada
Imprimé au Canada

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Dédicace

Ce livre a été rédigé à l'intention des cadres et des professionnels de l'industrie du tourisme qui doivent faire face au défi d'élaborer des stratégies de marché répondant à la fois aux exigences des clients et des actionnaires, de même qu'aux besoins des employés. Nous leur en dédions le contenu.

Nous dédions aussi ce livre à nos anciens étudiants de la maîtrise en tourisme de l'Université du Québec à Montréal qui ont joué un rôle dans la préparation de ce manuscrit en nous faisant part de leurs idées durant nos discussions et qui sont venus renforcer la perspective de l'industrie.

Bonne lecture !

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Remerciements

Nous tenons à remercier Marie-Denise Fagnan qui a joué le rôle d'assistante de recherche et a su accompagner cet ouvrage de plusieurs illustrations.

Nous remercions aussi Christiane Binette, commis de logiciels à l'École des sciences de la gestion, pour avoir traversé toutes les étapes du processus de publication avec efficacité et diligence.

Ce livre n'aurait pas été écrit sans le soutien et les encouragements de notre collègue du Département d'études urbaines et touristiques et codirecteur de la collection Tourisme aux Presses de l'Université du Québec, Jean Stafford.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Table des matières

Dédicace VII

Remerciements IX

Introduction 1

1. La globalisation des marchés 1

2. La diversité accrue des produits et des services touristiques 2

3. La diffusion accélérée des nouvelles technologies et des pratiques de gestion 2

Chapitre 1 **Les concepts et les perspectives de la stratégie dans l'industrie du tourisme** 5

1. Les concepts de stratégie délibérée et de stratégie émergente 5

2. L'école du positionnement stratégique et l'école des compétences stratégiques 7
   2.1. Le concept de positionnement stratégique 7
   2.2. L'école des compétences stratégiques et des ressources 13

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

3. Le concept d'entreprise dans l'industrie du tourisme 14

4. Les concepts de firme et de système d'affaires dans l'industrie du tourisme 17

5. Le concept d'organisation 18

6. Le défi de la réconciliation des objectifs économiques de la firme avec ceux de l'organisation 20

Chapitre 2 **La conception de la firme et de son système d'affaires** 23

1. L'envergure stratégique de la firme et de son système d'affaires 26
1.1. L'envergure de produits 26
1.2. L'envergure de marchés 27
1.3. L'envergure géographique 28
1.4. L'envergure de compétences 30

2. La dynamique des coûts et ses implications stratégiques 32

2.1. Les concepts d'économie d'échelle et de taille minimale d'efficacité de la firme 32
2.2. Le concept de courbe d'apprentissage 36
2.3. Le concept d'économie d'envergure et la conception de la firme 38
2.4. Le concept de coûts de transaction 44
2.5. Les concepts de coûts irrécupérables et de prédation 47
2.6. Le concept d'économie de réseau 47
2.7. Le concept de coûts de transfert et de fidélisation 48
2.8. Le concept de coûts de mandat 49
2.9. Le concept de coûts de complexité 51

3. La dynamique de l'évolution des coûts dans le secteur du transport aérien 52

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Chapitre 3 **Le positionnement stratégique et la structure de l'industrie** 55

1. Le concept de positionnement stratégique 55

2. La stratégie à l'égard des clients 57
2.1. La taille du client 57
2.2. La différenciation de produits 57
2.3. Les critères d'achat et le profil des acheteurs 58

3. La stratégie à l'égard des fournisseurs 58

4. Le rôle stratégique des barrières à l'entrée dans le positionnement d'une entreprise 59
4.1. La localisation et la sélection des meilleurs sites géographiques 60
4.2. Les investissements en publicité et en promotion 60
4.3. Le développement de marques de commerce et de bannières 60
4.4. La différenciation de produits 61
4.5. Les canaux de distribution 61

5. La disponibilité de produits et services touristiques de remplacement 61

6. La rivalité entre les principaux groupes stratégiques d'une industrie 62

7. Le positionnement stratégique, le concept de système d'affaires et les phénomènes complexes de concurrence 65

Chapitre 4 **Les phases et les stratégies de marché** 67

1. Les phases prévisibles de développement de marché 67
1.1. La phase d'émergence 68
1.2. La phase de croissance 69
1.3. La phase d'épuration 69
1.4. La phase de maturité 70
1.5. La phase de déclin et les possibilités de revitalisation 70
1.6. Les implications stratégiques du concept de phases de marché 71

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

1.7. Le passage d'un stade de différenciation à un stade de segmentation et ses implications stratégiques 71
1.8. La géographie et son rôle dans l'établissement d'une stratégie de marché 74

2. Les stratégies de marché de grande envergure 75
2.1. La stratégie de création et de domination de marché 75
2.2. La stratégie de différenciation 80

3. La stratégie d'envergure intermédiaire 88
3.1. La stratégie d'envergure de segments 88
3.2. La stratégie d'envergure de produits 91
3.3. La stratégie d'envergure géographique 95
3.4. La stratégie d'avantages-coûts 98

4. Les stratégies d'envergure réduite 100
4.1. La stratégie de concentration régionale 100
4.2. La stratégie de spécialisation régionale 101

6. .....La stratégie d'interstice 105

7. Les configurations de stratégies de marché 105

Chapitre 5 **L'organisation : ses caractéristiques structurelles, culturelles et individuelles** 109

1. La structure de l'organisation 110

2. La culture organisationnelle 112

3. Le profil dominant d'individus 113

4. L'établissement et le développement d'une organisation 115

4.1. Le profil du fondateur 115
4.2. Les conditions du secteur d'activité 115
4.3. Les conditions de société 116
4.4. Les événements marquants 116

5. Les modèles organisationnels américain et européen 117

6. Le changement organisationnel de nature stratégique 118

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

7. Le développement et l'alignement stratégique de l'organisation 119
7.1. L'alignement stratégique soutenu par la structure d'organisation 120
7.2. L'alignement stratégique soutenu par la culture organisationnelle 121
7.3. L'alignement stratégique du profil des employés 126

Conclusion 129

Bibliographie 131

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Liste des figures

Figure 1.1 Modèle d'analyse de l'organisation industrielle Conditions de base 12
Figure 1.2 Le concept d'entreprise 14
Figure 2.1 L'envergure stratégique de la firme et le système d'affaires 26
Figure 2.2 Le rôle des coûts dans l'élaboration d'un système d'affaires 33
Figure 2.3 Courbe d'apprentissage 37
Figure 2.4 Le concept d'économie d'envergure 39
Figure 2.5 La dynamique des coûts dans le transport aérien depuis la déréglementation 54
Figure 3.1 La structure de la concurrence 56
Figure 3.2 La carte de l'industrie américaine du transport aérien 64
Figure 4.1 Les concepts de différenciation et de segmentation 73
Figure 4.2 La stratégie de création et de domination de marché de British Airways 77

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Figure 4.3 La position stratégique relative de Holiday Inn aux États-Unis par rapport aux principales chaînes hôtelières concurrentes 80
Figure 4.4 La stratégie de différenciation par l'amélioration de la qualité des services dans les compagnies aériennes 82
Figure 4.5 La qualité perçue et le ROI 83
Figure 4.6 La stratégie de segmentation de Virgin Atlantic 90
Figure 4.7 La stratégie d'envergure de segments de Marriott 91
Figure 4.8 La stratégie d'envergure de produits de Disney 93
Figure 4.9 La stratégie d'envergure de produits d'American Express 94
Figure 4.10 Les avantages de Best Western en ce qui a trait aux coûts annuels des abonnements pour les franchisés 96
Figure 4.11 La stratégie d'envergure géographique de la chaîne Best Western dans les principales régions américaines 97
Figure 4.12 La stratégie de spécialisation de LSG Sky Chef's.....103
Figure 4.13 La stratégie d'ensemble de la filiale Hôtels Canadien Pacifique et de ses composantes 106
Figure 4.14 La stratégie d'ensemble de Unihost (Journey's End) 108
Figure 5.1 L'organisation de Carlson Companies 111
Figure 5.2 Cadre conceptuel de Schein pour l'étude de la culture selon une perspective anthropologique 113

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Liste des tableaux

Tableau 2.1 Les différences de conception des systèmes d'affaires des transporteurs nationaux et des transporteurs régionaux à tarifs réduits 25
Tableau 2.2 Segmentation des hôtels à prix modique selon leur rapport qualité-prix 29
Tableau 2.3 Les dix chaînes hôtelières économiques des États-Unis au début de 1985 31
Tableau 4.1 La dynamique du marché des croisières 72

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Introduction

Les dix dernières années ont vu de grands bouleversements dans l'industrie du tourisme. Malgré une croissance de l'industrie dans la plupart des marchés, le phénomène de la concurrence est devenu une préoccupation majeure pour un grand nombre d'entreprises touristiques. La mise en place de stratégies de marché s'est révélée d'une importance capitale afin d'assurer un rendement financier dans des marchés dominés par une concurrence accrue. Plusieurs facteurs ont contribué à cette intensification de la concurrence, soit la globalisation des marchés, la plus grande diversité de produits ainsi qu'une accélération et une systématisation de la diffusion des pratiques de gestion et des nouvelles technologies.

1. LA GLOBALISATION DES MARCHÉS

Le phénomène de globalisation des marchés touristiques consiste en l'homogénéisation des goûts et des critères d'achat des acheteurs de services et produits. Plusieurs auteurs ont mis en évidence l'ampleur de ce phénomène[1] qui s'explique, notamment, par l'accroissement du niveau d'instruction formelle des pays industrialisés et des pays dont les économies sont « en émergence ». La globalisation des marchés facilite la structuration de chaînes d'établissements et de groupes industriels qui

1. T. LEVITT, «The Globalization of Market » , *Harvard Business Review,* mai-juin 1983, p. 92-102.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

offrent des gammes complètes de produits, servent des segments variés d'acheteurs et sont présents dans un grand nombre de marchés géographiques. Cette globalisation a un effet rétroactif et vient faciliter la mise en place des système d'affaires dont les avantages économiques sur le plan de l'échelle et de l'envergure confèrent à leurs dirigeants des avantages concurrentiels significatifs face aux entreprises de petite taille à produit unique qui ne servent qu'un seul marché géographique.

2. LA DIVERSITÉ ACCRUE DES PRODUITS ET DES SERVICES TOURISTIQUES

Un deuxième phénomène important lié à l'intensification de la concurrence tient à la plus grande diversité de produits et de services touristiques[2]. Ce phénomène de diversification sur le plan des produits s'explique par deux facteurs particuliers : d'une part, une plus grande spécialisation des activités des entreprises dans l'industrie du tourisme qui, grâce à une augmentation de leurs compétences et de leur métier, sont en mesure d'accroître la valeur économique; d'autre part, la diversité accrue des produits et services touristiques qui facilite l'établissement de systèmes d'affaires en combinant des gammes pour des marchés variés et en mettant en place des opérations d'envergure qui servent simultanément plusieurs segments et gammes. Cette diversité de produits et services fait aussi en sorte que les entreprises se font maintenant concurrence au moyen de systèmes d'affaires différents et de configurations d'activités distinctes combinant de façons variées des avantages de coûts et de la valeur ajoutée.

3. LA DIFFUSION ACCÉLÉRÉE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES ET DES PRATIQUES DE GESTION

Un autre phénomène met en relief l'importance de la stratégie dans l'industrie du tourisme. Il s'agit de la diffusion accélérée des nouvelles technologies et des pratiques de gestion. Les technologies d'information mais aussi la standardisation et l'encodage des pratiques de gestion viennent intensifier la concurrence en permettant d'atteindre des effets d'échelle et d'envergure (Teece, 1980). La disponibilité des nouvelles

2. « Travel and Tourism », *The Economist,* 10 janvier 1998.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

technologies d'information vient systématiser et uniformiser les pratiques d'exploitation et de gestion dans l'industrie du tourisme. Ainsi, des pratiques comme celle du repérage stratégique (« benchmarking ») permettent maintenant aux entreprises de comparer systématiquement leurs coûts et la configuration de leurs activités avec ceux des entreprises concurrentes ou appartenant à des secteurs connexes.

Tous ces facteurs entraînent une convergence et rendent nécessaire la mise en place de stratégies de marché concurrentielles afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et de ses rendements.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Chapitre 1

Les concepts et les perspectives de la stratégie dans l'industrie du tourisme

Dans ce premier chapitre, nous présentons les principaux concepts de stratégie, comme ceux de « stratégie délibérée » et de « stratégie émergente », ceux d' « entreprise », de « firme » et d' « organisation ». Nous mettons aussi en lumière les liens qui existent entre ces différents concepts dans l'établissement d'une stratégie de marché concurrentielle.

1. LES CONCEPTS DE STRATÉGIE DÉLIBÉRÉE ET DE STRATÉGIE ÉMERGENTE

Depuis plusieurs années, on assiste à un débat d'idées autour de l'importance relative des intentions des gestionnaires dans l'élaboration d'une stratégie de gestion. Selon une première perspective la stratégie est un acte essentiellement délibéré, c'est-à-dire un ensemble d'actions résultant de

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

la volonté et des intentions des gestionnaires. Un autre point de vue considère plutôt que la stratégie est essentiellement un phénomène émergent et largement tributaire des conditions externes et internes auxquelles sont soumises les entreprises.

La première perspective est celle de « l'approche délibérée ». Le concept de stratégie délibérée fait référence à l'ensemble des aspects formels, comme la mission, les buts et les objectifs d'une entreprise. Une stratégie délibérée repose non seulement sur la vision stratégique des propriétaires, des cadres et des employés, mais aussi dans une large mesure sur le développement de programmes d'action détaillés structurant, sous la forme de plans stratégiques ou de plans d'affaires, les objectifs que compte réaliser l'entreprise. C'est pourquoi plusieurs entreprises de grande taille mettent en oeuvre des plans élaborés dans le but de bénéficier des opportunités qu'offre le marché.

Toutefois, un accent trop grand mis sur une planification stratégique formelle peut indûment accroître le nombre de règles et « bureaucratiser » les activités de l'entreprise (Mintzberg, 1994). Cette façon de faire peut aussi amener à négliger des occasions d'affaires non prévues au plan stratégique. La planification stratégique doit par conséquent permettre des ajustements en fonction des développements du marché et de la concurrence et elle repose sur une compréhension approfondie de l'évolution du marché et des compétences de l'entreprise.

La seconde perspective présente la stratégie comme un phénomène essentiellement émergent. La stratégie est alors vue comme le résultat de l'interaction de l'ensemble des facteurs de marché et de concurrence, mais aussi des facteurs internes comme ceux de la structure d'organisation, de la culture et des objectifs des individus. La stratégie est un « pattern stratégique » et le résultat des actions et des décisions de l'entreprise (Mintzberg, 1978). Plusieurs auteurs ont fait ressortir l'importance du phénomène d'émergence et l'élaboration de routines d'apprentissage dans le développement d'une organisation (Nelson et Winter, 1982). Selon cette seconde perspective, la stratégie est le résultat d'un ensemble d'actions qui déterminent une stratégie. Cette stratégie, flexible dans les jeunes entreprises, devient généralement de plus en plus structurée à mesure que l'entreprise grandit et vieillit. La stratégie devient alors le cumul des actions prises et des routines qui façonnent la destinée de l'entreprise.

Les perspectives de la stratégie délibérée et de la stratégie émergente sont complémentaires et forment les deux extrémités d'un même

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

continuum. Elles doivent être intégrées de façon à présenter une perspective complète. Nous adopterons dans cet ouvrage une perspective reposant surtout sur l'approche délibérée, prépondérante dans l'industrie du tourisme. Toutefois, nous tiendrons compte de l'importance du phénomène d'émergence dans les marchés en forte croissance ou en présence d'un haut degré d'incertitude.

L'encadré des pages suivantes explique le processus de planification stratégique formelle chez Aer Lingus et les résultats obtenus au moyen d'une telle démarche.

2. L'ÉCOLE DU POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE ET L'ÉCOLE DES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES

Comment doit-on élaborer une stratégie d'entreprise ? Quelles sont les approches facilitant la mise en place de stratégies concurrentielles ? On retrouve à cet effet deux perspectives fort différentes et de nature complémentaire. Ce sont les écoles du positionnement stratégique et des compétences stratégiques. Un peu comme dans le thème précédent, ces deux perspectives qui se complètent et représentent les deux points de vue d'une même lorgnette.

2.1. LE CONCEPT DE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

On retrouve tout d'abord une première école, soit celle du positionnement stratégique préconisé notamment par les auteurs comme Porter (1980, 1985, 1986), mais aussi Schmalensee (1978, 1982) ainsi que Cool et Schendel (1987). Cette approche qui a dominé dans les années 1980 a été prônée par plusieurs auteurs (Day, 1979; Aaker, 1984, 1989, 1991). Cependant, c'est Michael Porter (1980) de la Harvard Business School qui deviendra le principal représentant de l'école du positionnement en stratégie. Cette perspective met principalement l'accent sur les facteurs externes de marché et de concurrence afin d'expliquer les choix stratégiques d'une entreprise. Ce sont alors les déterminants externes qui dictent la stratégie et indirectement la performance d'une entreprise. Ce point de vue s'explique par le fait que l'école du positionnement stratégique est issue principalement des travaux des économistes industriels, plus particulièrement de ceux rattachés au paradigme structure-comportement-performance de Bain (1956) et de Caves (1962) ainsi que des travaux de Scherer (1958, 1980). Selon l'école du positionnement, les possibilités et les options stratégiques sont dans une large mesure contraintes

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

La planification stratégique chez Aer Lingus

On peut reconnaître que Aer Lingus, la compagnie aérienne nationale irlandaise, a su faire preuve de ténacité.

C'est en effet grâce à des efforts vigoureux que la compagnie est passée de la création d'entreprise déficitaire à celle d'organisation performante. Cette progression est attribuable en grande partie à la nouvelle équipe de dirigeants, et aussi à l'essor économique que connaît le marché irlandais, que l'on surnomme désormais le tigre d'émeraude.

Le succès d'un tel redressement repose sur l'établissement d'un plan stratégique tenant compte des marchés et de la concurrence du transporteur aérien.

Première étape : la définition de la mission et des enjeux stratégiques de l'organisation

Par enjeux stratégiques, on entend les facteurs critiques de vulnérabilité et d'incertitude auxquels le plan doit apporter des réponses. Ces facteurs étaient :

- la taille relativement petite d'Aer Lingus dans une industrie de plus en plus concentrée et globale;
- une position géographique isolée et un marché domestique restreint;
- une flotte d'appareils désuète et inadaptée aux marchés que dessert et que voudrait desservir Aer Lingus;
- une structure de coûts élevée.

Deuxième étape : la définition et l'évolution des marchés ainsi que l'évaluation de la concurrence

Il est important de définir le marché total et les segments appropriés, en plus de connaître les tendances qui les animent. L'évaluation des concurrents, en ce qui regarde la configuration produit - marché - client ainsi que leurs stratégies et systèmes stratégiques respectifs se révèle également primordiale afin d'établir les opportunités d'affaires.

- Le marché domestique irlandais étant trop petit pour permettre au transporteur de survivre, Aer Lingus a toujours été un transporteur ouvert sur l'Europe et particulièrement sur les États-Unis, où 10 de la population est d'origine irlandaise. Ce marché dit de voyage ethnique demeure important, mais ne constitue plus le seul débouché pour le transporteur.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

- Aer Lingus a identifié deux marchés potentiels. L'un de ces marchés à fort potentiel est celui généré par la croissance économique irlandaise, alimentée par les industries américaines de haute technologie maintenant établies en Irlande. Cette clientèle affaires est intéressante, car elle représente un marché à contribution élevée.
- L'autre marché lucratif est celui de la clientèle touristique du nord de l'Angleterre qui transite actuellement par l'aéroport très achalandé de Heathrow, alors qu'un transit par Dublin serait pour ces voyageurs une manière plus efficace et relaxante de voyager. Cette clientèle constitue aussi un marché prometteur.
- Sur le plan de la concurrence, un des principaux rivaux de Aer Lingus est le transporteur irlandais à faibles coûts Ryanair, qui opère lui aussi à partir du terminal de Aer Lingus à Dublin. Cette compagnie, qui se caractérise par des tarifs bas et un service à bord minimal, n'est pas directement un concurrent de Aer Lingus dans la mesure où elle attire une clientèle qui utiliserait autrement un autre moyen de transport ou encore ne voyagerait pas du tout. C'est pourquoi Aer Lingus a renoncé à une confrontation directe avec Ryanair, qui serait à la fois inutile inutile puisque Ryanair ne cible pas la même clientèle que Aer Lingus, et beaucoup trop coûteuse.

D'une juste compréhension des éléments précédents **résultent l'élaboration des objectifs et la stratégie.** Les objectifs sont définis en termes de part de marché et de croissance des revenus ainsi que de performance visée; on détermine également des objectifs de qualité, de prix et de développement de produits. Enfin, le volet stratégique contient tous les éléments nécessaires à la réalisation de ces objectifs. Dans le cas d'Aer Lingus les objectifs ont été définis comme étant les suivants

- Réduction des coûts unitaires
- Augmentation du trafic passagers (mesuré en revenu par kilomètre-passager)
- Accroissement du nombre de routes
- Augmentation de la proportion des vols long-courriers par rapport aux vols moyen-courriers
- Augmentation de la présence du transporteur sur ses routes actuelles, par un accroissement des fréquences et un renforcement du réseau, afin de se prémunir contre l'arrivée possible de nouveaux transporteurs sur ces routes
- Poursuite du développement de l'aérogare de Dublin afin d'en faire une véritable plaque tournante *(hub).*

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Afin de réaliser ces objectifs, **la stratégie d'Aer Lingus** s'articule de la manière suivante

- Repositionnement du transporteur par rapport à sa clientèle. *Les* Américains d'origine irlandaise qui faisaient ainsi le pèlerinage entre la mère patrie et leur pays d'adoption ont constitué pendant longtemps une des principales clientèles de Aer Lingus. C'est pourquoi pendant longtemps le transporteur irlandais a longtemps été qualifié de transporteur ethnique. Or, c'est de cette image ethnique que Aer Lingus veut se débarrasser maintenant, en devenant un transporteur international à part entière, au moment même où l'Irlande connaît une formidable croissance économique.
- Repositionnement d'Aer Lingus en tant que transporteur aux coûts faibles, mais qui fournit néanmoins une bonne qualité de service. Par conséquent on note un bon rapport qualité-prix, pour une clientèle qui demeure quand même soucieuse des tarifs.
- Afin de conquérir la clientèle affaires générée par la croissance économique de l'Irlande, la compagnie ajoute un nouveau service, soit le service « Première Classe internationale » et « Première Classe Europe » sur les vols long-courriers.
- Pour améliorer son trafic passagers, Aer Lingus met l'accent sur le marché de l'Atlantique Nord, les États-Unis principalement, en ajoutant de nouveaux points d'entrée aux quatre destinations déjà existantes. Parallèlement au renforcement du réseau de l'Atlantique Nord, il y aura aussi une augmentation des destinations européennes.
- Enfin, au niveau international, Aer Lingus est à la recherche de partenaires afin de constituer un réseau d'alliances qui lui permettra notamment de réduire sa vulnérabilité géographique et de concrétiser plusieurs de ses objectifs.

Résultat: en 1997 le plan stratégique avait porté ses fruits. Au cours des trois dernières années, Aer Lingus a réussi à diminuer ses coûts unitaires de 18 %, et ses coûts totaux de 19 %. Ces diminutions de coûts accompagnées d'une croissance de 11 % des revenus ont fait en sorte que le transporteur a enfin réalisé un profit.

Le transporteur est maintenant en bonne position pour faire face à une déréglementation européenne. Mais Aer Lingus demeure prudent et, en attendant de trouver le ou les partenaires idéaux pour sa croissance, la compagnie entend contrôler ses coûts et même les diminuer encore. Cela devrait faire en sorte que, seul ou avec un partenaire, Aer Lingus sera un transporteur national viable.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

par la structure de marché et l'intensité de la concurrence. Selon les travaux des tenants de cette théorie, le taux de croissance, la sensibilité au prix, la taille relative des concurrents sont les variables qui vont grandement influencer la stratégie d'une entreprise et sa performance. La stratégie se définit par la métaphore du jeu d'échecs : l'entreprise doit placer ses pièces et obtenir des avantages de position face à des concurrents. La figure 1.1 présente le modèle d'analyse de l'organisation industrielle.

Selon cette perspective, une bonne position stratégique nécessitera des choix structuraux, sur le plan du marché, susceptibles de générer des revenus stables qui deviendront une rente économique. L'école du positionnement permet de reconnaître des opportunités de marché et d'élaborer des stratégies favorisant l'exploitation systématique des avantages concurrentiels d'une entreprise. Toutefois, cette théorie comporte certaines limites et elle a mené à plusieurs échecs dans l'industrie du tourisme lorsqu'on l'a mal appliquée. Dans certains cas, elle a entraîné une diversification non reliée des activités de l'entreprise. Ainsi, plusieurs entreprises ont poursuivi des diversifications dans des secteurs non reliés ne permettant pas d'établir une véritable synergie avec leurs compétences de base.

Dans les années 1980, la diversification de produits effectuée par la plus grande agence de voyages au monde, American Express, dans le marché des cartes de crédit avec la carte Optima, illustre bien les limites de l'école du positionnement. American Express a alors entrepris une diversification de produits visant à profiter de la forte croissance du marché des cartes de crédit. Elle a offert gratuitement aux détenteurs de la carte de dépenses American Express une carte de crédit sous le nom d'Optima. Cette opération en apparence relativement peu risquée a pourtant mené à de lourdes pertes. Elle a mis en lumière comment les habiletés nécessaires pour gérer les activités des cartes de dépenses différaient grandement de celles nécessaires dans le cas d'une carte de crédit comme Optima. Un nombre important de détenteurs avaient ainsi des profils et des risques de crédit différents selon qu'ils utilisaient la carte de dépenses American Express ou la carte de crédit Optima. American Express a appris à ses dépens que les détenteurs de cartes de dépenses étaient généralement des employés de grandes entreprises avec un risque de crédit faible. L'utilisation de la carte se limitait alors dans bien des cas au paiement des dépenses de voyages d'affaires. Par contre, les mêmes usagers utilisant la carte de crédit Optima à des fins personnelles présentaient un risque de crédit beaucoup plus grand. Les compétences d' American

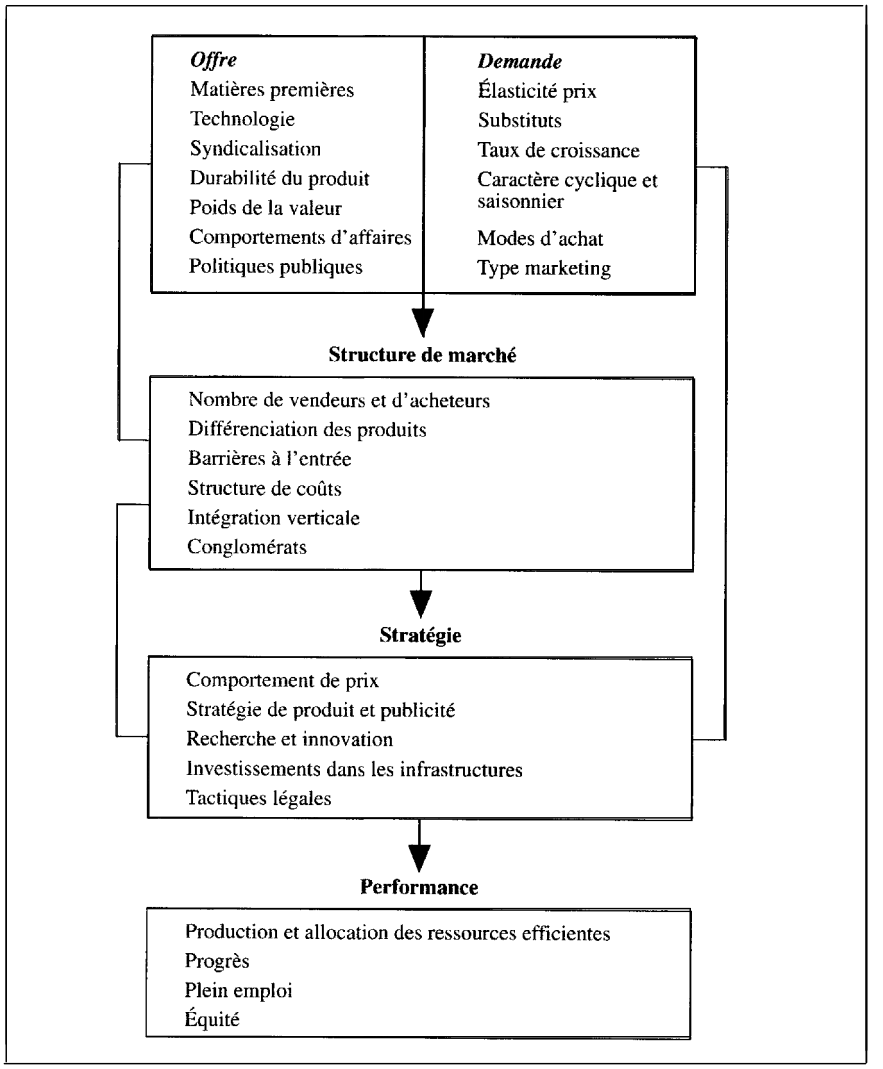
© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Express dans les services de voyages ne suffirent pas pour coordonner des opérations de crédit d'envergure comme celles de Visa et de MasterCard, ce qui a mené à des pertes significatives dans les premières années et à une faible rentabilité par la suite.

Figure 1.1

MODÈLE D'ANALYSE DE L'ORGANISATION INDUSTRIELLE CONDITIONS DE BASE



Source : F.M. SCHERER, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 2e édition, Chicago, Houghton Mifflin Company, 1980.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

2.2. L'ÉCOLE DES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES ET DES RESSOURCES

Une seconde école de pensée en stratégie a connu un essor considérable depuis le début des années 90. C'est l'école des compétences stratégiques, aussi appelée « école des ressources », qui regroupe des auteurs comme Prahalad (1983) et Prahalad et Hamel (1990), mais aussi Nelson et Winter (1982), Abegglen et Stalk (1985), Ghemawatt (1991), Rumelt, Schendel et Teece (1991) et Barney (1991). Ces auteurs estiment que les facteurs internes comme les compétences particulières, la culture organisationnelle, les habiletés, le savoir-faire sont les véritables déterminants de la stratégie d'une entreprise. Selon cette théorie, le métier, l'identification et la mise en valeur des compétences et des ressources uniques dont dispose l'entreprise sont des aspects fondamentaux dans la mise en place d'une stratégie de gestion.

Selon l'école des compétences, la stratégie est la conséquence du développement et de l'investissement dans les ressources de l'entreprise et de son métier. L'entreprise est présentée comme un réservoir de ressources et de compétences particulières. Ce sont ces ressources et ces compétences qui vont déterminer les stratégies possibles. C'est pourquoi, selon cette approche, la stratégie doit chercher à se développer principalement selon ces compétences distinctives plutôt qu'en fonction des possibilités du marché. Plusieurs entreprises européennes et japonaises misent de façon prépondérante sur cette approche.

Cette théorie comporte plusieurs avantages et permet un recentrage important sur le métier de base de l'entreprise ; elle diminue les risques associés à une diversification non reliée. Elle permet aussi de faire une exploitation systématique des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise. À la suite de diversifications non rentables dans l'industrie du tourisme, plusieurs entreprises intégrées ont pris la décision de désinvestir certaines activités et de se recentrer sur leur métier de base. Ce fut notamment le cas de certains transporteurs aériens.

Cette perspective a cependant aussi ses limites. Dans certains cas, elle a amené des entreprises à laisser passer des occasions de marché significatives parce qu'elles ne cadraient pas avec leurs compétences. Dans l'industrie de l'hôtellerie, le marché des *bed and breakfast* (aussi appelés gîtes touristiques ou couette et café) a été considéré par de nombreux hôteliers comme un segment sensible au prix situé en dehors de leurs compétences à cause des exigences particulières sur le plan de

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

l'accueil. Plusieurs hôteliers ont découvert quelques années plus tard que ce segment qui connaissait une envergure considérable avait un impact à la baisse sur leur volume d'affaires.

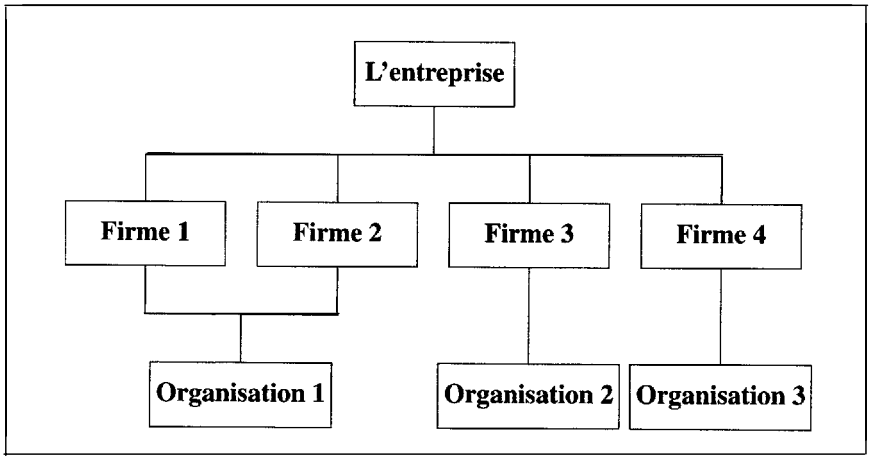
Le lecteur prendra note que nous nous efforcerons dans cet ouvrage de réconcilier les aspects externes de la stratégie, soit ceux de marché et de concurrence, avec ses aspects internes touchant l'organisation, soit les facettes liées à la structure et à la culture, les compétences stratégiques et le savoir-faire.

3. LE CONCEPT D'ENTREPRISE DANS L'INDUSTRIE DU TOURISME

Le concept d' « entreprise » fait référence à l'entité juridique que constitue ce qu'on appelle communément une entreprise. Une entreprise est donc d'abord et avant tout une entité légale dont les frontières sont définies par la propriété. Une entreprise a pour objectif la coordination, la régie d'une ou de plusieurs firmes et d'une ou de plusieurs organisations.

Figure 1.2

LE CONCEPT D'ENTREPRISE



Le concept juridique de propriété d'entreprise a des implications importantes puisqu'il signifie que l'établissement d'une stratégie doit comprendre les ententes contractuelles avec les fournisseurs et les distributeurs. La définition des frontières d'une entreprise doit donc inclure

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

les obligations légales et contractuelles dans la mesure où elles ont des incidences sur la définition des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise. Ainsi, la chaîne CP a signé des ententes d'exclusivité avec plusieurs fournisseurs de produits d'entretien ménager et de services d'entretien des chambres. Ces fournisseurs ont comme principal client CP Hôtel. Ces liens contractuels viennent définir les frontières d'une entreprise comme le Canadien Pacifique.

De plus, le concept a des répercussions importantes sur l'intégration des activités de l'entreprise. Une entreprise peut ainsi regrouper ses activités dans une ou plusieurs firmes et constituer un agencement de firmes bénéficiant d'un levier économique. L'intégration d'une forte diversité d'activités dans une même structure d'entreprise est une opération complexe qui nécessite des agencements variés et pose des défis particuliers sur le plan de la gestion stratégique. Ainsi, la compagnie Canadien Pacifique a pris la décision d'acheter la chaîne canadienne d'hôtels d'affaires Delta, spécialisée auprès de la clientèle affaires, sans toutefois l'intégrer aux activités de la chaîne CP Hôtel, une bannière davantage haut de gamme qui gère des hôtels situés dans des sites historiques. Les deux firmes, soit Delta et CP Hôtels, font partie du groupe hôtellerie du CP et possèdent deux systèmes de fonctionnement distincts au sein de l'entreprise tout en bénéficiant d'avantages économiques provenant d'un partage de fonctions.

Les concepts d'entreprise, de firme et d'organisation permettent de structurer des activités et de mettre en place des systèmes performants qui combinent des coûts avantageux et une valeur ajoutée pour les acheteurs. Cette distinction revêt une grande importance, car elle permet de s'assurer que des activités différentes sont regroupées selon des systèmes de fonctionnement qui en réduisent les coûts de complexité.

Le concept d'entreprise est structuré selon trois principes.

a) Tout d'abord, l'existence d'une entreprise repose sur un certain nombre de ressources et sur une appropriation d'actifs tangibles ou intangibles. Une entreprise est un instrument de propriété permettant d'exploiter des ressources économiques. Plus les ressources ont une grande valeur économique et sont uniques, et plus l'entreprise cherchera à en faire l'acquisition. Ainsi, la chaîne canadienne CP Hôtels bénéficie d'un ensemble de sites historiques où elle a fait construire des hôtels prestigieux. L'entreprise a utilisé le développement du chemin de fer afin de faire l'achat de sites géographiques

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

de premier choix. Ces sites constituent aujourd'hui un actif tangible à forte valeur économique dans les activités hôtelières de l'entreprise.

b) Le concept d'entreprise définit aussi le degré d'intégration verticale en amont auprès de ses fournisseurs et en aval auprès de ses distributeurs. Lorsque leur intégration augmente la valeur économique de l'entreprise, les fournisseurs et les distributeurs font l'objet d'acquisitions et sont intégrés aux activités de l'entreprise. Toutefois, l'intégration des activités de plusieurs firmes dans une même entreprise doit mener à une création de la valeur économique plus forte que si ces fournisseurs et ces distributeurs travaillaient de façon indépendante. La diversification des activités des entreprises par l'intégration en amont et en aval dans l'industrie du tourisme doit reposer sur ce principe et viser l'intégration de firmes indépendantes dans la mesure où cette opération accroît la valeur économique de l'ensemble de la chaîne d'activités.

c) En dernier lieu, le concept d'entreprise est aussi un déterminant de l'intégration horizontale des activités et de l'étendue du métier de l'entreprise. Une entreprise augmentera son envergure horizontale en faisant l'acquisition d'autres entreprises offrant des produits complémentaires ou encore dont les activités sont localisées dans des marchés géographiques différents. Comme dans le cas de l'intégration verticale, ces acquisitions se font dans la mesure où elles permettent d'accroître la valeur économique de l'entreprise en exploitant la base de clients, en systématisant les opérations ou en facilitant l'expansion géographique dans de nouveaux marchés.

Ces formes d'intégration dans une même entité juridique amènent des coûts additionnels de complexité et peuvent augmenter considérablement les risques et les périls associés à une diversification. C'est spécialement le cas lorsqu'une diversification est peu reliée aux activités de base de l'entreprise. Les conglomérats, c'est-à-dire des entreprises intégrant des firmes non reliées comportant une forte diversité, illustrent bien ce point. Des études, notamment celle de Rumelt (1974), montrent que les diversifications non reliées sont généralement associées à une baisse de la rentabilité. Cette situation s'explique par le fait qu'une trop grande diversité accroît considérablement la complexité de la gestion des activités de l'entreprise. C'est pourquoi la gestion d'une entreprise regroupant un ensemble de firmes avec une grande diversité d'activités pose des défis importants sur le plan de la stratégie. Nous verrons cette problématique plus en détail dans le chapitre suivant.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

4. LES CONCEPTS DE FIRME ET DE SYSTÈME D'AFFAIRES DANS L'INDUSTRIE DU TOURISME

Le concept de firme fait référence à la définition de Coase (1973) et est une configuration d'activités mise en place afin de faire contrepartie à des activités précédemment effectuées par le marché. Une firme peut donc être définie comme un système d'affaires permettant de gérer des activités plus efficacement que si ces activités étaient effectuées de façon indépendante par les fournisseurs. La firme constitue une structure de coûts pour concevoir, assembler et distribuer un produit ou un service. Une firme s'évalue en fonction de sa création de valeur économique pour les actionnaires, mais aussi dans une large mesure par sa création de valeur pour ses clients et ses employés. Ainsi, une firme incapable de donner les rendements économiques attendus ne créera pas, à plus long terme, de valeur pour ses actionnaires. De la même façon, une firme ne répondant pas aux besoins de ses clients ne créera pas de valeur commerciale pour ceux-ci. Enfin, une firme incapable d'offrir des conditions de travail adéquates ne créera pas de valeur pour les employés et deviendra la cible de conflits de travail.

Il faut noter que la firme est un concept distinct de celui de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise possède plusieurs firmes, cela signifie qu'elle possède plusieurs systèmes d'affaires. Ce sont des systèmes dont les caractéristiques du fonctionnement sont différentes. La définition de ce qu'est une firme repose sur les caractéristiques économiques et technologiques du marché. La taille et l'envergure d'une firme (donc de son système de fonctionnement) sont essentiellement déterminées par des aspects de coûts. Plusieurs auteurs, dont Scherer (1980), ont montré comment l'établissement d'un système d'affaires repose sur les caractéristiques de la structure de marché et sur l'ensemble des coûts sous-jacents à l'élaboration d'un système d'activités. Des concepts comme ceux d'économies d'échelle, d'économies d'envergure et de coûts de transaction sont fondamentaux dans la définition du champ et de l'envergure des activités d'une firme. Nous verrons plus en détail la nature de ces concepts et leur portée dans la stratégie d'une entreprise.

Une entreprise peut structurer ses activités avec une ou plusieurs firmes selon la diversité de ces activités. Une firme peut regrouper les activités de l'entreprise en fonction du marché, des lignes de produits ou de métiers particuliers afin d'en diminuer la complexité. Ainsi, le Club Med est une seule et même entreprise, mais qui regroupe deux firmes (soit deux systèmes d'affaires distincts). Une première firme gère les

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

activités des clubs vacances, alors qu'une seconde firme, mise en place récemment, coordonne les activités de croisières. Les deux firmes ont des configurations d'activités différentes et exigent des systèmes d'affaires distincts.

Une firme est un système qui nécessite des choix particuliers sur le plan des produits, du marché, de la géographie et des compétences. Les choix de la firme ont des incidences directes sur sa structure de coûts et sur sa capacité à livrer d'une façon performante un produit ou un service. Nous verrons en détail au chapitre 2 la portée de ces choix dans la conception d'un système d'affaires.

5. LE CONCEPT D'ORGANISATION

L'organisation fait essentiellement référence aux aspects psychologiques et sociologiques, en contraste avec le concept de firme qui s'appuie d'abord et avant tout sur des notions économiques et technologiques. L'organisation est la perspective de l'entreprise telle que la voient les employés et les gestionnaires. Le nombre d'organisations que l'on trouve dans une entreprise et dans une firme varie donc en fonction des caractéristiques psychologiques et sociologiques des unités de fonctionnement. Ainsi, le Club Med dispose d'un grand nombre d'organisations, puisque chaque club vacances, chaque bateau de croisière est en fait une organisation dotée d'une structure qui lui est propre et possédant une culture particulière influencée par les conditions géographiques et culturelles locales. Cette entreprise fonctionne à l'aide d'un grand nombre d'organisations malgré des efforts importants entrepris afin de développer une culture commune. La sélection des « gentils organisateurs », leur socialisation, la rotation obligatoire du personnel dans les différents clubs visent dans une large mesure à développer une culture d'organisation partagée, et ce, malgré des différences culturelles et géographiques notables entre les clubs.

L'organisation regroupe des éléments comme la structure et le design de l'organisation, la culture organisationnelle, les compétences stratégiques et le profil des individus. La culture d'organisation et les valeurs partagées ainsi que les croyances définissent le substrat et l'essence de ce que constitue une organisation. Lorsque des individus ont des comportements et des fonctionnements similaires, des valeurs et des croyances connexes ainsi que des profils psychologiques apparentés, ils sont considérés comme membres de la même organisation.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Ainsi, une petite entreprise, par exemple un restaurant à vocation locale, correspond à une seule entreprise ayant une seule firme (c.-à.-d. un seul système d'affaires) et une seule organisation. Dans certaines grandes entreprises touristiques on retrouve une entreprise, une seule organisation, mais plusieurs firmes. C'est notamment le cas de plusieurs chaînes hôtelières. C'est aussi le cas des réseaux d'hébergement où les systèmes d'affaires de l'hôtellerie et de la restauration possèdent des caractéristiques différentes.

Par contre, deux firmes peuvent aussi faire partie de la même organisation. C'est le cas du transporteur aérien Air Canada dont la forte socialisation aux valeurs de transporteur public a mené au développement d'une culture d'organisation commune à plusieurs firmes. Ainsi, Air Canada regroupe un ensemble de trois firmes, soit les opérations passagers, les opérations cargo, et les opérations de support telles que les opérations d'entretien et les systèmes de distribution. La privatisation a amené une fragmentation de la culture de cette organisation et du nombre de firmes. Ainsi, Vacances Air Canada et les transporteurs régionaux comme Air Ontario et Air Alliance développent des cultures d'organisation spécifiques selon les caractéristiques de leur marché propre.

On peut aussi établir plusieurs liens entre le concept de firme et celui d'organisation. Les recherches de Galbraith (1983) ont montré comment les compétences stratégiques d'une firme ont un ancrage à un stade particulier de la chaîne de transformation d'une industrie. Une firme possède un pool d'habiletés à valeur économique où se greffe une organisation. Cet ancrage de compétences peut constituer une contrainte dans la diversification des activités de l'entreprise.

Nelson et Winter (1982) établissent des liens intéressants entre les notions d'organisation et de firme à l'aide du concept de routines. Les routines représentent l'ensemble des habiletés d'une organisation, alors que la firme définit le répertoire des comportements économiques et technologues disponibles et possibles. C'est pourquoi les compétences stratégiques de l'organisation sont largement tributaires des ressources humaines de l'organisation, qui viennent restreindre les capacités économiques de la firme.

Les travaux de Nelson et Winter (1982) font aussi un lien direct entre la notion d'organisation et l'imitation d'une stratégie. Ils mettent en évidence la complexité et les difficultés particulières rattachées à l'imitation d'une firme. S'il est possible de copier sur papier les caractéristiques

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

d'un système d'affaires, il demeure difficile d'imiter les caractéristiques psychologiques et sociologiques d'une organisation.

6. LE DÉFI DE LA RÉCONCILIATION DES OBJECTIFS ÉCONOMIQUES DE LA FIRME AVEC CEUX DE L'ORGANISATION

Un défi important dans l'industrie du tourisme consiste à réconcilier les objectifs économiques et technologiques de la firme et ceux de l'organisation. Cela constitue un défi, puisque les objectifs de la firme sont de nature différente de ceux de l'organisation. L'objectif d'une firme est de diminuer ses coûts d'exploitation ou d'augmenter la valeur de ses produits et services. Par contre, l'organisation est centrée sur les besoins psychologiques et sociologiques de ses membres et constitue un réservoir de

Sonesta : une force tranquille

L'entreprise Sonesta International Hotels Corp. est une belle illustration de la simplicité de la gestion stratégique associée aux entreprises de plus petite taille. En effet, Sonesta possède une seule firme et quelques organisations de même nature essentiellement gérées à partir d'un seul et même système d'affaires. Prenons quelques lignes afin de présenter l'approche sur laquelle repose le développement de cette entreprise.

Ne vous y trompez pas, bien que Sonesta International Hotels Corp. soit une entreprise au profil sobre, c'est aussi une belle histoire de réussite dans le domaine hôtelier. Entreprise fondée dans les années 1940 par A.M. Sonnabend, Sonesta est et demeure une entreprise familiale (les membres de la famille forment 62 % de l'actionnariat), dirigée depuis janvier 1996 par une descendante du fondateur, Stephanie Sonnabend. Celle-ci est décidée à maintenir la chaîne hôtelière dans le giron familial en perpétuant la tradition de qualité associée aux hôtels Sonesta.

Mais qu'est-ce qui distingue Sonesta de ses concurrents ? C'est avant tout une vision où le respect de l'individualité et de l'écoute prime, et ce, tant sur le plan managérial que sur le plan de l'approche personnalisée à l'égard du client.

En effet, bien que le groupe compte 18 hôtels et lieux de villégiature dans le monde (dont deux bateaux de croisière qui sillonnent le Nil), chacun a sa propre personnalité au charme particulier, en harmonie avec sa situation géographique. Il n'y a donc pas véritablement de style

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

compétences. Cette réconciliation peut devenir particulièrement difficile lorsque des changements radicaux doivent être apportés au système d'affaires de la firme et qu'ils ont des répercussions directes sur l'organisation et ses employés. Au cours des dernières années, ce défi s'est illustré par les différences dans les objectifs économiques des lignes aériennes (ceux de la firme) et les objectifs sur le plan des relations de travail avec les syndicats (ceux de l' organisation)[3]. Ainsi, les propriétaires des lignes aériennes américaines cherchent à améliorer l'efficacité de leurs systèmes d'affaires afin de bénéficier de la déréglementation en augmentant de façon significative la sous-traitance de leurs activités. Toutefois, cet objectif est en conflit avec le développement de l'organisation, puisqu'il exige une révision complète des conventions collectives,

3. Joan FELDMAN, « Air Transport World », *Employees as Partners, 2, 1993.*

Sonesta, mais plutôt une reconnaissance de la qualité et du caractère unique associés à un ou à des hôtels en particulier. L'objectif de la direction est de faire en sorte qu'un séjour dans un hôtel Sonesta représente une expérience inoubliable pour le client. L'accueil impersonnel et quelquefois froid des hôtels appartenant à des grandes chaînes est ici banni.

Cette individualité se reflète aussi dans le style de gestion de l'entreprise, où chaque directeur a carte blanche pour gérer l'hôtel dont il a la charge, à sa guise, dans la mesure où il respecte les standards dictés par la direction générale. Cela procure à l'organisation une très grande flexibilité qui lui permet de saisir au vol les opportunités que peuvent présenter certains marchés.

La stratégie d'entreprise préconisée par Stephanie Sonnabend pour assurer l'avenir de la chaîne est d'ailleurs en accord avec la tradition éclectique de celle-ci. C'est en effet une approche progressive qui est utilisée, où l'on mise sur une croissance lente. Ainsi, après la phase d'épuration qui a eu lieu dans les années 1970 et au début des années 1980 et au cours de laquelle Sonesta s'est départie de plusieurs propriétés non rentables, l'objectif est désormais d'ajouter un ou deux hôtels par année, afin de constituer un portefeuille d'environ 40 propriétés.

C'est cette stratégie des petits pas qui a permis à Sonesta de maintenir son approche personnalisée et flexible, dans sa gestion et vis-à-vis du client, cette approche unique dans le milieu hôtelier et de laquelle découlent ses avantages concurrentiels.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

de l'organisation du travail et des systèmes de promotion et de rémunération. La réconciliation des objectifs de la firme et de ceux de l'organisation devient donc périlleuse lorsque la survie de l'entreprise est enjeu, comme ce fut le cas pour les lignes aériennes dans les années 1980 et, dans une moindre mesure, plus récemment pour les chaînes hôtelières cherchant à diminuer radicalement leurs coûts d'exploitation.

La réconciliation de ces objectifs se manifeste sur le plan de la qualité des services. On note que les entreprises capables de développer des organisations performantes possèdent une structure et une culture qui soutiennent directement la qualité des produits et services. Elles sont en mesure de recruter, sélectionner et motiver des employés mieux qualifiés, plus compétents, soutenant mieux leur système d'affaires. Ainsi, il est clair que la qualité de l'organisation des clubs vacances du Club Med influe directement sur la qualité des services offerts par le système d'affaires de cette entreprise et explique en partie le taux de satisfaction élevé et la récurrence obtenue par le Club Med auprès de ses clients.

L'exemple de la chaîne hôtelière Sonesta illustre les concepts d'entreprise, de firme et d'organisation.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Chapitre 2

La conception de la firme et de son système d'affaires

Dans ce chapitre, nous allons voir plus spécifiquement comment la conception de la firme et de son système d'affaires constitue l'ossature d'une stratégie d'entreprise. Ainsi que nous en avons brièvement discuté au premier chapitre, une firme est constituée d'un système d'affaires. Le système d'affaires fait aussi référence à ce que certains auteurs ont appelé la « chaîne de valeur » (Porter, 1985 ; Glueck, 1980 et Bower, 1983). Le système d'affaires constitue une configuration d'activités permettant de concevoir, fabriquer, mettre en marché, distribuer des produits et services. Cette configuration d'activités est le support d'une stratégie de marché et permet d'acquérir des avantages concurrentiels durables. C'est pourquoi les firmes ayant des systèmes stratégiques différents recourront à des stratégies différentes.

Ainsi que nous l'avons mentionné, la conception de la firme et de son système d'affaires permet d'intégrer non seulement les activités qui sont la propriété de l'entreprise, mais aussi les activités liées par contrat

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

en amont auprès de ses fournisseurs et en aval auprès des distributeurs et des clients. Le système d'affaires est un concept utile particulièrement s'il est employé de façon étendue. Ainsi, le système d'affaires des services de location de véhicules situés dans les aéroports doit s'ajuster au système d'affaires du transport aérien afin de servir le voyageur d'une façon coordonnée. Le fait de considérer son système d'affaires avec celui des clients permet ainsi à une entreprise de mieux comprendre l'utilisation faite de ses services par ses clients.

People Express et American Airlines se sont fait concurrence au cours des années 1970 avec des systèmes d'affaires fort différents. Alors qu'American Airlines a fait des investissements afin de se distinguer par un service de meilleure qualité, par un meilleur respect des horaires et un meilleur service à bord, People Express a mis en place une configuration d'activités visant des avantages de coûts pour les réservations, la promotion, l'embarquement, la construction d'équipage et le fonctionnement des avions. La configuration particulière et l'envergure réduite de son système d'affaires, servant uniquement un petit nombre de destinations et une clientèle bien ciblée, convenaient à une envergure géographique régionale. Un système d'affaires possède des limites inhérentes à sa conception. Il sera en mesure de livrer des produits et services particuliers, mais sera incapable de répondre à des besoins différents de ce pourquoi il a été conçu. Ce fut le cas de la ligne aérienne People Express, dont la survie fut mise en péril lorsque l'entreprise décida de faire une expansion géographique de ses activités. Son système d'affaires d'envergure régionale permettant de livrer des destinations à moindre coût s'est révélé incapable d'accroître son envergure géographique. L'envergure limitée de son système d'affaires l'a considérablement désavantagée au moment de sa diversification géographique dans le sud des États-Unis. De plus, elle ne lui a pas permis d'offrir les services de qualité nécessaires aux vols long-courriers. Le tableau suivant illustre les différences dans le système stratégique entre les transporteurs nationaux comme American Airlines ou United Airlines et les transporteurs régionaux à tarifs réduits comme People Express.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Tableau 2.1

LES DIFFÉRENCES DE CONCEPTION DES SYSTÈMES D'AFFAIRES DES TRANSPORTEURS NATIONAUX ET DES TRANSPORTEURS RÉGIONAUX À TARIFS RÉDUITS

Types de transporteurs	Opérations de billetterie	Opérations d'embarquement	Opérations aériennes	Service en vol	Manutention bagages	Bureaux de vente
Transporteurs nationaux	Service complet	Service complet	Achat de nouveaux appareils Pilotes syndiqués	Service complet	Enregistrement gratuit des bagages	Présence de bureaux de vente et de billetterie dans les centres-villes
Transporteurs régionaux à tarifs réduits	Pas de comptoir de billetterie, seulement comptoir d'enregistrement	Terminaux et aéroports à l'extérieur des grands centres	Flotte d'appareils d'occasion	Agents de bord non syndiqués	Espace pour bagages de cabine fourni	Aucun
		Sélection des sièges sur la base du premier arrivé, premier servi	Densité élevée de la capacité des appareils	Pas de repas ou seulement des snacks	Frais pour enregistrement des bagages	
	Achat de billets à bord ou encore à partir de machines	Absence de service de billetterie au x portes d'embar - quement	Pilotes non syndiqués	Suppléments pour service de boissons ou de repas	Pas de service inter-compagnies pour l'acheminement des bagages	
	Pas de billets inter-compagnies		Equipage moins nombreux et nombre d'heures de vol plus élevé			
	Peu d'options sur le plan des tarifs					

Source : M.E. PORTER, 1985.

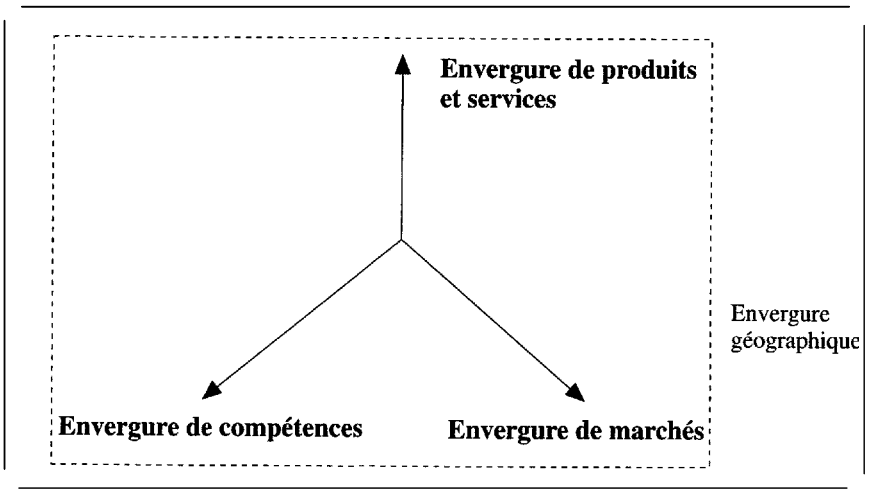
© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

1. L'ENVERGURE STRATÉGIQUE DE LA FIRME ET DE SON SYSTÈME D'AFFAIRES

La conception d'une firme et de son système d'affaires commande un certain nombre de choix fondamentaux qui vont déterminer le champ et l'envergure stratégiques de la firme. Ce sont l'envergure de produits, l'envergure de marché, l'envergure géographique et l'envergure de compétences. L'envergure de produits correspond au nombre de produits et de services offerts. L'envergure de marché a trait au nombre de marchés et de segments desservis. L'envergure géographique est associée au nombre de marchés géographiques desservis. En dernier lieu, on retrouve des choix en ce qui a trait à l'envergure de compétences et aux habiletés maîtrisées, de même qu'à la décision de sous-traiter une partie des activités de la firme à l'extérieur. Examinons chacun de ces facteurs plus en profondeur.

Figure 2.1

L'ENVERGURE STRATÉGIQUE DE LA FIRME ET LE SYSTÈME D'AFFAIRES



Source : D.F. ABELL, 1980.

1.1. L'ENVERGURE DE PRODUITS

Le champ et l'envergure stratégiques de la firme sont d'abord déterminés par son envergure de produits. L'envergure de produits correspond au nombre de produits et de services offerts par une firme. Le terme « pro-

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

duit » fait référence à la fonction remplie auprès d'un client. Ainsi, les services de bars et de traiteurs constituent deux services différents. Les routes aériennes représentent des produits différents, puisque les fonctions temporelles d'utilité sont différentes.

L'envergure de produits est un élément moteur de la stratégie de marché d'une entreprise. Dans certains secteurs comme la restauration rapide, les entreprises constituent des systèmes d'affaires menés essentiellement par des approches produits. C'est le cas des chaînes de restauration rapide comme les Restaurants McDonald's. C'est pourquoi McDonald's mise d'abord et avant tout sur des produits porteurs, afin de conserver sa position de leader en ce qui a trait à ses parts de marché.

L'envergure de produits varie considérablement selon les entreprises. Un spécialiste dans un marché offrira un seul produit, alors qu'un généraliste offrira une gamme complète de produits. La chaîne hôtelière Sheraton possède une grande envergure de produits, alors qu'une chaîne hôtelière régionale comme La Quinta se limitera à une envergure réduite de produit sans services aux chambres, sans services de bars ni restaurants. Dans un secteur comme les lignes aériennes, l'envergure de produits varie aussi considérablement selon les firmes. Les compagnies aériennes internationales comme British Airways et Air France offriront une gamme complète de routes et de services, alors que les transporteurs régionaux n'offriront qu'un nombre limité de routes et une gamme réduite de services. Les grandes villes nord-américaines sont ainsi desservies par des transports régionaux à tarifs réduits qui recourent à des bas tarifs et à une envergure de services et de routes limités.

1.2. L'ENVERGURE DE MARCHÉ

La firme doit aussi faire des choix de champs et d'envergure de marché. Ces choix ont trait à la sélection des marchés et des segments. L'envergure de marché est associée à des stratégies de segmentation et au fait de servir plusieurs marchés ou segments. Une stratégie de segmentation dans l'industrie du tourisme repose sur des critères objectifs et mesurables. Les critères les plus utilisés afin de segmenter le marché sont les facteurs socio-démographiques (Daggostar et Isotalo, 1992), le sexe et l'âge ainsi que le comportement d'achat (Etzel et Woodside, 1982). Certaines entreprises dans l'industrie du tourisme sont menées par des stratégies d'envergure de marché. C'est le cas des compagnies aériennes, dont la rentabilité repose en grande partie sur des politiques de discrimination de prix

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

permettant de segmenter la classe économique et la classe affaires. Toutefois, dans ce secteur, le concept d'envergure de segments a une portée réduite et est largement contraint par le fait que les deux groupes de clientèle doivent être servis avec le même avion, la même route et la même grille horaire. Malgré les efforts des compagnies aériennes pour différencier les niveaux de services au sol et à bord de l'appareil, la principale caractéristique distinguant les billets de la classe économique des billets de la classe affaires a trait à la disponibilité du siège dans le temps.

L'envergure de segments est un concept que l'on retrouve aussi dans le cas du secteur de l'hôtellerie, dont les stratégies d'envergure de marché reposent sur les sensibilités différentes des voyageurs à la tarification des chambres. Une chaîne d'hôtels comme Journey's End est une illustration d'une envergure de segments. Cette chaîne a fait un découpage du marché des voyageurs d'affaires à prix modique ; elle a lancé plusieurs bannières ciblant les différents segments selon leur sensibilité au prix. Ce découpage par Journey's End lui permet d'avoir une offre plus pointue que les généralistes de marché comme Holiday Inn, Sheraton ou Days Inn et d'aller chercher des revenus additionnels tout en partageant les coûts de ces différentes bannières dans la même structure administrative. Le tableau 2.2 illustre les différents segments des hôtels à prix modique selon leur ratio qualité-prix dans l'industrie du tourisme.

1.3. L'ENVERGURE GÉOGRAPHIQUE

La conception de la firme et l'élaboration d'un système stratégique requièrent des choix sur le plan géographique. La géographie définit les frontières physiques d'un marché. Elle peut faciliter l'expansion d'une entreprise ou, à l'opposé, la restreindre considérablement. Des marchés géographiques similaires viendront encourager un accroissement de l'envergure géographique des activités de l'entreprise en rendant possible l'utilisation d'une stratégie locale dans une multitude de marchés locaux. Par contre, lorsque les marchés sont différents d'une localité à une autre, l'expansion géographique exigera des adaptations importantes et pourra même compromettre l'accroissement des activités de l'entreprise. De façon générale, plus les marchés géographiques sont différents et plus l'expansion géographique des marchés devient complexe.

Dans l'industrie du tourisme, l'envergure géographique des activités d'une firme varie considérablement selon les entreprises. Certaines entreprises sont présentes dans un marché géographique bien particulier. C'est le cas notamment des lignes aériennes Southwest, actives principalement

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

dans le sud-ouest des États-Unis. D'autres entreprises servent un grand nombre de marchés géographiques. C'est le cas des grandes lignes aériennes solidement établies comme British Airways et Air France. Dans le secteur de l'hôtellerie, La Quinta, située principalement dans le sud des États-Unis, et la chaîne hôtelière L'Auberge des Gouverneurs, située au Québec, possèdent une envergure géographique réduite en comparaison avec des chaînes à vocation internationale comme Sheraton, Hilton ou Accor.

Tableau 2.2

SEGMENTATION DES HÔTELS À PRIX MODIQUE SELON LEUR RAPPORT QUALITÉ-PRIX

Qualité du segment	Concurrents	Caractéristiques de l'équipement des salles de bain
Budget	Motel 6 Econolodge McSleep	Deux petites savonnettes, gobelets de papier ou de plastique, deux serviettes.
Économique	Days Inn Hampton Comfort	Savonnettes, gobelets de plastique, shampoing.
Moyen de gamme	Courtyard Ramada Holiday Inn	Serviettes pelucheuses, quelques articles de toilettes.
Luxueux	Marriott Renaissance Clarion	Paniers contenant des sels de bain, gels et lotions corporels, rince-bouche, bonnets de douche, articles pour le cirage des chaussures et pour la couture ; serviettes de grande taille ; sèche-cheveux.
Très luxueux	Four Seasons Hyatt Regency Westin Hotels	Fleurs fraîches, pots-pourris, savonnettes de grands parfumeurs, gobelets de verre, miroir pour le maquillage, peignoirs, corde à linge rétractable, téléphone et télévision, accessoires en marbre, lampe chauffante.
Suite de luxe	Clarion Suites Embassy Suites Guest Quarters	Lavabo supplémentaire et table de toilette dans la chambre, hébergement de type suite.

Source : Faye RICE, « Hotels Fight for Business Guests >>, *Fortune*, *23* avril 1990, p. 265-274.

De façon générale dans le marché de la restauration et dans une moindre mesure dans celui de l'hôtellerie, la situation géographique implique des stratégies différentes établies en fonction des caractéristiques des marchés locaux. Lorsque les acheteurs de deux localités ont

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

des goûts et des préférences différents, les stratégies doivent être adaptées afin de tenir compte des caractéristiques géographiques des marchés. La diversité des marchés amène donc une multiplication de concepts en fonction des caractéristiques locales. C'est pourquoi, dans le secteur de la restauration, ce phénomène incite un nombre élevé de restaurants à fonctionner avec une structure de franchisage où des indépendants franchisés achètent le concept et en font une adaptation locale.

1.4. L'ENVERGURE DE COMPÉTENCES

Enfin, l'élaboration d'une firme et de son système stratégique appelle en quatrième lieu des choix sur le plan des compétences. L'envergure de compétences correspond à l'accumulation de ressources et au savoir-faire particulier d'une entreprise. C'est la maîtrise des habiletés et d'un métier particulier.

L'envergure de compétences a des répercussions importantes sur le développement de l'organisation et de ses habiletés. Deux entreprises peuvent posséder des envergures de produits, de marché et géographique similaires, mais développer des systèmes d'affaires largement différents sur le plan de l'envergure de compétences. Ainsi, certaines entreprises comme la chaîne hôtelière Radisson ont pris la décision de devenir des gestionnaires d'hôtels sans être des propriétaires immobiliers. Radisson possédera un système d'affaires s'apparentant à celui d'un Marriott ou d'un Sheraton, mais se différenciera par des compétences différentes puisque cette entreprise ne joue pas le rôle de gestionnaire immobilier des hôtels dont elle gère les opérations. Le tableau 2.3 montre la façon dont les principales chaînes hôtelières économiques ont fait des choix de compétences différents. Certaines chaînes ont préféré acquérir des compétences et devenir une chaîne « corporative » dont les établissements sont la propriété de la compagnie, alors que d'autres se sont désengagées des opérations courantes en établissant des réseaux de franchises.

Une firme de petite taille qui fait concurrence dans le marché avec une envergure stratégique limitée sera en mesure de développer un système d'affaires mieux focalisé en servant un seul segment avec un nombre limité de produits et en concentrant son activité dans un seul marché géographique, et ce, souvent plus efficacement qu'une entreprise diversifiée. Par contre, des entreprises ayant une grande envergure de compétences pourront plus facilement se mettre à l'abri des variations de revenus en utilisant leurs habiletés pour se diversifier dans d'autres marchés.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Tableau 2.3

LES DIX CHAÎNES HÔTELIÈRES ÉCONOMIQUES DES ÉTATS-UNIS AU DÉBUT DE 1985

Chaîne	Structure de propriété	Nombre d'établis-sements	Nombre de chambres	Concentration géographique
Days Inn	Propriété de la compagnie / Franchises	291	45 410	L'est et l'ouest des États-Unis
Motel 6	Propriété de la compagnie	394	43 881	À travers les États-Unis
La Quinta Motor Inns	Propriété de la compagnie / Franchises	157	19 545	À travers les États-Unis
Econo Lodges	Franchises	233	17 561	À travers les États-Unis
Motels Super 8	Propriété de la compagnie / Franchises	234	14 967	À travers les États-Unis et le Canada
Hospitality International (Master Host, Red Carpet, Scottish Inns)	Franchises	161	13 265	L'est des États-Unis
Red Roof Inns	Propriété de la compagnie	123	13 161	L'est des États-Unis
Comfort Inns (une division de Quality Inns)	Franchises	130	11 599	À travers les États-Unis et le Canada
Knights Inn	Propriété de la compagnie	60	6 594	L'est des États-Unis
Affordable Inns (Regal 8)	Propriété de la compagnie / Franchises	50	5 604	L'est et l'ouest des États-Unis

Source : Fred DAVID, 1986.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

2. LA DYNAMIQUE DES COÛTS ET SES IMPLICATIONS STRATÉGIQUES

Les éléments de coûts jouent un rôle de premier plan dans la conception d'une firme et dans l'élaboration de son système d'affaires. Les recherches menées dans le domaine de l'économie industrielle ont mis en lumière un ensemble complet de coûts jouant un rôle déterminant dans l'envergure et le champ des activités d'une entreprise du domaine du tourisme. Les travaux comme ceux de Scherer (1980) sur les économies d'échelle, ceux du Boston Consulting Group (1972) sur la courbe d'apprentissage, ceux de Williamson (1979, 1986, 1991) sur les coûts des transactions ou ceux de Jensen (1976, 1989, 1990) sur les coûts des mandats ont fait ressortir comment les concepts de coûts revêtent un caractère stratégique dans l'élaboration d'un système d'affaires. Nous allons dans cette seconde section passer en revue ces différents éléments et examiner leur portée pour la gestion stratégique des entreprises dans l'industrie du tourisme[1]. La figure 2.2 illustre la dynamique des coûts dans la conception de la firme et l'élaboration d'un système d'affaires.

2.1. LES CONCEPTS D'ÉCONOMIE D'ÉCHELLE ET DE TAILLE MINIMALE D'EFFICACITÉ DE LA FIRME

On retrouve dans l'industrie du tourisme un phénomène économique important relié à la présence d'économies d'échelle et à l'existence d'une taille minimale d'efficacité pour des opérations particulières. Le concept *d'économie d'échelle* correspond à la baisse du coût unitaire provenant de l'augmentation du volume de production. Les études de Scherer ont montré l'importance des économies d'échelle dans les fonctions administratives comme la publicité et les achats. Ainsi, une entreprise comme Holiday Inn, à la fin des années 1980, avait un nombre d'hôtels affiliés nettement plus élevé que ses concurrents, ce qui lui procurait un prix de revient par établissement, pour l'achat d'une campagne de publicité, nettement plus faible que la moyenne de l'industrie. Dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, la présence d'économies d'échelle permet donc aux établissements de diminuer leurs coûts d'exploitation (Lebher, 1959).

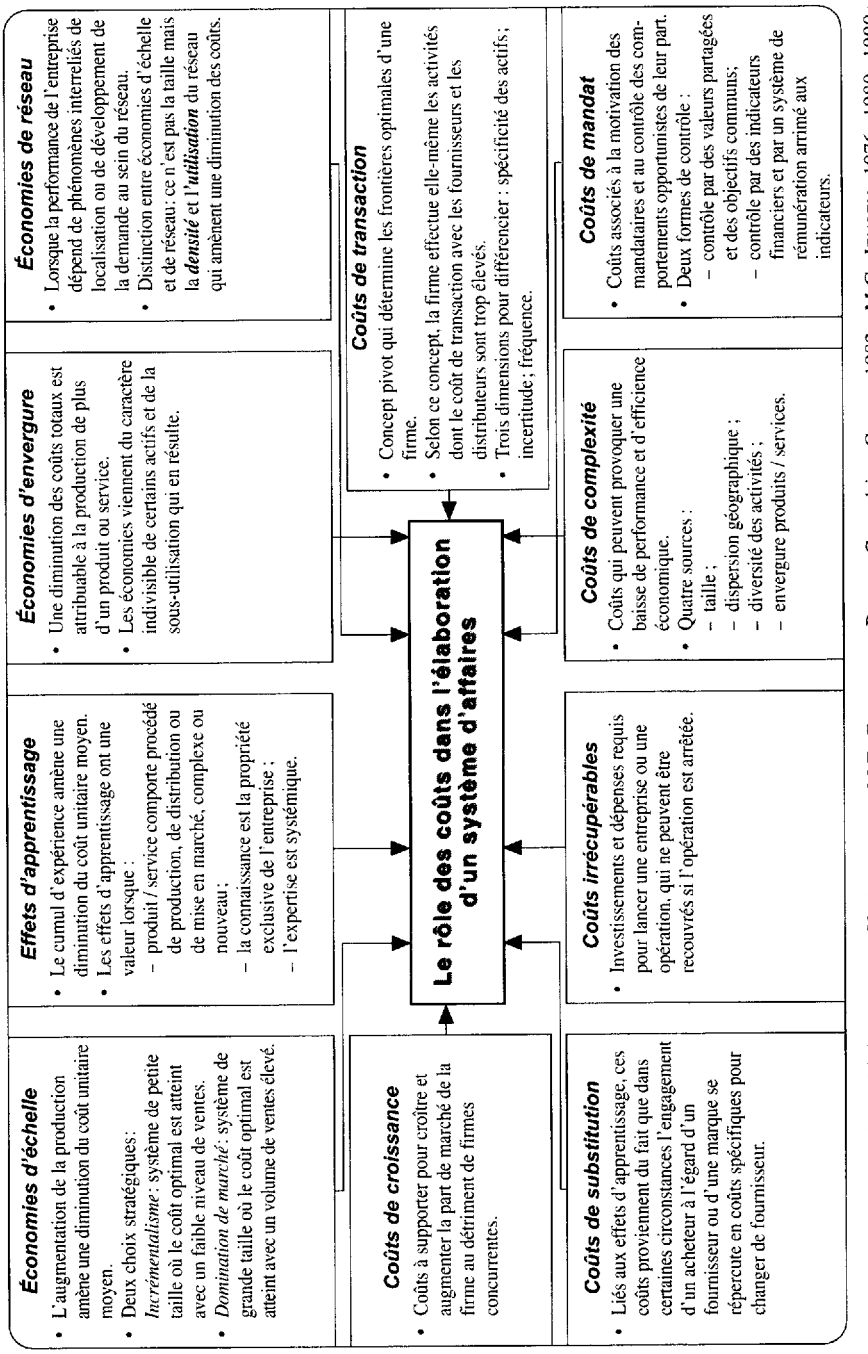
1. Y. ALLAIRE ET M.E. FIRSIROTU (1993) ont effectué un assemblage fort intéressant de ces différents éléments de coûts.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Figure 2.2

LE RÔLE DES COÛTS DANS L'ÉLABORATION D'UN SYSTÈME D'AFFAIRES



Source : Compilation de multiples sources (Y. ALLAIRE et M.E. FIRSIROTU, Boston Consulting Group, 1982 ; M.C. JENSEN, 1976, 1989, 1990 ; R. SCHMALENSEE, 1982 ; F.M. SCHERER, 1980 et O.E. WILLIAMSON, 1979, 1986, 1991).

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Le concept de *taille minimale d'efficacité* est lié à celui d'économies d'échelle et fait référence au test du « survivant ». Il met en lumière comment les entreprises ayant survécu à la structuration de leur marché possèdent généralement une taille minimale d'efficacité suffisante pour atteindre un seuil de rentabilité. Cette taille minimale d'efficacité leur confère aussi des économies d'échelle dans les principales fonctions assumées par l'entreprise. Il existe des tailles minimales d'efficacité pour la majorité des fonctions d'une entreprise. Dans l'industrie du tourisme, c'est le cas pour la taille minimale d'une salle à manger, d'une centrale de réservations et de la capacité d'hébergement d'un hôtel. Dans le secteur de l'hôtellerie, les travaux de Baum (1996) ont montré comment l'affiliation à une chaîne permet aux hôteliers d'obtenir des économies d'échelle et vient améliorer les chances de survie d'un établissement. Ainsi, dans la majorité des marchés régionaux, les chaînes de restaurants qui disposent d'un minimum de quatre ou cinq restaurants pourront rentabiliser l'achat d'une campagne de publicité à la télévision et jouiront des avantages associés au levier publicitaire à la télévision, puisqu'elles atteignent un seuil minimal d'efficacité. Ces facteurs expliquent pourquoi les économies d'échelle jouent un rôle significatif par l'intermédiaire du franchisage dans l'industrie du tourisme (Bronson et Morgan, 1998).

Les études montrent que la taille relative des opérations d'une entreprise est en grande partie déterminée par l'existence d'économies d'échelle qui permettent aux entreprises d'obtenir un coût unitaire plus faible que la moyenne de leurs concurrents (Scherer, 1980). Toutefois, il faut noter que les économies d'échelle ne sont pas de nature générale. Elles se retrouvent dans des opérations particulières et sont présentes pour des fonctions bien spécifiques. Lorsqu'on augmente la taille de ces opérations, les procédés de travail d'une entreprise sont standardisés et l'entreprise peut bénéficier d'économies d'échelle. C'est le cas des centrales de réservations, où l'on observe d'importantes économies d'échelle attribuables à une spécialisation des tâches et à une uniformisation des procédures de travail.

Les concepts d'économie d'échelle et de taille minimale d'efficacité ont des implications stratégiques, car ils permettent à une entreprise de baisser ses prix ou de disposer d'une marge bénéficiaire plus grande pour faire des investissements en publicité ou dans le développement d'une marque de commerce.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

La présence d'économies d'échelle dans les compagnies aériennes

Les travaux de White *(1979),* utilisés dans la majorité des études sur les économies d'échelle existant dans les lignes aériennes, montrent généralement que les économies d'échelle sont négligeables d'une façon globale et qu'elles ne sont applicables que pour des fonctions spécifiques dans chacune des compagnies aériennes. De plus, des auteurs comme Caves, Christensen et Tretheway *(1984)* ont rapporté qu'il existe des différences notables sur le plan des économies d'échelle et des économies de réseaux. En fait, alors que les économies d'échelle ne sont applicables qu'à des fonctions spécifiques dans les compagnies aériennes, les économies de réseaux sont liées aux réseaux d'aérogares en étoile *(Hub & Nub),* qui permettent d'obtenir des économies provenant d'une multiplication de l'achalandage de réception et d'expédition.

Selon Caves, Christensen et Tretheway *(1984),* il existe dans le transport aérien une économie d'échelle liée à la capacité des avions, du fait d'une relation empirique entre la taille de l'appareil et le coût du siège. En effet, plus la taille de l'appareil est petite et plus les coûts par siège sont élevés. Cette économie d'échelle liée à la capacité des avions est donc une propriété caractéristique du transport aérien, au même titre que l'économie d'échelle liée à la distance parcourue, que nous avons mise en évidence. Les économies d'échelle liées à la capacité de l'avion, un peu comme c'est le cas des économies d'échelle reliées à la distance parcourue, ont des rendements d'échelle décroissants. Ainsi, lorsqu'on double la capacité maximale de l'avion pour passer, par exemple, d'un appareil de 100 places à un appareil de 200 places, les coûts directs par siège diminuent de 26% et, lorsqu'on double à nouveau la capacité offerte de 200 à *400* places, le coût unitaire ne diminue que de *17 %.* Si l'on doublait encore cette capacité en construisant un avion de *800* places, on ne réaliserait guère plus qu'une diminution de *7* % sur les coûts directs.

Le concept d'économie d'échelle comporte aussi des limites importantes dont il faut tenir compte dans la conception d'une firme et de son système d'affaires. D'une part, une forte augmentation du seuil minimal d'efficacité et du niveau d'exploitation peut aussi amener une hausse significative des coûts fixes de l'entreprise. L'augmentation de la capacité de production nécessite un système d'exploitation qui vient hausser les charges fixes de l'entreprise et fait perdre à celle-ci une partie de sa flexibilité stratégique en diminuant la possibilité de produire de petits volumes à coûts avantageux.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique,* Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

D'autre part, les économies d'échelle sont en concurrence avec les coûts de transport et les coûts de livraison dans les différents points de service (Scherer et Stigler, 1958). Ainsi, une chaîne d'hôtels faisant des achats centralisés devra supporter elle-même les coûts de distribution et d'approvisionnement de ces différents points de service. De plus, pour des opérations centralisées et de très grande taille il est plus difficile de répondre de façon particulière aux besoins spécifiques d'un marché géographique donné. C'est pourquoi nous verrons un peu plus loin que, lorsque les coûts de transport et les différences géographiques sont notables, il devient préférable à un certain seuil de miser sur des économies d'envergure géographique.

2.2. LE CONCEPT DE COURBE D'APPRENTISSAGE

Le concept de courbe d'apprentissage élaboré par le Boston Consulting Group (1972) fait référence à la diminution du coût unitaire provenant d'un volume d'expérience. Ce concept est directement lié à l'expérience de l'entreprise dans la production d'un produit ou d'un service donné. Les travaux scientifiques ont démontré de façon empirique l'existence d'une réduction substantielle des coûts dans plusieurs industries des services. Ils ont mis en évidence comment le coût unitaire d'un système d'exploitation pouvait diminuer jusqu'à 60 % lorsque le cumul, la production, le service ou le produit d'une entreprise doublaient. Ces résultats ont été principalement démontrés dans le secteur manufacturier, mais on retrouve un phénomène similaire dans le secteur des services. La figure 2.3 illustre le concept de courbe d'apprentissage.

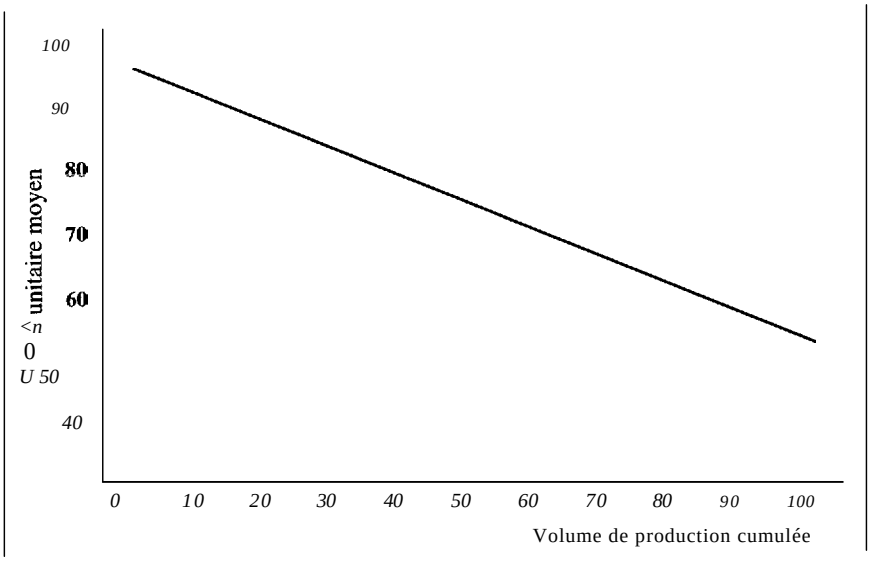
La courbe d'expérience correspond à un engagement stratégique de la firme dans le développement de connaissances et de savoirs spécialisés (Ghemawatt, 1991). La spécialisation dans des procédés de travail particuliers permet de diminuer de façon significative les coûts de fonctionnement d'une firme en faisant des gains sur le plan de l'efficacité. Une meilleure coordination des différentes sources d'approvisionnement, des activités de publicité et de promotion ou une meilleure gestion des opérations en période de pointe mènent à des baisses de coûts appréciables.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Figure 2.3

COURBE D'APPRENTISSAGE



Plusieurs auteurs ont tenté de démontrer empiriquement les fondements d'une telle courbe d'expérience. Hirschman (1964) a montré comment la courbe d'apprentissage dépend moins de la nature d'un produit ou d'un service touristique que du degré d'intervention humaine dans le processus de production de ce service. De façon générale dans l'industrie du tourisme, la courbe d'expérience sera d'autant plus marquée qu'il s'agit d'opérations à forte intensité de main-d'oeuvre. C'est le cas du démarrage d'une nouvelle salle de restaurant, d'une cuisine, d'une centrale de réservations ou de services d'entretien des chambres. De façon particulière, les travaux de Baum (1996) ont montré la présence de gains d'apprentissage importants dans le secteur de l'hôtellerie pour les chaînes en comparaison avec les hôtels indépendants. Dans ce secteur particulier, la courbe d'apprentissage se manifestant par les transferts de connaissances d'un établissement à un autre est l'un des facteurs liés à l'apparition des chaînes au début du siècle (Hotel Redbook, 1937). De façon spécifique, les travaux ont aussi montré l'existence de transferts importants de connaissances dans les pratiques comptables et le choix des équipements (Ingram, 1996b).

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Le concept de courbe d'expérience a plusieurs implications stratégiques. Une de ces implications a trait à la propriété de la connaissance. La courbe d'expérience correspond à l'encodage des connaissances et du savoir-faire de l'entreprise et représente un actif économique intangible précieux pour cette dernière. La préservation du savoir-faire et de cet actif intangible se traduisant par de meilleurs coûts, elle revêt un caractère stratégique pour l'entreprise puisqu'elle lui permet de distancer ses rivaux. C'est pourquoi une entreprise doit s'efforcer de préserver d'une façon privée et exclusive ses apprentissages, qui constituent une source importante d'avantages concurrentiels.

Toutefois les avantages concurrentiels reposant sur la courbe d'apprentissage peuvent être contournés par des innovations technologiques radicales qui vont rendre désuets les procédés de travail et réduire les avantages économiques d'une firme. De plus, des actions clés comme le débauchage de cadres et l'espionnage industriel peuvent permettre à une entreprise d'imiter dans certains cas, et sans grands investissements, la stratégie d'un concurrent.

2.3. LE CONCEPT D'ÉCONOMIE D'ENVERGURE ET LA CONCEPTION DE LA FIRME

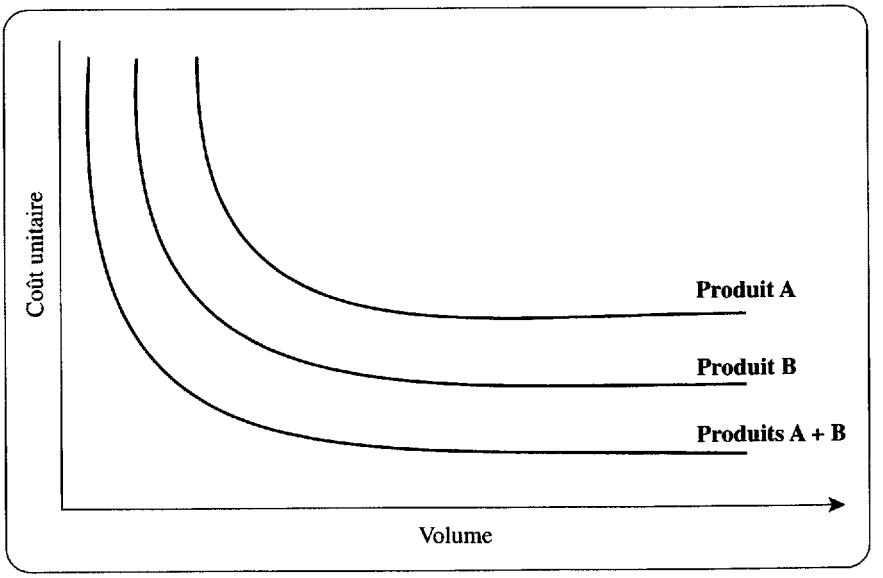
Au cours des dernières années, le concept *d'économie d'envergure* est devenu un phénomène économique important, qui a été démontré empiriquement par Schmalensee (1982). Dans l'industrie du tourisme, le développement de marques de commerce est devenu une manifestation grandissante liée à la concurrence et à l'expression du phénomène des économies d'envergure. Les marques de commerce constituent un levier qui permet de bénéficier d'avantages importants dans le développement de marché (Bonn et Brand, 1995). D'une façon générale, les économies d'envergure proviennent d'une meilleure utilisation des actifs tangibles et intangibles d'une entreprise. Elles font référence au partage de coûts et au fait d'acheter, de concevoir, de produire ou de distribuer simultanément plusieurs produits ou services. On retrouve ce type d'économies sur le plan des produits, des marchés, des géographies et des compétences. L'économie d'envergure permet à une entreprise d'être concurrentielle en proposant plusieurs produits et ou en servant plusieurs segments de marché à des coûts moindres qu'une entreprise indépendante possédant une envergure stratégique plus réduite.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Figure 2.4

LE CONCEPT D'ÉCONOMIE D'ENVERGURE



Les économies d'envergure sur le plan des produits

On retrouve tout d'abord des économies d'envergure qui ont trait à la gamme des produits et des services touristiques proposés. Les économies d'envergure de produits correspondent au fait d'offrir simultanément différentes fonctions ou différents produits. Les Restaurants McDonald's proposent l'ensemble des produits disponibles dans la restauration rapide, comme les hamburgers, le poulet, la pizza et la crème glacée. Cet accroissement de l'envergure des produits a permis à cette chaîne de restaurants de bénéficier d'importantes économies d'envergure face à des entreprises comme la chaîne de restauration rapide Poulet frit Kentucky, dont la gamme de produits se limite au poulet. Le phénomène des économies d'envergure de produits a tout d'abord été observé dans les secteurs manufacturiers, plus particulièrement dans le cas des céréales, où la prolifération des produits a permis aux joueurs établis comme Kellogg's, Quaker et Post de bénéficier d'importantes économies d'envergure et de bloquer l'entrée de nouveaux joueurs (Schmalensee, 1982). Dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, les alliances stratégiques sont un moyen permettant aux établissements indépendants de bénéficier d'économies d'envergure.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Un second exemple d'économies d'envergure de produits est l'offre de services cargo par les lignes aériennes de passagers. Les lignes aériennes offrant les services cargo pour des petits colis bénéficient d'économies d'envergure de produits. La majorité des frais généraux du transporteur sont déjà couverts par les opérations de transport de passagers. Le plus souvent, seuls les coûts directs sont imputés au transport cargo. Un transporteur spécialisé dans le cargo est donc largement désavantagé face à des transporteurs combinant le transport de passagers et le transport cargo.

Les économies d'envergure sur le plan des marchés

On retrouve aussi des économies d'envergure sur le plan des marchés. Ce sont les économies qui proviennent du fait de servir simultanément plusieurs marchés (ou segments) plutôt qu'un seul. Dans l'industrie du tourisme, certains auteurs ont montré l'existence de stratégies de segmentation pour des raisons d'efficacité. Dans le secteur du voyage, plusieurs études ont souligné la présence d'économies d'envergure de marché en montrant comment de telles stratégies permettent d'effectuer une discrimination de prix. Le concept d'économie d'envergure de marché s'explique très bien par la stratégie de commercialisation de la majorité des grandes lignes aériennes lorsqu'elles utilisent la promotion d'une image de marque commune pour la clientèle affaires et pour la classe économique. Avec de telles initiatives, les transporteurs bénéficient de retombées économiques positives dans les deux segments. Plusieurs auteurs dont Lele (1992) ont démontré comment les économies d'envergure de segments jouent un rôle fondamental dans la structure de coûts et la stratégie d'un secteur tel que les lignes aériennes. Ainsi, plusieurs transporteurs régionaux américains, par exemple Air Regent, spécialisés auprès de la clientèle affaires, ont connu des difficultés du fait que leur présence dans le seul segment d'affaires ne leur permettait pas de concurrencer les grands transporteurs servant à la fois la classe économique et la classe affaires.

Les économies d'envergure de marché se retrouvent aussi dans l'hôtellerie. Ainsi, une chaîne hôtelière comme Journey's End est concurrentielle grâce à des économies d'envergure sur le plan des segments. Elle dispose d'économies d'envergure car elle gère un grand nombre de bannières pouvant servir le même client, alors que certains hôteliers indépendants spécialisés ne couvrent qu'un seul segment de ce marché. L'entreprise Journey' s End bénéficie d'économies d'envergure sur le plan de la publicité et de la promotion associées à sa gamme de produits. Les

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

coûts pour faire connaître l'ensemble de ses bannières plutôt qu'une seule sont nettement moindres que pour une entreprise ne possédant qu'une seule chaîne.

Le concept d'économie d'envergure sur le plan de la clientèle comporte aussi certaines limites importantes. Une plus grande diversité de bannières accroît les coûts de complexité. Ainsi, dans les lignes aériennes, plusieurs transporteurs ont constaté que les efforts afin de segmenter le marché en utilisant des grilles tarifaires sophistiquées ont amené une confusion dans l'esprit des acheteurs des services de transport aérien.

Les économies d'envergure sur le plan géographique

Les économies d'envergure sur le plan géographique viennent de ce que l'entreprise opère simultanément dans plusieurs marchés géographiques plutôt que dans un seul. Au cours des dernières années un nombre élevé d'entreprises ont accru considérablement l'envergure géographique de leurs activités. Scherer (1980) a démontré qu'il existe des économies d'envergure géographique associées à l'exploitation de sites multiples.

Les économies qui peuvent être obtenues par un système d'exploitation comme ceux d'un hôtel ou d'un restaurant dépendent largement des coûts de transport et de la distance géographique. Les coûts de transport définissent le rayon d'un marché géographique. Ainsi, dans la majorité des commerces de détail, le rayon d'action d'un restaurant sera d'un maximum de 1,5 kilomètre du lieu de résidence du consommateur et de quelques minutes à pied pour les sites touristiques au centre-ville d'une capitale. C'est la multiplication de sites dans différentes zones géographiques qui crée des économies d'envergure géographique. Ces économies d'envergure géographique proviennent des économies associées au fait d'exploiter simultanément un grand nombre d'hôtels ou de restaurants.

De façon générale, on note que les stratégies d'envergure géographique sont significatives lorsque trois conditions sont présentes. C'est d'abord le cas lorsqu'on trouve des coûts de transport élevés. Une grande distance géographique entre différents points de service facilite la mise en place de sites multiples. Ensuite, c'est le cas lorsqu'on observe des différences importantes dans les goûts des acheteurs des différentes localités, qui rendent impossible l'exploitation d'économies d'échelle dans un seul point de service. En dernier lieu, c'est le cas lorsqu'on trouve des différences marquées dans les politiques de prix qui rendent difficile

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

l'harmonisation des politiques de produits et la tarification de l'entreprise d'une localité à une autre.

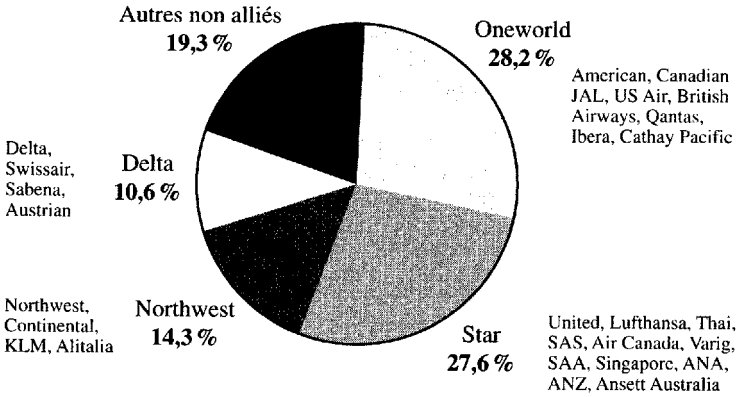
L'entreprise Days Inn aux États-Unis est un exemple éloquent d'une entreprise qui a misé sur l'exploitation des économies d'envergure géographique. Cette entreprise exploite systématiquement une multitude de marchés locaux difficiles à desservir par les grandes chaînes comme Holiday Inn. Les économies d'envergure géographique de la chaîne Days Inn lui permettent de faire concurrence aux hôteliers indépendants locaux

Les alliances dans le transport aérien

Depuis la déréglementation, on a assisté à une augmentation exponentielle de partenariats dans l'industrie. Dans une étude réalisée pour le magazine *Airline Business,* les auteurs ont découvert qu'il existait 280 alliances différentes touchant environ 136 compagnies aériennes. Ces alliances sont relativement récentes, puisque plus de 60% d'entre elles ont été conclues depuis janvier 1992.

Une des causes principales de cette augmentation réside dans la rigidité des accords bilatéraux entre gouvernements, qui freinent l'exploitation de certains marchés. Or, certains types d'accords permettent de contourner ces accords bilatéraux.

Une autre cause de cette prolifération des alliances stratégiques réside dans le fait que les transporteurs essaient de capturer les économies d'échelle et d'envergure tout en gardant leur statut lié à leur domicile. Ils veulent ainsi bénéficier des externalités liées au réseau et des économies d'envergure.



© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

avec une politique de prix agressive et des franchisés connaissant bien leur marché local. Days Inn bénéficie d'économies d'envergure géographique liées à sa présence dans un très grand nombre de localités. C'est pourquoi cette chaîne possède l'un des coûts par chambre les plus bas de l'industrie.

Une illustration intéressante du rôle joué par les économies d'envergure géographique dans un système d'affaires est celui des alliances dans le transport aérien. En effet, des avantages sont associés à une augmen-

Il existe deux types d'alliances entre transporteurs : les alliances entre transporteurs de même taille; et les alliances entre un grand transporteur et un transporteur régional. Voici quelques-unes des caractéristiques de ces alliances et les liens contractuels qui peuvent s'appliquer aux deux types

- Partage de code, où les vols d'un transporteur sont identifiés par le même code de 2 lettres que celui de son partenaire, et ce, dans le *Official Airlines Guide (OAG)*, dans les systèmes de réservations ainsi que sur les billets.
- Coordination étroite des horaires aux aéroports pivots des correspondances.
- Tarifs communs.
- Participation du transporteur dans le programme grand voyageur de son partenaire.
- Coopération marketing et arrangements promotionnels.
- Ces alliances peuvent aussi inclure les éléments suivants : 1) appareils du transporteur régional aux couleurs du partenaire; 2) personnel entraîné par le grand transporteur; 3) achats en gros de carburant; 4) rabais sur volume à l'achat d'appareils; 5) fourniture de services par le grand transporteur, tels que réservations pour

Conclusion

De plus en plus, on assiste à des alliances entre les transporteurs, et le transport aérien est en train de se regrouper en quatre blocs principaux (le graphique ci-contre illustre d'ailleurs bien ce phénomène). Les compagnies aériennes qui ne font encore partie d'aucun groupe risquent d'être marginalisées et, au-delà de cette marginalisation, c'est leur survie même qui est en jeu.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

tation de l'envergure géographique des transporteurs. Les alliances dans le transport aérien permettent d'accroître le nombre de marchés géographiques desservis sans augmenter nécessairement le niveau des investissements requis pour couvrir un plus grand nombre de marchés.

Les économies d'envergures sur le plan des compétences

Il existe aussi des économies d'envergure sur le plan des compétences. Ces économies sont associés à l'accumulation de savoirs et de connaissances spécialisées et représentent un actif intangible pouvant être utilisé dans plusieurs secteurs d'activité. Les économies d'envergure de compétences nécessitent l'exploitation d'un actif intangible comme les connaissances et les habiletés accumulées par une entreprise. Une telle stratégie consiste à exploiter systématiquement des compétences internes de la firme qui ont un potentiel économique à des fins externes. Le cas de la ligne aérienne American Airlines, qui propose des services-conseils en informatique pour la mise en place et la gestion de son système de réservations Sabre, est une illustration de ce phénomène. Cette entreprise a rentabilisé ses propres investissements en informatique et utilisé ses compétences pour implanter un système de réservations auprès des agents de voyages. C'est aussi le cas d'un câblodistributeur lançant des services d'agence de voyages à la télévision et exploitant ses connaissances de la grille-horaire.

2.4. LE CONCEPT DE COÛTS DE TRANSACTION

Le concept de *coûts de transaction* a été développé par Coase (1937), mais Williamson en fut le principal promoteur. Les coûts de transaction sont associés au risque et à l'incertitude dans la recherche, l'identification, la supervision et l'exécution de contrats. Ils touchent à l'ensemble des conditions particulières dans toutes les phases de la réalisation d'un contrat (Teece, 1980). Ce sont les frais engagés pour identifier, négocier et coordonner les décisions prises par l'entreprise avec des fournisseurs ou des distributeurs. Ce sont donc des coûts verticaux, puisqu'ils concernent directement les transactions avec les fournisseurs et des distributeurs (Porter, 1985; Allaire et Firsirotu, 1993). Les coûts de transaction définissent donc dans une large mesure l'envergure stratégique de la firme avec ses fournisseurs et ses distributeurs. Baum (1992) a montré comment l'affiliation à une chaîne est liée à des coûts de transaction imposés sous forme de contraintes de part et d'autre, dans les décisions prises par la chaîne et par l'établissement.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Le concept de transaction a de nombreuses répercussions sur la gestion stratégique dans l'industrie du tourisme. En effet, plus les actifs d'une entreprise deviennent spécialisés et plus les investissements de l'entreprise deviendront irrécupérables. Dans ces circonstances l'intégration verticale se révèle attrayante. De plus, lorsque les produits proposés par une entreprise dans le domaine touristique sont uniques, l'intégration verticale devient d'autant plus attrayante qu'elle permet d'exercer un contrôle sur l'ensemble du système d'affaires. Dans ce cas, l'entreprise effectuera à l'interne la production du service ou du bien touristique, plutôt que de confier à des fournisseurs ou à des distributeurs une partie de ses activités. Ainsi, le caractère très spécifique des transactions favorisera l'intégration verticale des fournisseurs et des distributeurs. Plusieurs travaux ont montré comment les investissements dans le développement de marques de commerce et de bannières ainsi que des actifs spécifiques de la firme comme les menus d'un restaurant permettent aux chaînes de diminuer leurs coûts de transaction avec leurs franchisés (Hadfiel, 1991; Bergen, Dutta et Walker, 1992).

Williamson (1975, 1979, 1991) a indiqué comment l'intégration administrative est en opposition avec le recours au marché. Les coûts de transaction sont moindres lorsqu'il est facile de faire des affaires avec le marché et d'établir des relations contractuelles avec des fournisseurs et des distributeurs. Dans cette situation, l'utilisation de fournisseurs et de distributeurs permet de minimiser les coûts de transaction. C'est le cas lorsqu'il est possible d'offrir un service en sous-traitance ou encore de faire des affaires d'une façon efficace avec des distributeurs, comme des agents, des grossistes ou des tours-opérateurs. C'est aussi le cas lorsqu'il est plus intéressant sur le plan économique de faire faire que d'effectuer ses propres activités à l'interne, par exemple lorsque les risques stratégiques encourus, liés au fait de confier des activités d'approvisionnement ou de distribution à l'extérieur, deviennent minimes. La définition et les frontières d'une firme s'expliquent en partie par les coûts de transaction. Ainsi, les différentes alliances stratégiques des principaux transporteurs aériens internationaux mettent en lumière la nécessité de mieux coordonner les correspondances des différents vols afin de diminuer les coûts de transaction associés aux transferts de passagers.

Par contre, l'intégration administrative devient plus attrayante lorsque le marché est inefficace ou que les relations contractuelles avec les fournisseurs sont complexes et coûteuses. Lorsqu'elle doit faire face à des coûts de transaction importants avec ses fournisseurs et ses distributeurs,

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

l'entreprise aura avantage à recourir à l'intégration sur le plan administratif et à effectuer elle-même ces opérations à l'interne. Par exemple, si les coûts associés au contrôle des achats des fournisseurs d'une chaîne de grilladeries deviennent trop élevés parce que les pièces de viande sont mal découpées ou non conformes et que les découpes inégales viennent augmenter le prix de revient d'une assiette, la chaîne de restaurants aura alors avantage à effectuer elle-même cette opération de découpage. Ainsi, la compagnie aérienne American Airlines a fait des investissements considérables dans le projet Sabre, un système informatique de réservations destiné aux agences, ce qui lui a permis permis de fidéliser une proportion importante des agents de voyages servant la classe affaires et, par la même occasion, de diminuer ses coûts pour traiter avec ces derniers.

L'hôtellerie et plus particulièrement la restauration sont des secteurs où l'on engage des sommes importantes en frais juridiques. Cette situation explique les coûts de transaction élevés du secteur d'activité du franchisage, à la source de fréquents litiges. Plusieurs chaînes fonctionnant sous la forme de franchises doivent donc supporter des coûts importants de transaction avec leurs franchisés. Certains franchisés peuvent décider de mettre fin à leur contrat et de faire affaire sous la bannière d'un autre franchiseur. Dans le secteur de la restauration, on constate un maraudage important des franchiseurs auprès des franchisés des bannières concurrentes. De la même façon, les maîtres-franchiseurs mettront à profit les conditions de leur contrat avec les franchisés afin de racheter les franchises les plus profitables pour en faire des établissements « corporatifs ». Ils ne laisseront aux franchisés que les établissements les moins rentables.

Les travaux de Williamson (1975, 1979, 1991) ont aussi mis en évidence la façon dont les coûts de transaction mènent à des formes d'organisations différentes. Ainsi, lorsque les coûts pour traiter avec le marché sont minimes, on retrouve des structures de marché caractérisées par de nombreux intermédiaires, de même qu'un bassin important de ressources externes spécialisées. C'est notamment le cas du marché des agents de voyages. Par contre, on retrouve une structure d'entreprise intégrée lorsque les coûts de transaction avec le marché sont élevés. L'établissement de groupes intégrés dans le domaine du voyage illustre bien une stratégie visant à diminuer les coûts de transaction avec le marché. La diversification de Thomas Cook par suite de l'achat de l'entreprise Carlson au Royaume-Uni fait la démonstration d'une initiative stratégique visant à diminuer les coûts de transaction avec les agents de voyages par l'achat d'un réseau de distribution. De la même façon, l'achat de la com-

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

pagnie Sand World, en 1996, par Thomas Cook lui a donné un accès à une ligne aérienne et a diminué ses coûts de transaction avec les transporteurs aériens.

2.5. LES CONCEPTS DE COÛTS IRRÉCUPÉRABLES ET DE PRÉDATION

Plusieurs auteurs ont mis en évidence l'importance du rôle stratégique joué par les coûts lors de l'entrée dans un marché. Ces travaux sur l'entrée et la « contestabilité » des marchés ont fait ressortir le rôle particulier joué par les barrières à l'entrée et le caractère contestable des marchés (Baumol, Panzar et Willig, 1982). Le concept de *coûts irrécupérables* fait référence aux sommes investies qui ne peuvent être récupérées si l'entrée se révèle non rentable et que le nouvel entrant doit cesser ses activités. Ce sont les coûts comme la publicité, l'investissement dans des infrastructures immobilières spécialisées, le développement de la bannière ou d'une marque de commerce. Les coûts irrécupérables sont associés à des *coûts de prédation,* puisqu'ils permettent à une entreprise établie de devenir un prédateur par l'augmentation des coûts irrécupérables afin de freiner l'arrivée de nouveaux concurrents.

Les travaux mentionnés plus haut, particulièrement ceux de Baumol *et al.*, sont importants, car ils mettent en évidence l'importance des coûts irrécupérables associés à une entrée stratégique. En effet, ces coûts jouent un rôle particulier dans la décision d'entrer ou non sur un marché donné. Fait à noter, les coûts irrécupérables représentent une stratégie défensive utilisée par les entreprises établies dans un marché. Dans le domaine du tourisme, on trouve un nombre élevé de coûts irrécupérables. Cela amènera les entreprises établies à protéger leur marché en forçant les nouveaux concurrents à faire des investissements dont les sommes sont irrécupérables. Ainsi Carnival, le leader mondial du marché des croisières, a utilisé systématiquement sa capacité financière afin d'investir massivement dans des bateaux de croisière de grande taille (certains possèdent un terrain de golf) dans le but de décourager l'entrée de nouveaux concurrents.

2.6. LE CONCEPT D'ÉCONOMIE DE RÉSEAU

Le concept *d'économie de réseau* renvoie à un type particulier d'économie que l'on retrouve généralement dans les secteurs réglementés. C'est notamment le cas des lignes aériennes. Le concept d'économie de réseau

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

a trait aux économies pouvant être obtenues simultanément de la part des fournisseurs et de la part des clients. C'est notamment le cas du système de réseaux en étoile des aérogares (appelés *« hubs and spoke »).* Ce système permet aux aérogares de bénéficier à la fois de l'achalandage de la réception et de l'expédition. Plusieurs transporteurs américains ont fait des investissements importants dans l'établissement de réseaux en étoile afin de bénéficier de ce type d'économies [2].

Les économies de réseau provenant de l'utilisation des réseaux d'aérogares sont importantes, puisqu'elles permettent d'accaparer une clientèle captive pour l'expédition. De ce fait, une des préoccupations du département des Transports aux États-Unis est qu'un grand nombre d'aérogares sont la propriété de quelques transporteurs aériens.

Ainsi, la compagnie Northwest a installé une aérogare à Minneapolis et mis en place un système de 2,5 millions de dollars permettant de faire le tri de 3 600 valises à l'heure avec un dispositif de codes barres traitant en moyenne une valise à la seconde. Toutefois, si les économies de réseau amènent des gains importants pour une entreprise, celle-ci n'offrira pas nécessairement de meilleurs tarifs, d'où la préoccupation du département des Transports aux États-Unis devant la multiplication de ce type d'opérations. Les économies de réseau ont aussi leurs limites et viennent complexifier les déplacements. Ainsi, le système des aérogares augmente significativement le nombre de décollages et d'atterrissages afin de permettre aux voyageurs de compléter leur parcours. Le nombre de transferts de vols s'accroît, les risques de rater une correspondance et de perdre des bagages sont plus élevés qu'auparavant et, finalement, l'accroissement du nombre d'atterrissages augmente les coûts de gestion des aéroports.

2.7. LE CONCEPT DE COÛTS DE TRANSFERT ET DE FIDÉLISATION

Les *coûts de transfert* sont associés aux dépenses engagées afin de fidéliser une clientèle. Ils représentent les frais nécessaires afin de diminuer la propension des clients à substituer un fournisseur de services à un autre. Les coûts de transfert sont aussi appelés *coûts de fidélisation. Plus* il est facile à un client de changer de fournisseur, et plus les coûts de transfert seront faibles et les coûts de fidélisation élevés. Les coûts de transfert incluent les programmes de fidélisation, de rabais-volume que doit ins-

2. Fioni JEBBI, « Survival of the biggest » , *Management Today,* novembre 1998.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

taurer une entreprise afin de fidéliser ses clients. Ce sont les programmes bonis comme ceux d'Air Canada ou d'Air France pour fidéliser les grands voyageurs.

Les coûts de transfert exercent une fonction stratégique importante. Lorsques les coûts de transfert sont faibles, il devient plus facile pour une entreprise de fidéliser ses clients. Ainsi, dans le domaine de l'hôtellerie, on retrouve généralement des coûts de fidélisation plus faibles que dans les lignes aériennes. Cette situation s'explique par la propension des voyageurs d'affaires à séjourner au même hôtel, et par leur aversion à supporter les coûts et les risques liés à l'essai d'un autre lieu d'hébergement. Dans l'industrie de l'hôtellerie, les coûts pour fidéliser la clientèle affaires sont relativement minimes. Les hôtels offrent à faibles coûts des programmes bonis comme des chambres gratuites en basse période ou durant les week-ends. À l'opposé, les coûts de fidélisation sont plus élevés dans l'industrie des lignes aériennes. La majorité des passagers voient généralement les services de lignes aériennes comme une denrée facilement substituable où les facteurs de différenciation ne permettent pas d'établir de distinctions entre les transporteurs. Pour cette raison les coûts de fidélisation des grands voyageurs comme des gens d'affaires sont élevés. Le nombre de points accumulés dans les programmes de fidélité des grandes lignes aériennes en Amérique du Nord est tel que l'encaissement simultané des points disponibles par leurs détenteurs mettrait en faillite plusieurs transporteurs.

2.8. LE CONCEPT DE COÛTS DE MANDAT

Les *coûts de mandat* (aussi appelés coûts d'agence) correspondent à l'ensemble des coûts de gestion et de coordination associés à la relation mandat-mandataire. Ils font principalement référence à la relation entre les propriétaires et les actionnaires ou encore à celle entre les cadres et les employés. Ils ont trait aux objectifs différents des décideurs et des responsables de l'exécution.

Le concept de coûts de mandat a été élaboré par plusieurs auteurs, dont Jensen (1976, 1989, 1990). Ce concept a été mis au point principalement dans la discipline de la finance corporative, où il a permis de mettre en lumière les différences d'objectifs et de comportements entre les actionnaires et les gestionnaires. Les études sur cette question ont ainsi démontré que, lorsque la structure de propriété est diffuse et fragmentée et que les gestionnaires manquent d'encadrement, la performance des

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

entreprises tend à être plus faible que dans les cas où l'actionnariat est plus concentré et que les actionnaires ont une forte participation dans l'entreprise.

Le concept de coûts de mandat a des répercussions importantes sur le plan de la gestion stratégique puisqu'il met en lumière les différences de motivation entre les actionnaires et les gestionnaires. Les études ont généralement indiqué que les actionnaires ont pour objectif principal d'accroître les rendements financiers, alors que les gestionnaires ont davantage en tête la croissance de l'entreprise et des aspects touchant l'organisation, tels le climat de travail et la qualité des relations de travail. Cela s'explique par le fait que les gestionnaires ont un haut niveau d'implication affective dans l'organisation et cherchent à assurer la pérennité des emplois des membres de celle-ci. De plus, la croissance d'une entreprise est considérée par les gestionnaires comme un objectif plus mobilisateur et stimulant que la stricte amélioration des rendements financiers.

Ce concept de coûts de mandat a aussi une portée stratégique immédiate. Lorsqu'un propriétaire de restaurant confie à un gérant salarié la gestion des opérations, il découvre les effets reliés aux coûts de mandat. Les différences de motivation sont mises en évidence lorsque le gérant, rémunéré sur une base fixe sans investissement personnel dans l'entreprise, devient plus motivé par l'obtention d'un meilleur climat de travail que par la productivité et les rendements financiers du restaurant. D'où la naissance d'un grand nombre de programmes inactifs visant à transformer les gestionnaires en propriétaires, à l'aide notamment de rachat d'actions *(management buy-out)* ou de formules de programme d'achat d'actions *(leverage equity purchase plan).*

Les coûts de mandat se manifestent plus particulièrement dans les grandes entreprises. C'est le cas par exemple des lignes aériennes et des grandes chaînes hôtelières, où le mode conflictuel de gestion des relations de travail met en évidence les différences d'objectifs entre les gestionnaires et les employés syndiqués. Ces différences proviennent, entre autres, de la culture paternaliste d'un secteur réglementé comme celui des lignes aériennes. Contrairement à la majorité des autres secteurs industriels, l'industrie des lignes aériennes possède relativement peu de programmes de coopération entre les syndicats et la gestion. La majorité des lignes aériennes sont demeurées relativement peu sensibles à la qualité de vie au travail et offrent encore peu de programmes de participation des employés en comparaison avec d'autres industries de services. De là l'importance de promouvoir de tels programmes afin de diminuer les coûts de mandat.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

2.9. LE CONCEPT DE COÛTS DE COMPLEXITÉ

Les *coûts de complexité* correspondent à l'ensemble des coûts cumulés et souvent difficiles à mesurer avec précision, dus à la trop grande diversité des activités de l'entreprise. Scherer (1980) a indiqué comment les économies d'échelle reposent sur une courbe en U où l'on voit apparaître des *déséconomies d'échelle* appelées coûts de complexité. C'est généralement l'accroissement de la taille de l'entreprise, combiné à la forte diversité de l'envergure des produits, des segments et des géographies ainsi que des compétences, qui contribue directement à accroître les coûts de complexité. Ces coûts proviennent des économies d'échelle et de la bureaucratisation des activités de l'entreprise. Une augmentation de la taille après une multiplication du nombre de paliers hiérarchiques, combinée à une spécialisation accrue des activités, est souvent associée à une hausse des coûts de complexité. Plusieurs études dont celle de Rumelt (1974 [1986]) ont mis en évidence comment l'accroissement de la diversité des activités de l'entreprise est associé à une baisse de sa rentabilité.

Ainsi, on retrouve à Chicago l'un des plus grands hôtels d'aéroport au monde, contenant plus de mille chambres, qui est aux prises avec des coûts de complexité importants dans la gestion de ses activités. La coordination des services d'entretien et des services aux chambres, effectuée à coût raisonnable par des hôtels de plus petite taille, entraîne des coûts prohibitifs pour un hôtel d'une telle importance dont le seuil d'activité devient inefficace, amenant des coûts de complexité élevés.

De façon spécifique, les coûts de complexité correspondent généralement à trois types de coûts particuliers. Ce sont les coûts de coordination, les coûts de compromis et les coûts de flexibilité (Porter, 1985). Les coûts de coordination proviennent des coûts additionnels et des coûts cumulés afin de servir simultanément différents produits ou différents segments. Ainsi, une centrale de réservations qui effectue la réservation à distance d'un grand nombre d'hôtels risque de devoir faire face à des coûts de complexité plus élevés qu'un hôtel où les réservations sont faites sur le lieu même de l'hébergement. On trouve aussi des coûts de complexité provenant de mauvais compromis. Ce sont tous les coûts associés au fait d'offrir plusieurs produits, plusieurs segments à plusieurs endroits, l'entreprise cherchant à faire des compromis complexes qui augmentent ses coûts de fonctionnement. En dernier lieu, on trouve des coûts d'inflexibilité qui proviennent du manque de souplesse sur le plan de la capacité de fonctionnement. Ainsi, les entreprises de grande taille éprouvent beaucoup de difficultés à servir une clientèle à faible volume ou à offrir une réponse adéquate lorsque la demande est plus faible.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

La corporation Greyhound et les coûts de complexité associés à une diversification

L'entreprise Greyhound est une bonne illustration d'une stratégie de diversification reliée menant à un accroissement important des coûts de complexité. Dans les années 1980, devant la faible croissance du marché du transport de passagers par autobus, la compagnie Greyhound sous son président Trautman a pris l'initiative de se diversifier dans plusieurs marchés. L'entreprise a misé sur ses compétences dans les services de transport pour se lancer dans la fabrication d'autobus, la distribution de produits et services ainsi que les services financiers. Trautman a effectué l'acquisition de plusieurs groupes dans le domaine de la restauration, dans celui des services financiers ainsi que dans celui des croisières. Non seulement ces initiatives se sont révélées inefficaces, mais la majorité ont été des échecs et ont mené à des coûts de complexité accrus.

Plusieurs raisons expliquent cet insuccès. L'entreprise, en tentant de bénéficier d'économies d'envergure sur le plan de l'approvisionnement - en intégrant la fabrication d'autobus - et sur le plan de la distribution - en se lançant dans les produits de restauration sous la forme de marque privée -, a découvert que ses initiatives relevaient de systèmes d'affaires différents. Or, elle a géré ses nouvelles activités comme de simples extensions de son système d'affaires de transport de passagers. De plus, cette diversification a mis en évidence comment plusieurs de ces systèmes d'affaires étaient incompatibles entre eux. Cette diversification a entraîné une baisse significative des revenus nets de la division des services d'autobus et des performances pour les autres divisions plus faibles que la moyenne de leurs secteurs respectifs.

Plusieurs entreprises dans le domaine du tourisme ont pris des décisions radicales visant à diminuer de façon significative les coûts de complexité dans leurs opérations. Elles ont notamment effectué une soustraitance importante des activités en périphérie de leurs activités. Ainsi, les coûts de complexité ont forcé les grandes lignes aériennes en Amérique du Nord à abandonner les routes de moins de 500 milles nautiques au profit des partenaires régionaux ou encore des compagnies indépendantes.

3. LA DYNAMIQUE DE L'ÉVOLUTION DES COÛTS DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT AÉRIEN

La dynamique de l'évolution des coûts varie en concomitance avec plusieurs facteurs, dont l'innovation et les changements reliés au marché.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Elle permet à des firmes de concevoir de nouvelles configurations d'activités. Un des facteurs ayant modifié la dynamique de coûts du transport aérien est la déréglementation[3].

Depuis la déréglementation, l'importance relative des éléments de coûts s'est modifiée de façon significative. Ainsi, les coûts d'acquisition et de développement de l'information pour les routes, les horaires, la disponibilité des sièges, l'augmentation de la densité du trafic ont entraîné des économies d'échelle, alors que des économies d'envergure sont associées à une meilleure exploitation, à la réputation, à l'image et à la marque d'un transporteur aérien ainsi qu'à la combinaison des classes affaires et des classes économiques.

De plus, de nouveaux arrangements ont permis de mieux gérer les coûts de mandat et de diminuer les coûts de transaction, principalement avec les agents de voyages et les distributeurs. Enfin, les coûts de prédation ont augmenté considérablement, en particulier avec l'implantation des aérogares. Cela a amené plusieurs réponses stratégiques des transporteurs: certains ont investi dans un système de réservations, ou encore effectué des fusions-acquisitions. Afin de se mettre à l'abri des coûts d'information élevés, plusieurs transporteurs ont mis en place des centrales de réservations et effectué des fusions avec des consolidations ou encore développé des réseaux en étoile d'aérogares.

Pour bénéficier des économies d'échelle et de l'importance accrue des économies d'envergure, plusieurs ont utilisé la fusion et la consolidation ainsi que le développement d'alliances stratégiques ou d'alliances marketing. Les coûts de mandat ont été gérés par des programmes de fidélisation, par des commissions incitatives aux agents de voyages et par une structure tarifaire mieux élaborée. Les coûts de transaction ont été abaissés par une meilleure gestion des contrats avec les agents de voyages et les fournisseurs des systèmes de réservations. Quant aux coûts de prédation, ils ont été gérés par des systèmes de réseaux en étoile et un meilleur contrôle des installations aéroportuaires et des créneaux horaires. Enfin, le marché des croisières correspond à un marché en croissance qui traverse la phase de structuration.

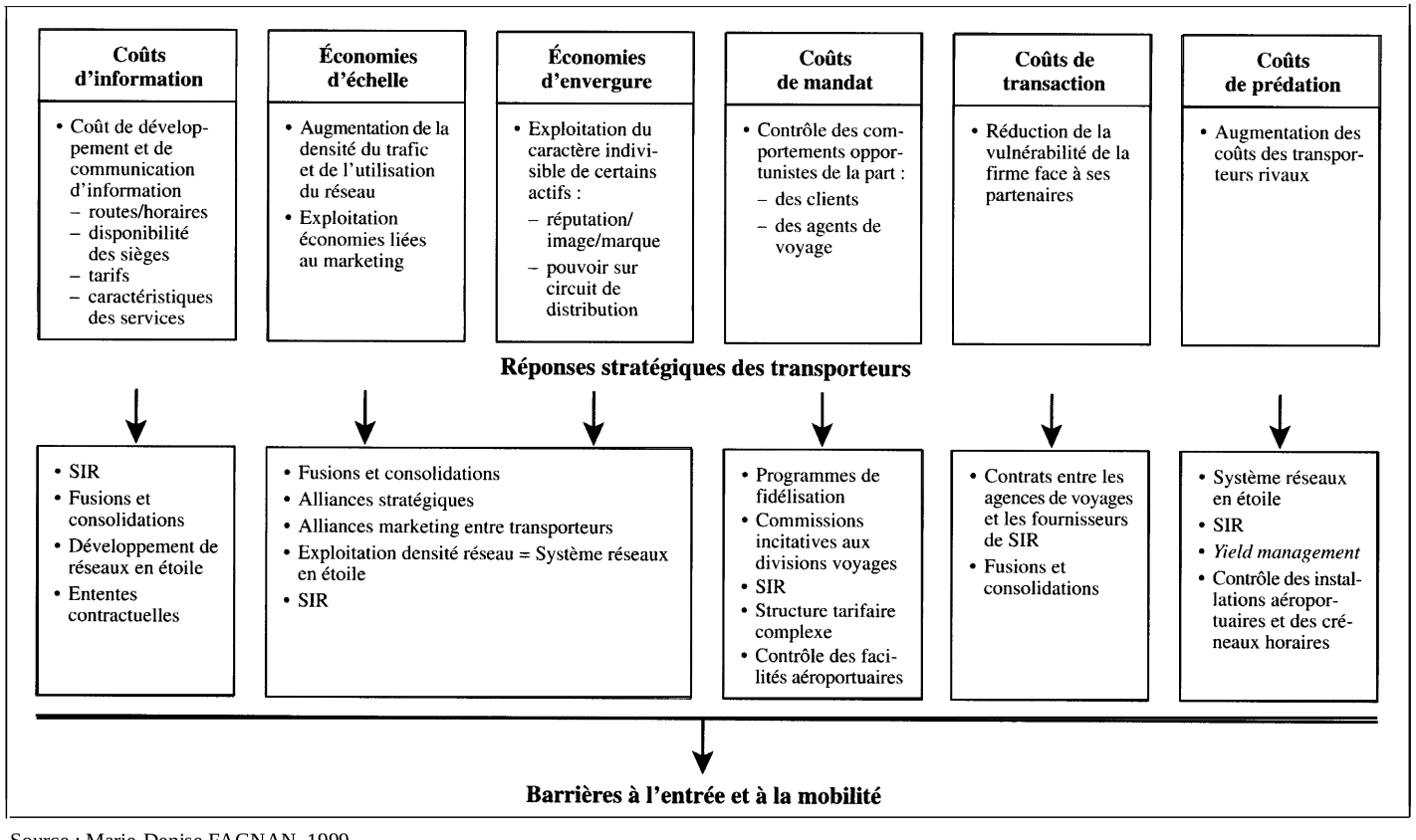
3. Edward PHILIPPS, « Airlines Choice : Adapt or Perish >>, *Aviation Week & Space Technology*, 14 mars 1994.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Figure 2.5

LA DYNAMIQUE DES COÛTS DANS LE TRANSPORT AÉRIEN DEPUIS LA DÉRÉGLEMENTATION



Source : Marie-Denise FAGNAN, 1999.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L'industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Chapitre 3

Le positionnement stratégique et la structure de l'industrie

1. LE CONCEPT DE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

Plusieurs travaux portant sur l'économie industrielle, notamment ceux de Michael Porter de la Harvard Business School (1980, 1985, 1991), ont démontré que la rentabilité d'une entreprise dans un domaine comme celui du tourisme repose en grande partie sur son positionnement stratégique dans son secteur d'activité. Le positionnement stratégique renvoie à l'insertion de l'entreprise dans son marché et à la capacité de celle-ci à exploiter les opportunités d'affaires issues de cette situation. Selon Porter (1980), la rentabilité d'une entreprise repose sur cinq conditions particulières. Ce sont : le pouvoir de négociation avec les clients ; le pouvoir de négociation à l'égard des fournisseurs ; la construction de barrières à l'entrée ; la disponibilité de produits de remplacement et, finalement, la

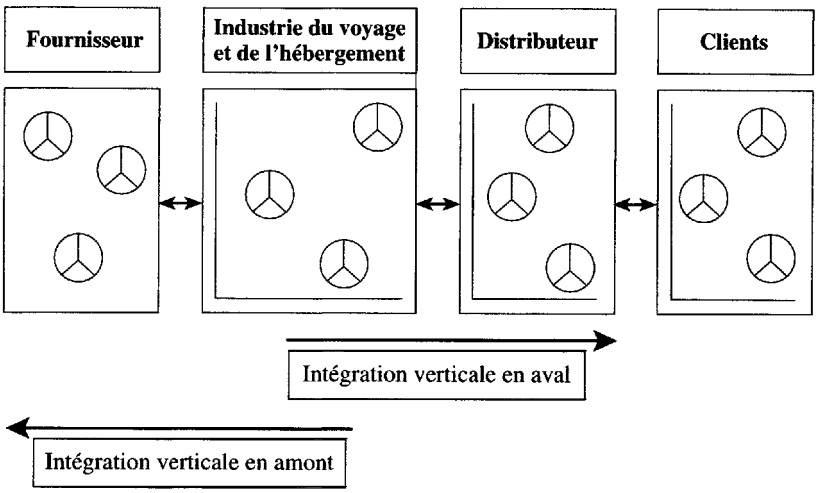
© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

position face à la concurrence des groupes stratégiques à l'intérieur du secteur d'activité. Ces conditions mettent en lumière le fait que le phénomène de concurrence est large et complexe, qu'il ne se limite pas à la concurrence directe des entreprises rivales. L'évaluation de la position stratégique d'une entreprise doit aussi inclure la concurrence indirecte provenant des clients, des fournisseurs, des nouveaux entrants et des produits de remplacement disponibles.

Ce modèle met en lumière les conditions structurelles expliquant les différences de rentabilité entre les grandes chaînes hôtelières et les lignes aériennes. Depuis plusieurs années, les grandes chaînes hôtelières ont été en mesure d'élaborer des stratégies d'affaires leur permettant d'obtenir une rentabilité nettement supérieure à la moyenne des différentes industries touristiques [1]. Par contre, le secteur des lignes aériennes souffre, d'une façon générique, de problèmes de positionnement stratégique qui nuisent considérablement à la rentabilité de ses activités. Ces différences de rentabilité s'expliquent en partie par des différences de positionnement stratégique[2].

Figure 3.1

LA STRUCTURE DE LA CONCURRENCE



1. Mike MALEY, « Lodging Stocks », *Hotel and Motel Management*, 15 juin 1998.
2. « Soft Landing Ahead ? », *Money*, octobre 1998.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

2. LA STRATÉGIE À L'ÉGARD DES CLIENTS

Plusieurs facteurs contribuent à déterminer le pouvoir de négociation d'une entreprise sur ses clients. Un des déterminants majeurs de la rentabilité d'une firme dans le domaine du tourisme provient de sa situation à l'égard des clients. La part de marché d'une entreprise auprès de ses clients, c'est-à-dire la proportion de ses ventes par rapport au volume d'achats de son client, détermine en partie le pouvoir de négociation que cette entreprise peut exercer sur sa clientèle. Plusieurs études, dont celle de Buzzell (1981), ont montré les liens empiriques qui existent entre la part de marché et la rentabilité d'une entreprise. Plus cette dernière possède une part de marché importante et plus sa rentabilité tend à être forte. La part de marché est donc une mesure du pouvoir de négociation d'une entreprise auprès de ses clients.

Le pouvoir de négociation avec les clients peut se mesurer aussi de plusieurs autres façons. Généralement, la politique d'augmentation des prix et de la tarification est un bon indicateur du pouvoir de négociation. Lorsqu'une entreprise est en mesure d'imposer des hausses de prix à ses clients, elle dispose d'un pouvoir significatif. Par contre, lorsque le client demande des soumissions formelles et exhaustives sans frais à son fournisseur, il exprime son pouvoir de négociation.

2.1. LA TAILLE DU CLIENT

La taille relative du client par rapport à l'entreprise détermine aussi dans une large mesure le pouvoir de négociation de celle-ci. Lorsque le client est de très grande taille ou exerce une activité économique importante, il dispose d'un pouvoir de négociation plus grand avec l'entreprise. Ainsi, un petit fournisseur alimentaire qui sert une grande chaîne hôtelière possédera un pouvoir nettement plus faible qu'une multinationale comme General Foods ou RJR Nabisco.

2.2. LA DIFFÉRENCIATION DE PRODUITS

La différenciation des produits perçue par la clientèle est un déterminant puissant du pouvoir de négociation de l'entreprise. Lorsque les clients estiment que les produits offerts sur le marché sont similaires et possèdent des caractéristiques relativement homogènes, cela vient significativement diminuer le pouvoir de négociation de l'entreprise. De là l'importance de

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

la différenciation de produits ; puisque ces produits sont alors perçus comme ayant des attributs techniques ou symboliques différents, il devient plus difficile pour un acheteur de trouver les mêmes fonctions dans les produits concurrents. Dans une telle situation son pouvoir de négociation sur les prix diminue.

2.3. LES CRITÈRES D'ACHAT ET LE PROFIL DES ACHETEURS

Les facteurs déterminants du pouvoir de négociation des acheteurs sont leurs critères d'achat et leur profil de risque. Lorsque les acheteurs sont plus exigeants et effectuent une recherche d'information en profondeur sur les différents produits en vente sur le marché, ils augmentent leur pouvoir de négociation. En effet, ils sont alors capables d'analyser et de quantifier la valeur des attributs de chaque offre de produits ou de services en fonction de leurs attentes et de leurs besoins. Par contre, lorsque les clients achètent d'abord et avant tout selon des indices de qualité plutôt qu'en fonction d'aspects touchant le prix, leur pouvoir de négociation tend à chuter.

Parmi les autres facteurs, on retrouve le rôle joué par le profil de risque des acheteurs. Lorsque les acheteurs ont une aversion pour le risque, ils ont tendance à être plus fidèles à leurs fournisseurs. C'est notamment le cas des voyageurs d'affaires dans le domaine de l'hôtellerie et des lignes aériennes, qui ont une plus forte propension que les touristes d'agrément à faire affaire avec le même réseau d'hébergement et la même ligne aérienne. À l'opposé, les voyageurs de moins de vingt-cinq ans ou les voyageurs n'ayant pas planifié leurs vacances avant d'arriver à leur lieu de destination tolèrent mieux le risque et montrent un indice de fidélité plus faible.

3. LA STRATÉGIE À L'ÉGARD DES FOURNISSEURS

La position stratégique d'une entreprise dans l'industrie du tourisme par rapport à ses fournisseurs est aussi un déterminant important de sa rentabilité. Plusieurs facteurs sont sous-jacents à ce pouvoir de négociation. Ce sont généralement les mêmes critères qu'on applique aux clients et, d'une façon réciproque, aux fournisseurs. Ainsi, la taille relative du fournisseur, par rapport à l'entreprise, détermine le pouvoir de négociation des fournisseurs. La taille relative d'un transporteur aérien par rapport à

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

une agence de voyages indépendante déterminera donc d'une façon significative la latitude et la flexibilité dont peut disposer l'agence de voyages dans sa négociation de prix avec le transporteur.

Le rôle particulier et l'importance relative du fournisseur dans la création de valeur économique et dans le système stratégique de l'entreprise déterminent aussi, dans une certaine mesure, son pouvoir de négociation. Lorsque le fournisseur joue un rôle de premier plan dans les activités de l'entreprise, il est en mesure d'accroître la dépendance de son client. Il se place alors dans une position pour négocier de meilleurs prix, de conclure des ententes avantageuses et de s'assurer de la fidélité de son client.

4. LE RÔLE STRATÉGIQUE DES BARRIÈRES À L'ENTRÉE DANS LE POSITIONNEMENT D'UNE ENTREPRISE

Un troisième déterminant de la rentabilité d'une entreprise dans le domaine du tourisme est lié à la construction de barrières à l'entrée. Lorsque l'entreprise occupe une position concurrentielle favorable auprès de ses clients, tout comme auprès de ses fournisseurs, elle cherche à se prémunir contre le risque d'entrée de nouveaux concurrents. De là l'importance des barrières à l'entrée. De façon générale, une entreprise doit travailler de manière systématique à ériger des barrières à l'entrée qui rendent l'imitation de sa stratégie difficile. Ainsi que nous l'avons vu précédemment, les barrières à l'entrée se manifestent le plus souvent sous la forme de coûts irrécupérables *(sunk costs)* qui viennent accroître la mise de fonds que doit faire un nouvel entrant désireux de pénétrer le marché.

Lorsque le nouvel entrant dispose de ressources financières importantes, les barrières à l'entrée peuvent être contournées. Toutefois, plusieurs barrières de nature réglementaire ou sociopolitique sont difficiles à franchir, malgré des ressources importantes. C'est le cas de la réglementation dans les lignes aériennes ou du zonage dans le développement de sites pour l'industrie hôtelière.

Parmi les différentes barrières à l'entrée présentes dans l'industrie du tourisme, on retrouve les suivantes :

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

4.1. LA LOCALISATION ET LA SÉLECTION DES MEILLEURS SITES GÉOGRAPHIQUES

La sélection des meilleurs sites géographiques peut devenir une barrière à l'entrée très efficace pour prévenir l' arrivée de nouveaux concurrents. Un site géographique avantageux permet de monopoliser la rente économique d'un achalandage touristique. Les entreprises qui ont créé et façonné un marché particulier exercent une préemption, c'est-à-dire un droit de premier refus sur des emplacements de premier choix. Cela laisse aux concurrents des sites et des emplacements de second ordre. Le Club Med dispose ainsi dans le monde d'une série d'excellents sites géographiques. Les concurrents du Club Méditerranée ont découvert que le Club Med avait monopolisé à leur détriment un grand nombre de sites partout dans le monde en établissant des ententes-cadres avec les gouvernements des pays en voie de développement, bloquant ainsi l'entrée de compétiteurs éventuels. Cela force les nouveaux concurrents à se contenter de sites de deuxième choix.

4.2. LES INVESTISSEMENTS EN PUBLICITÉ ET EN PROMOTION

Les investissements en publicité et en promotion peuvent représenter une barrière à l'entrée substantielle. Comme nous l'avons mentionné plus haut, de tels investissements sont effectués à ses risques par le nouvel entrant et ne peuvent être récupérés si l'entrée est un échec. Dans le marché des parcs thématiques, Walt Disney a fait depuis des années des investissements très importants en publicité et en promotion de façon à accaparer un achalandage et à ralentir l'entrée de nouveaux concurrents, comme Warner Brothers par exemple.

4.3. LE DÉVELOPPEMENT DE MARQUES DE COMMERCE ET DE BANNIÈRES

Dans le domaine du tourisme, on retrouve des barrières à l'entrée de plus en plus difficiles à franchir en raison de la notoriété de marques de commerce. Les investissements en publicité et en promotion mettent en valeur des marques de commerce, diminuant le risque perçu au moment de l'achat d'un produit ou d'un service touristique. Les marques de commerce et la notoriété de la bannière d'une chaîne d'hôtels ou de restaurants préservent l'achalandage d'une firme établie et rendent plus difficile l'entrée de nouveaux concurrents.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Par ailleurs, les marques de commerce engendrent des phénomènes de concurrence plus complexes. La compagnie Walt Disney bénéficie ainsi d'une formidable barrière à l'entrée suscitée par l'investissement dans des secteurs connexes avec des personnages comme Mickey Mouse et Blanche-Neige. Les nouveaux concurrents désireux d'entrer dans l'industrie des parcs thématiques doivent faire des investissements substantiels afin d'accroître la notoriété de leurs personnages.

4.4. LA DIFFÉRENCIATION DE PRODUITS

Les produits perçus comme uniques avec une valeur ajoutée particulièrement forte peuvent constituer des barrières à l'entrée dans un marché particulier. Dans le secteur de l'hôtellerie, par exemple, certaines entreprises comme Unihost sont en mesure de faire la promotion de plusieurs bannières (Comfort Inn, Journey's End et Sleep-Inn) dans différents segments, rendant ainsi l'entrée plus difficile pour les chaînes spécialisées dans un seul segment. De la même façon, la compagnie Club Med a fait des investissements importants en publicité télévisée de façon à diminuer l'attrait des substituts et à bien distinguer son produit.

4.5. LES CANAUX DE DISTRIBUTION

L'accès aux canaux de distribution peut aussi se révéler une efficace barrière à l'entrée. Ainsi, il est possible pour une entreprise de fidéliser ses agents de voyages et ses distributeurs de façon à rendre l'accès plus difficile à ses concurrents. C'est ce qu'ont découvert certaines entreprises lorsque American Airlines a implanté le système Sabre en Amérique du Nord et a conçu des écrans de réservations qui rendaient difficile le processus de réservation auprès d'une compagnie indépendante comme People Express. Ce geste est venu empêcher, pratiquement, la possibilité pour un consommateur de réserver avec People Express auprès d'un agent de voyages.

5. LA DISPONIBILITÉ DE PRODUITS ET SERVICES TOURISTIQUES DE REMPLACEMENT

La disponibilité et l'attrait des substituts ainsi que des produits et services de remplacement jouent un rôle important dans l'industrie du tourisme, puisqu'ils limitent les augmentations de prix *que peut imposer une entreprise* à ses clients. Les produits et services touristiques de remplacement

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

sont des produits et des services qui remplissent la même fonction, mais à l'aide de procédés différents.

Plus les substituts sont attrayants, plus les fonctions remplies sont similaires et plus ils constituent une menace importante. Dans ces circonstances, ils exerceront des pressions à la baisse sur les prix du marché. Dans une telle situation, des développements de produits, de meilleures stratégies de distribution, des investissements en publicité et en promotion peuvent diminuer l'attrait de ces substituts.

Ainsi, dans le domaine du voyage, un exemple de substitut en croissance serait les salles de vidéoconférences, qui permettent d'effectuer des rencontres à distance à l'aide de canaux privés de télévision. Cette technologie vient concurrencer directement le budget des acheteurs de voyages, au moyen de procédés qui ne correspondent pas aux compétences des chaînes d'hôtels. Toutefois le prix élevé des services de vidéoconférences est venu limiter l'attrait de ces services de remplacement auprès des acheteurs de services d'affaires. Toujours dans le marché d'affaires, les jets privés sont devenus un substitut à l'achat de services de voyage auprès des principaux transporteurs aériens.

6. LA RIVALITÉ ENTRE LES PRINCIPAUX GROUPES STRATÉGIQUES D'UNE INDUSTRIE

Le cinquième facteur de rentabilité de l'entreprise dans le domaine du tourisme tient à sa position particulière par rapport aux autres groupes stratégiques présents dans son marché. Les groupes stratégiques sont des entreprises qui ont des caractéristiques et des ressources similaires et qui partagent des objectifs communs à l'intérieur d'un secteur (Porter, 1980). Le concept des groupes stratégiques permet d'analyser comment des groupes d'entreprises aux ressources et aux caractéristiques semblables se font concurrence dans un marché en adoptant des stratégies différentes pour répondre à des opportunités et à des menaces communes.

Plusieurs facteurs déterminent l'intensité de la rivalité dans un marché particulier. On pense à des facteurs comme le taux de croissance du marché, la différenciation des produits et le taux de concentration de la part de marché relative des concurrents. Les industries caractérisées par une forte concentration des parts de marché dans les mains de peu d'entreprises possèdent une structure plus stable. Les stratégies des entreprises tendent à être plus prévisibles. Par contre, une structure d'industrie

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

fortement fragmentée comme celle de la restauration viendra accroître l'intensité de la rivalité entre les entreprises de ce secteur.

D'autres facteurs contribuent à augmenter l'intensité de la rivalité entre les entreprises dans une industrie. Plus les concurrents ont des structures de coûts élevées ou des problèmes de rentabilité, et plus ils voudront accaparer la part de marché d'un concurrent dans un autre segment.

Les différents groupes stratégiques se font concurrence dans un marché à l'aide de barrières à la mobilité. Ce sont des investissements particuliers qu'une entreprise doit faire afin d'imiter la stratégie d'un groupe d'entreprises. Le concept des groupes stratégiques est un outil d'analyse de la structure de l'industrie qui permet de déterminer les points sur lesquels l'entreprise se fait concurrencer. Il permet aussi de faire des choix stratégiques en précisant le groupe dans lequel l'entreprise va tenter de s'insérer. En développant des envergures de produits et de marchés semblables à ceux des concurrents, une entreprise peut suivre une stratégie séquentielle et progressivement imiter une stratégie performante afin d'obtenir le niveau des rendements financiers de ce groupe. Toutefois, la structure d'un groupe est protégée par les barrières particulières qui peuvent rendre la mobilité et l'imitation difficiles.

Edgard et Littlejohn (1994) ont démontré que le marché vacances des séjours de courte durée réunit différents groupes stratégiques qui se livrent une concurrence sur des dimensions différentes à l'aide de ressources et d'objectifs différents. Ces groupes rassemblent des entreprises possédant des envergures de produits, de marchés et de géographie qui sont similaires. Ils possèdent aussi des ancrages de compétences semblables. Le premier groupe est formé de distributeurs qui utilisent des intermédiaires motivés par des commissions incitatives afin de faire la promotion de leurs produits touristiques. Leur stratégie est ciblée selon les canaux de distribution. Le second groupe rassemble les conditionneurs et les « emballeurs de services » *(packagers* en anglais) qui effectuent un assemblage de produits des différents fournisseurs afin d'en simplifier la complexité pour les acheteurs. Il propose un large éventail de produits et possède des habiletés d'intégration des fournisseurs de services. Le troisième groupe regroupe pour sa part les firmes de promotion dont la stratégie repose sur la publicité et la promotion. Le quatrième groupe rassemble les escompteurs qui adoptent une politique de prix agressive afin de servir le segment des acheteurs sensibles au prix. En dernier lieu, les différenciateurs misent sur des produits distinctifs ainsi que sur des segments et canaux à la recherche de produits de meilleure qualité.

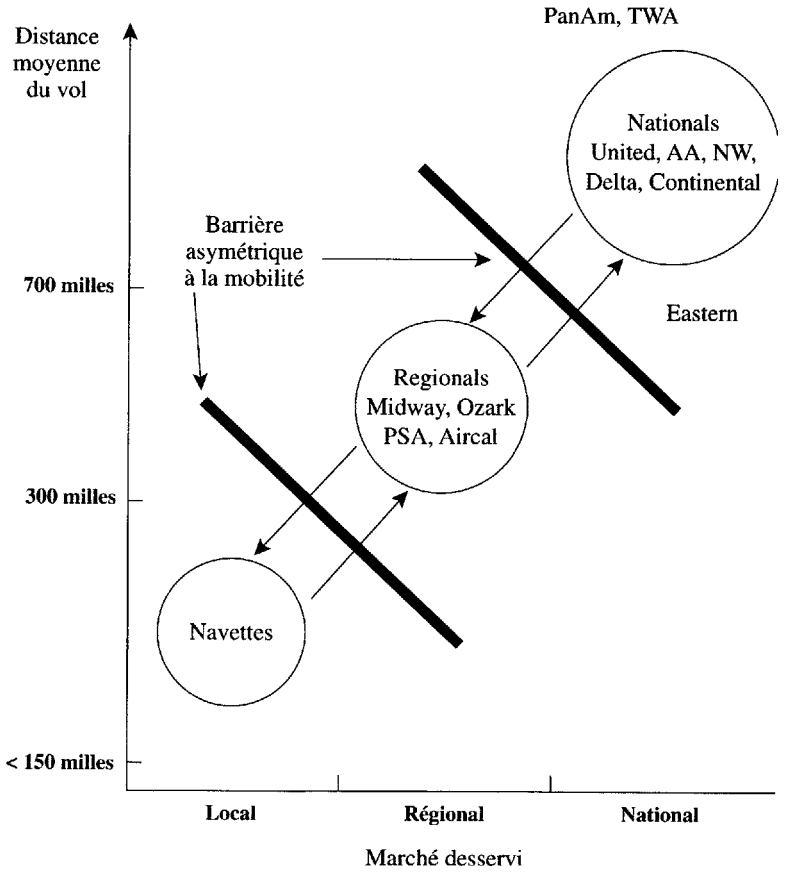
© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Les travaux de Lele (1992) ont montré comment on trouve différents groupes stratégiques dans le secteur des lignes aériennes.

Figure 3.2

LA CARTE DE L'INDUSTRIE AMÉRICAINE DU TRANSPORT AÉRIEN



Source : M.M. LELE, 1992.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

7. LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE, LE CONCEPT DE SYSTÈME D'AFFAIRES ET LES PHÉNOMÈNES COMPLEXES DE CONCURRENCE

Le concept de positionnement stratégique dans un marché met en lumière l'importance de la conception des systèmes d'affaires et des avantages concurrentiels qui lui sont reliés. Le système d'affaires d'une firme doit permettre à celle-ci de configurer des activités de façon à accroître son pouvoir de négociation auprès des clients et des fournisseurs, mais aussi d'établir de façon systématique des barrières à l'entrée et à l'imitation. C'est pourquoi ce système doit inclure celui des fournisseurs et des clients.

Le concept de positionnement stratégique ouvre aussi la porte à des phénomènes complexes de concurrence. On retrouve tout d'abord les formes de concurrence verticale provenant du risque d'intégration des fournisseurs ou des clients. Ainsi, les lignes aériennes ont découvert au cours des dernières années la menace de risques d'intégration verticale par les agents de voyages qui ont développé le marché des vols nolisés.

On assiste aussi à un phénomène de concurrence horizontale lorsque des entreprises se font concurrence avec des ressources différentes dans des marchés différents. Ainsi, la compagnie Walt Disney exerce une concurrence dans le marché des parcs thématiques en ayant des actifs intangibles importants grâce à des investissements dans ses personnages et dans le développement du marché de la vidéo et du film. La concurrence horizontale se fait au niveau des gammes de produits.

On observe aussi un phénomène de concurrence diagonale généré par une concurrence asymétrique, souvent de nature technologique, au niveau des fonctions et des procédés de produits et services touristiques. Une entreprise peut ainsi être concurrentielle dans un marché en exploitant les ressources d'une technologie utilisée dans un autre marché. Le commerce électronique, avec des entreprises comme Amazon.com qui fait concurrence aux agents de voyages, est une illustration de ce phénomène. C'est une forme de concurrence provenant des produits de remplacement, que l'entreprise peut difficilement combattre, ne possédant pas les compétences nécessaires.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Chapitre 4

Les phases et les stratégies de marché

Dans ce chapitre nous discuterons du rôle que jouent les phases prévisibles de marché et plus particulièrement des différentes stratégies de marché présentes dans l'industrie du tourisme. Nous avons vu au chapitre précédent que le système d'affaires constitue l'armature de la stratégie d'une firme. Ce système d'affaires doit pouvoir s'arrimer à un système plus large, intégrant aussi le système d'affaires des clients et des fournisseurs. Nous examinerons d'abord l'influence des différentes phases prévisibles du développement d'un marché sur la stratégie.

1. LES PHASES PRÉVISIBLES DE DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉ

La recherche de marchés en croissance et la compréhension de ses facteurs clés de succès sont devenues, pour un grand nombre d'entreprises de l'industrie du tourisme, une préoccupation de nature stratégique.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

L'évolution d'un marché touristique traverse un certain nombre de stades prévisibles dans son développement. Plusieurs travaux dans le domaine du marketing et de l'économie industrielle ont démontré l'existence de cycles de vie dans le développement de marché. Les stades prévisibles sont les suivants : après une première phase d'émergence apparaissent successivement des phases de croissance, d'épuration, de maturité, suivies d'une phase de déclin. Plusieurs facteurs déterminent le passage à chacune des phases de développement de marché. Les principaux facteurs ont trait à la demande, au taux de croissance, à l'évolution des besoins et au taux de pénétration des nouveaux produits et services auprès des clients-adopteurs.

Il faut préciser que les phases de développement de marché poursuivent un parcours non linéaire parsemé de discontinuités. L'évaluation et la dynamique d'un marché répondent à un ensemble de facteurs combinés qui peuvent ralentir ou accentuer le développement d'un marché.

1.1. LA PHASE D'ÉMERGENCE

Le premier stade de développement d'un marché est la phase d'émergence. Durant cette phase d'émergence, les produits et services touristiques sont caractérisés par une forte incertitude sur le plan de la conception, de la production et de la distribution. À ce stade, le marché est généralement desservi par des sociétés de petite taille, souvent artisanales, et il regroupe une forte proportion d'entreprises indépendantes. Ces entreprises de petite taille répondent aux besoins des acheteurs précoces qui en sont généralement à leur premier achat et possèdent des horizons temporels à court terme. Une des particularités de ce stade est que les entreprises doivent faire des investissements importants malgré les exigences des délais de récupération courts. Les produits et services touristiques disponibles sur le marché sont souvent mal définis, peu harmonisés et ils répondent à des besoins en définition. Les entreprises sont à la recherche de modèles génériques de développement. Le marché est cependant encore peu structuré et les entreprises ne disposent pas de véritable modèle de développement.

Le tourisme nordique et le tourisme autochtone sont deux exemples de marchés en émergence qui possèdent ces caractéristiques. Les entreprises sont de petite taille, la demande est en croissance, mais les stratégies de marché demeurent encore mal définies. Les entreprises actives dans ce secteur doivent concevoir des produits touristiques adaptés au

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

marché, mettre en place une structure d'hébergement et des programmes d'activités répondant à la demande. Les produits de motoneige, de ski, d'hôtel ou de pêche sous la glace sont des produits associés à ce type de séjour.

1.2. LA PHASE DE CROISSANCE

La phase de croissance est caractérisée par une forte augmentation de nouveaux adopteurs du produit ou du service touristique. Dans certains cas, la taille du marché peut doubler tous les ans ou tous les deux ans. La phase de croissance se caractérise par une course entre les entreprises afin d'accaparer une part de marché et de développer des capacités de services importantes. La croissance est marquée par l'arrivée de joueurs de plus grande taille souvent présents dans des marchés connexes. La capacité d'hébergement ou de restauration augmente rapidement afin de répondre à l'évolution de la demande. Une des caractéristiques de ce stade est le développement de modèles de produits et services de plus en plus standards et fonctionnant avec des normes communes. Les investissements en capitaux sous la forme de publicité, d'infrastructures immobilières et de nouveaux services augmentent. Une autre des caractéristiques de ce stade est la structuration des différents canaux de distribution auxquels l'accès est de plus en plus limité. L'entreprise cherche à monopoliser les canaux de distribution et il devient plus difficile pour les entreprises touristiques dont les produits ne sont pas différenciés de s'emparer d'une part significative du marché. Le marché des *bed and breakfast (ou* couette et café) a connu un telle dynamique au milieu des années 1980.

1.3. LA PHASE D'ÉPURATION

Tout marché qui connaît une forte croissance traverse nécessairement une phase plus ou moins brutale d'épuration *(shake out* en anglais) lorsque l'offre devient supérieure à la demande. Le stade d'épuration est une phase importante qui correspond à une rationalisation de la capacité de l'industrie. À ce stade, les produits et services touristiques partagent des caractéristiques communes sur le plan de la production et de la distribution. La concurrence sur les prix s'intensifie et les canaux de distribution deviennent de plus en plus engorgés. C'est la raison pour laquelle une proportion importante de joueurs de petite taille, comme les indépendants, commencent à éprouver des difficultés financières. Au stade de l'épuration, certaines entreprises seront vendues, d'autres se réfugieront dans

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

un segment de marché où la concurrence est moins forte ou encore se spécialiseront dans des marchés géographiques négligés par les grandes entreprises. On assiste alors généralement à une concentration des marchés, comme c'est le cas dans l'industrie du transport aérien.

1.4. LA PHASE DE MATURITÉ

La phase de maturité est caractérisée par une stabilité du nombre de nouveaux adopteurs dans le marché. A ce stade, la croissance ralentit de façon significative et le marché rejoint maintenant presque la totalité de l'ensemble des acheteurs potentiels. On note une différence marquée entre la phase de la maturité et celle de la saturation. Ainsi, la maturité est liée au nombre d' adopteurs, alors que la saturation correspond à la phase de récurrence qui accompagne une demande établie. La majorité des entreprises ont des systèmes d'exploitation qui disposent d'une taille minimale d'efficacité et elles possèdent une bonne couverture géographique de leurs marchés. À la phase de maturité, le marché devient fortement segmenté et, comme nous le verrons plus loin, on assiste au passage important d'une phase de différenciation à une phase de segmentation.

1.5. LA PHASE DE DÉCLIN ET LES POSSIBILITÉS DE REVITALISATION

La phase de déclin est caractérisée par une baisse du nombre d'adopteurs et de la taille totale du marché, non seulement en nombre de produits et services vendus mais aussi en dollars. Le déclin d'un marché peut se faire plus ou moins progressivement selon les besoins des acheteurs. Toutefois, il se fait généralement dans un segment particulier avant de toucher l'ensemble des marchés. Plusieurs études, dont celle de Kathryn Harrigan (1983), ont montré comment les marchés durant la phase du déclin peuvent encore posséder des segments rentables.

Un marché en déclin peut faire l'objet d'une revitalisation après des changements sur le plan démographique ou réglementaire. Le marché des croisières est une illustration intéressante du rajeunissement et de la revitalisation d'un marché en déclin. Cette revitalisation a été facilitée notamment par le vieillissement démographique et l'arrivée des *baby-boomers*, qui ont fait renaître ce marché. Au milieu des années 1990, plus de 4,5 millions de personnes avaient fait une croisière durant l'année. Le Cruise Line International Association (CLIA) estime qu'en l'an 2000 le marché mondial des croisières atteindra 8 millions de personnes.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Le leader du marché, Carnival, et les autres entreprises de ce secteur, comme Norwegian Cruise Line et Princess Cruises, ont fait des investissements importants sur le plan des coûts irrécupérables en engageant des sommes dans la construction de bateaux, dans des campagnes publicitaires, dans le développement du système d'affaires et dans celui des réservations informatisées. On observe actuellement une diversité de l'offre, mais le marché entre dans une phase importante de structuration à l'aide de cinq segments, soit le haut de gamme, le moyen de gamme et la clientèle sensible au prix, de même que deux autres segments de moindre importance, les aventuriers et les jeunes familles.

Le tableau 4.1 illustre la dynamique du marché des croisières.

1.6. LES IMPLICATIONS STRATÉGIQUES DU CONCEPT DE PHASES DE MARCHÉ

Le concept de phases de développement de marché comporte plusieurs implications stratégiques pour l'entreprise dans le domaine du tourisme. Une des implications importantes a trait au rôle clé joué par la diversification des produits, des marchés et de la géographie. Lorsqu'une entreprise touristique tire une forte proportion de ses revenus d'une seule gamme de produits ou d'un seul marché, elle est largement tributaire des aléas de ce marché. C'est pourquoi la diversification de produits ou de marchés peut mieux protéger la rentabilité de l'entreprise.

1.7. LE PASSAGE D'UN STADE DE DIFFÉRENCIATION À UN STADE DE SEGMENTATION ET SES IMPLICATIONS STRATÉGIQUES

Un phénomène stratégique de marché important a trait aux concepts de différenciation et de segmentation. Allaire et Firsirotu (1993) ont mis en évidence comment, au stade de la maturité, les marchés passent d'un stade de différenciation à un stade de segmentation. Le concept de différenciation correspond au phénomène selon lequel les acheteurs établissent une distinction durable et importante entre les marques concurrentes pour une catégorie de produits ou de services, alors que le concept de segmentation correspond au phénomène amenant les acheteurs à valoriser différemment les attributs ou bénéfices associés à une même catégorie de produits ou de services.

Le passage d'une phase de différenciation à une phase de segmentation a d'importantes implications pour la firme, mais aussi pour

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Tableau 4.1

LA DYNAMIQUE DU MARCHÉ DES CROISIÈRES

Phase de marché

- On peut qualifier le marché des croisières de marché en jeune maturité :
  - croissance annuelle moyenne de 10 %.
- En 1994, 4,5 millions de personnes ont fait une croisière. Le Cruise Lines International Association (CLIA) estime qu'en l'an 2000 ce nombre sera de 8 millions de personnes.
- En dépit d'un taux de croissance constant, ce marché est en phase de jeune maturité en raison du phénomène de segmentation dans ce marché.

Dynamique du marché

- Coûts irrécupérables importants liés à :
  - la construction (ou acquisition) des navires ;
  - des frais importants investis dans le marketing (promotion et publicité) des croisières ;
  - des techniques de vente *pull* et *push* utilisées auprès des agences de voyages, des grossistes et des clients ;
  - des systèmes de réservation informatisés. De plus en plus de compagnies de croisières ont leur propre système (Carnival ; RCI ; NCL).
- Frais d'exploitation relativement élevés.

La demande

- Demande hétérogène. Plusieurs segments d'acheteurs :
  - ***Haut de gamme***. Il s'agit de la clientèle traditionnelle des toutes premières croisières. C'est une clientèle proche du *jet set* international, qui aime le luxe, un service et une cuisine raffinés. Cette clientèle est la même que celle qui fréquente les grands palaces du monde, et les croisières qu'elle choisit sont généralement de type *Tour du monde*.
  - ***Moyen de gamme***. C'est une clientèle intéressée par un produit offrant un bon rapport Q/ P. Cette clientèle recherche le confort, un service personnalisé, des navires de moyen tonnage (600 à 700 passagers en moyenne), ainsi que des circuits offrant plusieurs escales. La durée de ces croisières est néanmoins plus courte qu'un circuit *Tour du monde*. Ce segment est en croissance.
  - ***La clientèle sensible au prix***. Il s'agit de la clientèle la plus récente des navires de croisière, avec celle des jeunes familles. Le choix de cette clientèle sera fonction du prix, mais aussi des activités à bord du navire. Ici, les escales jouent un rôle moins important dans la sélection d'une croisière.
  - ***Les aventuriers***. Ils privilégient les petits bateaux de croisière ou encore les voiliers, qui offrent des ports d'escale exotiques ou qui sortent de l'ordinaire.
  - ***Les jeunes familles***. Elles veulent aussi un bon rapport Q/ P, mais surtout des navires qui proposent des activités spécifiquement pour les enfants. Segment en forte croissance aussi.

N.B. À l'intérieur des segments moyen de gamme et sensible au prix, on retrouve deux sous-segments, soit les couples et les célibataires.

L'offre

- Des compagnies de croisières, telles que Norwegian Cruise Line, Princess Cruises, mais surtout Carnival, ont été à l'origine du boom de croissance dans le marché des croisières. En effet, ces compagnies ont démocratisé les croisières en offrant des prix attrayants ainsi que des formules forfait vol-croisière. Cela a déclenché un phénomène de diffusion qui a mené le taux de participation à la hausse, entraînant une augmentation croissante de la demande.
- On retrouve dans le marché des croisières plusieurs compagnies qui possèdent des ressources différentes et une envergure géographique variable.
- Parmi ces compagnies, certaines offrent une gamme de produits adaptés aux différents segments d'acheteurs et se donnent une plus grande envergure géographique. Au sein de chaque segment les compagnies rivalisent entre elles pour distinguer leurs produits de ceux de leurs concurrents :
  - ***Viking Cruise Line*** : clientèle haut de gamme.
  - ***Norwegian Cruise Line – Princess Cruises – Royal Carribean International*** : clientèle moyen de gamme /célibataires – couples.
  - ***Carnival*** : clientèle sensible au prix / célibataires – couples.
  - ***Disney Cruise Line*** : les jeunes familles.
- De plus, ces compagnies s'efforcent de créer des avantages économiques et stratégiques afin de chasser les compagnies concurrentes, en mettant en place une configuration de coûts supérieure à celle de leurs concurrents. Exemple : Carnival, avec l'emploi de navires à gros tonnage, peut transporter beaucoup de passagers. Cette densité de passagers est une source d'économies d'échelle, que Carnival traduit sous forme de prix plus faibles que ceux de ses concurrents.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

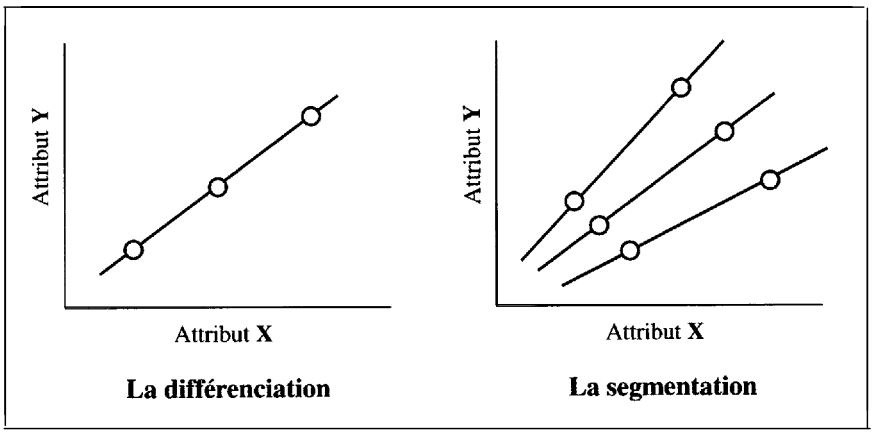
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

l'organisation. Une stratégie de différenciation repose principalement sur une stratégie de généralistes visant à différencier les produits et services des autres concurrents, sans toutefois faire un découpage particulier du marché pour rejoindre des groupes d'acheteurs homogènes. Une stratégie de segmentation exige quant à elle des systèmes d'affaires conçus pour répondre de façon spécifique aux besoins particuliers d'un groupe d'acheteurs. Les phénomènes de segmentation et de différenciation se chevauchent continuellement dans une dynamique cyclique de transformation. Ainsi, la distinction des caractéristiques de confort (sièges plus larges, choix de menus, service rapide...) entre la première classe et la classe économique, à l'intérieur d'un même avion, illustre le phénomène de segmentation.

Par ailleurs, la comparaison du niveau de service pour une même classe à bord d'un avion d'Air Canada avec celui offert à bord d'un vol de Canadien constitue une différenciation sur le segment économique.

Figure 4.1

LES CONCEPTS DE DIFFÉRENCIATION ET DE SEGMENTATION



Source : D'après Y. ALLAIRE et M.E. FIRSIROTU, 1993.

Tout marché qui atteint le stade de la maturité subit des pressions afin de passer d'un stade de différenciation à un stade de segmentation. L'exemple des modifications récentes dans la stratégie du Club Med illustre bien ce passage. Le Club Med, qui a cherché dans le passé à se différencier des autres formules club, s'efforce maintenant de segmenter le marché des clubs (les segments club célibataires, club familles, etc.). Cette opération est toutefois complexe, puisque le Club Med doit mettre en place des systèmes d'affaires différents pour chacun de ces segments.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

On note par ailleurs que ce passage d'un stade de différenciation à un stade de segmentation peut mettre en péril la position stratégique d'une entreprise dans un marché. À la fin des années 1970, Holiday Inn était le joueur qui dominait le marché de l'hôtellerie, avec une stratégie reposant sur une domination de marché. Toutefois, les pressions concurrentielles des nouveaux entrants comme Marriott, Sheraton, Loews et Hilton ont forcé le passage d'un stade de différenciation à un stade de segmentation. Ce passage est venu bouleverser la structure de marché avec l'arrivée de joueurs servant mieux que Holiday Inn des segments de marché en particulier. Après avoir dominé le marché de l'hôtellerie, Holiday Inn a éprouvé des difficultés à faire face à des joueurs comme Marriott, qui utilisaient de façon efficace des stratégies de segmentation. De telles entreprises ont développé des bannières répondant aux besoins spécifiques de segments particuliers, ce qui a fait perdre à Holiday Inn des parts de marché et a forcé l'entreprise à revoir complètement sa stratégie de façon à desservir le marché avec des bannières multiples. Cet ajustement a nécessité des investissements dans des infrastructures immobilières afin de rénover les hôtels existants et de développer de nouvelles bannières.

1.8. LA GÉOGRAPHIE ET SON RÔLE DANS L'ÉTABLISSEMENT D'UNE STRATÉGIE DE MARCHÉ

Une dernière implication stratégique reliée au développement du marché a trait au lien entre les phases de développement de marché et l'envergure produits-segments-géographie. Les phases de développement d'un marché ne sont pas nécessairement harmonisées pour l'ensemble des différents marchés géographiques. Cela signifie qu'un marché peut se situer au stade de la maturité dans une région donnée, mais se retrouver à une phase de croissance dans un autre marché. Il devient donc avantageux pour une entreprise d'utiliser systématiquement les différences de niveaux d'adoption dans les marchés extérieurs afin de s'y implanter.

Le Cirque du Soleil a ainsi bénéficié au Canada d'une adoption précoce en Amérique du Nord grâce à une meilleure réceptivité du public québécois. Cette entreprise maintenant présente sur une majorité de continents a exercé une préemption sur les autres marchés étrangers. En misant sur un avantage de premier entrant face à ses concurrents elle a mis en place un système d'affaires permettant à la fois d'innover et de revitaliser un segment comme celui des cirques, alors jugé en déclin par les intervenants du milieu.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

2. LES STRATÉGIES DE MARCHÉ DE GRANDE ENVERGURE

On retrouve dans l'industrie du tourisme un certain nombre de stratégies de marché. Ainsi le nombre de combinaisons et de configurations stratégiques possibles se résume pour bon nombre de secteurs d'activité à un ensemble de base dont l'assemblage varie toutefois selon les caractéristiques et les exigences d'un marché particulier.

D'une façon générale, cependant, on note que l'envergure d'une stratégie de marché est liée à la phase particulière à laquelle s'effectue l'entrée dans le marché. Ainsi, les entreprises pionnières présentes au stade de l'émergence et disposant des ressources nécessaires sont en mesure de bâtir un système d'affaires et de mettre en place des stratégies de grande envergure. De la même façon, les entreprises qui effectuent une entrée tardive dans un marché où le taux de croissance chute et se rapproche de la maturité poursuivront le plus souvent une stratégie de segmentation d'envergure plus réduite.

2.1. LA STRATÉGIE DE CRÉATION ET DE DOMINATION DE MARCHÉ

Une stratégie de domination de marché correspond à une stratégie dont l'objectif est de dominer le marché en accaparant la plus grande part de celui-ci. C'est la stratégie des entreprises possédant un système d'affaires plus performant et générateur d'avantages économiques. Ces entreprises sont capables d'obtenir la plus grande part de marché et de maximiser les rendements sur leurs actifs tangibles et intangibles (Buzzell, 1981, 1987). C'est ce que certains auteurs ont aussi appelé une «stratégie de domination par les coûts », puisque de meilleurs coûts mènent à une part de marché plus grande et vice-versa. Le succès d'une telle stratégie se mesure à la plus grande part relative de marché face à ses propres concurrents.

La stratégie de domination de marché nécessite la mise en place d'un système générateur d'avantages économiques qui comporte des économies d'échelle menant à des coûts plus avantageux. Toutefois, le système d'affaires d'une stratégie de domination de marché doit combiner simultanément une réduction du coût unitaire d'un produit et un accroissement de la valeur perçue des produits et services. Afin de mettre en place une stratégie de domination de marché, un système d'affaires doit générer des avantages économiques significatifs permettant d'offrir à meilleurs coûts des services de meilleure qualité que ceux de la concurrence.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Il devient possible pour l'entreprise qui mise sur une telle stratégie de dominer ses concurrents en disposant d'une marge bénéficiaire accrue qui permet d'investir largement en publicité et dans le développement de produits ou encore de livrer bataille avec de meilleurs prix.

Un des exemples éloquents de l'actualisation d'une stratégie de domination de marché est la chaîne des restaurants McDonald's qui dispose d'un système d'affaires puissant lui permettant de générer des revenus supérieurs à ceux de l'ensemble de ses concurrents. Cette chaîne dispose ainsi d'un budget publicitaire nettement plus important que celui de ses concurrents, d'une meilleure notoriété auprès des consommateurs et elle peut monopoliser les meilleurs emplacements dans les principales villes des pays industrialisés.

Les entreprises poursuivant une stratégie de domination de marché bénéficient d'une courbe d'apprentissage et d'une expérience cumulée au cours des premières phases de développement du marché. Elles bénéficient aussi d'économies d'envergure en offrant une gamme complète de produits et services, en servant différents marchés géographiques et en effectuant un travail important de segmentation des différents marchés. Finalement, ces entreprises protègent leur stratégie contre le risque d'une imitation en investissant dans des coûts irrécupérables qui deviennent une formidable barrière à l'entrée pour les concurrents. Dans le secteur de l'hôtellerie, la stratégie de domination de marché repose généralement sur la mise en place d'une centrale de réservations, sur le développement de marques de commerce et sur la monopolisation des sites géographiques. Ces éléments procurent des avantages concurrentiels face aux chaînes à vocation régionale ou aux hôtels indépendants dont les systèmes d'affaires génèrent une faible valeur perçue pour les acheteurs et ne jouissent pas d'avantages économiques significatifs sur le plan des coûts.

Sur le marché des vols long-courriers, British Airways s'est efforcée de mettre en place au cours des dernières années une stratégie de globalisation visant à dominer le marché des lignes internationales[1]. British Airways a développé des produits globaux, harmonisé l'ensemble de ses pratiques de gestion et accru la taille de ses opérations de façon à bénéficier d'économies d'échelle et d'économies d'envergure. Ce transporteur a aussi entrepris toute une série d'actions stratégiques afin de mettre en place un système d'affaires lui permettant d'établir une position de

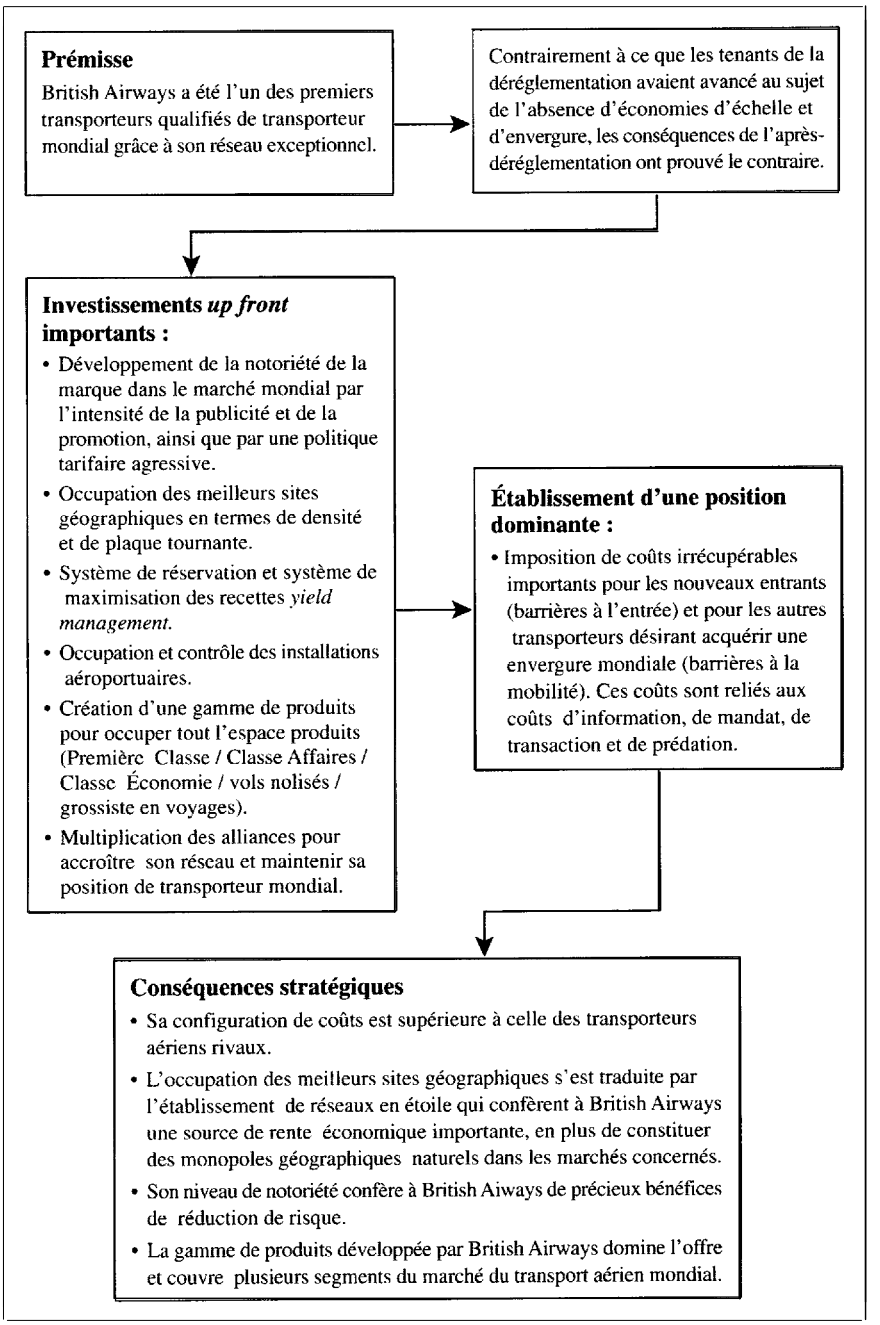
l. « Flying High, Going Global », *Fortune*, 7 juillet 1997.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Figure 4.2

LA STRATÉGIE DE CRÉATION ET DE DOMINATION DE MARCHÉ DE BRITISH AIRWAYS



© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

domination de marché. Grâce à cette stratégie British Airways a pu atteindre un leadership face à des transporteurs comme Air France, KLM ou Lufthansa.

Plusieurs obstacles peuvent freiner la mise en place d'une stratégie de domination de marché. Au-delà des investissements qui peuvent atteindre des sommes considérables, on observe notamment des différences culturelles qui créent des coûts de complexité dans la mise en place d'un tel système. Ainsi, dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration, il est difficile de mettre en place des produits globaux, car on

La stratégie de domination de marché d'Holiday Inn

À la fin des années *1970,* dans le domaine de l'hôtellerie, l'entreprise Holiday Inn a réussi à mettre en place un système d'affaires lui permettant de dominer le marché. Holiday Inn détenait alors plus de *50%* de la capacité d'hébergement en Amérique du Nord et le plus grand nombre de chambres à travers le monde. Cette entreprise est devenue l'exemple éloquent de la mise en place d'un système générateur d'avantages économiques dans le secteur de l'hôtellerie, traditionnellement contrôlé par de nombreux indépendants avec un faible contrôle de qualité et une grande variation dans le niveau de service de leurs réseaux d'hébergement. Holiday Inn a mis en place un système, reconnu par l'Association américaine des automobilistes, qui lui a permis d'uniformiser et de standardiser ses produits d'hébergement. Avec ses 300 000 chambres et ses *1 750* hôtels dans plus de 60 pays, Holiday Inn a été capable de faire les investissements nécessaires de façon à distancer des concurrents comme Howard Johnson ou encore Ramada Inn.

Holiday Inn a établi sa domination de marché en s'attaquant à la fois aux hôtels vieillots et aux chaînes de motels indépendants. Cette chaîne a instauré un système permettant d'accroître significativement la valeur perçue de son réseau d'hébergement.

Dans le groupe hôtellerie, Holiday Inn a mis en place 80 % de ses chaînes à l'aide de franchisés et *20%* à l'aide de chaînes corporatives afin de demeurer propriétaire des établissements d'hébergement les mieux situés. Parmi les autres mécanismes qui ont favorisé la réalisation de cette stratégie de domination de marché, mentionnons le système de réservations Holidex, qui a permis de relier *17 000* terminaux partout dans le monde. À la fin des années *1970, 70* % des chambres louées par Holiday Inn provenaient de sa centrale de réservations.

Sur le plan du contrôle du niveau de service, Holiday Inn a établi une structure d'encadrement de *25* inspecteurs visitant les 4300 pro-

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

retrouve des différences importantes dans les critères d'achat et les goûts des acheteurs.

Une telle stratégie de domination de marché comporte aussi des risques stratégiques. Dans plusieurs marchés domestiques qui furent récemment déréglementés, peu d'entreprises ont réussi à imposer un système d'affaires menant à une stratégie de domination de marché sans accroître leur risque d'affaires par des investissements irrécupérables. Dans le marché américain seule la compagnie United Airlines apparaît être un joueur en position d'établir une stratégie de domination de marché.

priétés dans le monde. On voulait ainsi assurer un contrôle de qualité à l'aide d'un programme d'inspection des chambres-unités et d'un système de contrôle de la qualité où les consommateurs peuvent exprimer leur satisfaction ou leur mécontentement.

Afin de renforcer sa position de leader dans le marché, Holiday Inn a aussi fait l'acquisition de nombreux fournisseurs, notamment Inn Keepers Supply (IKAS) qui fournit 66 % de ses produits dans le domaine de l'alimentation, du logement ou des produits de santé. Elle a également su faire l'acquisition d'un fournisseur appelé Dohrman, qui offre plus de 5000 produits dans 10 États avec 80 représentants dans les produits de salle à manger et de literie. Elle a aussi fait l'acquisition de Innkere, un distributeur qui propose plus de 4000 produits dans le domaine des accessoires de cuisine et de la coutellerie. L'acquisition de ces trois entreprises a permis à Holiday Inn de s'approvisionner à 80% auprès de fournisseurs intégrés qui lui appartiennent.

L'entreprise a aussi effectué l'acquisition de groupes de transport, dont Delta Steamship Lines et une compagnie d'autobus. À la fin des années 1970, le groupe de transport représentait plus de 35 % des revenus ; les activités de transport par autobus, 22 % ; et les activités par bateau, 13 % des activités totales du groupe. Par la suite, le groupe de restaurants a permis à Holiday Inn d'aller chercher des revenus additionnels auprès du consommateur. L'entreprise a fait l'acquisition de Perkin's Cake and Steak inc. et s'est lancée dans la restauration visant la clientèle familiale. En dernier lieu, Holiday Inn a utilisé son système afin de faire des acquisitions dans les casinos, développer plusieurs casinos dans Atlantic City et au New Jersey ainsi qu'à Las Vegas. Ces acquisitions lui ont permis de mettre en place des systèmes d'affaires générant des avantages économiques importants.

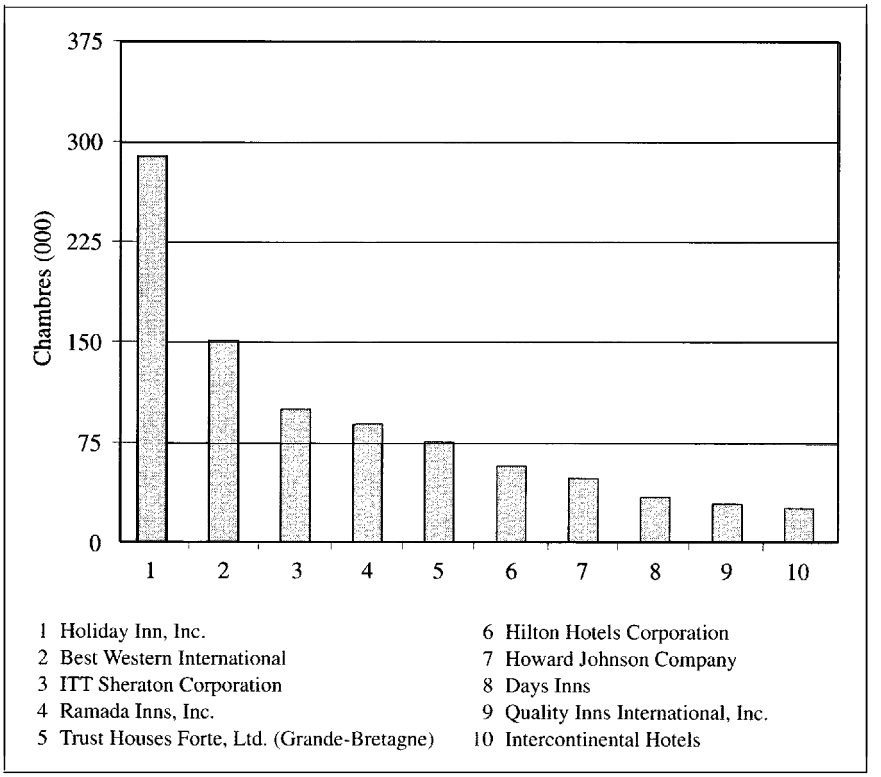
La figure suivante illustre la capacité d'hébergement de la chaîne hôtelière Holiday Inn à la fin des années 1970 par comparaison avec ses concurrents américains.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Figure 4.3

LA POSITION STRATÉGIQUE RELATIVE DE HOLIDAY INN AUX ÉTATS-UNIS PAR RAPPORT AUX PRINCIPALES CHAÎNES HÔTELIÈRES CONCURRENTES



Source : Service World International "100" edition, 1978.

2.2. LA STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION

Parmi les stratégies majeures de l'industrie du tourisme, on retrouve la stratégie de différenciation. Cette stratégie vise à faire concurrence à un joueur qui domine déjà le marché en misant sur des dimensions stratégiques différentes. La stratégie de différenciation repose sur l'élaboration de systèmes d'affaires de grande envergure qui permettent d'offrir une gamme complète de produits dans différents segments et à différents endroits grâce à des compétences stratégiques solides. Toutefois, à la différence de la stratégie de domination de marché, la stratégie de différenciation s'appuie généralement sur des produits et des services touristiques différenciés sur les plans technique et symbolique. Dans l'industrie

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

du tourisme, la principale source de différenciation consiste en une meilleure qualité de produits. Une stratégie de différenciation est particulièrement utile lorsqu'une entreprise de grande taille est désavantagée sur le plan de sa structure de coûts par comparaison avec un leader de marché et qu'elle possède un niveau de fonctionnement plus réduit ne lui donnant pas accès au même niveau d'économies d'échelle. La mise en place d'une stratégie de différenciation repose donc sur l'élaboration d'un système d'affaires permettant d'offrir une meilleure valeur perçue, tout en étant accompagnée de prix plus élevés que ceux du leader du marché. En effet, la firme qui poursuit une stratégie de différenciation ne bénéficie pas des mêmes avantages économiques d'échelle et d'envergure que l'entreprise dominante, malgré une grande envergure de ses produits, marché et géographie, puisque sa part de marché est plus réduite.

Une stratégie de différenciation vise par sa concurrence des dimensions différentes, sur le plan des produits et services, de celles utilisées par le joueur dominant dans l'industrie. Pensons notamment à la chaîne de restauration rapide Burger King face à McDonald's : elle a une grande envergure de produits, de marché et de géographie, mais sa taille plus réduite constitue un désavantage sérieux sur le plan des coûts. Burger King a donc entrepris de se différencier dans l'aménagement de ses restaurants en misant sur des produits différents distinctifs et sur une localisation différente de celle de McDonald's. Elle a cherché à se différencier par des produits de meilleure qualité, comme une viande non congelée cuite sur le gril et des produits de hamburgers différents. Toutefois, plusieurs aspects de cette stratégie, particulièrement ceux ayant trait à de nouveaux produits, ont été rapidement imités par les restaurants McDonald's.

Air Canada poursuit aussi depuis déjà plusieurs années une stratégie de différenciation de marché. Elle bénéficie d'avantages historiques reliés à son statut de transporteur public maintenant privatisé. Or, Air Canada a refusé dans une large mesure de dominer le marché de la classe passagers puisqu'une telle stratégie entraînerait une réduction importante de sa marge bénéficiaire. Les prix remportés par Air Canada pour sa classe affaires et sa classe passagers à l'intérieur du Canada relativement à la qualité de son service illustrent bien les effets positifs d'une telle stratégie de différenciation.

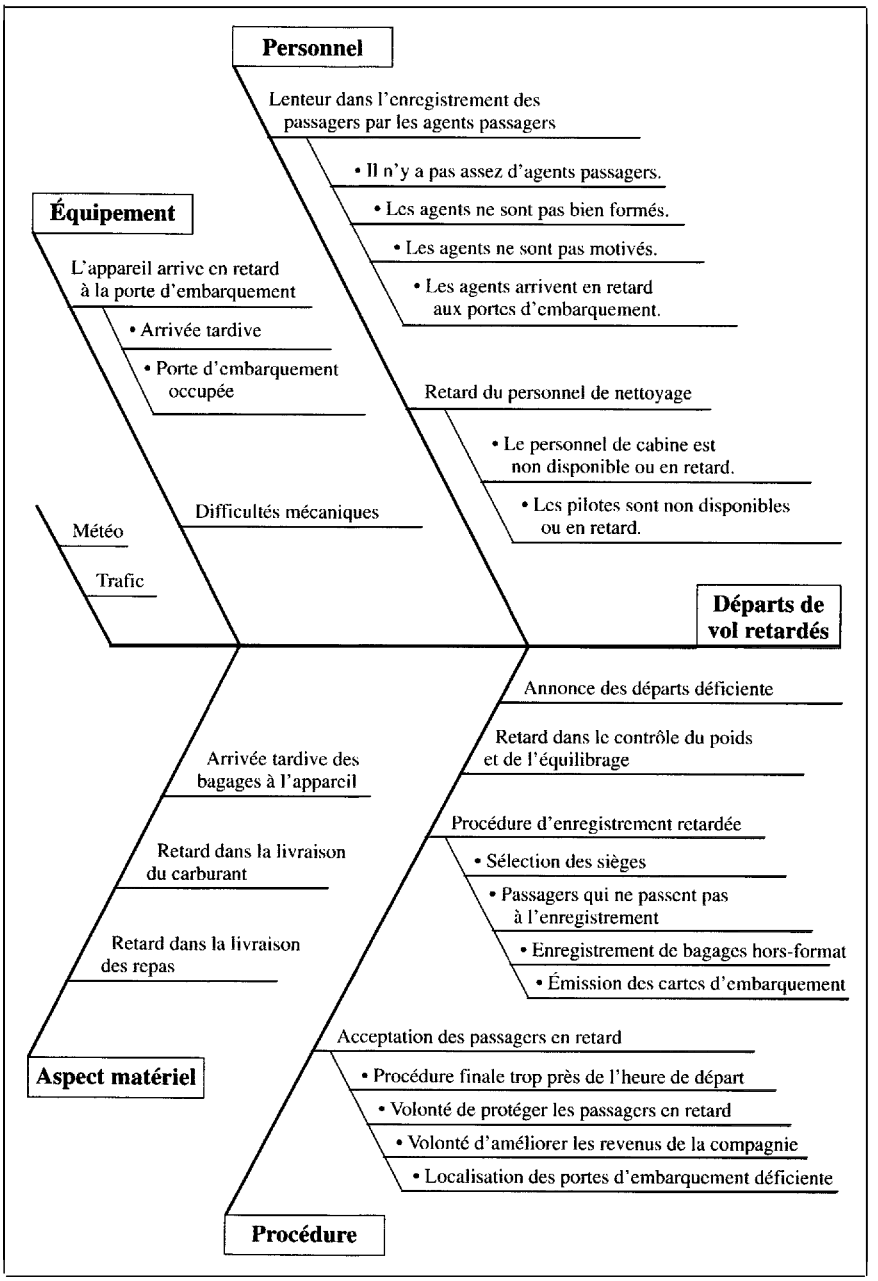
L'illustration de la page suivante présente la stratégie de différenciation par l'amélioration de la qualité des services pour les différentes opérations des lignes aériennes.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Figure 4.4

LA STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION PAR L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES DANS LES COMPAGNIES AÉRIENNES



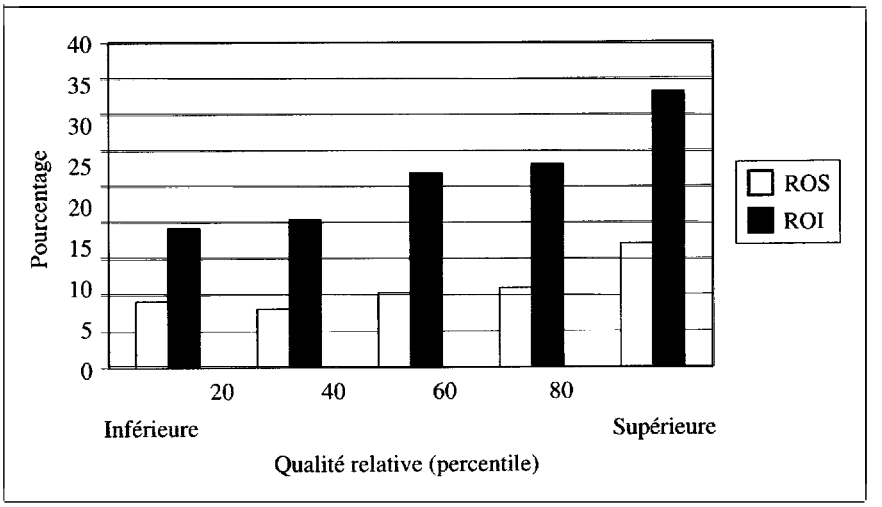
Source : Daryl WYCKHOFF, « New Tools for Achieving Service Quality », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, novembre 1984, p. 78-91.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Une stratégie de différenciation nécessite la mise en place d'un programme spécial afin de revoir la configuration des activités et générer des produits et services à plus forte valeur ajoutée. Plusieurs études dont celle du PIMS ont établi la relation empirique existant entre la qualité perçue des services et les rendements financiers. Ces études ont montré que dans un grand nombre de marchés les entreprises bénéficiant d'une qualité perçue plus grande possèdent généralement des rendements plus élevés que la moyenne de l'industrie. Elles mettent en lumière la façon dont des investissements faits dans une stratégie de différenciation basée sur une meilleure qualité de service peuvent donner des dividendes. La figure qui suit illustre la relation entre la qualité perçue et le rendement sur l'investissement (ROI).

Figure 4.5

LA QUALITÉ PERÇUE ET LE ROI



Source : Robert D. BUZZELL et Bradley T. GALE, *The PIMS Principles : Linking Strategy to Performance*, New-York, The Free Press, 1987, p. 107.

1. La qualité perçue affecte la part de marché. Après avoir contrôlé d'autres facteurs, les produits de plus haute qualité sont favorisés et auront une plus grande part de marché.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

2. La qualité perçue d'un produit ou d'un service en affecte le prix. Une qualité perçue plus élevée permet à l'entreprise de fixer un prix plus élevé. Ce prix plus élevé peut améliorer la profitabilité ou permettre à l'entreprise d'améliorer encore plus la qualité, ce qui crée des barrières à l'entrée.

3. En plus de ses effets sur la part de marché et le prix, la qualité perçue a un impact direct sur la profitabilité. Une amélioration de la qualité perçue donnera, en moyenne, une augmentation de la profitabilité même si le prix et la part de marché n'en sont pas affectés. Ceci serait dû au fait que le coût de rétention des clients existants serait moins élevé avec une plus grande qualité, ou encore que les pressions concurrentielles sont réduites lorsqu'il y a amélioration de la qualité. Dans tous les cas, il y a un lien direct entre la qualité et le retour sur investissement.

Une stratégie de différenciation peut se réaliser sur le plan technique et sur le plan symbolique. Une différenciation technique exige la conception de produits et services dont les caractéristiques techniques différentes vont en accroître la valeur. Ainsi, afin de procurer une valeur supérieure à l'acheteur, la firme doit être en mesure de livrer des produits et services ayant des caractéristiques supérieures. Le système d'affaires doit aussi permettre une différenciation symbolique des produits par des investissements significatifs sur le plan de la publicité et de la promotion afin de communiquer ces éléments de qualité aux différents acheteurs.

Dans le secteur des lignes aériennes, American Airlines a mis en place une telle stratégie. Cette entreprise a renoncé à dominer le marché américain et à acquérir une plus forte part de marché. Elle a plutôt cherché à se différencier en offrant un service de meilleure qualité. Refusant de s'engager dans la guerre des prix à laquelle se livraient les autres transporteurs, American Airlines a choisi d'offrir une gamme complète de produits se distinguant par une qualité supérieure de services destinés à la classe économique et à la classe affaires. La mise en place d'une telle stratégie de différenciation lui a permis de conserver ses marges bénéficiaires. Selon le Département des transports américain, cette ligne aérienne a offert durant plusieurs années une performance nettement supérieure à la moyenne des autres transporteurs américains pour plusieurs indicateurs, tels que la proportion de départs et d'arrivées à l'heure, le service à bord et le service de bagages. Cette entreprise s'est aussi différenciée en innovant et en mettant en place le système Sabre afin de fidéliser la clientèle affaires, moins sensible au prix que la clientèle

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

économique. Elle s'est également distinguée en lançant des programmes de fidélité visant à accroître la loyauté de la classe économique à la recherche d'une ligne aérienne de qualité. Cette stratégie a nécessité des investissements importants faits de façon sélective dans des activités génératrices de valeur ajoutée pour le consommateur.

Toutefois, la mise en place d'une telle stratégie comporte des exigences particulières. Dans la majorité des cas une stratégie de différenciation efficace exigera une transformation en profondeur, de même qu'une amélioration continue de l'ensemble des activités du système d'affaires, afin de livrer des produits conçus et perçus comme étant différents. Cette stratégie exigera aussi la mise en place d'indicateurs de performance visant à mesurer régulièrement la performance de l'entreprise sur le plan de la perception de ses services face aux produits concurrents.

Il est important de noter que la stratégie de différenciation repose sur l'instauration d'un système d'affaires particulier et non uniquement sur des leviers de promotion et de publicité. C'est ce qui fait en sorte que cette stratégie sera difficile à imiter par les concurrents et viendra renforcer la valeur perçue de ses produits et services. Une telle stratégie de différenciation nécessitera des partenariats, des alliances stratégiques avec des fournisseurs ou des distributeurs afin d'assurer que non seulement le produit offert, mais aussi les approvisionnements et les canaux de distribution seront différenciés.

La stratégie de différenciation comporte aussi un certain nombre de risques. Dans certains cas les investissements en vue d'une différenciation sur le plan technique seront insuffisants ou encore les progrès réalisés sur le plan de la courbe d'apprentissage seront facilement imités par le concurrent. Il faut donc veiller à éviter ce double écueil.

Enfin, cette stratégie de différenciation peut aussi être inadéquate lorsque le marché se structure et passe d'une phase de différenciation à une phase de segmentation. Dans un tel cas, les opérations intensives de découpage peuvent rendre difficile l'actualisation d'une stratégie de différenciation. C'est ce qu'a découvert l'entreprise American Express dans le marché des cartes de crédit lorsque le marché s'est segmenté avec l'arrivée de joueurs comme Visa, MasterCard et celle de Diners Club et des cartes En Route. American Express s'est retrouvée avec une stratégie de différenciation au moment où les concurrents segmentaient activement le marché, rendant ainsi moins attrayante la carte American Express.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

La stratégie de différenciation de la chaîne hôtelière Four Seasons

Dans le domaine de l'hôtellerie, la chaîne Four Seasons est un bon exemple d'une stratégie de différenciation bien réalisée. Four Seasons est une compagnie de Toronto, au Canada, qui exploite le plus grand nombre d'hôtels de luxe à propriété canadienne. Elle possède actuellement au moins une quinzaine de grands hôtels dans plus de 13 grandes villes. Au début des années 1990, Four Seasons exploitait plus de *23* hôtels dans trois pays avec un total de *20 000* invités par jour, soit *7,3* millions de nuitées par année. Depuis, ses revenus nets ont augmenté de 15 par année. Cette chaîne fut nommée dans les années 1980 la chaîne hôtelière de l'année dans le monde par la revue *Hotel and Restauration International Magazine.* Elle fut aussi classée parmi les cinq meilleures par le *Institutional Investor Magazine. Plus* de cinq de ses hôtels ont reçu les Five Diamond Awards de l'American Automobile Association. Four Seasons est un exemple d'entreprise qui a choisi de ne pas faire concurrence sur le plan des prix et qui a instauré un système d'affaires capable de livrer d'une façon constante, partout dans le monde et pour l'ensemble de ses activités, un service touristique de très grande qualité[2].

Depuis qu'il a construit son premier hôtel, à Toronto, il y a 30 ans, le président-fondateur Sharp a eu pour principal objectif la qualité du service associée au luxe. Four Seasons a été la première chaîne dans le monde à offrir une gamme de services aussi étendue; peignoirs, séchoirs à cheveux, mini-bars, service aux chambres 24 heures par jour, service de nettoyage, services de pressage, de cirage de chaussures, menus de cuisines alternatives, écoute digitale pour les systèmes de sons. Elle fut aussi la première chaîne en Amérique du Nord à employer des concierges multilingues 24 heures par jour. Plusieurs de ses hôtels offrent en plus des menus et des cartes géographiques en japonais, des systèmes de recyclage pour le verre et le papier.

Afin d'appliquer une telle stratégie, Four Seasons a misé sur des avantages concurrentiels dans la construction et la conception physique de son hôtel. Cette chaîne a investi dans des sites de premier choix et développé un concept hôtelier selon des caractéristiques particulières. Ainsi, le recrutement et la formation du personnel débutent deux ans avant l'ouverture d'un hôtel, qui se fait toujours avec du personnel d'expérience ayant travaillé dans d'autres hôtels de la chaîne Four Seasons. Ainsi, plus de 50 employés ont pris l'avion pour aller préparer l'ouverture d'un nouvel hôtel à Hawaii.

2. *Paul* KING, « Building a Team the Sharp Way », *Canadian Business,* 1990, p. 96 à 99.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Ajoutons que Four Seasons possède le système de recrutement et de sélection le plus exigeant de l'industrie. Celui-ci comporte quatre entrevues préliminaires suivies d'une entrevue finale avec le directeur général de l'hôtel. Ainsi, à l'hôtel Four Seasons de Chicago, plus de 15 000 postulants ont été reçus pour les 545 postes. Four Seasons recrute et sélectionne les candidats en fonction de leur personnalité et de leur tempérament plutôt que de leur expertise technique, et elle investit nettement plus dans la formation que la moyenne de l'industrie. C'est une opération fort coûteuse, peu productive, mais qui a des répercussions extrêmement positives sur la qualité du service de Four Seasons.

De plus, Four Seasons est parmi les employeurs qui offrent la rémunération la plus généreuse sur le marché. Cette chaîne offre en outre un excellent programme d'avantages sociaux, ce qui contribue à diminuer la rotation du personnel et rend difficile le pillage systématique de l'effectif de Four Seasons par les concurrents. L'entreprise a été classée parmi les 100 meilleures compagnies pour lesquelles travailler au Canada. Afin d'améliorer le climat de l'organisation et la qualité du service aux consommateurs, Quatre Saisons a mis sur pied un comité appelé *Action directe où* chacun des départements est représenté et qui rencontre chaque mois les principaux directeurs généraux des hôtels afin de régler les problèmes de fonctionnement et de s'assurer que les suggestions faites par les employés sont prises en considération.

De plus, l'organisation effectue un sondage sur une base trimestrielle afin de vérifier le climat de travail et de s'assurer de la satisfaction des employés. Ceux-ci doivent répondre à un questionnaire d'une vingtaine de minutes afin de vérifier s'ils disposent des outils nécessaires pour livrer un service de première qualité. Un consultant de l'extérieur est engagé pour donner suite aux résultats. De plus, les employés bénéficient d'un programme d'information sur les arrivées et les départs des personnalités importantes, les menus du jour, les exigences particulières des clients. Ils sont ainsi tenus au courant des activités de l'hôtel. De plus, Hôtel Four Seasons a fait des investissements importants afin d'améliorer sur une base continue la qualité et l'aménagement de ses hôtels. Par exemple, Quatre Saisons pourra faire jusqu'à dix millions de dollars d'amélioration locative sur une période de cinq ans dans un hôtel afin d'augmenter la qualité de son aménagement physique. Enfin, Four Seasons a développé une culture organisationnelle misant sur ce qu'elle appelle les sept C : compréhension, culture, engagement *(« commitment »)*, crédibilité, contrôle, créativité et continuité.

La stratégie de différenciation de Four Seasons illustre de belle façon le fait que l'implantation d'une stratégie de différenciation repose sur le développement d'une organisation de première qualité et non pas simplement sur la mise en place d'infrastructures immobilières.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

3. LA STRATÉGIE D'ENVERGURE INTERMÉDIAIRE

La stratégie de marché d'envergure intermédiaire est généralement pratiquée par des entreprises qui visent un ou plusieurs segments, avec un certain nombre de produits dans un nombre plus limité de marchés géographiques. Ces entreprises de taille intermédiaire font concurrence à des joueurs établis à l'aide d'un découpage plus fin du marché et par la mise en place de systèmes d'affaires mieux ciblés. Une proportion élevée de ces entreprises effectuent une entrée tardive dans un marché où l'on retrouve des entreprises de grande taille possédant des systèmes bien articulés qui occupent une part significative du marché.

3.1. LA STRATÉGIE D'ENVERGURE DE SEGMENTS

Un premier exemple d'une stratégie d'envergure intermédiaire est la stratégie d'envergure de marché. La stratégie d'envergure de marché par cumul de segments apparaît généralement lorsque le marché passe d'une phase générale de différenciation à une phase de segmentation. Cette stratégie consiste à découper le marché en segments et à se limiter à un nombre de segments bien précis.

Une stratégie d'envergure de segments s'attaque aux entreprises de grande taille qui sont devenues des généralistes incapables de s'intéresser à des segments particuliers. Les firmes poursuivant une stratégie de segmentation doivent compenser leur désavantage sur le plan des coûts et de la petite taille de leurs opérations par des produits et services à plus forte valeur ajoutée. C'est pourquoi elles s'attaquent souvent en premier lieu aux segments regroupant les acheteurs les moins sensibles au prix, ce qui leur permet d'accaparer une part du marché malgré des prix plus élevés. Lorsqu'une stratégie d'envergure de segments est mise en place de manière efficace les produits et services proposés par les généralistes apparaissent aux yeux des clients comme des substituts inadéquats.

La chaîne hôtelière Marriott constitue un exemple éloquent de réussite d'une stratégie d'envergure de segments. Marriott a effectué une entrée tardive dans le marché de l'hôtellerie. Pour se tailler une position avantageuse face à des chaînes déjà établies comme Holiday Inn et Sheraton, Marriott a misé sur une stratégie d'envergure de segments. Elle a renoncé à viser l'ensemble des segments disponibles dans le marché. Cette chaîne ne couvre donc que quatre segments, soit celui des hôtels de luxe, des hôtels à prix moyen (Courtyard Hotels) des hôtels à prix modique

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

(Fairfield Inns) et des hôtels pour des séjours de longue durée. À l'aide d'une stratégie d'envergure de segments, Marriott a instauré des systèmes d'affaires visant des segments distincts lui permettant de faire concurrence à des généralistes de marché comme Holiday Inn, tout en bénéficiant d'avantages économiques importants. Cette stratégie lui a aussi permis d'obtenir des économies d'échelle par une centralisation de l'approvisionnement pour l'ensemble de ses chaînes d'hôtels.

Dans le secteur des lignes aériennes, Virgin Atlantic constitue aussi un bel exemple d'une stratégie d'envergure de segments. Virgin Atlantic fait concurrence aux transporteurs nationaux avec deux firmes et deux systèmes stratégiques : un premier système vise d'abord et avant tout la clientèle affaires, alors que le deuxième système vise celle des touristes. Les deux systèmes reposent sur des stratégies tout à fait distinctes. Alors que les transporteurs établis se contentent de servir ces deux marchés avec une stratégie générale, Virgin a fait un travail de découpage qui lui a permis d'augmenter de façon significative sa part de marché dans chacun de ces segments. Comme dans le cas de Marriott, Virgin Atlantic jouit d'économies d'échelle et d'économies d'envergure.

La mise en place d'une stratégie d'envergure de segments ne se fait pas sans difficulté particulière. Un des risques associés à l'application d'une telle stratégie est la complexité dans la gestion des différents segments convoités. Ainsi, la compagnie Marriott a éprouvé des difficultés de gestion de bannières lorsqu'elle a introduit la chaîne Fairfield, une chaîne d'hébergement visant le segment bas prix. La chaîne a commercialisé cette chaîne d'hébergement sans le nom de la marque de commerce Marriott, ce qui a semé de la confusion chez les acheteurs.

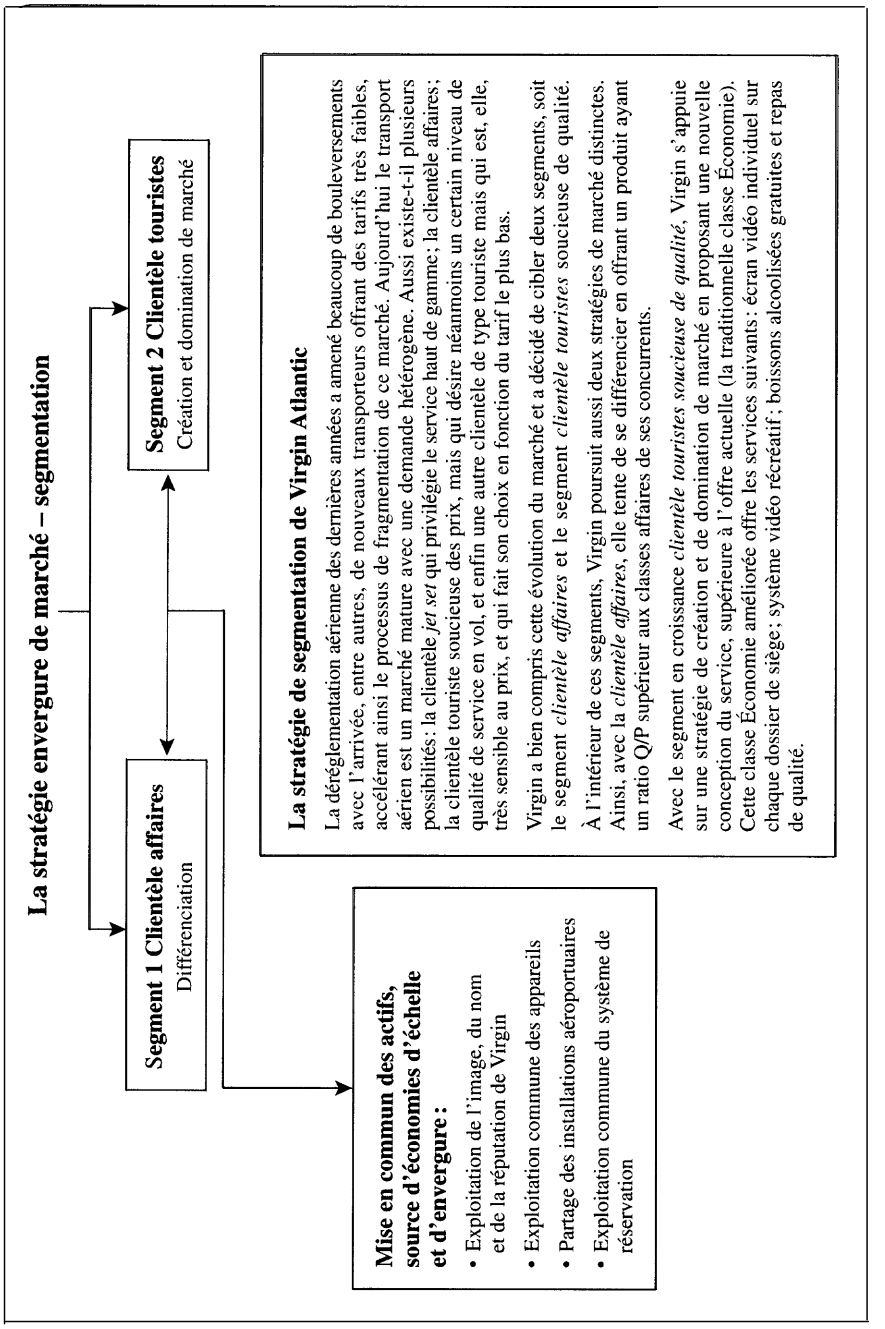
Dans certains cas, l'envergure de segments sera insuffisante pour générer des avantages économiques permettant de soutenir la concurrence des généralistes. Ce fut le cas de Regent Air. Cette entreprise avait mis en place un système visant à servir un seul segment, soit le segment du marché des voyageurs d'affaires, moins sensibles au prix et qui ont des exigences différentes de celles de la classe économique. Un système d'affaires mal conçu, avec une spécialisation insuffisante, n'a pu faire contrepartie aux économies d'envergure dont disposent les grands transporteurs qui servent à la fois la classe économique et la classe affaires. Cette entreprise n'a donc pas pu instaurer un système d'affaires qui génère suffisamment de valeur ajoutée et de bénéfices pour contrer les avantages économiques des grands transporteurs occupant le marché de façon différenciée.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Figure 4.6

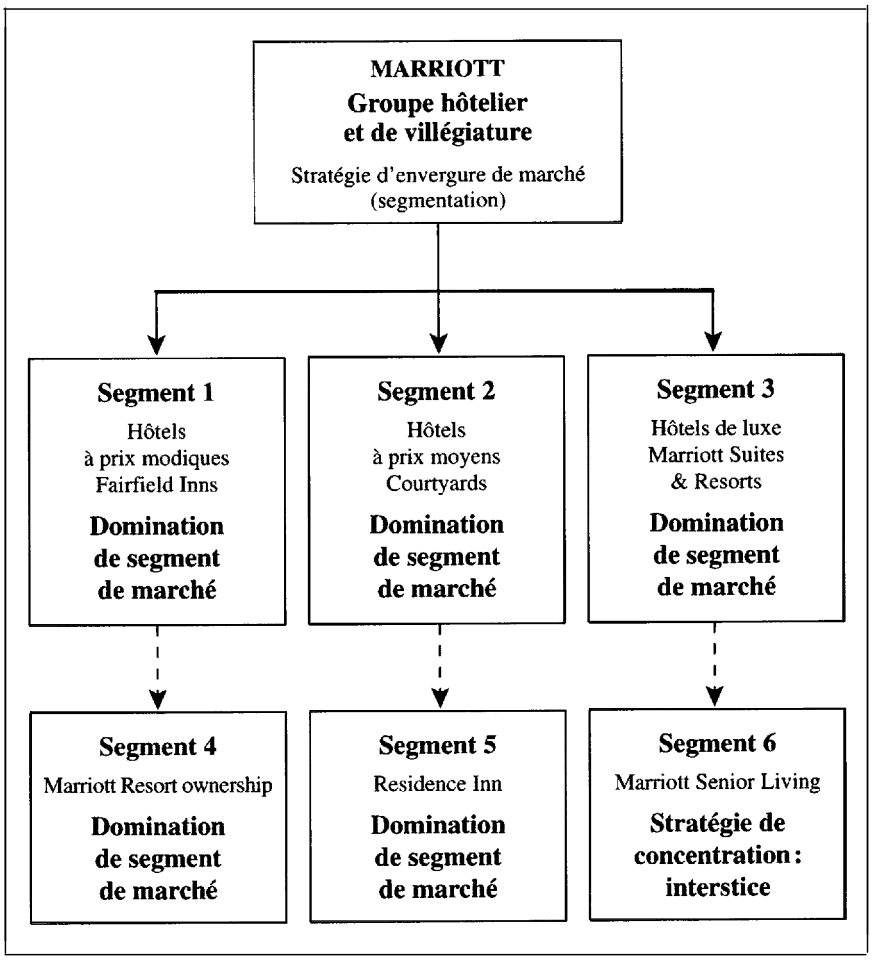
LA STRATÉGIE DE SEGMENTATION DE VIRGIN ATLANTIC



© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Figure 4.7

LA STRATÉGIE D'ENVERGURE DE SEGMENTS DE MARRIOTT



Source : Document promotionnel de la compagnie Marriott.

3.2. LA STRATÉGIE D'ENVERGURE DE PRODUITS

Parmi les stratégies de marché d'envergure plus réduite visant à concurrencer les généralistes de marché, on retrouve la stratégie d'envergure de produits. La mise en place d'une telle stratégie correspond généralement à une entrée tardive dans un ou plusieurs marchés. Elle vise à exploiter d'une façon systématique les actifs tangibles et intangibles d'une entreprise en opérant dans plusieurs marchés avec une envergure limitée de produits. La stratégie d'envergure de produits est un phénomène stratégique fort intéressant,

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

puisqu'elle repose sur la mise en place d'un système d'affaires relativement complexe qui génère des économies d'envergure de produits multiples sur le plan de la conception, de la production et de la mise en marché.

Cette stratégie est appropriée pour les entreprises possédant un actif intangible important, telles une marque de commerce ou d'excellentes capacités de développement de produits.

La compagnie Walt Disney est une illustration marquante de l'utilisation d'une stratégie d'envergure de produits et de l'exploitation systématique des actifs tangibles et intangibles dans l'industrie du tourisme. Cette entreprise est présente dans plusieurs marchés différents comme celui du film, de la vidéo, des produits dérivés et des parcs thématiques. Elle utilise pour ce faire l'actif de ses personnages, Mickey Mouse, Blanche-Neige et les autres. En exploitant les actifs intangibles de ces différents personnages dont les coûts de développement et de mise en marché sont amortis, Walt Disney bénéficie d'avantages économiques considérables.

La compagnie Walt Disney est présente dans trois marchés, le film, les produits de consommation et le divertissement. Ainsi, la division des films de Disney ne rapporte que 20 % des revenus et 10 % des revenus nets, mais contribue grandement à accroître de façon indirecte la profitabilité dans les parcs thématiques. Le marché des produits de consommation est quant à lui un segment qui contribue à 10 % des revenus et à 20 % des revenus nets. Il comprend tout le marchandisage et la commercialisation des livres, des jouets ainsi que des cassettes et des films vidéo. Par contre, le segment du divertissement et de la récréation rapporte environ 70 % de la compagnie. C'est le marché de Walt Disney World, Disneyland, Epcot Center, Disney Land et EuroDisney. Walt Disney fait sa concurrence dans le marché des parcs thématiques en exploitant davantage les avantages de localisation, de démographie, d'accessibilité, de qualité de produits, de qualité de gestion. Elle vise les clients qui perçoivent la valeur de ses parcs thématiques. La figure suivante illustre la stratégie d'envergure de produits de Walt Disney.

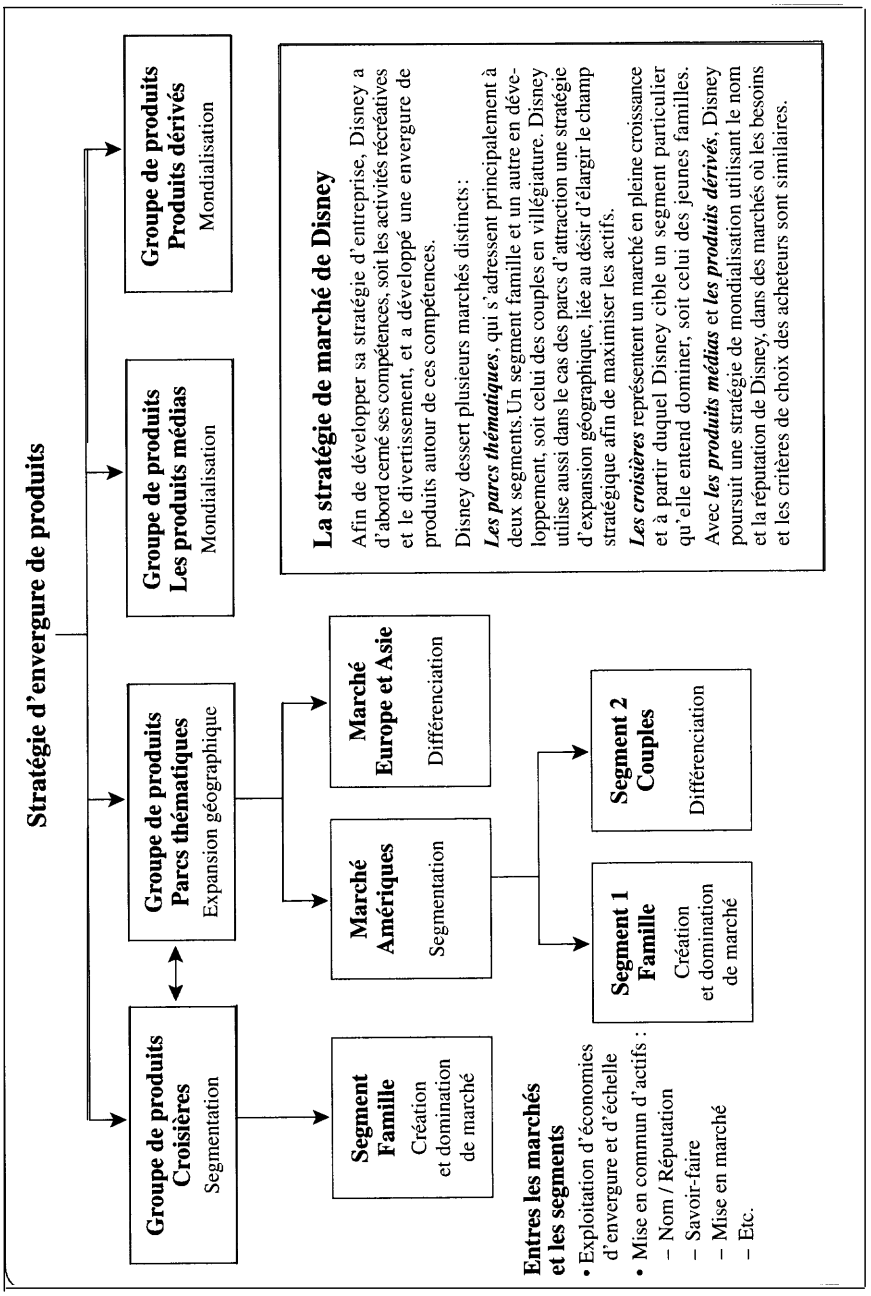
Sur un autre plan, l'approche de Pizza Delic, une petite chaîne de restaurants de pizza implantée au Québec et qui offre aux marchés d'alimentation des pizzas surgelées, illustre la mise en place d'une stratégie d'envergure de produits à petite échelle. Cette entreprise est en concurrence dans le marché épicerie au moyen d'actifs tangibles (les recettes de préparation et les équipements de production) et d'actifs intangibles (soit la marque de commerce) dont les coûts ont été amortis dans le marché de la restauration.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Figure 4.8

LA STRATÉGIE D'ENVERGURE DE PRODUITS DE DISNEY

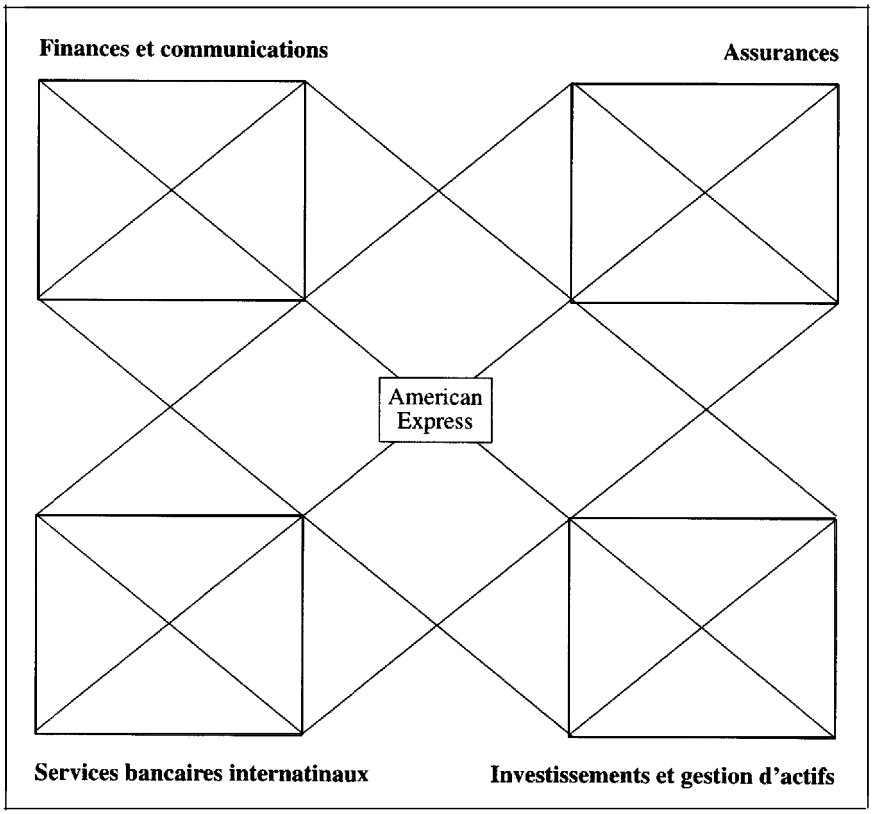


© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Figure 4.9

LA STRATÉGIE D'ENVERGURE DE PRODUITS D'AMERICAN EXPRESS



Source : American Express, *Annual Report, 1982.*

La mise en place d'une stratégie d'envergure de produits a des limites et peut mener à des conflits et à des coûts de complexité élevés. Ainsi, lorsque la chaîne de restaurants Pizza Delic a fait la mise en marché de ces produits pizza en épicerie cette initiative fut mal reçue par ses restaurants franchisés, qui estimèrent que cette opération venait endommager la valeur commerciale de la bannière de leur restaurant.

Dans le domaine des services de voyage, la compagnie American Express constitue aussi un exemple de stratégie d'envergure de produits. American Express utilise dans sa concurrence un nombre relativement faible de produits comparativement à ses concurrents. Elle est ainsi active

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

dans quatre marchés, soit ceux des services financiers et des communications, des assurances, de la gestion d'actifs et des investissements ainsi que des services bancaires internationaux. American Express exploite d'une façon systématique sa marque de commerce afin de pénétrer plusieurs marchés et d'exercer une concurrence au moyen d'un nombre limité de produits.

3.3. LA STRATÉGIE D'ENVERGURE GÉOGRAPHIQUE

Parmi les autres stratégies visant à concurrencer les généralistes de marché, on retrouve les stratégies d'envergure géographique. Dans l'industrie du tourisme, certains travaux ont souligné le rôle des avantages concurrentiels reliés aux caractéristiques géographiques et à l'accès à un marché géographique. Plusieurs auteurs ont montré comment la question de l'accès à une destination géographique amène les sites éloignés à développer des stratégies de marché différentes de celles des grands centres. Les stratégies d'envergure géographique reposent sur la mise en place d'un système d'affaires visant à exploiter d'une façon spécifique les caractéristiques particulières de différents marchés géographiques. Les entreprises qui poursuivent une stratégie d'envergure géographique font concurrence aux entreprises locales ou régionales indépendantes en exploitant systématiquement et d'une façon simultanée plusieurs marchés géographiques différents, bénéficiant ainsi d'avantages économiques substantiels. Dans le secteur des lignes aériennes, le protectionnisme des pays a favorisé la mise en oeuvre des stratégies d'envergure géographique en contraignant la globalisation du marché (Miles, 1997).

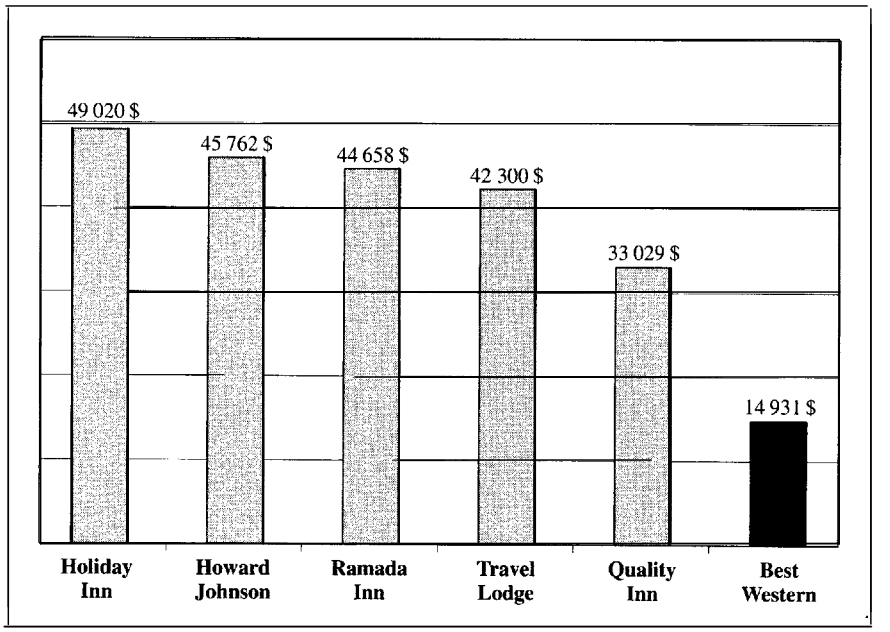
Cette stratégie est efficace lorsque les marchés géographiques sont significativement différents et nécessitent des stratégies distinctes selon le marché. Que ce soit dans la restauration, l'hôtellerie ou les lignes aériennes, la stratégie d'une majorité d'entreprises de l'industrie du tourisme revêt dans une certaine mesure une envergure géographique. C'est pourquoi ces entreprises font généralement une place plus ou moins grande à la notion d'envergure géographique dans la mise en place de leur système d'affaires. On note toutefois que c'est dans la restauration que la présence d'économies d'envergure géographique est la plus forte. Cette stratégie se révèle rentable, car chaque localité possède des goûts particuliers et des critères d'achat différents. Cela signifie qu'il est difficile pour les généralistes d'offrir des menus standards partout à cause d'une grande diversité de goûts entre les acheteurs des différentes localités.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

La stratégie d'envergure géographique repose souvent sur la mise en place de points de service multiples faisant une concurrence sur des marchés locaux à l'aide d'une structure d'organisation largement décentralisée. L'entreprise exploite alors les avantages géographiques reliés à des emplacements commerciaux et au développement de sites. Cette stratégie a permis à des chaînes comme Best Western de faire concurrence aux chaînes de grands établissements en proposant des coûts plus avantageux.

Figure 4.10

LES AVANTAGES DE BEST WESTERN EN CE QUI A TRAIT AUX COÛTS ANNUELS DES ABONNEMENTS POUR LES FRANCHISÉS



Source : John PEARCE et S.R. ROBINSON, 1982. Reproduit avec la permission de McGraw-Hill Companies.

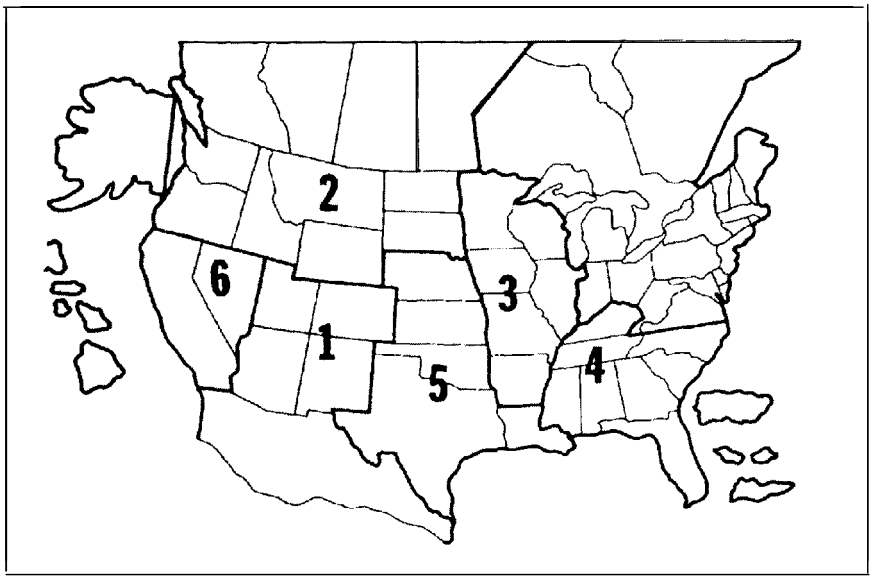
Best Western fut à l'origine un regroupement d'indépendants qui ont mis en place une structure visant systématiquement à concurrencer les petits hôtels indépendants et les grandes chaînes. Cette entreprise leur fait concurrence à l'aide d'un système exploitant systématiquement les emplacements négligés par les grands hôtels. Les avantages concurrentiels de Best Western reposent sur la décentralisation de ses activités et le dynamisme de ses administrateurs indépendants. Sa stratégie vise à exploiter ses avantages géographiques de proximité afin de concurrencer

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

les motels indépendants, tout en comportant suffisamment d'avantages aux yeux du consommateur pour faire concurrence aux grandes chaînes. Cette stratégie permet à l'entreprise Best Western de bénéficier des avantages d'opérations indépendantes dans des marchés locaux, combinés aux leviers d'une marque de commerce, de marketing et d'achats centralisés. La figure 4.11 illustre la structure géographique fédérée de la chaîne Best Western.

Figure 4.11

LA STRATÉGIE D'ENVERGURE GÉOGRAPHIQUE DE LA CHAÎNE BEST WESTERN DANS LES PRINCIPALES RÉGIONS AMÉRICAINES



Source : John PEARCE, 1882.

Une telle stratégie possède des limites, car sa mise en place repose sur un équilibre délicat entre les préoccupations locales et celles d'uniformisation des produits et services d'une chaîne. C'est ce qu'a découvert Best Western au moment d'appliquer une stratégie fondée sur cette approche. Cette entreprise a dû alors faire face à des opérateurs indépendants qui tenaient farouchement à leur autonomie et résistaient à la mise en place d'un programme d'harmonisation visant à s'assurer que l'acheteur bénéfice d'une prestation de services homogène à travers les différents points de service.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

3.4. LA STRATÉGIE D'AVANTAGES-COÛTS

La stratégie d'avantages-coûts, qui s'adresse à des entreprises pénétrant un marché à maturité, vise à faire une offre de produits et services touristiques pour des segments sensibles au prix. Souvent, une stratégie d'avantages-coûts est associée à une entrée tardive et au fait que la majorité des segments sont bien servis par des entreprises établies. Dans cette perspective, les segments sensibles au prix négligés par les généralistes de marché deviennent intéressants. Ce sont les segments où les acheteurs sont à la recherche de produits et services touristiques à moindre coût.

La stratégie d'avantages-coûts prend donc naissance lorsque la conjoncture économique est difficile et que les acheteurs cherchent à payer moins cher pour les produits ou les services. On retrouve dans le domaine des lignes aériennes et de l'hôtellerie plusieurs exemples éloquents de la mise en place de cette stratégie. Celle-ci repose sur le développement d'un système d'affaires qui permet d'éliminer tous les coûts ne générant pas une valeur économique directe pour l'acheteur.

La chaîne La Quinta dans la région du Texas aux États-Unis est un exemple d'entreprise qui a résisté à la concurrence de Holiday Inn et de Marriott en ciblant un segment sensible au prix, soit le segment des voyageurs de commerce, des représentants et des techniciens. C'est le segment des voyageurs avec de petits budgets de dépenses. Le système d'affaires de La Quinta a su fidéliser ces voyageurs sensibles au prix. Ces derniers effectuent en moyenne dix visites par année dans cette chaîne hôtelière. Pour obtenir des prix nettement meilleurs que ceux des grandes chaînes, La Quinta a révisé le système d'affaires traditionnel de l'industrie de l'hôtellerie. Cette chaîne ne possède pas de restaurants ni d'atriums, et elle n'offre pas de services de bar ni de services aux chambres. Toutefois, la conception des chambres est en tous points comparable à ce qu'on trouve dans les hôtels davantage haut de gamme comme Holiday Inn et Marriott. Afin de réduire ses coûts, La Quinta a aussi mis en place un système de franchise où un propriétaire (généralement un couple) effectue lui-même un certain nombre de réparations et de travaux d'entretien. La structure de franchisage de La Quinta lui permet d'avoir une structure de coûts plus faible que les hôtels d'une même compagnie dont les administrateurs ne sont pas propriétaires.

Une stratégie d'avantages-coûts peut être particulièrement efficace lorsque le segment des acheteurs très sensibles au prix est en forte croissance et que l'entreprise est capable de mettre en place un système combi-

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

nant à la fois les avantages de coûts significatifs avec des produits et des services comparables à ceux offerts par les généralistes du marché. C'est le cas de La Quinta et c'est aussi le cas de la compagnie aérienne SouthWest.

Le succès d'une stratégie d'avantages-coûts repose toutefois généralement sur une envergure géographique limitée. Les risques associés à l'expansion d'une stratégie d'avantages-coûts sont mis en évidence par l'exemple de People Express. Cette entreprise avait fait l'acquisition d'une ligne aérienne syndiquée au Texas dont le système d'affaires était incompatible avec sa culture participative, son système de rotation des tâches et sa structure aplatie. Cette compagnie qui desservait à l'origine 17 villes du nord-est des États-Unis à partir de l'aéroport de Newark au New Jersey a effectué une expansion dans le segment transatlantique en faisant l'achat de plusieurs Boeing 727. People Express a alors appris à

La stratégie d'avantages-coûts de la compagnie aérienne SouthWest

SouthWest est un transporteur aérien qui dessert la région géographique du Sud-Ouest des États-Unis. C'est un bel exemple d'une stratégie d'avantages-coûts bien exécutée. SouthWest est capable de combiner des avantages de coûts à l'aide d'un système d'affaires efficace offrant des tarifs forts avantageux avec une qualité en tous points comparable à celle des grands transporteurs.

À l'aide d'une stratégie d'avantages-coûts, SouthWest s'est attaquée au marché des coûts des vols de courte distance. Les principaux éléments de sa stratégie sont des vols fréquents de courte distance chaque jour sur une même route. SouthWest utilise des petits aéroports près des centres-villes, offre les meilleurs prix et un service convivial. SouthWest a réussi grâce à son système d'affaires à minimiser ses coûts d'exploitation en combinant à la fois des économies d'échelle et des économies de réseaux.

La stratégie de la firme SouthWest est aussi supportée par une organisation de première qualité. Considérée comme l'un des dix meilleurs employeurs aux États-Unis, l'organisation a une approche humaniste dans ses relations avec ses employés. Elle privilégie certaines valeurs fondamentales, dont le plaisir au travail, le dévouement aux clients et le sentiment d'appartenance au groupe. SouthWest est une organisation dont les valeurs sont partagées et les objectifs, communs et mesurés à tous les niveaux par des indicateurs de performance. Des gestes concrets y sont posés pour renforcer l'adhésion des employés, ce qui se traduit par des avantages concurrentiels sur le plan de la qualité du service.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

ses dépens qu'une telle stratégie d'avantages-coûts doit le plus souvent viser un segment de marché particulier et ne pas s'attaquer directement aux généralistes du marché, à moins de posséder des ressources importantes. Lorsque People Express s'est attaquée aux vols long-courriers des grands transporteurs, ces derniers ont adopté des politiques agressives de bas prix afin de mettre en faillite l'entreprise devenue trop menaçante.

4. LES STRATÉGIES D'ENVERGURE RÉDUITE

On retrouve dans l'industrie du tourisme une multitude d'entreprises poursuivant des stratégies d'envergure réduite et capables de survivre à la concurrence des entreprises de grande taille. Ces stratégies sont appelées stratégies de « concentration », de « spécialisation » et d' « interstice ». Elles possèdent une envergure géographique réduite et ne couvrent généralement qu'un seule région.

4.1. LA STRATÉGIE DE CONCENTRATION RÉGIONALE

Malgré les périodes intenses de structuration de marché, les différences culturelles et géographiques que l'on retrouve dans un grand nombre de marchés touristiques expliquent le fait que plusieurs entreprises survivent grâce à des stratégies de concentration dans des régions particulières. Ce sont généralement des généralistes régionaux qui exploitent les avantages reliés à une géographie donnée, possèdent une taille limitée et font concurrence aux entreprises de grande taille. Ces entreprises possèdent une bonne compréhension des exigences spécifiques de leur marché. Toutefois, ces généralistes régionaux exploitent généralement un seul ou deux segments de marché. Les généralistes régionaux de marché dans le domaine touristique survivent en partie à cause de la négligence des grandes entreprises à vocation internationale qui manquent de proximité et comprennent mal les besoins particuliers et les différences culturelles des différents marchés régionaux.

Contrairement à celles qui poursuivent une stratégie de domination de marché et de différenciation, ces entreprises regroupent leurs ressources dans un seul marché géographique. Elles adaptent leurs produits en fonction des besoins particuliers d'une région, offrent des prix concurrentiels et travaillent avec des marges bénéficiaires plus réduites. Leur rentabilité repose sur le fait que la taille plus réduite de leurs activités leur permet d'avoir des avantages sur le plan des coûts.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Dans le domaine de l'hôtellerie, la chaîne Auberge des Gouverneurs est un exemple d'une stratégie de concentration régionale. Cette chaîne québécoise fait concurrence aux grandes chaînes hôtelières et concentre essentiellement ses activités dans le marché québécois. L'Auberge des Gouverneurs est un généraliste misant sur une meilleure couverture que les chaînes américaines dans les villes-centres du Québec. Malgré la forte concurrence des grandes chaînes hôtelières comme Sheraton, Holiday Inn, Hilton et Marriott, cette entreprise a su développer son marché en se concentrant principalement dans les villes-centres en dehors de la métropole. Elle mise sur sa propriété québécoise afin de bâtir une proximité avec ses acheteurs, proximité qui lui confère plusieurs avantages. Ainsi, l'Auberge des Gouverneurs a négocié des tarifs très intéressants pour la clientèle affaires du gouvernement du Québec et les principales institutions québécoises de son marché géographique. Elle profite ainsi d'un volume d'affaires suffisant pour couvrir une proportion significative de ses frais fixes d'exploitation. Toutefois, cette entreprise éprouverait de la difficulté à faire concurrence aux chaînes américaines qui bénéficient d'investissements significatifs en publicité et dans une centrale de réservations nord-américaine si elle prenait la décision de viser simultanément plusieurs marchés géographiques.

On retrouve en Amérique du Nord une multitude de petites chaînes de restaurants qui possèdent ces caractéristiques et desservent généralement des marchés régionaux de moins d'un million d'habitants. La chaîne de restaurants Le Normandin, dans l'est du Québec, est une illustration d'une telle stratégie. Cette chaîne à vocation régionale propose une cuisine familiale et présente toutes les caractéristiques d'un généraliste à vocation régionale. Les restaurants appartenant à cette entreprise sont situés en dehors de la métropole et offrent un menu répondant aux goûts plus homogènes et moins segmentés des villes en région.

4.2. LA STRATÉGIE DE SPÉCIALISATION RÉGIONALE

La stratégie de spécialisation est le fait d'entreprises spécialisées dans une activité particulière. Il est important de noter que l'ensemble des stratégies de grande envergure, comme la domination de marché ou la différenciation, débute par une stratégie de spécialisation et une envergure géographique réduite dans les premières années d'exploitation. Une entreprise doit démarrer avec une petite taille dans une région donnée avant d'accroître son envergure stratégique. C'est la vocation du spécialiste de servir un segment de marché dans une géographie particulière.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Le succès d'une telle stratégie repose sur la mise en place d'une nouvelle configuration d'activités permettant, en se spécialisant, d'offrir une plus forte valeur ajoutée à l'achat ou des produits et services destinés à un segment particulier.

La stratégie de spécialisation est donc le fait des entreprises pénétrant le marché à l'aide d'une nouvelle configuration d'un système d'affaires, ce qui leur permet à la fois de générer de meilleurs coûts et d'accroître la valeur perçue de leurs produits et services. On retrouve plusieurs cas d'entreprises qui furent à leurs débuts des spécialistes.

Le cas de l'entreprise LSG Sky Chef's, un traiteur pour les lignes aériennes, est l'exemple d'un spécialiste qui s'est adressé à un segment mal desservi par des généralistes n'offrant pas un bon rapport qualité prix. La figure 4.12 illustre la stratégie de spécialisation de LSG Sky Chef' s.

L'entreprise Club Med correspond aussi à une stratégie de spécialistes. Après avoir débuté dans un marché géographique particulier, soit celui de la Méditerranée, elle a présenté une nouvelle configuration d'activités à l'aide du concept de club. Le Club Med a ainsi proposé au marché des forfaits tout compris, à l'aide d'une formule club permettant d'accroître la valeur perçue des séjours par comparaison avec les hôtels qui offrent des services à la carte.

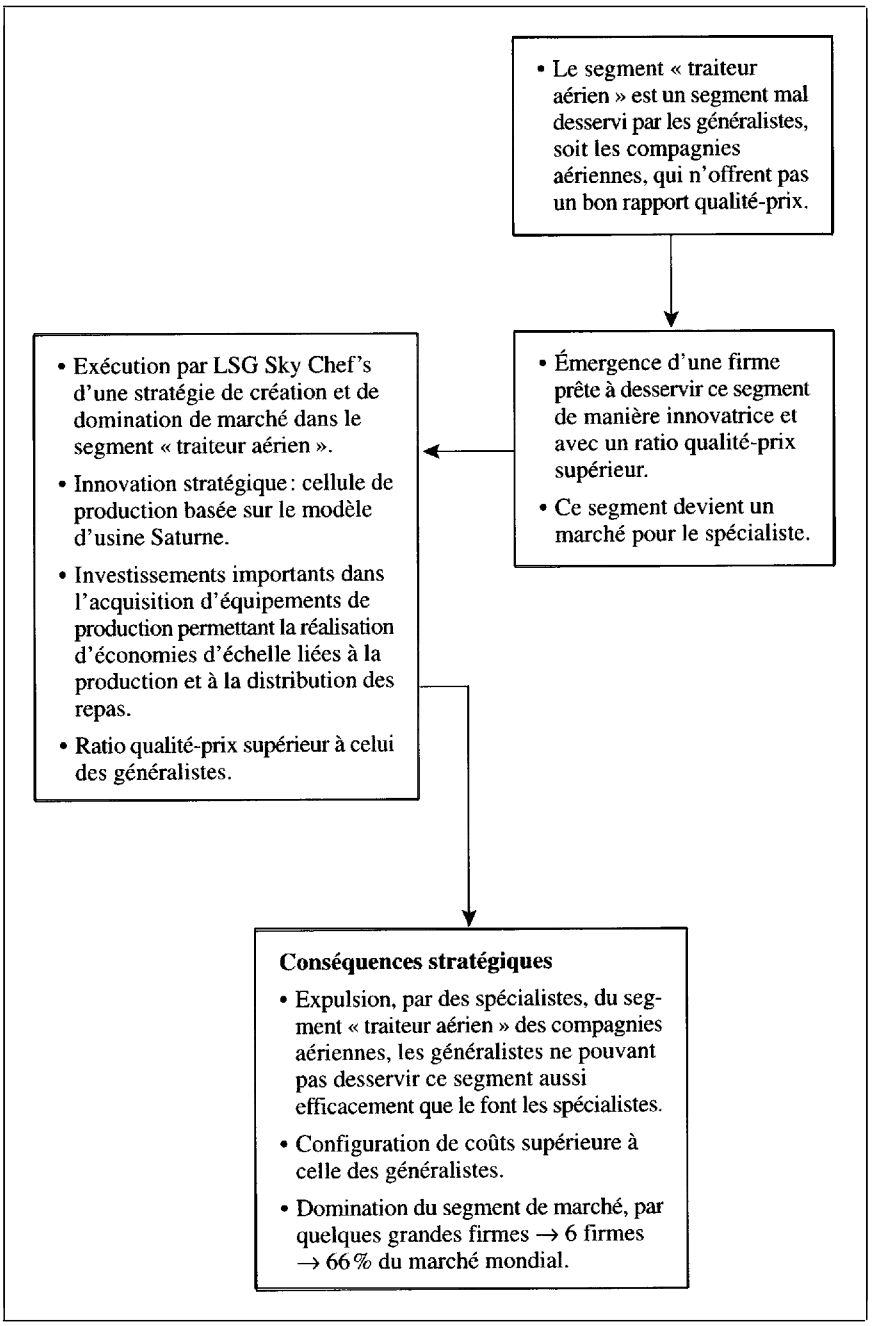
Un autre exemple est American Express, à l'origine un spécialiste servant les voyageurs de la clientèle affaires et offrant des services d'agence de voyages combinés à des services financiers comme ceux des cartes de crédit. La spécialisation dans les services de voyage lui a permis de concurrencer les institutions financières traditionnelles et les entreprises de cartes de crédit comme Visa et MasterCard, qui connaissaient mal le secteur du voyage.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Figure 4.12

LA STRATÉGIE DE SPÉCIALISATION DE LSG SKY CHEF'S



© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

La stratégie de spécialisation régionale du Cirque du soleil

Au Québec, l'exemple du Cirque du Soleil montre le cas intéressant d'une stratégie de spécialisation qui a mené à une révision complète du système d'affaires de l'activité de cirque. Cette entreprise a vu le jour en 1984, à l'occasion des célébrations du 450e anniversaire de l'arrivée de Jacques Cartier au Canada. La petite entreprise obtient alors un octroi de 1,5 million de dollars pour préparer un spectacle qui fera le tour de la province. Le Cirque du Soleil devient par la suite un véritable spécialiste et met au monde un concept original, produit des arts du cirque et de la rue. En 1997, le Cirque du Soleil fait son entrée aux États-Unis et présente son concept cirque réinventé dans le cadre du Los Angeles Festival. À partir de 1990, et en seulement dix-neuf mois, le Cirque du Soleil aura donné son spectacle devant plus d'un million trois cent mille Américains. Le Cirque se spécialise dans un seul segment et poursuit une expansion géographique visant la mondialisation de ses activités. Traditionnellement, les cirques étaient caractérisés par la présence d'animaux et avaient des frais généraux importants associés à l'achat et à l'entretien de ces animaux. Or, le Cirque du Soleil a mis en place un concept dont le système d'affaires repose sur des activités ayant des coûts nettement moindres que les cirques traditionnels comme Barnum. Le Cirque du Soleil a présenté un nouveau produit de cirque sans animaux et de nature interdisciplinaire qui incorpore à la fois le théâtre et l'animation publique.

De plus, le Cirque du Soleil a instauré un système d'affaires qui engendre des bénéfices plus importants pour les spectateurs que les cirques traditionnels. Une des stratégies utilisées par le Cirque du Soleil consiste à s'installer dans des sites de première qualité dans les centres-villes des grandes villes dans le monde. Le Cirque du Soleil a misé de façon systématique sur une compatibilité sociale afin de proposer aux maires des grandes villes des programmes d'approvisionnement auprès des fournisseurs de leur municipalité, des programmes de donation de billets pour la première et l'avant-première aux principaux organismes de charité des villes, en échange d'un site vacant dans un emplacement de premier choix. Cela a permis de générer des avantages économiques significatifs, puisque le Cirque du Soleil jouit dans un grand nombre de villes dans le monde d'une localisation nettement avantageuse par rapport aux cirques traditionnels installés en banlieue ou en périphérie des villes.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

6. LA STRATÉGIE D'INTERSTICE[3]

Une stratégie d'interstice correspond à une stratégie d'envergure très réduite, se situant systématiquement à la frontière de deux marchés. La stratégie d'interstice est poursuivie par des petites entreprises et repose sur un découpage astucieux des marchés. Les stratégies d'interstice se réalisent sans éclat et reposent sur la négligence des entreprises de grande envergure et sur les particularités d'un marché régional. Un ciné-resto qui propose à la fois des services de restauration et la projection de films de répertoire est un exemple de stratégie d'interstice. Le cas de L'Orpailleur, un vignoble d'origine québécoise, producteur de vin blanc mais aussi restaurateur, illustre bien une stratégie d'interstice. L'entreprise fait des affaires principalement en combinant, avec une envergure réduite, deux activités, soit l'exploitation vinicole et la restauration. L'Orpailleur a pris la décision de ne pas distribuer ses vins blancs par des canaux traditionnels, comme les chaînes et les réseaux de magasins de vins, mais plutôt de proposer ses produits en vente directe en utilisant des services de restaurant pour faire connaître ses activités. L'Orpailleur recourt à la restauration pour créer un événement et attirer son public sur ses vignobles, afin de faire la promotion de ses différents vins.

7. LES CONFIGURATIONS DE STRATÉGIES DE MARCHÉ

Dans de nombreux marchés, une grande entreprise exerce une concurrence en effectuant un assemblage de différentes stratégies de marché et en intégrant celles-ci de façon à bénéficier d'avantages économiques. Ainsi, une entreprise peut mettre en place une configuration de stratégies combinant une envergure de produits, une envergure de segments et une envergure géographique avec des systèmes d'affaires partageant des actifs tangibles et intangibles communs. Pour ce faire, les stratégies de marché doivent être conçues comme une configuration regroupant des choix d'envergure de produits, marchés et compétences particuliers. Ainsi une entreprise comme le Canadien Pacifique possède un système stratégique permettant de déployer un ensemble de stratégies d'envergure de marché.

3. L'expression « interstice » fut diffusée notamment par les travaux d'Yvan Maire et Mihaela Firsiroto, voir *Encyclopédie française du management, 1982.*

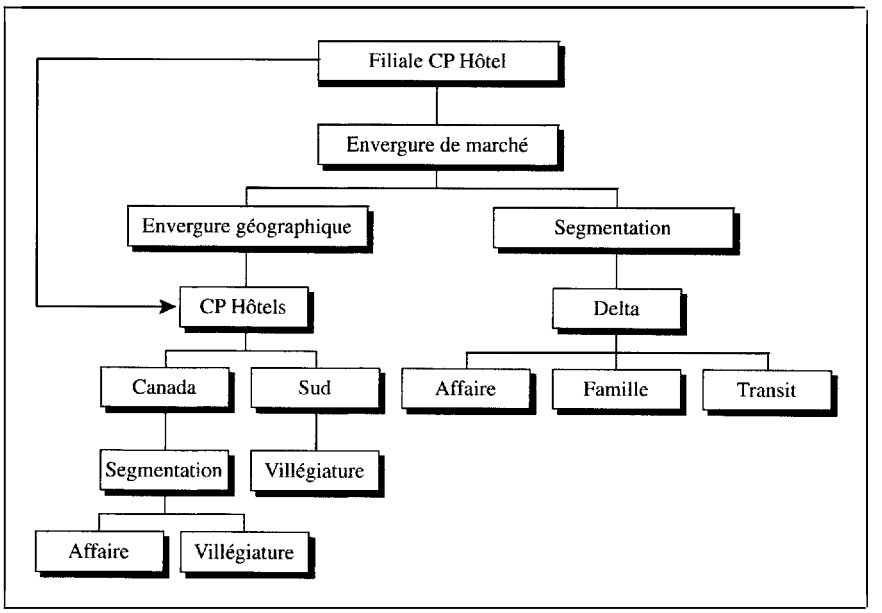
© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Hôtels Canadien Pacifique a adopté une stratégie d'envergure géographique suivie d'une stratégie de segmentation pour le marché canadien. Par contre, la stratégie de la chaîne Delta repose essentiellement sur une segmentation. Les deux chaînes ont des actifs tangibles et intangibles communs, notamment pour les achats et pour certaines fonctions administratives, mais elles reposent sur des systèmes stratégiques et des stratégies de marché différents menant à des structures de coûts et à des positionnements de marché distincts.

Figure 4.13

LA STRATÉGIE D'ENSEMBLE DE LA FILIALE HÔTELS CANADIEN PACIFIQUE ET DE SES COMPOSANTES



© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

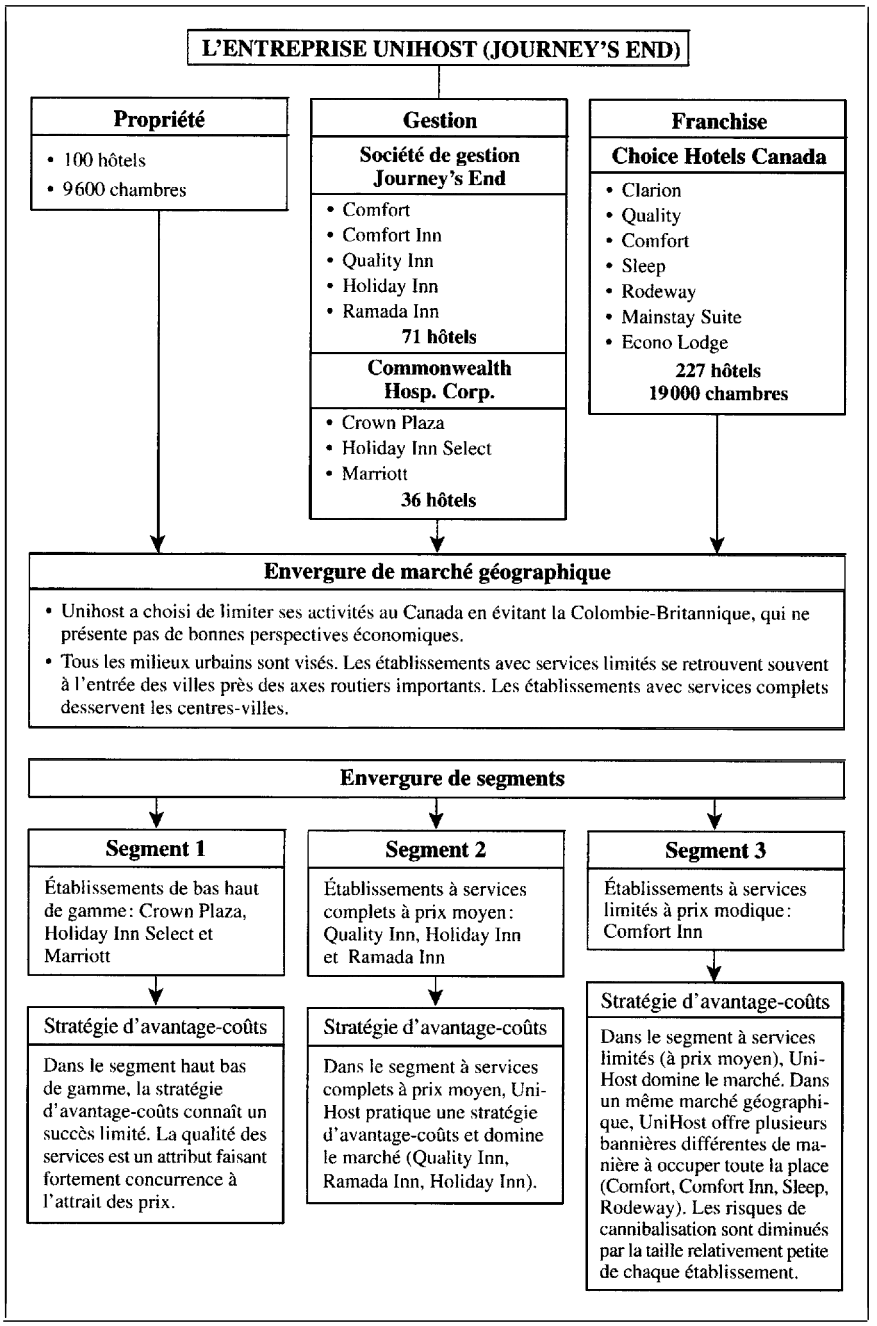
La stratégie d'ensemble peut aussi reposer sur des structures de propriété particulières mais interreliées. Certaines entreprises utilisent des agencements de propriétés variés afin de faciliter la mise en place d'un ensemble de stratégies de marché. La société canadienne Unihost, mieux connue sous le nom de Journey's End, est un exemple d'un ensemble de stratégies qui combinent un tel agencement de propriétés. L'entreprise possède une structure de propriété regroupant des établissements dont elle a la propriété directe mais aussi des établissements qu'elle ne fait que gérer et des établissements franchisés. Cette entreprise mise sur une stratégie d'envergure géographique dans les principales villes canadiennes, suivie d'une stratégie d'envergure de segments. Dans chacun des trois segments où elle est active, elle compte aussi sur une stratégie d'avantages-coûts pour établir un positionnement de marché qui repose sur de meilleurs prix que ceux de ses concurrents. La figure 4.14 illustre l'ensemble des stratégies de marché de Unihost (Journey's End).

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Figure 4.14

LA STRATÉGIE D'ENSEMBLE DE UNIHOST („JOURNEY'S END)



© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Chapitre 5

L'organisation

Ses caractéristiques structurelles, culturelles et individuelles

L'organisation correspond aux aspects sociologiques et psychologiques de l'entreprise. Elle a trait à l'actif intangible que constitue le capital humain. L'organisation permet à l'entreprise d'acquérir des compétences particulières, un savoir-faire ainsi que des habiletés. Elle est la contrepartie du système d'affaires et représente le bassin de compétences et de connaissances qui sont imbriquées dans les caractéristiques du système d'affaires de la firme.

Dans l'industrie du tourisme, puisque les employés font partie intégrante de la prestation de services, la qualité de celle-ci est intimement liée à l'organisation. C'est pourquoi il est difficile d'aborder la question de la qualité des produits et services sans souligner l'importance des ressources humaines rattachées à une organisation. C'est plus particulièrement le cas dans la restauration et l'hôtellerie où une organisation de piètre qualité aura une incidence directe sur la qualité des produits et services offerts. Ce phénomène met aussi en lumière les liens existant entre l'organisation et les compétences stratégiques d'une entreprise.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Ainsi, faire l'acquisition d'une chaîne d'hôtels ou d'un restaurant sans le cuisinier, le personnel de la réception ou de la salle à manger correspond à faire l'achat d'un système d'affaires sans compétences.

Un des défis sur le plan organisationnel réside dans le développement d'une entité dont les caractéristiques structurelles, culturelles et individuelles sont de nature à s'adapter aux différents contextes du marché dans lequel l'entreprise fait affaire. L'entreprise Carlson Companies illustre bien le cas d'une organisation qui mise sur des caractéristiques comme la diversité culturelle de ses employés ainsi que sur des unités d'affaires dont la mission est claire, précise et bien définie. De plus, sur le plan individuel, cette organisation a réussi à gagner une crédibilité et une légitimité en s'appuyant en particulier sur le leadership de sa fondatrice et présidente Marilyn Carlson Nelson, qui possède une connaissance en profondeur de son entreprise.

La figure 5.1 présente les composantes de cette entreprise en prenant l'exemple de l'agence de services de voyage internationale Carlson Companies.

L'organisation s'appuie plus particulièrement sur trois composantes, soit la culture, la structure et les individus qui la composent.

1. LA STRUCTURE DE L'ORGANISATION

La structure de l'organisation regroupe l'organigramme, les descriptions de tâches, l'ensemble des politiques et procédures mises en place par l'entreprise. Elle est souvent définie à tort comme l'organisation, alors qu'elle n'en représente en fait que la partie formelle.

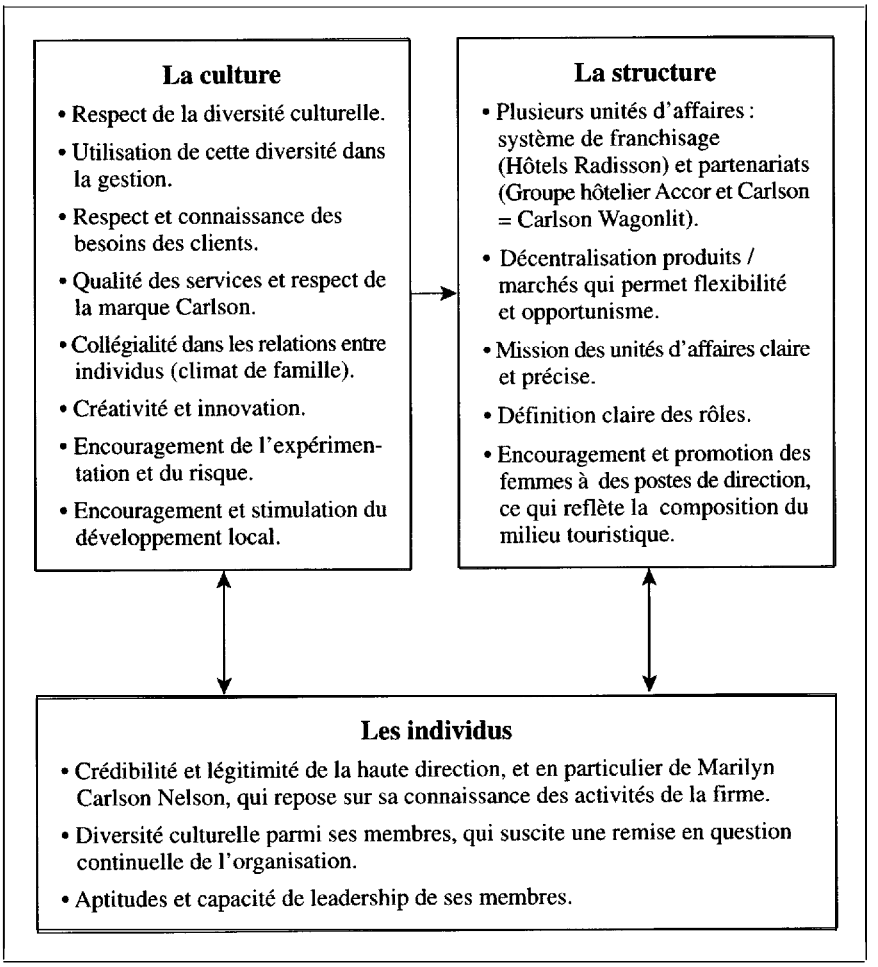
Plusieurs aspects sont sous-jacents à la conception d'une structure d'organisation. On retrouve celui de différenciation verticale, qui correspond au nombre de paliers hiérarchiques entre le président et les employés. Certaines entreprises ont une structure organisationnelle comptant un nombre élevé de niveaux hiérarchiques, alors que d'autres auront une structure plutôt plate (Child, 1977). Plus l'entreprise est âgée et plus le nombre de paliers hiérarchiques tend à augmenter. Ainsi, les entreprises Holiday Inn et Best Western ont des structures organisationnelles fort différentes : la première possède une structure avec un nombre important de niveaux hiérarchiques, alors que la seconde est caractérisée par une structure plate.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Figure 5.1

L'ORGANISATION DE CARLSON COMPANIES



Source : Marilyn SPELL, «With a Capital Geo >>, *World Trade*, octobre 1998.

Au cours des dernières années, les recherches scientifiques ont montré comment un nombre élevé de niveaux hiérarchiques était lié à de fréquents problèmes organisationnels. Une structure d'organisation fortement hiérarchisée peut devenir un obstacle majeur à l'élaboration et à la mise en place d'une stratégie, en particulier lorsque cette structure diminue la flexibilité de l'organisation. La structure d'une organisation peut, dans une certaine mesure, jouer le rôle d'œillères et venir sérieusement contraindre la mise en place de nouvelles initiatives stratégiques.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Ainsi, le nombre de paliers hiérarchiques chez Holiday Inn fut l'un des facteurs expliquant la lenteur de cette entreprise dans les années 1990 à transformer son organisation afin de s'adapter à un marché devenu plus segmenté.

On observe également des problèmes de coûts de mandat liés au nombre de paliers hiérarchiques. Une telle situation entraîne aussi plus facilement des différences dans la motivation entre les divers niveaux hiérarchiques. Ainsi, le manque de supervision directe des propriétaires peut amener certains gestionnaires et employés à développer des objectifs mal accordés avec ceux des actionnaires.

Une autre conséquence d'un nombre élevé de paliers hiérarchiques est la forte centralisation et bureaucratisation des décisions. Les organisations de grande taille centralisent et ont tendance à bureaucratiser leurs activités plus que ne le font les organisations de plus petite taille.

Des coûts d'exploitation plus élevés sont aussi associés à un nombre supérieur de paliers hiérarchiques. Les organisations de grande taille ont des coûts de complexité nettement plus élevés que les organisations de plus petite taille, puisqu'elles doivent supporter des frais généraux importants dans leurs coûts unitaires.

2. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture regroupe l'ensemble des aspects sociaux, tels que l'appartenance, la symbolique, les histoires et anecdotes, les rites et cérémonies, les normes et valeurs ainsi que les récompenses organisationnelles (Smirch, 1983). La culture est une caractéristique de l'organisation ; elle correspond à la dimension informelle de l'organisation. Elle permet d'internaliser les normes et les valeurs des individus et de valoriser les comportements des membres de l'organisation (Vaan et Chan, 1979). C'est la socialisation qui permet d'associer les employés aux valeurs communes de l'organisation.

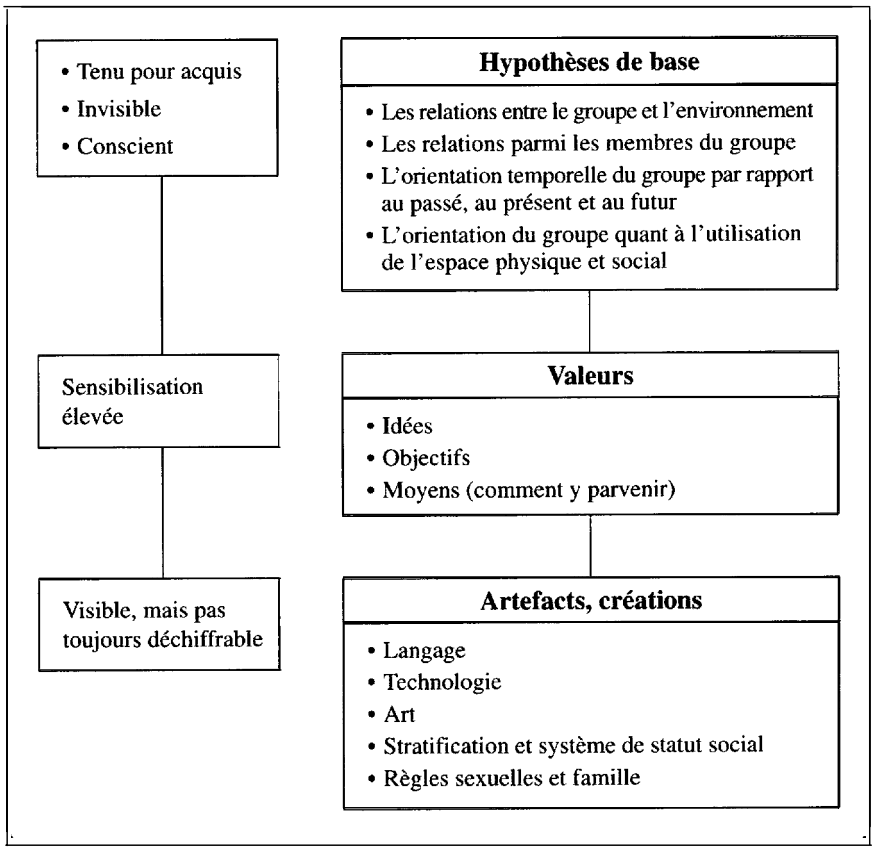
Plusieurs auteurs, dont Schein (1981), se sont intéressés aux facteurs menant à la création d'une culture d'organisation. Schein a relevé trois catégories de facteurs, qui sont : les hypothèses et prémisses de base partagées par les individus d'une organisation, les valeurs communes, de même que les artefacts et créations propres à une organisation. La figure ci-après explicite ces facteurs.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Figure 5.2

CADRE CONCEPTUEL DE SCHEIN POUR L'ÉTUDE DE LA CULTURE SELON UNE PERSPECTIVE ANTHROPOLOGIQUE



Source : Edgar SCHEIN, 1981, p. 28.

3. LE PROFIL DOMINANT D'INDIVIDUS

Toute organisation regroupe un profil dominant d'individus possédant un bagage d'expériences et une formation particulière. Le profil dominant d'une organisation fait référence à la sélection et au recrutement d'individus partageant des caractéristiques communes sur le plan psychologique en matière de profil d'expérience. Parmi les facteurs définissant le profil dominant individuel de l'organisation, on retrouve les

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

systèmes de récompenses. Ce sont les systèmes de rémunération et de valorisation. On retrouve dans le domaine du tourisme plusieurs systèmes différents de rémunération. Certains ont des systèmes axés sur une base salariale fixe, certains fonctionnent à commission et d'autres ont une base fixe avec primes. Ces systèmes de rémunération ont des impacts considérables sur la motivation des individus.

Dans les années 1950, la compagnie IBM a défini un profil psychologique d'employés fondé sur les caractéristiques d'un individu responsable, bon père de famille et travailleur en équipe. IBM détermina ce profil psychologique en relevant les caractéristiques psychologiques des employés ayant reçu les meilleures évaluations. Une fois ce profil identifié, elle s'efforça de recruter des individus correspondant à ces caractéristiques afin de s'assurer d'une homogénéité dans le recrutement et la sélection de son personnel dans ses différents marchés internationaux.

Dans certains cas, le développement d'une organisation performante exige des modifications aux critères d'embauche qui diffèrent de ceux généralement utilisés dans l'industrie. Ainsi, chez le transporteur aérien à tarifs réduits People Express, on avait systématiquement modifié le profil de recrutement de façon à développer une organisation dont les caractéristiques seraient différentes de celles des lignes aériennes traditionnelles. Cette entreprise avait introduit des pratiques de gestion comme la rotation des tâches, des mécanismes d'autogestion et exigeait une grande flexibilité de la part de ses employés. C'est pourquoi People Express a voulu recruter des employés provenant du secteur du transport terrestre et des services d'accueil comme l'hôtellerie plutôt qu'issus des lignes aériennes.

Le profil dominant des employés a un lien direct avec les autres composantes de l'organisation qu'il renforce. On retrouve tout d'abord un premier lien avec la structure d'organisation. L'établissement d'un profil dominant facilite la mise en place d'une structure d'organisation et exerce une influence sur le nombre de niveaux hiérarchiques, la surface de contrôle et la spécialisation des tâches. Ainsi, People Express a créé une organisation en recrutant des personnes douées d'un grand sens de l'autonomie et de l'initiative et mis en place cette organisation avec peu de niveaux hiérarchiques et une forte responsabilisation du premier niveau d'encadrement, celui des chefs d'équipe.

Le profil dominant des employés a aussi un lien avec la culture d'organisation, qu'il contribue à soutenir. Il facilite le développement

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

d'une culture d'organisation performante lorsque les individus mettent en place des valeurs communes et des comportements apparentés. Des profils similaires mènent plus facilement à une vision commune de l'organisation. Ainsi, le mode particulier de recrutement de People Express a permis de développer une culture de la responsabilisation et de l'autonomie par des mécanismes d'autogestion des équipes de travail plus poussés que chez les lignes aériennes traditionnelles possédant une forte culture de conformité. Par contre, un profil dominant peut aussi être associé à un cadre mental restreint et à une plus faible diversité d'opinions lors de prises de décisions importantes.

4. L'ÉTABLISSEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ORGANISATION

Plusieurs facteurs stratégiques jouent un rôle de premier plan dans l'établissement et le développement d'une organisation. Ce sont les facteurs comme le profil du fondateur, les conditions du secteur d'activité, les conditions de société et les événements marquants pour l'entreprise.

4.1. LE PROFIL D U FONDATEUR

Parmi les facteurs qui ont une influence considérable sur le développement d'une culture et d'une structure d'organisation, on retrouve les caractéristiques personnelles du fondateur. Le profil de ce dernier impose une empreinte indélébile au développement de l'organisation tant sur le plan de sa structure que sur celui de sa culture. Un fondateur ayant un style de direction centralisé créera une organisation à la structure centralisée et possédant une culture de contrôle. Ainsi, la compagnie Walt Disney, fondée par les deux frères Disney, fut largement influencée par le métier de dessinateur de ses fondateurs, ce qui a mené au développement d'une majorité des personnages de bandes dessinées de Disney.

4.2. LES CONDITIONS DU SECTEUR D'ACTIVITÉ

Dans le secteur de l'hôtellerie, les entreprises doivent faire face à des cycles économiques importants qui amènent des fluctuations de revenus. Tout secteur d'activité a des caractéristiques particulières qui viennent conditionner dans une certaine mesure les paramètres du développement de l'organisation. Les conditions particulières d'un secteur vont façonner la conception de l'organisation et exercer une influence sur les valeurs

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

collectives. Comme la majorité des chaînes, Days Inn fut marquée par la crise du pétrole de 1973-1974. Comme ses concurrents, la chaîne avait fait des investissements importants dans des projets de construction qui furent durement mis à l'épreuve durant la crise du pétrole, la récession et la crise de l'immobilier. Comme ce fut le cas pour une majorité de chaînes, ces événements ont eu des effets marquants sur le contrôle des coûts et la gestion serrée du risque financier.

4.3. LES CONDITIONS DE SOCIÉTÉ

Un troisième facteur qui influence le développement de l'organisation a trait aux conditions ambiantes de la société dans laquelle naît et se développe l'organisation. La sociologie du marché et les caractéristiques culturelles ambiantes exercent une influence sur les valeurs et les règles de fonction d'une organisation, puisque les individus y amènent leur bagage sociétal. C'est pourquoi l'origine géographique de la propriété d'une entreprise influence considérablement son développement. Des entreprises américaines, européennes ou encore japonaises auront des caractéristiques de fonctionnement établies selon les conditions sociales, politiques et économiques de leur société respective. Ainsi, la chaîne Holiday Inn s'est développée d'abord et avant tout aux États-Unis en harmonisant et standardisant ses services aux consommateurs. Son programme *Réservez sans surprise*, qui fut l'un des avantages importants de Holiday Inn, traduit l'affection des Américains pour des produits et services standards dans le domaine du tourisme. Si Holiday Inn avait démarré en Europe, les conditions de société fort différentes auraient sans doute amené l'entreprise à mettre en place des normes de standardisation plus souples qu'aux États-Unis.

4.4. LES ÉVÉNEMENTS MARQUANTS

Un autre des facteurs importants qui déterminent l'organisation a trait aux événements significatifs vécus par l'entreprise. Ce sont les leçons, succès et échecs qui marquent les premières années de l'entreprise. Les événements marquants amènent aussi l'organisation à faire des apprentissages particuliers. Plusieurs entreprises vont attribuer une stratégie à des facteurs internes comme leur compétence, alors que ces mêmes stratégies peuvent s'expliquer de façon prépondérante par des facteurs externes ou des éléments comme le hasard. Les événements marquants mènent à des phénomènes d'attribution importants.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Ainsi, le fondateur de l'entreprise Walt Disney s'est sorti à deux reprises de difficultés financières sérieuses en relançant le film *Blanche-Neige* et en faisant une seconde opération de commercialisation dans le marché. Cet événement marquant a eu une influence déterminante sur Walt Disney, qui a comme politique d'effectuer tous les sept ans un recyclage de l'ensemble des produits et personnages. L'organisation est dans une large mesure conditionnée par ses succès passés. Lorsque l'entreprise Walt Disney est en difficulté, elle a une propension à relancer un succès passé plutôt que de s'employer à innover en créant de nouveaux produits.

5. LES MODÈLES ORGANISATIONNELS AMÉRICAIN ET EUROPÉEN

On note que dans le domaine de l'hôtellerie et des lignes aériennes les entreprises américaines et européennes (ainsi que japonaises) ont des modèles d'organisation différents. Le modèle de développement des entreprises américaines repose sur le recrutement des employés et des cadres dans un important marché secondaire de l'emploi. C'est le marché des agences de placement. Cela explique pourquoi, dans une large mesure, ce modèle repose sur le recrutement d'employés provenant de l'extérieur de l'organisation. Ce modèle est établi sur des contrats à court et à moyen terme entre les individus et l'organisation plutôt que sur des relations d'engagement à plus long terme. C'est notamment le cas pour la majorité des grandes chaînes hôtelières et des compagnies américaines où le taux de rotation des employés et des cadres est plus élevé qu'en Europe. Ainsi, plusieurs cadres supérieurs des lignes aériennes et des chaînes hôtelières ont un cheminement de carrière marqué par des promotions rapides grâce à des séjours chez des concurrents. Ce modèle organisationnel est dominé par une gestion stratégique où la structure est axée sur une forme de rémunération incitative et des objectifs mesurables.

Alors que les entreprises américaines privilégient le développement d'organisations sur la base de la structure, les entreprises européennes misent davantage sur le développement d'une culture organisationnelle forte. Les modèles européen et japonais reposent sur des prémisses différentes de celles du modèle américain. Le marché secondaire de l'emploi y est nettement moins développé et les agences de placement y jouent un rôle marginal. Les employés et les cadres y sont plus fidèles à leur organisation qu'en Amérique du Nord. Les modèles européen et japonais s'appuient sur des approches relationnelles et des horizons d'engagement

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

à plus long terme. Ils sont dominés par une gestion stratégique axée sur la culture et sur une forte socialisation à des valeurs communes. Ils reposent sur un engagement à long terme de la part de l'individu et de son organisation.

6. LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DE NATURE STRATÉGIQUE

Des changements sur le plan d'une stratégie de marché exigent aussi des changements organisationnels de nature radicale. On retrouve une typologie des changements stratégiques de nature radicale dans les organisations. Allaire et Firsirotu (1993) ont classé ces changements radicaux selon quatre catégories, soit la réorientation, la transformation, la revitalisation et le redressement. La réorientation correspond à un changement dans les orientations de l'entreprise effectué en sélectionnant de nouveaux secteurs d'activité. La transformation, quant à elle, représente un changement stratégique provoqué par des facteurs généralement incontrôlables comme la déréglementation, les nouvelles technologies ou les nouvelles formes de concurrence. Ce sont des changements à plus long terme. La déréglementation à laquelle ont dû faire face les lignes aériennes partout dans le monde, principalement aux États-Unis, est une illustration d'une stratégie de transformation. La compagnie TWA et son nouveau président, William F. Carlton, ont entrepris un tel changement radical afin de faire face à la déréglementation. Cette opération de transformation a permis de modifier substantiellement le fonctionnement de la structure et de la culture de l'organisation.

La revitalisation et le redressement sont des changements effectués dans une perspective à plus court terme. La revitalisation est liée à la situation précaire de l'entreprise et à la menace à laquelle elle doit faire face à court et à moyen terme. La revitalisation correspond pour sa part à la réponse stratégique devant des pressions à court terme. Toutefois, dans ce contexte, l'entreprise dispose encore d'une période de temps avant de passer au stade du redressement où elle n'est plus en mesure de répondre à ses obligations à court terme. Chez British Airways, l'opération effectuée sur le plan du changement de structure, de culture et du profil des individus correspond à une opération de revitalisation.

On retrouve en dernier lieu le redressement, où l'entreprise doit répondre à des obligations à court terme et où sa survie est en jeu. Le transporteur aérien irlandais Aer Lingus a ainsi effectué un redressement

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

en se restructurant et en devenant un transporteur à tarifs réduits agressif, capable de bénéficier des opportunités sur le marché européen. Bien qu'il soit difficile à effectuer, le redressement offre l'avantage de présenter une situation ayant un caractère d'urgence connu de tous, ce qui permet une meilleure mobilisation des individus lors de l'implantation.

7. LE DÉVELOPPEMENT ET L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE . DE L'ORGANISATION

L'organisation passe généralement par un certain nombre de stades où l'on retrouve dans un premier temps, comme élément moteur de l'or$_g$anisation, les caractéristiques du profil des dirigeants. C'est le stade de l'influence du fondateur et de la première équipe de direction. Comme nous l'avons mentionné, dans des entreprises jeunes et de petite taille l'influence du profil du fondateur et des caractéristiques a généralement une empreinte indélébile sur le développement de l'organisation.

On observe par la suite un deuxième stade, celui du développement d'une culture d'organisation renforcé par les valeurs, les comportements et les expériences vécues dans les premières années. La majorité des propriétaires-fondateurs s'efforcent de mettre en place une culture d'organisation où l'on retrouve un certain nombre de valeurs partagées dans le fonctionnement de l'organisation. La petite taille de l'organisation facilite la socialisation des individus à des valeurs communes.

Au fur et à mesure qu'augmente la taille de l'organisation, on rejoint un troisième stade où la structure deviendra le facteur déterminant de l'organisation. L'entreprise s'agrandit et la bureaucratisation qui se traduit par l'augmentation du nombre de règles et de procédures devient un phénomène inévitable. Plus l'organisation est âgée et plus elle tend à avoir une structure formalisée ; l'ensemble des procédures est alors mis par écrit sous la forme de directives. L'entreprise perd ainsi de la flexibilité de fonctionnement.

Une seconde catégorie de liens peuvent être faits entre l'organisation et le concept d'alignement stratégique. Le concept d'alignement stratégique prend place dans l'organisation dont la structure, la culture et le profil dominant d'individus sont en accord, cohérents avec la stratégie de marché de la firme.

Les trois composantes de l'organisation représentent différents mécanismes d'alignement stratégique de celle-ci. L'introduction d'un

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

changement stratégique s'opère généralement à l'aide d'un mécanisme déclencheur qui mise sur le levier provenant d'une composante principale. On note toutefois que ce premier levier issu d'une composante a nécessairement des impacts sur les deux autres.

7.1. L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE SOUTENU PAR LA STRUCTURE D'ORGANISATION

Certains changements de nature organisationnelle sont soutenus principalement par la composante structurelle. Cela signifie que le changement organisationnel de nature stratégique s'effectue principalement sur le plan de la structure. L'exemple de Best Western montre comment l'alignement stratégique peut être déclenché par la mise en place de mécanismes structurels alignés sur une stratégie de marché. Best Western regroupe principalement des indépendants qui affrontent la concurrence de chaînes hôtelières corporatives comme Hilton. Cette chaîne a entrepris au cours des dernières années un programme important de développement de sa structure d'organisation afin de soutenir sa stratégie de marché. Une des caractéristiques structurelles de cette organisation vient du fait que le conseil d'administration (C.A.) est représenté par sept membres élus qui appartiennent aux sept principaux marchés géographiques. Les membres du C.A. sont élus pour une période de trois ans sans rémunération et ils ne peuvent servir plus de deux mandats. Cette structure démocratique et fortement représentative a dû être modifiée de façon à permettre à Best Western de mettre en place un programme corporatif et une structure plus formelle. Pour ce faire, l'entreprise a recruté un vice-président hôtellerie d'American Express dont le mandat fut de mettre en place un programme de renforcement de la structure de l'organisation. Ce changement structurel était nécessaire afin d'harmoniser mais aussi de discipliner les pratiques et politiques des hôteliers indépendants. Les membres de ce réseau ont établi un ensemble de politiques et procédures dans le but de mieux coordonner leurs pratiques, de concevoir un marketing commun et d'améliorer sensiblement leurs méthodes de contrôle de la qualité. Ce changement s'est avéré nécessaire parce que Best Western est d'abord et avant tout une association de membres affiliés et un regroupement d'hôteliers indépendants. L'entreprise possède une charte structurée à but non lucratif dont tous les actifs iraient à un organisme de charité si elle choisissait de mettre fin à ses activités.

Ce programme de renforcement de la structure d'organisation a amené Best Western à revoir l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

La fonction commercialisation fut structurée d'une façon plus formelle. Best Western a aussi créé une compagnie de services ayant pour but de mettre en place des programmes structurés de publicité sur une base locale et de publier des répertoires routiers ainsi que des guides de voyage. Cette structure plus formelle a aussi amené l'implantation d'une division d'approvisionnement de façon à permettre aux membres de Best Western de bénéficier d'économies d'échelle dans des achats communs. Des programmes d'approvisionnement ont été réalisés avec des fournisseurs comme Pepsi Cola, GM, des compagnies de café et des services alimentaires. L'entreprise a aussi mis sur pied un système centralisé de réservations lui permettant de concurrencer les autres chaînes. Plusieurs des initiatives sur le plan de la structure ont eu des impacts sur le plan de la culture et du profil des individus. Finalement, la structuration des modes de gestion de l'entreprise s'est concrétisée grâce à un institut professionnel de formation dont les activités décentralisées visent à parfaire les habiletés et les connaissances des membres. Cet institut offre des séminaires portant sur l'entretien des chambres, la gestion des opérations, la gestion comptable financière ainsi que le service à la clientèle.

Cette formalisation des pratiques de gestion a permis de développer une organisation dont les pratiques ainsi que les politiques et procédures, la culture organisationnelle et le profil des individus se rapprochent maintenant de ceux des chaînes corporatives.

7.2. L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE SOUTENU PAR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Le changement stratégique dans l'organisation peut aussi se faire à l'aide d'une modification des mécanismes favorisant la culture. Cela présuppose une initiative et des programmes visant à modifier les valeurs et les croyances des membres de l'organisation. Alors que plusieurs entreprises nord-américaines privilégient un alignement stratégique misant sur la structure, les entreprises européennes et japonaises comptent dans une plus grande proportion sur le développement d'un levier visant à renforcer la culture organisationnelle. Plusieurs travaux, dont ceux de William Ouchi (1981), ont montré l'importance de ce type de philosophie dans la culture des entreprises japonaises.

Depuis quelques années, on a tenté de mettre en lumière les traits communs qui sous-tendent une culture organisationnelle forte. Parmi les ouvrages ayant le plus marqué la gestion, on retrouve celui de Tom Peters

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

et Robert Waterman (1982), *La recherche de l'excellence.* Ces auteurs montrent comment les entreprises ayant une culture organisationnelle disposent d'un certain nombre de caractéristiques communes. Ainsi, dans ces organisations, les gestionnaires s'impliquent personnellement et ils sont proches des opérations courantes. Ces entreprises possèdent une mission organisationnelle partagée qui facilite le maintien et le contrôle des activités principales et les gains de productivité se font en collaboration avec les individus.

La gestion par la culture exige donc l'établissement d'un système interne de normes et de valeurs communes dans l'organisation (Schein, 1985). Contrairement à une gestion par la structure reposant sur un renforcement des politiques et procédures de l'entreprise, une gestion stratégique misant de façon prédominante sur la culture exige que l'employé internalise les normes et les valeurs de l'organisation comme faisant maintenant partie de son propre système de valeurs.

La privatisation de la compagnie British Airways est un exemple fort intéressant d'un changement de culture. British Airways, une entreprise gouvernementale, avait une culture bureaucratique avec des résidus de culture militaire. Cette entreprise est le fruit de la fusion de deux transporteurs, soit BOAC et les transporteurs domestiques BEA.

L'entreprise a vécu dans les années 1970 toute une série de perturbations, notamment la crise du pétrole et de multiples récessions économiques qui ont mis sa survie en péril. Mais ce sont surtout les nouvelles exigences de rentabilité provenant de la privatisation qui ont forcé l'entreprise à modifier considérablement sa culture d'organisation. À la fin des années 1970, les problèmes financiers étaient tels que la viabilité de British Airways fut remise en question. L'entreprise devait non seulement faire des suppressions d'effectif importantes et améliorer sensiblement son service à la clientèle, mais aussi livrer concurrence avec des tarifs beaucoup plus bas.

Au début des années 1980, Sir John King devint le président-directeur de British Airways et il entreprit un changement radical de la culture organisationnelle. Ce gestionnaire avait travaillé plusieurs années chez Hertz et chez Avis dans le secteur concurrentiel de la location automobile. Il introduisit une approche de service à la clientèle utilisée dans le secteur privé. Le changement culturel fut réalisé à l'aide de programmes intensifs de formation. L'entreprise a ainsi mis en oeuvre un programme appelé « Putting People First ». Plus de 12 000 personnes réparties en

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

groupes de 150 et 200 participants ont bénéficié de cette formation mettant l'accent sur le service à la clientèle, puis toute une série de programmes sont venus s'ajouter à cette opération. Le programme visait notamment à amener les employés à miser moins sur les politiques et procédures des entreprises, mais davantage sur une série de valeurs communes liées à la compréhension des besoins du client. Selon les évaluations, à la fin de ce programme de formation de plusieurs années, plus du quart des participants étaient sensibles aux questions de valeurs, aux exigences des clients et plus du tiers étaient des convertis enthousiastes au service à la clientèle. L'entreprise s'est par la suite engagée dans le développement d'une mission et d'une série d'objectifs visant à diffuser les valeurs rattachées au service à la clientèle à l'intérieur de ses différents services. Les tableaux suivants mettent en parallèle les énoncés de mission de British Airways en 1986 et en 1990.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Énoncé de la mission de British Airways, 1986

L'objectif

- Être la meilleure et la plus prospère compagnie aérienne dans le monde, en réalisant des profits intéressants dans toutes les activités qu'elle entreprend.

La mission jusqu'en 1990 et après

- British Airways aura un charisme corporatif tel que tous ceux qui y travailleront seront fiers d'y appartenir et se verront comme les représentants d'une des organisations les plus prospères au monde.
- British Airways sera une entreprise créatrice, ayant le souci de ses employés et de ses clients.
- Nous développerons une forme d'entreprise apte à générer des affaires qui fera l'envie de ses concurrents et qui contribuera à l'enrichissement de ses actionnaires.
- British Airways sera un adversaire sérieux dans toutes les sphères d'activité où elle fera affaire, en plus de démontrer une très grande habileté à réaliser des profits élevés.
- Nous serons perçus comme étant LE terrain de formation idéal pour les individus talentueux travaillant dans l'industrie des services.
- Que ce soit dans le transport aérien ou encore dans les secteurs du voyage et du tourisme, le terme « British Airways » sera le symbole ultime de la créativité, de la valeur, du service et de la qualité.

Les objectifs seront...

- Être les meilleurs et les plus prospères dans les secteurs du voyage, du tourisme et du transport aérien.
- Être reconnus comme étant les plus efficaces et les plus préoccupés par les intérêts de notre clientèle, en plus d'être reconnus comme étant les plus sécuritaires.
- Nous assurer que le terme « British Airways » est synonyme de souci des individus, d'accomplissement élevé et de succès d'entreprise.
- Maintenir et améliorer constamment les objectifs de bon employeur autant que ceux liés aux rôle de bon citoyen corporatif préoccupé par les besoins sociaux et communautaires ainsi que par le respect des standards environnementaux du milieu où l'entreprise fait affaire.
- Atteindre un niveau de retour sur investissement tel que n'importe quel actionnaire appréciera la valeur de son engagement avec British Airways et le considérera comme un investissement important et sûr.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Énoncé de la mission de British Airways, 1990

Mission et objectifs

Mission

Être la meilleure et la plus prospère entreprise dans l'industrie du transport aérien.

Objectifs

Sécurité

- Être un transporteur sûr et sécuritaire.

Force financière

- Fournir une performance financière forte et constante.

Leader mondial

- Accaparer une part importante du marché du transport aérien à travers le monde avec une présence significative dans tous les marchés géographiques importants.

Service et valeur

- Fournir un service supérieur et un bon rapport qualité-prix pour chacun des segments desservis.

Orientation client

- Exceller en anticipant les besoins du client et les actions de la concurrence et en y répondant rapidement.

Bon employeur

- Maintenir un environnement de travail qui attire, retient et développe des employés dévoués qui participent au succès de l'entreprise.

Bon voisin

- Être un bon voisin, intéressé au bien-être de la communauté et de l'environnement où l'entreprise fait affaire.

Afin d'atteindre ces objectifs, nous devons

- Fournir un service amical, professionnel et de qualité constante par des employés motivés et bien formés.
- Chercher à nous améliorer continuellement grâce à l'innovation et à l'utilisation de la technologie.
- Utiliser la planification et les processus de prise de décision qui fournissent une direction et des buts précis.
- Favoriser un style de leadership qui met en avant le plein respect des individus, le travail d'équipe et l'identification aux besoins des clients.
- Nous efforcer constamment d'atteindre les standards de qualité à des niveaux de coûts concurrentiels.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Il est important de noter que c'est la vulnérabilité de British Airways quant à sa survie même qui a amené un grand nombre d'employés à s'engager dans un programme d'amélioration du service à la clientèle afin de conserver leurs emplois, de même qu'à modifier leurs valeurs à l' égard de l'organisation. Un changement stratégique doit donc pouvoir convaincre les cadres et les employés de la vulnérabilité de l'organisation.

7.3. L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DU PROFIL DES EMPLOYÉS

Plusieurs changements de nature stratégique peuvent se faire aussi en transformant le profil dominant des individus dans l'organisation. Ces changements s'obtiennent généralement en modifiant le profil du nouveau président, qui devient un agent diffuseur des nouvelles valeurs et met en place une nouvelle structure d'organisation. Le profil du nouveau président et de son équipe de direction, son bagage d'expériences, sa formation antérieure et ses ancrages sur le plan de la gestion deviennent alors des déterminants du succès d'un tel changement.

Ainsi, à la fin des années 1990, la nomination de l'ex-vice-président d'American Airlines à la compagnie Swissair a traduit la volonté de cette compagnie de développer une organisation dont la culture et la structure d'organisation se rapprochent davantage du marché international. Dans un marché de plus en plus global comme celui des lignes aériennes, Swissair a pris la décision de recruter un président provenant d'un des principaux transporteurs aériens à avoir traversé avec succès la déréglementation, soit American Airlines ; elle voulait ainsi mettre en place une culture d'organisation et une structure qui lui permettraient de devenir un joueur international dans un marché libéralisé.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

L'entreprise Kampgrounds of America (KOA) et les exigences du développement d'une organisation performante

Le développement d'une organisation performante dont le fonctionnement est aligné sur une stratégie de marché nécessite généralement plusieurs années d'efforts. Toutefois, la construction d'une organisation possédant des compétences et un alignement stratégique comporte de nombreux défis particuliers. La compagnie Kampgrounds of America, connue sous le nom de KOA, est devenue la principale chaîne de camping-caravaning aux États-Unis. Son histoire illustre bien les difficultés associées à la construction d'une organisation d'envergure. Cette entreprise, malgré le fait qu'elle dispose d'une part de marché nettement plus élevée - jusqu'à dix fois - que celle de son plus proche concurrent, a éprouvé des difficultés importantes dans le développement d'une organisation performante.

Les investissements publics dans le développement de terrains gouvernementaux et la multiplication des sites indépendants sont venus accentuer la concurrence dans ce marché. Kampgrounds of America a fait des efforts importants afin de développer une organisation dont les caractéristiques s'apparentent aux services donnés dans le domaine de l'hôtellerie. Dans cette perspective, l'entreprise a mis en place des systèmes de franchisage, des programmes d'amélioration de la qualité des sites et introduit des mesures de contrôle de la qualité de ses services.

Malgré plusieurs années d'efforts l'entreprise KOA n'a pas su développer une organisation performante. Elle s'est retrouvée devant une variété de profils de propriétaires de terrains qui n'étaient pas homogènes et avec des membres dont les attentes différaient grandement quant au niveau de services à offrir aux consommateurs. De plus, l'entreprise a eu des coûts de transaction importants attribuables à l'éloignement de ses franchisés dont certains, loin du siège social, avaient tendance à adopter des comportements opportunistes, négligents ou encore non conformes aux politiques de l'entreprise. La production de manuels de fonctionnement et des sessions de formation ont été insuffisantes pour développer une culture d'organisation commune et mettre en place une véritable organisation performante permettant de distancer les opérations des indépendants locaux. Ces difficultés ont poussé l'entreprise à cesser d'investir dans la multiplication de ses franchises et à développer plutôt des terrains de camping à propriété corporative où l'entreprise exerce davantage d'influence dans la mise en place d'une structure, d'une culture et d'un profil de l'individu performant.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N
Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Conclusion

Cet ouvrage a présenté les principaux concepts fondant la mise en place de stratégies de marché concurrentielles par les entreprises de l'industrie du tourisme. Il a mis en évidence comment la stratégie est une activité complexe qui exige une compréhension fine des phénomènes de marché et de la concurrence ainsi que d'un certain nombre d'habiletés afin d'identifier, de développer et d'exploiter les ressources d'une entreprise. La pratique de la stratégie est un processus qui s'acquiert au fil des années et exige qu'une entreprise mise sur un nombre limité de compétences dont les avantages sont durables.

Cet ouvrage a aussi montré comment les entreprise performantes de l'industrie du tourisme innovent en combinant leurs activités de façon originale afin d'offrir de meilleurs produits, rejoindre de nouveaux segments ou encore soutenir une expansion géographique. Le processus de la stratégie est exigeant mais essentiel pour permettre à une entreprise d'atteindre une pleine croissance et une rentabilité supérieure.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Bibliographie

AAKER, David *A*, *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press, 1991.

AAKER, David, A., o Managing assets and skills : The key to a sustainable competitive advantage », *California Management Review, vol. 31,* n° 2, hiver 1989.

AAKER, David, *A.*, *Developing Business Strategies*, New York, John Wiley & Sons, 1984.

ABEGGLEN, James et George KAISHA STALK, *The Japanese Corporation*, New York, Basic Book, 1985.

ABELL, Derek F., *Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1980.

ALLAIRE, Yvan et Mihaela E. FIRSIROTU, *L'entreprise stratégique : Penser la stratégie*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1993, 636 p.

ALLAIRE, Yvan et Mihaela E. FIRSIROTU, « How to Implement Radical Strategies in Organizations)), *Sloan Management Review*, printemps 1985.

ALLAIRE, Yvan et Mihaela FIRSIROTU, «Stratégie de marché et marketing stratégique », dans J.P. Helfer et J. Orsoni (dir.), *Encyclopédie française du management*, Paris, Vuibert, 1982.

AMERICAN EXPRESS COMPANY, *Annual Report*, 1982.

Aviation Week & Space Technology, « Lufthansa Chief Plots Turnaround Strategy », 8 mars 1993, p. 40-43.

Aviation Week, 14 mars 1994, p. 63.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

BAILEY, Elizabeth E. et J.C. PANZAR, «The Contestability of Airline Markets during the Transition to Deregulation », *Law and Contemporary Problems*, hiver 1981, p. 809-822.

BAILEY, Elizabeth E., David R. GRAHAM et Daniel P. KAPLAN, *Deregulating the Airlines*, Cambridge, MIT Press, 1985.

BAILEY, Elizabeth E. et William J. BAUMOL, « Deregulation and the Theory of Contestable Markets », *Yale Journal on Regulation, vol. 1*, n° 111, 1984, p. 115-137.

BAILEY, Elizabeth E., «Airline Deregulation : Confronting the Paradoxes », *Regulation*, été 1992, p. 1825-1850.

BAILEY, Elizabeth E. et Jeffrey R. WILLIAMS, « Sources of Economic Rent in the Deregulated Airline Industry », *Journal of Law and Economics*, avril 1988, p. 173-201.

BAILEY, Elizabeth E. et Ann F. FRIEDLAENDER, «Market Structure and Multiproduct Industries », *Journal of Economic Leterature*, vol. 20, septembre 1982.

BAIN, Joseph *H., Barriers to New Competition*, Cambridge, M.A., Harvard University Press, 1956.

BALILES, Gerald L., « Fear of Flying: Aviation protectionism and global growth>>, vol. 76, n° 3, mai-juin 1997, p.8-12.

BANKS, Howard, « A Sixties Industry in a Nineties Economy », *Forbes*, 9 mai 1994, p. 107-112.

BARNEY, Jay B. «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991.

BARONE, S.S., Mansour JAVIDAN, G.B. RESCHENTALER et Dennis J.H. KRAFT, «Deregulation in the Canadian Airline Industry : Is There Room for a Large Regional Airline ? », *Logistics and Transportation Review*, vol. 22, n° 4, p. 421-448.

BARRETT, Frank, « Changing the Skylines », *Management Today*, janvier 1989, p. 93-101.

BAUM, Joel A.C., « The changing basis of competition in organizational populations : The Manhattan hotel industry, 1898-1990 », *Social Forces, n° 74*, 1995, p. 177-204.

BAUM, Joel A.C., « Organizational ecology >>, dans S.R. CLEGG, C. HARDY et H. NORD (dir.), *Handbook of Organization Studies*, Londres, Sage, 1996, p. 77-114.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

BAUM, Joel A.C. et Stephen J. MEZIAS, «Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990 >>, *Administrative Science Quarterly, vol.* 37, 1992, p. 580-604.

BAUMOL, William, John PANZAR et Robert WILLIG, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, New York, Harcourt Brace Jovanovitch Inc., 1982.

BAUMOL, William J., *o* Contestable Markets : An Uprising in the Theory of Industry Structure », *American Economic Review*, mars 1982.

BERGEN, Mark, Dutta SHANTANU et Orville C. WALKER JR, « Agency relationships in marketing : A review of the implications and applications of agency and related theories », *Journal of Marketing, 56, p.* 1-24, 1992.

BITTLINGMAYER, George, « Did Antitrust Policy Cause the Great Merger Wave », *Journal of Law and Economics*, Chicago, avril 1985, p. 77-119.

BONN, Mark A. et Richard R. BRAND, «Identifying Market Potential : The application of brand development indexing to pleasure travel », *Journal of Travel Research, vol.* 34, p. 31-35, 1995.

BORENSTEIN, Severin, « Dissipating the Airline Deregulation Dividend », *Regulation*, automne 1990, p. 69-77

BORENSTEIN, Severin, « The Dominant Firm Advantage in MultiProduct Industries : Evidence from the U.S. Airlines », *Quarterly Journal of Economics*, novembre 1991, p. 1237-1266.

BORENSTEIN, Severin, «The Evolution of U.S. Airline Competition » , *Journal of Economic Perspectives*, printemps 1992, p. 45-74.

BOSTON CONSULTING GROUP, *Perspectives on Experience*, Boston, Mass., Boston Consulting Group, 1972.

BOWER, Joseph L., *The Two Faces of Management*, Boston, Mass., Houghton Mifflin Company, 1983.

BRICKLEY, James A. et Frederick H. DARK, « The choice of organizational form The case of franchising », *Journal of Financial Economics, n°* 18, 1987, p. 401-420.

BRONSON, James W. et Curill P. MORGAN, «The role of scale in franchise success : Evidence from the travel industry », *Journal of Small Business Management*, 1998.

BRUNET, Jean-Pierre, *Strategic Groups : An Emergent Taxonomy*, Thèse de doctorat, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 1985.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

BUTTON, Kenneth,« Liberalizing European Aviation: Is There an Empty Core ? », *Journal of Transport Economics and Policy,* septembre 1996, p. 275-291.

BUZZELL, Robert D., « Are There "Natural" Market Structures ? », *Journal of Marketing, vol.* 45, hiver 1981.

BUZZELL, Robert D. et Bradley T. GALE, *The PIMS Principles : Linking Strategy to Performance,* New York, The Free Press, 1987.

CARLZON, Jan, *Moments of Truth,* Cambridge Mass., Ballinger Publishing Company, 1987, 135 p.

CAVES, Douglas W., Air Transport and its Regulators : An Industry Study, Boston, 1962.

CAVES, Douglas W., Laurits A. CHRISTENSEN, Michael W. TRETHEWAY et WINDLE, « Network Effects and the Measurement of Returns to Scale and Density for U.S. Railroads », dans *Analytical Studies in Transport Economics,* Cambridge United Press, 1985, p. 97-120.

CAVES, Douglas W., Laurits A. CHRISTENSEN, Michael W. TRETHEWAY et WINDLE, « The Importance of Economies of Scale, Capacity Utilization and Density in Explaining Interindustry Differences in Productivity Growth », *Logistics and Transportation Review, vol.* 24, n° l, mars 1988, p. 3-32.

CAVES, Douglas W., LAURITS A. CHRISTENSEN et Michael W. TRETHEWAY, «Economies of Density Versus Economies of Scale : Why Trunk and Local Service Airline Costs Differ », *Rand Journal of Economics, vol.* 15, n° 4, hiver 1984.

CHALK, Andrew J., John A. STEIBER et Alan W. TOMPKINS, «Managing the Airlines in the 1990's », *Journal of Business Strategy,* hiver 1997, p. 87-91.

CHILD, John, *Organization : A Guide for Manager and Administrator,* New York, Prentice Hall, 1977, p. 50-72.

COASE, Ronald, « The Nature of the Firm, Economica >>, 1973, n° 4, p. 386-405, dans *Reading in the price theory,* Homewood, Ill., Richard Irwin, 1952.

COOL, Karel et Dan SCHENDEL, « Strategic Group and Performance : The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982 », *Management Science,* vol. 33, n° 9, septembre 1987

DAGGOSTAR, B. et R. ISOTALO, « Factors Affecting Time Spent by Near-Home Tourists in City Destinations », *Journal of Travel Research, vol.* 30, automne 1992, p. 34-39.

DAOUDI, Walid, *L'évolution du transport aérien de 1903 à 1995,* Mémoire de recherche, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, avril 1996.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique,* Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

DAVID, Fred, *Fundamentals of Strategic Management*, Columbus et Toronto, Merrill Pub. Co., 1986.

DAY, George S. et David B. MONTGOMERY, «Diagnosing the Experience Curve », *Journal of Marketing, vol.* 47, n° 2, printemps 1983.

DAY, George S. et Allan D. SHOCKER, « Identifying Competitive Product-Market Boundaries : Strategic and Analytical Issues », Cambridge, Mass., Marketing Science Institute, document de recherche n° 76-112, août 1979.

DREZNER, T. et Z. DREZNER, « Competitive Facilities : Market Share and Location with Random Utility », *Journal of Regional Science, vol.* 36, n° 1, 1996, p. 1-15.

EDGARD, David et L. LITTLEJOHN, « Strategic Cluster and Strategic Space : The Case of the Short-Break Market », *International Journal of Hospitality Management, vol.* 6, n° 5, 6 juin 1994.

ETZEL, M. et A. WOODSIDE, « Segmenting Vacation Markets : The Case of the Distant and Near-Home Traveler », *Journal of Travel Research, vol.* 20, printemps 1982, p. 10-14.

EVANS, William N. et bannis KESSIDES, « Structure, Conduct and Performance

in the Deregulated Airline Industry », *Southern Economic Journal, vol.* 59, n° 3, janvier 1991, p. 450-467.

FAGNAN, Marie-Denise, *Analyse comparative des groupes stratégiques dans le transport aérien commercial*, mémoire de maîtrise, MBA recherche, Université du Québec à Montréal, 1999.

FELDMAN, Joan, « Tweaking the Establishment », *Air Transport World*, mai 1996, p. 65-73.

FLINT, Perry, « The Hub Specialist », *Air Transport World*, juillet 1996, p. 45-5 1.

FLINT, Perry, « Will the real United please stand up ? », *Air Transport World*, août 1997, p. 26-34.

FORSYTH, Peter, « The Gains from the Liberalization of Air Transport », *Journal of Transport Economics and Policy*, novembre 1997, p. 73-92.

GALBRAITH, Jay R., « Strategy and Organization Planning », *Human Resources Management*, printemps-été 1983.

GHEMAWATT, Pankaj, *Commitment : The Dynamic of Strategy*, New York, The Free Press, 1991.

GIALLORETO, Louis, *Strategic Airline Management : The Global War Begins*, Toronto, Pitman, 1988, 203 p.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

GILLEN, David, Tae H. OUM et Michael TRETHEWAY, « Airline Cost Structure and Policy Implications : A Multi-Product Approach for Canadian Airlines », *Journal of Transport Economics and Policy, vol. 24,* no 1, janvier *1990, p. 9-34.*

GILLEN, David et Tae H. OUM, N., « Demands for Fare Classes and Pricing in Airline Markets », *Logistics and Transportation Review, vol. 22,* no *3,* septembre *1986, p. 195-222.*

GILLEN, David, W.T. STANBURY et Michael TRETHEWAY, « Duopoly in Canada's Airline Industry : Consequences and Policy Issues » *Canadian Public Policy, vol. 14, 1988.*

GLUECK, William F., *Business Policy and Strategic Management,* New York, McGraw-Hill, *3e* édition, *1980.*

GORDON, J., « Airline Costs and Managerial Efficiency », *Transportation Economics, 1965.*

GRAHAM, David R., Daniel P. KAPLAN et David S. SIBLEY, *o* Efficiency and Competition in the Airline Industry », *The Rand Journal of Economics,* Mount Morris, printemps *1983, vol. 14, p. 118-139.*

GREYHOUND CORPORATION, *Rapport annuel 1979-1980.*

HADFIEL, Gillian K., « Credible spatial preemption through franchising >>, *Rand Journal of Economics, vol. 22, 1991, p. 531-543.*

HAMEL, Gary et C.K. PRAHALAD, « Do You Really Have a Global Strategy ? », *Harvard Business Review,* juillet-août *1985, p. 139-144.*

HANLON, Pat, *Global Airlines : Competition in a Transnational Industry,* Sutton, Quadrant House, *1996, 320 p.*

HARMEL-TOURNEUR, Catherine, *Effets des fusions sur le progrès technique et sur les coûts dans l'industrie américaine du transport,* Mémoire de recherche, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, mars *1994.*

HARRIGAN, Kathyn Rudie, *Strategic flexibility : A Managing Guide for Changing Times,* Lexington, M.A., Lexington Books, *1983.*

HENDERSON, Danna K., «Profit Paradox : Gains Mays Slow Restructuring », *Air Transport World,* janvier *1995, p. 23-37.*

HILL, Leonard, « TAP Dancing to Profits >>, *Air Transport World,* mars *1998, p. 50-51.*

HIRSCHMAN, W.B., « Learning Curve » , *Chemical Engineering, 1964, vol. 61,* no 7.

HUMPRHEYS, Barry, *Les nouveaux développements des SIR,* Paris, ITA, *1994, vol. 32.*

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique,* Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

INGRAM, Paul, *The Rise of Hotel Chains in the United States, 1896-1980*, New York, Garland, 1996a.

INGRAM, Paul, « Organizational form as a mechanism for generating credible commitment : The evolution of naming strategy in the U.S. hospitality industry >>, *Strategic Management Journal*, vol. 17, édition spéciale été, 1996b, p. 85-98.

INTERNATIONAL AVIATION CIVIL ORGANIZATION, *Civil Aviation Statistics of the World*, TACO, Statistical Yearbook.

INTERNATIONAL AVIATION CIVIL ORGANIZATION, *Financial Data 1979*, Digest of Statistics, Series F.

INTERNATIONAL AVIATION CIVIL ORGANIZATION, *Financial Data 1996*, Digest of Statistics, Series F.

JANE'S AVIATION DIRECTORY, 1996 et 1997.

JENSEN, Michael C. et William H. MECKLING, « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics, n° 3*, 1976, p. 305-360.

JENSEN, Michael C. et J. Kevin MURPHY, « CEO Incentives - It's not how much you pay but how », *Harvard Business Review*, mai-juin 1990.

JENSEN, Michael C., « Eclipse of the Public Corporation >>, *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1989.

JONES, G.R., « Socialization Tactics, Self Efficiency and Newcomers: Adjustments to Organizations », *Academy Of Management Journal*, n° 29, 1986, p. 262-279.

JORDAN, W., Airline Regulation in America : Effects and Imperfections, 1970.

KAVES, C., T.W.L. CHRISTENSON et M.W. TRETHEWAY, « Economies of Density versus Economies of Scale and Local Services Airlines Cost Defense », *Rand Journal of Economics*, hiver 1984, vol. 15, n° 4, p. 471-489.

KEELER, P., « Airline Regulation and Market Performance » *Journal of Economics and Management Science, p.* 399-422, 1972.

KLEIT, Andrew N.,« Competition without Apology : Market Power and Entry in the Deregulated Airline Industry », dans *Regulation*, été 1991, p. 68-75.

KLING, James A., Curtis M. GRIMM et Thomas M. CORSI, «Hub Dominated Airports : An Empirical Assessment of Challenger Strategies », *Logistics and Transportation Review*, vol. 27, n° 3, septembre 1991, p. 203-223.

LABICH, Kenneth, « How airlines will look in the 1990's >>, *Fortune*, ler janvier 1990, p. 50-56.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

LEBHER, George M., *Chain Stores in America : 1859-1959,* New York, Chain Store Publishing, 1959.

LELE, Milcom, *Creating Strategic Leverage,* Boston, John-Wiley, 1992.

LEVINE, Michael E., «Airline Competition in Deregulated Markets : Theory, Firm Strategy, and Public Policy », *Yale Journal on Regulation,* vol. 4, 1987, p. 393-415.

LEVINE, Michael E., « Is Regulation Necessary ? » dans *California Air Transportation and National Regulatory Policy,* 1965.

LEVITT, T., « The Globalization of Markets », *Harvard Business Review,* mai-juin, 1983, p. 92-102.

LIMA, Edvaldo Pereira, «Tango Twosome », *Air Transport World,* décembre 1997, p. 61-64.

LOUNG, James, « Success in the Skies », *Asian Business,* décembre 1996, p. 24-34.

MCSHAN, Scott et Robert WINDLE, «The implications of Hub and Spoke Routing for Airline Costs and Competitiveness », *Logistics and Transportation Review,* vol. 25, n° 3, p. 209-229.

MEYER, Sophie, *Le projet ciel ouvert, un défi insurmontable ?,* Mémoire de recherche, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, avril 1993.

MINTZBERG, Henry, *Grandeur et décadence de la planification stratégique,* Paris, Dunod, 1994.

MINTZBERG, Henry, « The Effective Organization : Forces and Forms », *Sloan Management Review,* hiver 1991.

MINTZBERG, Henry, « Patterns in Strategy Formation », *Management Science,* 1978, p. 934-948.

MORRISON, Allen et J. WINSTON, « Empirical Implications and Tests of the Contestability Hypothesis », *Journal of Law and Economics, vol.* 30, n° 1, avril 1987, p. 53-66.

MORRISON, Allen et J. WINSTON, « The Economic Effects of Airline Deregulation », *Brookings Institution,* Washington, D.C., 1986.

NEIMS, Douglas W., « Shifting the Niche », *Air Transport World,* décembre 1996, p. 71-75.

NELSON, Richard R. et Sidney G. WINTER, *An Evolutionary Theory of Economic Change,* Cambridge, MA, The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique,* Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

OBEL, Borge, « SAS: Changes in Competition, Strategy, and Organization », Technovation, 1986, p. 145-153.

OSTER, Clinton V. et Don H. PICKRELL, « Marketing Alliances and Competitive Strategy in the Airline Industry », Logistics and Transportation Review, vol. 22, n° 4, p. 371-387.

OTT, James, « Global Alliances Transform Industry as Free Trade Grow », Aviation Week & Space Technology, 26 novembre 1990.

OTT, James, « New Economic Forces Reshape Global Aviation », Aviation Week & Space Technology, 20 novembre 1995, p. 44-45.

OUCHI, William G., Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Reading, Mass., Addison Wesley, 1981.

OUCHI, William G., « Markets, Bureaucracies and Clans >>, Administrative Science Quarterly, vol. 25, mars 1980.

OUCHI, William G., « The Relationship between Organization Structure and Administration Control », Administrative Science Quarterly, vol. 22, 1977, p. 95-113.

OUM, Tae Hoon et Yimin ZHANG, « A Note on Scale Economies in Transport », Journal of Transport Economics and Policy, Londres, septembre 1997, p. 309-315.

PANZAR, John C. et Robert D. WILLIG, « Economies of Scope », American Economic Review, Papers and Proceedings, vol. 71, n° 2, mai 1981.

PAPADOPOULOS, S.I., « Strategy Development and Implementation of Tourism Marketing Plans : Part 2 », European Journal of Marketing, vol. 23, n° 3, 1989, p. 37-47.

PAVAUX, Jacques, Concurrence et efficacité : Quelle politique européenne de transport aérien ?, Paris, ITA, vol. 23, 1991.

PAVAUX, Jacques, Le transport aérien à l'horizon 2020: Éléments de réflexion prospective, Paris, Les Presses de l'Institut du transport aérien, 1995, 234 p.

PEARCE, John A. et J.R. ROBINSON, Strategic Management : Strategy Formulation and Implementation, Homewood, Ill., Richard Irwin, 1982.

PETERS T.J. et R.H. WATERMAN, In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies, New York, Harper and Row, 1982.

PORTER, Michael E., Competitive Strategy, New York, The Free Press, 1980.

PORTER, Michael E., Choix stratégiques et concurrence, Paris, Economica, 1982, 426 p.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

PORTER, Michael E., *Competitive Advantage : Creative and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 1985.

PORTER, Michael E., *Competition in Global Industries*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1986.

PORTER, Michael E., « Toward a Dynamic Theory of Strategy », *Strategic Management Journal, vol.* 12, 1991, p. 95-117.

PORTER, Michael *W., Market Structure, Strategy Formulation and Firm Profitability : The Theory of Strategic Groups and Mobility Barriers*, New York, John F. Cady, 1978, 126 p.

PRAHALAD, C.K., « Developing Strategic Capability : An Agenda for Top Management », *Human Resource Management*, vol. 22, n° 3, automne 1983.

PRAHALAD, C.K. et G. HAMEL, «The Core Competence of the Corporation », dans *Harvard Business Review*, mai juin 1990.

PUSTAY, Michael W., « Toward a Global Airline Industry : Prospects and Impediments » *Logistics and Transportation Review*, vol. 28, n° 1, mars 1992, p. 103-128.

RAPP, Lucien et François VELLAS, *La privatisation des compagnies aériennes en Europe*, Paris, ITA, vol. 10, 1988.

RICE, Faye, « Hotels Fight for Business Guests », *Fortune, 23* avril 1990, p. 265274.

RUMELT, R.P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston, Mass., Harvard University Press, 1974, 1986.

RUMELT, Richard P., «How Much Does Industry Matter ? » , document de recherche, Université de Californie, octobre 1988 ; paru dans *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 167-185.

RUMELT, Richard P., D. SCHENDEL et D.J. TEECE, « Strategic Management and Economics », *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991.

SALOP, Steven C. et David T. SCHEFFMAN, « Raising Rival's Costs », *Economic Review Papers and Procedure*, n° 73, 1983.

SAMPSON, Anthony, *Les empires du ciel : Les dessous des grandes compagnies aériennes*, Montréal, Les Éditions du Boréal, 1984, 332 p.

SANDLER, Ralph D., « Market Share Instability in Commercial Airline Markets and the Impact of Deregulation », dans *The Journal of Industrial Economics*, vol. 36, n° 3, mars 1988, p. 327-334.

SCHEIN, Edgar H., *An Organizational Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1981.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

SCHEIN, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership,* San Francisco, Calif., Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHERER, F. et Georges J. STIGLER, « The Economies of Scale *», Journal of Law and Economic,* octobre 1958, p. 54-7 1.

SCHERER, F.M., *Industrial Market Structure and Economic Performance,* Chicago, Houghton Mifflin Company, 2e édition, 1980.

SCHMALENSEE, Richard, « Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry *», The Bell Journal of Economics,* vol. 9, 1978, p. 305-327.

SCHMALENSEE, Richard, « Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands », *The American Economic Review,* vol. 72, n° 3, 1982. SERVICE WORLD EDITION, 100 Edition, 1978.

SHIFRIN, Carole A., « Track Record Offers Competitive Paradigm *», Aviations Week & Space Technology,* 3 juin 1996, p. 61-64.

SINHA, Dipendra, « The Theory of Contestable Markets and U.S. Airline Deregulation : A Survey », dans *Logistics and Transportation Review,* vol. 22, n° 4, p. 405-419.

SMIRCH, L., « Concepts of Culture and Organization Analysis *», Administrative Science Quarterly,* vol. 28, 1983, p. 339-358.

SMITH, Timothy K., « Why Air Travel Doesn't Work *», Fortune, 3* avril 1995, p. 42-56.

SPELL, Marlyn, *With a Capital Geo,* World Trade, octobre 1998.

STALK, George Jr. et Thomas M. ROUT, *Competing Against Time,* New York, The Free Press, 1990.

STALK, George Jr., Philip EVANS et Lawrence E. SHULMAN, « Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy *», Harvard Business Review,* mars-avril 1992.

TANEJA, N.K., *Introduction to Civil Aviation,* Lexington, Lexington Books, 1989.

TEECE, David J. « Economies of Scope and the Scope of the Enterprise », *Journal of Economic Behavior and Organization, n°* 1, 1980, p. 233-247.

TEECE, David J., « Technological and Organizational Factors in the Theory of the Multinational Enterprise », dans Mark Casson (dir.), *The Growth of Inter national Business,* New York, George Allen and Irwin, 1983, p. 51-62.

TEECE, David, «Applying Concepts of Economic Analysis to Strategic Management », dans J.M. Pennings and Associates, *Organizational Strategies and Changes,* San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

TEECE, David, «Market Entry Strategies for Innovators : Avoiding Pyrrhic Victories », Berkeley University, document de recherche n° M-7, juillet 1986.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique,* Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

TRETHEWAY, Michael W. et Tae H. OUM, *Airline Economics : Foundations for Strategy and Policy,* Vancouver, Centre for Transportations Studies, University of British Columbia, 1992, 123 p.

UPBIN, Bruce, « Teaching an airline to fly », *Forbes,* 15 décembre 1997, p. 86-93.

VAAN, J. et H.E. CHAN, B.M. Staw (dir.), « Toward a Theory of Organization and Socialization », dans B.M. Staw (dir.) *Research and Organizational Behavior,* Greenwich, Conn., JAI Press, 1979, p. 209-274.

VARLET, Jean, *L'interconnexion des réseaux de transport en Europe,* Paris, ITA, vol. 24, 1992.

VELLAS, François, *Tourisme et libéralisation du transport aérien,* Paris, ITA, vol. 38, 1995.

VERNON, Raymond, « International Investment and International Trade in the Product Cycle », *Quarterly Journal of Economics,* mai 1966, p. 190-207.

WAHGHEMA, P., « Building Strategy Experience », *Harvard Business Review,* vol. 63, mars-avril 1985.

WOODSIDE, A. et R. PITTS, « Effects of Consumer Life Styles, Demographics, and Travel Activities on Foreign and Domestic Travel Behavior », *Journal of Travel Research, n°* 14, hiver 1976, p. 13-15.

WHITE, « Economies of Scale and the Question of Natural Monopoly », *Airline Industry, vol.* 44, 1979.

WILLIAMSON, Oliver *E., Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications,* New York, The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, Oliver E., «Transaction Cost Economics : The Governance of Contractual Relations », *Journal of Law and Economics,* octobre 1979.

WILLIAMSON, Oliver E., *The Economic Institutions of Capitalism,* New York, The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E., *Economic Organization : Firms, Markets and Policy Control,* New York, New York University Press, 1986.

WILLIAMSON, Oliver E., « Strategizing, Economizing and Economic Organization », *Strategic Management Journal,* vol. 12, 1991, p. 75-94.

WOODS, Wilton, « Revolution in the Air », *Fortune,* ler janvier 1990, p. 58-64.

WOOLSEY, James P., « Don't Fence me in », *Air Transport World,* mai 1987,p. 65-66.

WYCKOFF, David, « New Tools for Achieving Service Quality », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* novembre 1984, p. 78-91.

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique,* Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

L'auteur

Vincent SABOURIN, Ph.D. (en gestion stratégique à l'Université McGill sous la direction d'Henry Mintzberg), est professeur de stratégie de gestion à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal et enseigne au programme de la Maîtrise en planification et gestion du tourisme. Il a effectué des interventions comme expert dans le domaine du tourisme pour des réseaux d'hébergement, des projets de développement immobilier et des associations sectorielles. Il anime des séminaires à travers le Canada et à l'étranger.

Il est intervenu comme expert au Brésil, en Jordanie, au Liban, en Tunisie ainsi qu'en Belgique. Il fut professeur-invité en stratégie dans plusieurs écoles de gestion de France, ESCEM Poitier et le Groupe ESC de Grenoble, et maître de conférence à l' ISE de Lille. Il a écrit dans plus d'une cinquantaine de publications scientifiques comme la *Revue française de gestion*, la *Revue internationale de Tourisme*, *l'International Journal of Technology Management*, *Journal of Technology Transfer* et le *Journal of Engineering and Technology Management.*

© 2000 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

AGMV MARQUIS
Québec, Canada
2000

© 2000 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *L' industrie touristique*, Vincent Sabourin, ISBN 2-7605-1038-7 • D1038N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés