

Table des matières

Remerciements	15
Chapitre 1. Objectif, sources et plan de l'ouvrage	17
1.1. Le thème central	17
1.2. Les sources	21
1.3. Le plan	22
1.4. Bibliographie	25
Chapitre 2. Premiers systèmes de réservation (1930-1960)	27
2.1. Introduction	27
2.2. Développement du transport aérien aux États-Unis et apparition de systèmes de réservation (1920-1940)	27
2.3. Réservation et système de réservation	30
2.3.1. Réservation et vente	31
2.3.2. Le schéma d'un système de réservation et ses composants	32
2.4. Les premières procédures manuelles de réservation au sein d'American Airlines	36
2.5. Première automatisation partielle des procédures de réservation : l'ère des machines de type « RESERVISOR » (1946-1960)	38
2.5.1. Les premières recherches sur la conception de machines pour résoudre les problèmes de réservation des billets d'avion	38
2.5.2. Les machines de type « RESERVISOR » (1946-1960)	40

2.5.2.1. L'architecture générale	40
2.5.2.2. Les unités centrales	41
2.5.2.3. Les terminaux des agents.	42
2.5.2.4. Le fonctionnement général.	43
2.5.3. Conclusions de l'ère RESERVISOR	45
2.5.3.1. Les apports du RESERVISOR	45
2.5.3.2. Les limites	45
2.6. Synthèse.	47
2.7. Bibliographie.	49

Chapitre 3. La naissance de SABRE ou l'innovation-mère 51

3.1. Les premiers travaux conjoints entre American Airlines et IBM	51
3.1.1. Les contacts préliminaires entre les deux compagnies	51
3.1.2. La constitution d'un groupe de travail American Airlines – IBM (1954-1958)	52
3.2. La proposition globale d'IBM pour le projet SABRE.	56
3.2.1. Le cahier des charges d'American Airlines	56
3.2.1.1. Les attentes managériales	56
3.2.1.2. Les spécifications fonctionnelles	57
3.2.1.3. Les performances techniques exigées	58
3.2.2. La proposition d'IBM.	59
3.2.2.1. L'installation centralisée	59
3.2.2.2. Les terminaux des agents.	61
3.2.2.3. Le réseau de communication	62
3.3. L'analyse de la proposition	63
3.3.1. Introduction.	63
3.3.2. Analyse de la proposition : la perspective d'IBM	63
3.3.2.1. La concordance de la proposition avec la stratégie d'IBM	63
3.3.2.2. Le rapport coûts/bénéfices de la proposition	63
3.3.2.3. L'évaluation du risque technique	64
3.3.3. L'analyse de la proposition : la perspective d'American Airlines	65
3.3.3.1. La concordance de la proposition avec la stratégie d'American Airlines	65
3.3.3.2. Le rapport coûts/bénéfices de la proposition	65
3.3.3.3. L'évaluation du risque technico-organisationnel	66

3.4. Le développement du projet	67
3.4.1. Introduction	67
3.4.2. La structure organisationnelle du projet	68
3.4.3. La conception ou design technique	70
3.4.3.1. Une situation type de réservation	70
3.4.3.2. Les premières conséquences techniques du scénario	72
3.4.3.3. L'organisation de la configuration centrale	73
3.4.3.4. Le rôle du logiciel de contrôle	75
3.4.4. La programmation, le codage et les tests	76
3.5. Le déploiement	78
3.6. Les premiers enseignements du projet SABRE	79
3.7. Bibliographie	81
Chapitre 4. SABRE et la création d'autres SIR (1964-1972).	85
4.1. Introduction	85
4.2. Les suites immédiates du projet SABRE pour IBM	86
4.3. Delta et Pan Am s'équipent d'un système informatisé de réservation similaire à SABRE.	89
4.4. Eastern Airlines crée le système de référence	90
4.5. United Airlines arrive enfin	92
4.5.1. La préparation du SIR et l'architecture de la configuration retenue.	92
4.5.2. La structure du projet	96
4.5.3. Le développement du projet	96
4.5.4. Les conséquences de cet échec.	97
4.6. La TWA suit...	98
4.7. SABRE évolue avec difficulté	100
4.7.1. L'utilisation de SABRE au sein d'American Airlines	101
4.7.2. Les bénéfices financiers engendrés par SABRE.	101
4.7.3. Les problèmes rencontrés par SABRE de 1965 à 1970.	102
4.7.4. La résolution erratique des problèmes de SABRE	104
4.8. Le bilan de cette décennie.	105
4.8.1. Le vainqueur est... IBM	105
4.8.1.1. Les équipements matériels	105
4.8.1.2. Le logiciel de contrôle : de ACP à TPF	106
4.8.1.3. Le logiciel d'application : PARS	107
4.8.2. Du côté des compagnies aériennes américaines	108
4.9. Bibliographie	110

Chapitre 5. La plateforme électronique SABRE (1967-1976)	115
5.1. Compagnies aériennes et agences de voyages aux États-Unis	115
5.2. La méthode de travail traditionnelle des agences de voyages	117
5.3. Les premiers pas de l'informatisation des agences de voyages	119
5.3.1. Le <i>teleticketing</i>	119
5.3.2. L'installation de terminaux dans quelques agences	120
5.3.3. Vers une généralisation des terminaux de réservation dans les agences	121
5.3.3.1. La proposition de l'ASTA (1972).	121
5.3.3.2. Une proposition commune à tout le secteur d'activité : le projet <i>Joint Industry Computerized Reservation System</i> ou JICRS (1974-1976)	122
5.4. SABRE devient la première plateforme électronique de réservation accessible par les agences	126
5.4.1. La préparation discrète du projet SABRE destiné aux agences de voyages	126
5.4.2. Le plan d'affaires	127
5.4.2.1. Les objectifs	128
5.4.2.2. La configuration technique	128
5.4.2.3. Le marketing du nouveau système	128
5.4.2.4. Estimation initiale coûts/bénéfices	129
5.4.3. Les spécifications fonctionnelles du nouveau système	129
5.4.4. Développement et déploiement de la plateforme SABRE dans les agences	131
5.4.4.1. La gouvernance du projet	131
5.4.4.2. Le développement.	131
5.4.4.3. Le déploiement	133
5.4.5. Les premiers résultats	133
5.4.5.1. Les résultats commerciaux	133
5.4.5.2. Les résultats financiers à la fin 1976	133
5.4.6. Les conséquences de ce succès initial.	135
5.5. United déploie la plateforme APOLLO dans les agences de voyages. . .	136
5.5.1. Les intentions initiales de United Airlines	136
5.5.2. Le revirement de United	138
5.5.3. Les premiers résultats et leurs conséquences.	138
5.6. La réaction des autres acteurs.	139
5.6.1. La TWA réagit	139

5.6.2. Eastern Airlines et Delta Airlines restent dans l'expectative.	139
5.6.3. La dernière tentative de l'ASTA : le projet MARS	140
5.7. Synthèse	141
5.8. Bibliographie	143
Chapitre 6. SABRE dans un secteur dérégulé (1977-1978)	147
6.1. Introduction	147
6.2. L'état du transport aérien domestique aux États-Unis vers 1970	148
6.3. La politique du <i>Civil Aeronautics Board</i>	150
6.4. La critique de la régulation du transport aérien.	151
6.4.1. La critique des experts	151
6.4.2. La critique politique	153
6.5. La loi de dérégulation du transport aérien.	156
6.5.1. Les principales dispositions de cette loi.	156
6.5.1.1. Les objectifs	156
6.5.1.2. Dispositions générales	156
6.5.2. La promulgation de la loi.	157
6.6. SABRE ET APOLLO poursuivent leur expansion : les compagnies <i>co-host</i>	157
6.7. Synthèse	160
6.8. Bibliographie	161
Chapitre 7. La compétition exacerbée (1979-1990)	165
7.1. Les conséquences immédiates de l' <i>Airline Deregulation Act</i>	166
7.1.1. Introduction.	166
7.1.2. L'arrivée de nouveaux acteurs et d'un nouveau modèle d'affaires (<i>low cost carrier</i> ou compagnie à bas coûts)	166
7.1.3. L'évolution des tarifs	168
7.1.4. Conséquences pour les passagers	169
7.2. Analyse et réactions stratégiques des grandes compagnies traditionnelles	170
7.2.1. Introduction.	170
7.2.2. La reconfiguration du réseau de transport	171
7.2.3. L'approvisionnement en fuel (kérosène)	174
7.2.4. Les rémunérations du personnel	174
7.2.5. Premières conclusions des mesures prises pour réduire les coûts dans les compagnies traditionnelles	177

7.3. L'utilisation des plateformes SABRE et APOLLO sans contrôle (1979-1983)	178
7.3.1. Les principales plateformes électroniques déployées à cette époque dans les agences de voyages	178
7.3.2. Les plateformes électroniques et l'amélioration de la compétitivité de leur compagnie propriétaire	179
7.3.3. Les plateformes électroniques et l'accroissement d'efficacité du travail dans les agences de voyages.	180
7.3.4. SABRE et APOLLO sont utilisés comme des armes anti-compétitives	184
7.3.4.1. Les partenaires d'une plateforme de réservation	184
7.3.4.2. Les principales manœuvres anti-compétitives.	184
7.4. La régulation des plateformes de réservation par le CAB (1983-1984).	189
7.4.1. Premières investigations par le ministère de la Justice (<i>Department of Justice – DOJ</i>)	189
7.4.2. Le rapport du Régulateur (CAB)	190
7.4.3. La régulation des plateformes de réservation par le CAB	191
7.5. L'utilisation réglementée des plateformes de réservation (1985-1990)	193
7.5.1. Les contrats proposés aux agences de voyages	194
7.5.2. L'affichage biaisé des informations sur les écrans des agents de voyages	195
7.5.3. La politique discriminatoire des redevances exigées des différentes compagnies partenaires de SABRE et d'APOLLO.	196
7.5.4. L'accès discriminatoire à l'historique des ventes	197
7.5.5. Les autres mesures anti-compétitives	198
7.5.6. La compétition entre plateformes de réservation après la mise en œuvre des mesures régulatrices du CAB.	198
7.6. Le développement du <i>revenue (yield) management</i> par les compagnies aériennes	201
7.6.1. Le <i>revenue management</i>	201
7.6.2. La dérégulation change la donne	202
7.6.3. La gestion de l' <i>overbooking</i>	203
7.6.4. La gestion des ventes au rabais sur un vol (<i>discount management</i>).	204
7.6.5. La gestion des ventes au rabais dans un réseau <i>hub-and-spoke (origin-destination management)</i>	209
7.6.6. La mise en service d'un logiciel complet de <i>revenue management</i> par American Airlines et les autres compagnies	210

7.7. Synthèse	211
7.7.1. Les passagers	211
7.7.2. Les compagnies aériennes	212
7.7.3. Les agences de voyages.	214
7.7.4. Les plateformes de réservation.	215
7.7.5. Le financement du système de distribution à la fin des années 1980	219
7.7.6. Les points de repère de la décennie 1980.	220
7.8. Bibliographie	221

Chapitre 8. Les aventures européennes de SABRE 227

8.1. Objectifs	227
8.2. L'Europe de l'Ouest et l'état de son transport aérien vers 1980	229
8.2.1. Généralités	229
8.2.2. La mobilité en Europe de l'Ouest	230
8.2.3. Les compagnies aériennes européennes vers 1980	230
8.3. La réglementation du trafic aérien international vers 1980	231
8.3.1. La convention de Chicago	231
8.3.2. Les accords bilatéraux.	232
8.4. Les SIR européens vers 1980.	234
8.4.1. Les débuts des SIR européens : fin des années 1960-1976.	234
8.4.1.1. Les systèmes basés sur une infrastructure IBM	235
8.4.1.2. Les systèmes basés sur une infrastructure UNIVAC	235
8.4.2. Les systèmes européens à accès multiples vers 1980	238
8.5. La bataille du Royaume-Uni	243
8.5.1. Les prémices	243
8.5.2. La bataille elle-même	245
8.5.3. Le dénouement de la crise	247
8.5.4. Les véritables conclusions de la bataille du Royaume-Uni.	248
8.6. La riposte structurelle européenne : l'étude préliminaire des plateformes électroniques internationales AMADEUS et GALILEO	249
8.7. La création des sociétés AMADEUS et GALILEO et des plateformes européennes éponymes	251
8.7.1. L'actionnariat initial.	252
8.7.2. L'organisation des sociétés AMADEUS et GALILEO.	254
8.7.3. Quelques points clés du développement des plateformes de réservation AMADEUS et GALILEO	254
8.7.4. En résumé...	257
8.8. La régulation des plateformes de réservation par la Communauté européenne.	257

8.9. Conclusion	259
8.10. Bibliographie	261

Chapitre 9. La décennie des mutations 267

9.1. Introduction	267
9.2. Les tendances antérieures confirmées durant la décennie 1990	268
9.2.1. La mondialisation des plateformes électroniques de réservation	268
9.2.2. La concentration progressive des GDS	269
9.2.3. La poursuite de la régulation de l'activité des GDS.	272
9.3. Premier changement dans l'environnement organisationnel de SABRE : American Airlines modifie sa politique informatique (vers 1990)	274
9.3.1. L'analyse stratégique et les nouvelles orientations de la politique informatique d'American Airlines	274
9.3.2. La mise en œuvre de la nouvelle stratégie	276
9.4. Les nouvelles technologies changent l'environnement concurrentiel de SABRE (à partir de 1994)	280
9.4.1. Introduction.	280
9.4.2. Les balbutiements	280
9.4.3. Les premiers sites web de réservation (1990-1996).	281
9.4.4. L'agence en ligne TRAVELOCITY et ses concurrents ultérieurs (1996-2002)	283
9.4.4.1. Naissance et développement de TRAVELOCITY (mars 1996-1997)	283
9.4.4.2. Le modèle économique de la société TRAVELOCITY	284
9.4.4.3. L'expansion de l'agence virtuelle TRAVELOCITY.	284
9.4.4.4. L'impact technique de l'agence en ligne TRAVELOCITY sur le GDS SABRE	286
9.4.4.5. Les premiers grands concurrents de l'agence TRAVELOCITY	287
9.5. Deuxième grand changement dans l'environnement organisationnel de SABRE : American Airlines et SABRE se séparent (1992-2000)	288
9.5.1. Introduction	288
9.5.2. Le regroupement des activités informatiques liées à SABRE au sein d'American Airlines (1992-1995).	288
9.5.3. L'introduction de SABRE en Bourse (1996)	292
9.5.4. L'évolution de SABRE Group Holdings de 1997 à 2000	295
9.5.5. SABRE Group Holdings devient complètement indépendant d'AMR et d'American Airlines (1999-2000)	296

9.6. Synthèse	298
9.7. Bibliographie	300

Chapitre 10. L'évolution de SABRE Holdings de 2000 à 2010 309

10.1. Introduction	309
10.2. Les premiers pas de SABRE Holdings (2000-2001).	310
10.3. Le secteur d'activité des fournisseurs de GDS vers 2000-2002	312
10.3.1. Introduction	312
10.3.2. Les concurrents	312
10.3.3. Les fournisseurs	314
10.3.4. Les produits de substitution	314
10.3.5. Les clients	315
10.3.6. Les nouveaux entrants	318
10.3.7. L'environnement	318
10.3.8. Les défis auxquels sont confrontés les fournisseurs de GDS vers 2002.	318
10.4. La réduction des coûts informatiques au sein de SABRE Holdings (2001-2009)	321
10.4.1. Les objectifs commerciaux	321
10.4.2. Les objectifs techniques	322
10.4.3. Le projet global	322
10.4.3.1. La situation de départ	322
10.4.3.2. Les étapes du projet	323
10.4.3.3. L'architecture de la nouvelle configuration	323
10.4.3.4. La mise en œuvre du projet ATSE	325
10.4.3.5. La mise en œuvre des autres projets	326
10.5. Diversification, intégration verticale des fournisseurs de GDS et concentration de deux fournisseurs (2004-2007).	326
10.5.1. Expansion de SABRE Holdings	327
10.5.2. Expansion de AMADEUS Global Travel Distribution	327
10.5.3. La « niche » de WORLDSPAN L.P.	327
10.5.4. L'évolution de GALILEO INTERNATIONAL	328
10.6. La dérégulation des GDS et ses conséquences (2004)	328
10.6.1. Introduction	328
10.6.2. La dérégulation des GDS aux États-Unis	329
10.6.3. Les conséquences de la dérégulation aux États-Unis	330
10.6.4. La modification du code de conduite européen des GDS	332
10.7. La distribution de voyages aériens vers 2010	334
10.7.1. Internet et GDS (y compris agences de voyages en ligne)	334

10.7.2. La pénétration du marché mondial par les différents GDS vers 2010	334
10.8. Synthèse	335
10.9. Bibliographie	337
Conclusion	345
Index	365