



SEDES

15, rue Bleue
75009 Paris
Tél. : 40 22 60 00



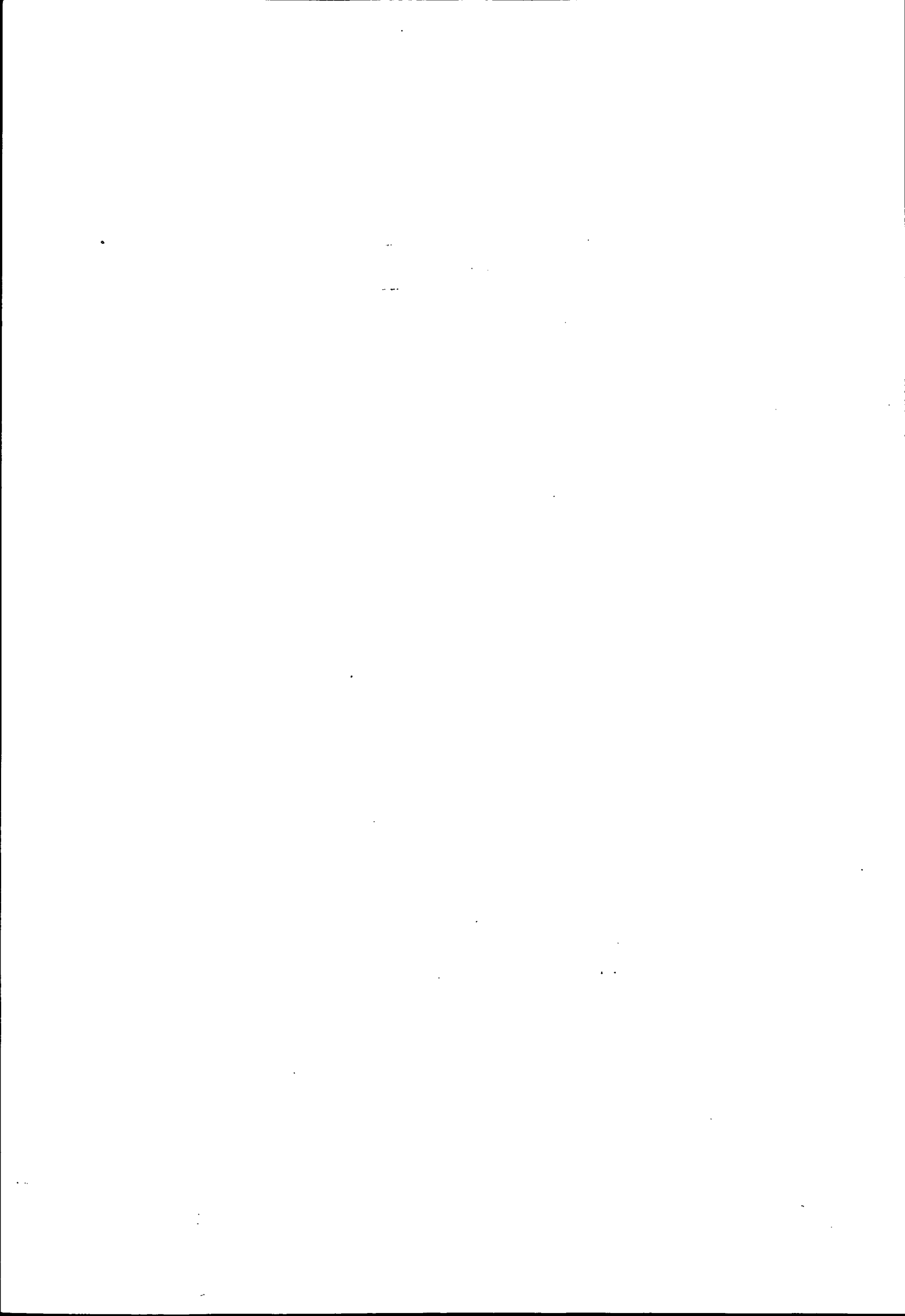
TER

8 rue de Richelieu
75001 Paris
Tél. : 42 96 88 29

ORGANISATION ET STRATEGIE DES OPERATEURS DE TRANSPORTS INTERNATIONAUX PAR AUTOCARS

GRANDE-BRETAGNE

Juillet 1989



SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| CHAPITRE I - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU MARCHÉ BRITANNIQUE | 1 |
| 1 - LES DEPLACEMENTS TOURISTIQUES A L'ETRANGER | 2 |
| 2 - LES DEPLACEMENTS INTERNATIONAUX EN AUTOCAR | 5 |
| CHAPITRE II - LES ACTEURS DU MARCHÉ LES ACTEURS DU MARCHÉ | 9 |
| 1 - STRUCTURE DE LA PROFESSION DES AUTOCARISTES | 10 |
| 2 - LES TOURS-OPERATORS ET LES AGENCES DE VOYAGES | 12 |
| 3 - LES RELATIONS ENTRE TOURS-OPERATORS, AGENCES DE VOYAGES ET AUTOCARISTES | 14 |
| CHAPITRE III- LA STRATEGIE DES OPERATEURS BRITANNIQUES | 15 |
| 1 - SERVICES REGULIERS | 16 |
| 2 - NAVETTES | 17 |
| 3 - OCCASIONNEL | 19 |
| CONCLUSION | 20 |
| ANNEXE : ENTRETIENS AVEC DES ENTREPRISES BRITANNIQUES | 23 |

Grande-Bretagne

CHAPITRE I

**LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES
DU MARCHE BRITANNIQUE**

Grande-Bretagne

1 - LES DEPLACEMENTS TOURISTIQUES A L'ETRANGER

Une des composantes essentielles du marché du transport international par autocar depuis le Royaume Uni est le flux des touristes qui vont à l'étranger pour des excursions ou pour des séjours. Il paraît donc important d'en rappeler les principales caractéristiques.

La Grande-Bretagne, en 1985, comptait 55 millions d'habitants qui réalisaient : 48,5 millions de séjours (> 4 nuits) dont 15,7 millions de séjours à l'étranger.

Le taux de départ en vacances britannique est de près de 60 %, un peu plus dans l'Est du pays, un peu moins dans le Nord et le Pays de Galles. Sa progression continue est surtout le fait des voyages à l'étranger, multipliés par 4 depuis 1960 (et plus encore si l'on prend en compte les excursions courtes, pour faire du shopping à Calais par exemple). Les séjours à l'étranger ne représentent que le tiers du nombre de séjours totaux mais deux fois plus de dépenses (6,1 milliards de £) que les séjours en Grande-Bretagne (3,1 milliards de £).

On constate, comme ailleurs, une tendance au fractionnement des vacances et un intérêt croissant pour les séjours à thème.

1.1 - Destinations

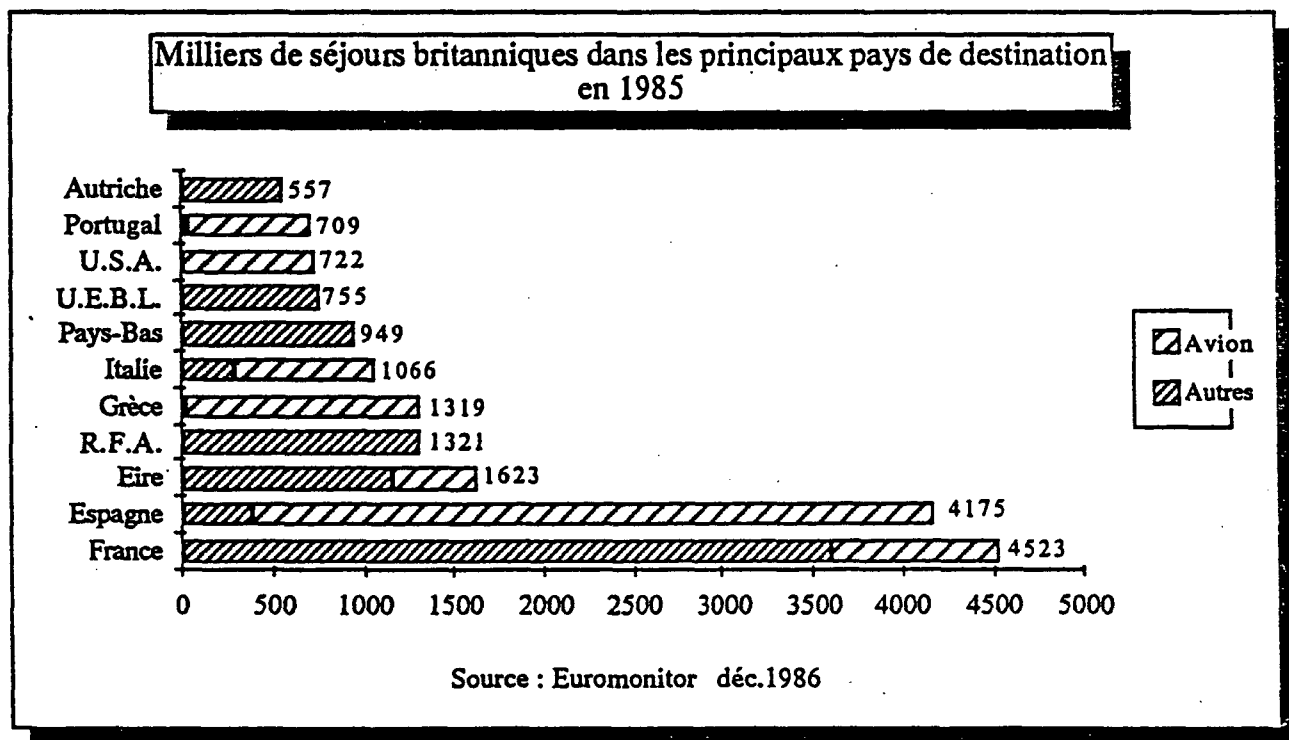
La France est la première destination des Britanniques, avec 4,5 millions de séjours d'au moins un jour en 1985 selon les statistiques britanniques (1). L'Espagne l'a pratiquement rattrapée au cours des années 80, mais ne bénéficie pas de l'abondance des excursions qui intéressent le Nord de notre pays.

(1) Les statistiques françaises aboutissent tous les ans à un total supérieur d'environ 20 % aux statistiques britanniques sur le nombre de séjours touristiques des britanniques en France. Les séjours de transit qui sont comptabilisés dans les statistiques françaises ne le sont peut-être pas dans les statistiques britanniques ce qui expliquerait cette différence.

Loin derrière (1,6 millions) arrivent l'Irlande et le Bénélux, puis l'Allemagne, la Grèce et l'Italie. Les Etats-Unis ont perdu de leur attractivité et se situent, en 1985, au niveau du Portugal (0,7 millions).

Les principales destinations sont l'Île de France, la Bretagne et la Provence-Côte d'Azur, puis le Nord, la Bourgogne, Rhône-Alpes, l'Aquitaine...

La clientèle est relativement jeune (moins de 45 ans), familiale (62 %), aisée. Elle va au bord de la mer ou en circuits touristiques et organise elle-même ses séjours.



1.2 - Modes de transport des touristes pour les séjours à l'étranger

La situation insulaire de la Grande-Bretagne explique la part très importante de l'avion dans les modes de transport à destination de l'étranger.

Celui-ci domine surtout pour les pays de villégiature estivale lointains, Espagne, Italie, Grèce.

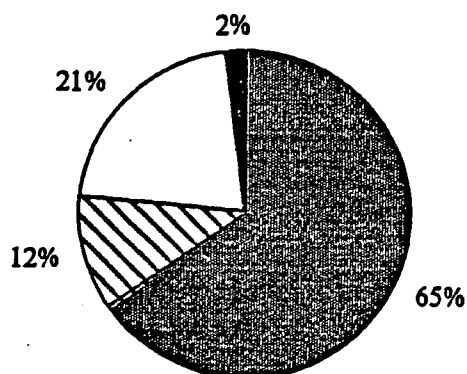
Pour les pays plus proches, France, Bénélux, Irlande, RFA, la voiture particulière domine. L'autocar arrive ensuite (1/5 environ des passagers qui sortent de Grande-Bretagne en bateau), suivi, assez loin, du train.

Notons que 60 % des touristes britanniques qui partent à l'étranger recourent à des agences de voyages, ce pourcentage descend à 35 % pour les voyages en France.

MODES DE TRANSPORT UTILISES POUR LES SEJOURS A L'ETRANGER

EN 1985

source : Maison de la France



- Avion
- ▨ Bateau (voiture)
- Bateau (autres)
- Aéroglossier

2 - LES DEPLACEMENTS INTERNATIONAUX EN AUTOCAR

En 1987, 11,6 millions de voyageurs sont entrés en Grande-Bretagne par voie maritime et autant sont sortis avec ce même mode.

Ces voyageurs sont pour 60 % des résidents britanniques et pour 40 % des non résidents.

Parmi ceux-ci, 25 % voyageaient en autocar :

- 27 % pour les résidents britanniques
- 21 % pour les non résidents.

Ce mode de transport est donc nettement plus développé auprès de la clientèle britannique qu'il ne l'est auprès de la clientèle étrangère qui se rend en Grande-Bretagne.

Les statistiques britanniques distinguent trois types de voyages en autocar :

- les circuits et navettes
- les excursions d'un jour,
- les autres voyages (dont les voyages sur les lignes régulières).

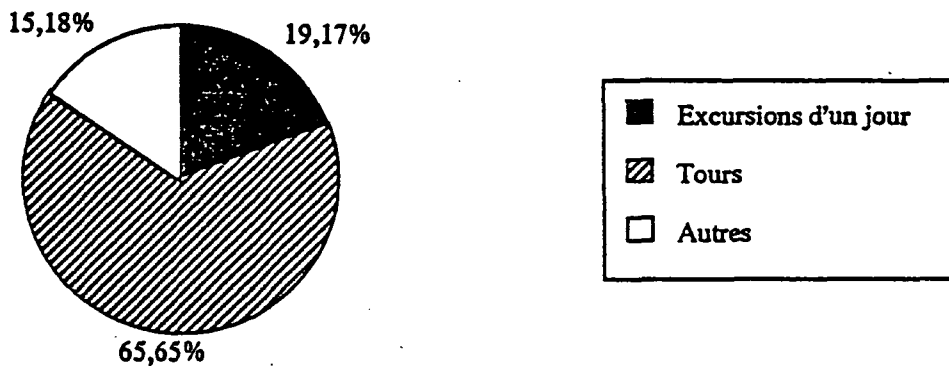
En 1987, 1,9 million de britanniques (- 7 % par rapport à 1986) sont partis à l'étranger en autocar dont :

- 66 % en navette ou avec des circuits organisés,
- 19 % pour des excursions d'un jour.

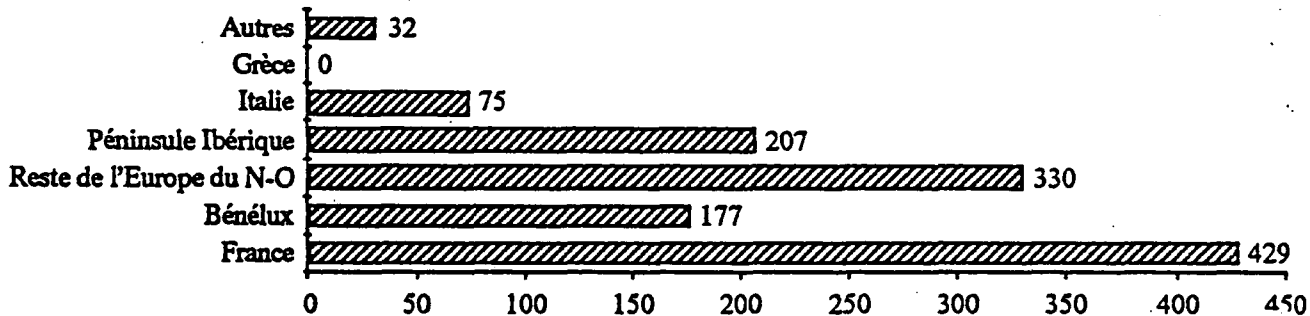
La diminution des voyages en autocar entre 1986 et 1987 provient en totalité des excursions d'un jour qui n'ont concerné que 365.000 britanniques en 1987 au lieu de 535.000 en 1986 alors que la clientèle des circuits et navettes augmentait de 2 % et que les autres voyages stagnaient.

VOYAGES PAR AUTOCAR A L'ETRANGER EN 1987

source : Department of Transport

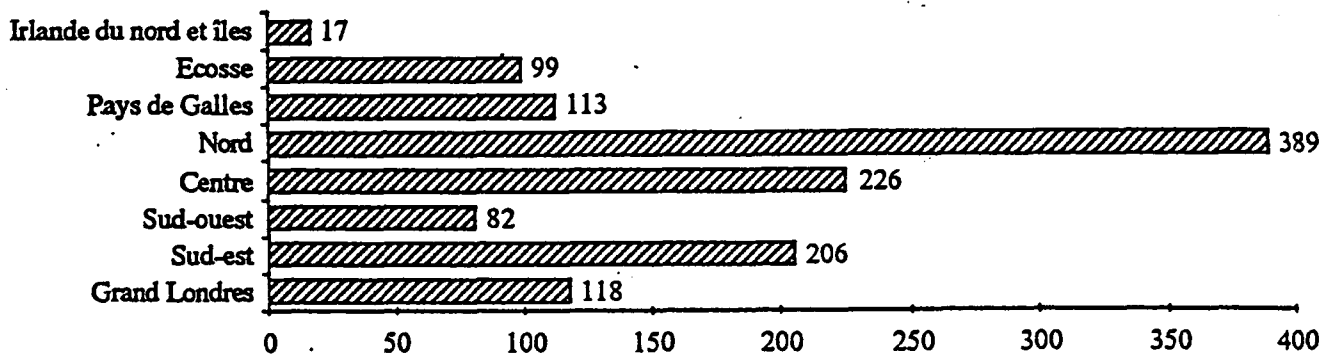


Touristes britanniques empruntant des tours par autocar vers l'étranger : destinations en 1987



Source : Department of Transport

Touristes britanniques empruntant des tours par autocar vers l'étranger : origine géographique en 1987



Source : Department of Transport

Les étrangers qui se sont rendus en 1987 en Grande-Bretagne en autocar étaient 982.000 dont :

- 62 % en circuit ou navette
- 6 % pour des excursions d'un jour.

En moyenne, les voyageurs autocaristes étrangers allant en Grande-Bretagne se sont accrus de 4 % entre 1986 et 1987 ; cette croissance est la résultante de fortes variations qui affectent les segments de marché (+ 25 % pour les circuits, - 10 % pour les excursions d'un jour, - 20 % pour les autres voyages).

Globalement, après une très forte croissance du trafic international par autocar qui a été en moyenne de + 20 % par an à la fin des années 1970 et au début des années 1980, on assiste depuis 1984 à une faible croissance (+ 1,8 % par an en moyenne) qui contraste fortement avec la tendance des dix années précédentes.

Les pays de destination des 1,25 millions de voyageurs britanniques qui empruntent des circuits ou des navettes par autocar sont pour :

- 34 % la France
- 14 % le BENELUX
- 26 % les autres pays du Nord-Ouest de l'Europe
- 17 % l'Espagne et le Portugal
- 6 % l'Italie
- 3 % le reste du monde.

Les 613.000 visiteurs étrangers qui viennent en circuits autocaristes ou en navette en Grande-Bretagne sont originaires pour :

- 45 % de France
- 17 % de RFA
- 19 % des autres pays du Nord-Ouest de l'Europe
- 19 % du reste du monde.

La Grande-Bretagne draine également une clientèle nord-américaine relativement importante pour des tours d'Europe.

Grande-Bretagne

CHAPITRE II
LES ACTEURS DU MARCHE

Grande-Bretagne

La déréglementation totale depuis 1982 (services de plus de 50 km) et 1986 (tous services) a profondément modifié l'exercice de la profession ; seule reste nécessaire une licence d'aptitude professionnelle à exploiter des autocars.

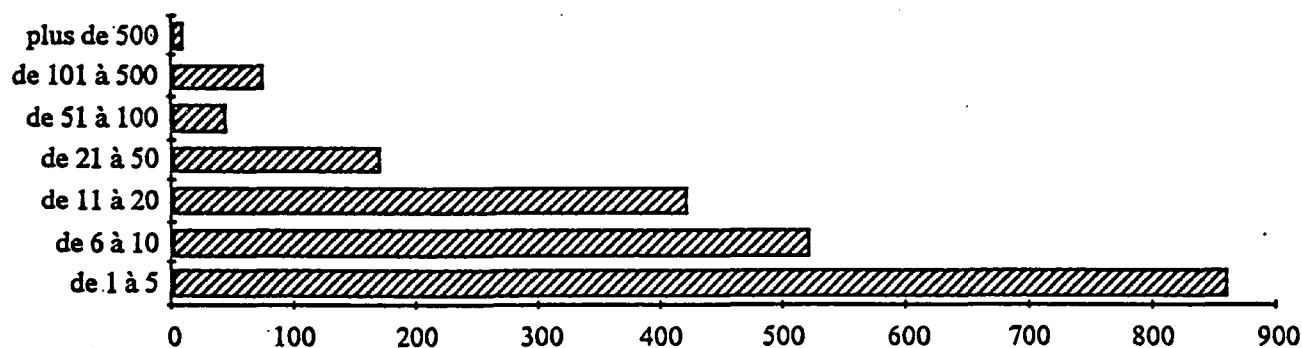
Les services internationaux restent soumis aux règles communautaires ou ASOR.

1 - STRUCTURE DE LA PROFESSION DES AUTOCARISTES

En 1985, 1.900 compagnies exploitaient à peu près 30.000 autocars à usage touristique, soit en moyenne 15,7 cars par société selon les estimations du Bus and Coach Council.

En mai 1988, après la déréglementation et la privatisation de la National Bus Company (divisée en 70 entreprises revendues séparément), le nombre des opérateurs était monté à 2.057, dont 1.754 privés. La plupart restent de taille modeste.

Nombre de caristes privés selon leur parc de véhicules
en mai 1988



Source : TRRL - calculs propres

La déréglementation nationale, en 1982 et surtout 1986, a entraîné l'apparition de nouveaux opérateurs, en particulier une cinquantaine d'entreprises régionales nées du démantèlement et de la vente de la compagnie nationale NBC en 1987/1988. Ces entreprises travaillaient, jusqu'ici, essentiellement sur les services réguliers nationaux et internationaux ; cela pourrait évoluer.

D'autre part, les petites entreprises qui se sont mises à exploiter des lignes locales commerciales vont peut-être profiter de cette nouvelle source de revenu pour se tourner, aux périodes creuses, vers le transport touristique.

Ceci étant, le marché touristique, où existent de nombreuses compagnies souvent âgées (+ 20 ans) et attachées à leurs habitudes, est dominé par quelques grandes entreprises :

- **National Express** (ou plutôt sa filiale **International Express**) qui a hérité des lignes de NBC et les exploite en louant les services de caristes,
- **Wallace Arnold**, leader sur l'occasionnel,
- **Coach Europe**, toute jeune, mais qui dispose de l'appui considérable de **International Leisure Group**, vaste conglomération d'activités touristiques (charters aériens, clubs, TO, etc.) qui a créé **Coach Europe** en 1988 à partir de **National Coach**.

2 - LES TOURS-OPERATORS ET LES AGENCES DE VOYAGES

En 1986 le marché britannique comptait près de 800 tours-operators et environ 12.000 agences de voyages et points de vente dont 584 tours-operators et 5.600 agences détaillantes inscrits à l'Association des Agents de Voyages Britanniques (A.B.T.A.).

Les tours-operators agissent en qualité de fabricants grossistes des produits qu'ils mettent sur le marché. On estime qu'ils ne commercialisent directement que 10 % de leurs ventes, le reste passant par les réseaux de distribution des agences de voyage.

Deux tours-operators dominent le marché :

- Thomson Travel avec 2,2 millions de forfaits en 1986,
- Itasun avec près de 2 millions de forfaits en 1986.

Deux autres tours-operators **Horizon Holidays** et **British Airways T.O.** ou **Skytours** commercialisent entre 500.000 et un million de forfaits, tandis qu'une dizaine d'autres dépassent 100.000 forfaits par an.

Thomson Travel est une filiale d'**International Thomson Organisation** qui possède sa propre chaîne d'agences et une compagnie de charter **Britania Airways**.

Itasun, filiale d'**International Leisure Group**, contrôle diverses autres marques comme **School plan** ou le **Club 18-30** et **I.L.G.** possède une compagnie de charters **Air Europe** qui a développé des liaisons régulières, une compagnie autocariste **Nat Coaches** et des hôtels en Grande-Bretagne.

Horizon Holydays possède également sa propre filiale charter "**Orion Airways**", un réseau d'agences de voyages et de l'immobilier touristique en Espagne.

British Airways T.O. est une filiale de **British Airways** qui contrôle plusieurs autres marques.

On estime que les tours-operators traitent 60 % des vacances à l'étranger des britanniques et la quasi-totalité des vacances de sports d'hiver.

En ce qui concerne les agences de voyage, le marché est encore relativement éclaté. Le Royaume-Uni compte cependant cinq chaînes qui détiennent chacune entre 200 et 300 agences et points de vente ; il s'agit de Thomas Cook, Pickfords, Lunn Poly, Hogg Robinson et A.T. Mays. Huit autres chaînes possèdent entre 15 et 100 agences ou points de vente chacune.

3 - LES RELATIONS ENTRE TOURS-OPERATORS, AGENCES DE VOYAGES ET AUTOCARISTES

Les relations entre l'association des agences de voyages britanniques ABTA et celle des autocaristes BCC (Bus and Coach Council) n'ont pas été toujours les meilleures, ainsi l'ABTA a menacé d'interdire aux membres de la BCC de commercialiser via les agences de voyages membres de l'ABTA les forfaits autocaristes pour l'étranger à moins que les tours-operators de la BCC ne soient eux-mêmes membres de l'ABTA.

En fait, on verra dans le chapitre suivant que le partage du marché et les relations entre ces opérateurs diffèrent beaucoup d'un segment de marché à l'autre.

Pour les lignes régulières, les compagnies autocaristes ou plutôt l'une d'entre elles qui est en train d'acquérir une position monopolistique développe son propre réseau d'agences de voyages.

Pour les navettes, un petit nombre de tours-operators qu'ils soient autocaristes ou non dominant le marché et utilisent naturellement les réseaux d'agences de voyages pour la commercialisation.

Pour les circuits ou les excursions en autocar le marché est très dispersé et beaucoup d'autocaristes qui conçoivent eux-mêmes leurs produits vendent leurs forfaits simultanément par un ou deux points de vente qui leur appartiennent et par des réseaux régionaux ou quelquefois nationaux d'agences de voyages.

Grande-Bretagne

CHAPITRE III

LA STRATEGIE DES OPERATEURS BRITANNIQUES

Grande-Bretagne

La stratégie et le rôle respectif des opérateurs dépend des marchés que nous analyserons successivement en distinguant les services réguliers, les navettes et les circuits y compris les excursions d'une journée.

1 - SERVICES REGULIERS

Environ 70 lignes internationales desservent le Royaume-Uni (hors trafic frontalier en Irlande), à destination de tous les pays d'Europe (plus de 200 villes dont 45 en France).

En 1988, ces lignes étaient encore regroupées en 4 réseaux principaux : ceux de **National Express**, de **Grey Green** (vers Paris, Amsterdam, Berlin), **Transline** (vers les villes de garnison britannique en RFA) et **Euroways** (vers Paris et Barcelone).

Or, fin 88 et début 89, **National Express**, récemment vendu par l'Etat à ses cadres, a racheté les droits de **Grey green** puis de **Wallace-Arnold** (**Euroways**). Comme **National Express** est aussi distributeur des billets de **Transline** (qui appartient à **Harris Coaches**), son catalogue comprend aujourd'hui la quasi-totalité des lignes régulières vers la Grande-Bretagne. Ces lignes sont presque toutes sous le label **Eurolines**.

National Express n'exploite pas directement ses lignes, puisqu'elle ne possède en propre que quatre cars.

Son fonds de commerce, lors de sa séparation de la compagnie nationale NBC et de sa vente, était constitué de la marque **National Express**, qui couvre 85 % du réseau interurbain (déréglementé) britannique, des droits de lignes internationales de NBC, et d'un certain nombre de bureaux à travers le pays. **National Express** a donc continué à passer des contrats avec les transporteurs (devenus privés) pour exploiter les lignes de sa marque et bénéficier de son savoir-faire, de sa notoriété et de ses réseaux de distribution. **National Express** dispose ainsi en propre d'un réseau d'une douzaine d'agences de voyages qui vendent uniquement des billets et des produits touristiques en autocar. Elle développe ce réseau par acquisition externe et cherche à constituer ainsi une petite chaîne spécialisée dans ses produits.

L'international ne représente que 4 % du CA de National Express, mais la firme a rapidement décidé de conforter sa position de leader sur ce marché, complément naturel de son activité de base : elle dispose aujourd'hui d'un quasi-monopole.

Etant donné sa taille, et la presque saturation de son marché, National Express sera certainement appelée à regarder vers l'extérieur. Ses dirigeants et propriétaires se montrent réservés, pragmatiques, attentistes, et parlent de la nécessité d'augmenter la coopération avec des entreprises étrangères ; il n'est pas certain que leur stratégie ne soit déjà définie d'autant que l'ouverture du tunnel sous la Manche, dont on ne peut envisager les conséquences sans avoir une idée des tarifs qu'il appliquera, risque bien d'être fatale aux lignes d'autobus : celles-ci devront se donner rapidement l'armature suffisante, en terme de variété de destinations directes, de fiabilité et de réseau de distribution pour pouvoir préserver leur spécificité face à un chemin de fer accéléré (vers Paris et Amsterdam au moins) et sans rupture de charge.

2 - NAVETTES

Les navettes constituent une part importante de l'activité des caristes vers l'étranger, probablement pas loin de la moitié des voyageurs transportés (les Britanniques aiment les vacances à la mer, et s'adressent volontiers à des tours-opérateurs).

Selon les autorisations accordées, 2,5 millions de touristes auraient pu venir ou transiter par la France en 1988 (capacité maximale si toutes les autorisations étaient utilisées). En fait, selon les pays de destination, ces autorisations doivent être utilisées dans une fourchette de 20 à 40 %.

La destination principale selon les autorisations accordées est, d'assez loin, l'Espagne et ses stations balnéaires de masse en été. Viennent ensuite la France, destination d'été et d'hiver, l'Italie, l'Autriche et la Yougoslavie.

Sur ce marché opèrent 100 compagnies autocaristes britanniques. Selon les autorisations de transit ou de destination accordées par le Ministère des Transports français on constate que :

- 4 d'entre elles ont obtenu 45 % des autorisations accordées pour la saison été-hiver 1988 ; il s'agit de **Nat-Coaches** (480.000 places aller-retour), **Club Cantabrica** (289.000), **Smiths Shearings** (212.000) et de **Parks of Hamilton** (120.000).
- 36 d'entre elles ont obtenu des autorisations pour des capacités allant de 10.000 à 70.000 places aller et retour,
- 60 d'entre elles ont obtenu des autorisations pour 200 à 10.000 places.

En fait, si l'on considère cette fois-ci les compagnies autocaristes et les tours-operators qui organisent ces navettes, on constate que ce marché contrairement à d'autres pays comme l'Allemagne, la Suisse ou même les pays-Bas est très concentré puisque 4 groupes qui ont presque toujours une ou deux filiales autocaristes mais qui soustraient aussi à d'autres transporteurs des navettes, contrôlent 60 % des autorisations accordées. Ces quatre opérateurs sont par ordre d'importance :

- **ILG** avec **Nat.Coaches**, **Nat Holydays** et **Itasun**,
- **Club Cantabrica**,
- **National Holidays** - **Smith Shearings**
- **Wallace Arnold Tours** et **Parks of Hamilton**.

Le marché est véritablement dominé par **International Leisure Group**, fameux pour sa compagnie-charter **Air Europe** qui a commencé, dès la libéralisation de la réglementation du trafic aérien, à mettre en place de véritables services réguliers.

Fin 1988, **ILG** a annoncé son intention de reprendre le concept d'**Air Europe** pour l'adapter à l'autocar, à partir de la flotte de 16 Néoplans de **Nat. Coaches**, sous le nom de **Coach Europe**.

Basé à Douvres, avec des services de ramassage vers 74 villes du Royaume Uni, **Coach Europe** emmènera des touristes vers les rives de la Méditerranée et de l'Adriatique, avec ses cars de haut niveau affrétés par des TO (Nat. Holidays bien sûr, mais aussi Intasun, Club 18-30, etc.). Son but avoué est de créer des relations de ce type vers les principales villes d'Europe, qui se transformeront dès que possible en services réguliers dont la qualité de service et la "conception révolutionnaire", voire le prix, défieront toute concurrence.

Si cela se réalise, la compétition avec National Express et les autres opérateurs de lignes internationales risque d'être sévère.

3 - OCCASIONNEL

Comparativement aux navettes, l'occasionnel est loin d'occuper au Royaume-Uni la même place que dans des pays comme la Suisse, la Suède ou même l'Allemagne.

Selon un sondage effectué auprès d'autocaristes organisateurs de services occasionnels, l'étranger représente entre 20 et 65 % de leur activité ; très peu (5 %) se limitent au national, et à peine plus (10 %) à l'international.

La France est le pays le plus programmé, par huit opérateurs sur dix. Viennent ensuite, à égalité, les Pays-Bas, la RFA et l'Autriche, puis l'Italie, la Belgique, la Suisse, l'Espagne et la Yougoslavie.

Il faut noter, dans l'occasionnel, l'importance énorme des voyages d'une journée pour faire du shopping dans les ports d'outre-manche. Pratiquement tous les opérateurs du Sud/Sud-Est de l'Angleterre sont présents sur ce marché qui concerne une importante clientèle locale, et ne nécessite pas d'efforts de promotion inaccessibles aux petites entreprises. Ces voyages sont cependant peu rentables, mais ils sont indispensables pour assurer la notoriété de l'autocariste auprès de sa clientèle et pouvoir lui vendre par la suite des circuits plus rémunérateurs.

La promotion se fait surtout par voie de presse et par l'intermédiaire des catalogues diffusés par les agences de voyage. Son audience ne dépasse pas souvent les limites régionales, sauf pour de très rares entreprises liées à des T.O. puissants qui sont les mêmes que pour les navettes.

CONCLUSION

Les entreprises autocaristes britanniques n'ont pas, à proprement parler, de stratégie vis à vis de l'ouverture internationale du marché ; elles se sentent tout à fait protégées de la concurrence étrangère. Les bouleversements intervenus sur le marché national ont polarisé jusqu'ici l'attention des entrepreneurs qui craignent tous plus leur concurrent local.

D'autre part, le marché de la fin des années 1970 et du début des années 1980 était très porteur et chaque opérateur pouvait développer des forfaits autocaristes pour sa clientèle locale sans gêner le voisin.

La situation s'est modifiée au cours des dernières années. Les perspectives de croissance du marché ont fortement chuté et l'horizon 1992 est bouché par l'énorme point d'interrogation que constituent l'ouverture du tunnel et le marché unique avec la suppression des magasins détaxés.

D'un côté, les termes de la concurrence entre le fer et l'autocar risquent d'être inversés d'autant que l'on ne connaît pas encore les tarifs qui seront pratiqués. De l'autre les excursions d'un jour pourraient perdre une partie de leur attrait.

Dans ce climat d'incertitude et de concurrence forte au cours des dernières années sur le marché domestique on comprend que les opérateurs ne sachent ou se refusent à afficher des perspectives stratégiques claires. Le souhait quasi général de développer la coopération internationale avec des entreprises étrangères semble en but attrayant mais un peu nébuleux, la connaissance des entreprises étrangères étant inexistante chez la plupart des opérateurs rencontrés.

A défaut d'avoir opéré des choix stratégiques et d'avoir commencé à les mettre en exécution au niveau international on peut constater plusieurs phénomènes marquants :

- la privatisation de National Express n'a en rien pénalisé la division internationale de cette entreprise qui en est sortie renforcée puisqu'elle a racheté récemment des droits de lignes à ses concurrents directs et a constitué de fait un quasi monopole dans ce secteur qui s'appuie de surcroît sur un réseau de services réguliers de lignes domestiques intervilles très bien structuré ; deux objectifs semblent primer pour cette entreprise : continuer à restructurer son réseau national, et se constituer un réseau de vente et d'agences de voyages. Au niveau international la perspective d'un véritable réseau intervilles est certainement un objectif à moyen terme qui passera nécessairement par une coopération renforcée avec des entreprises étrangères et vis à vis desquelles National Express paraît comme le seul partenaire possible puisqu'il domine ce marché. En matière d'exploitation il est important de rappeler l'expérience acquise par cette société dans la sous-traitance de la traction puisqu'elle ne possède en propre que quatre autocars et arrive à faire tourner jusqu'à 1.000 autocars sous son nom en période de pointe ;

- les navettes sont dominées par quatre opérateurs dont un principal qui appartient à International Leisure Group. Ce dernier semble être décidé à convertir son réseau de navettes en quasi lignes régulières. Ces services à destination des grandes zones touristiques des bords de la Méditerranée et de l'Adriatique seront précédés d'un pré-acheminement depuis les villes britanniques jusqu'à Douvres. La qualité du service et les prix qui seront pratiqués sont qualifiés de révolutionnaires par cette entreprise ; ce service sera vendu à des T.O. du groupe ou extérieurs. On voit ainsi poindre à travers cette stratégie la constitution d'un réseau de transport touristique quasi régulier par autocar très efficace qui risque de priver les opérateurs des lignes régulières d'une partie du marché touristique et de tenir à l'écart les autocaristes des pays de transit ou des pays récepteurs qui sont des partenaires obligés en cas de lignes régulières ;

- les circuits sont beaucoup moins développés en quantité et en qualité en Grande-Bretagne qu'ils ne le sont dans les pays du Nord-Ouest de l'Europe ou même en Espagne. Le marché en très vive expansion pendant plusieurs années reste même assez fruste. Il est très vraisemblable que là aussi certains opérateurs vont chercher à acquérir une dimension nationale avec une politique de qualité.

Faute d'avoir pu rencontrer de grands opérateurs de ce sous-secteur, mais seulement des entreprises régionales, il est difficile de savoir comment et à quelle vitesse cette activité va se structurer. En tout état de cause, il restera toujours une offre au niveau local et régional qui satisfera la demande latente dans ce domaine avec des produits assez banaux comme les excursions d'un ou quelques jours.

Grande-Bretagne

ANNEXE
ENTRETIENS AVEC DES ENTREPRISES
BRITANNIQUES

Grande-Bretagne

NATIONAL EXPRESS Ltd

4, Vicarage Road

Edgbaston

BIRMINGHAM B 15 3 ES

Tel. 44-21-456.11.22

- Statut : S.A. (appartient à ses cadres)
- Création : 1975 - Dénationalisée en 1988
- Employés : 500
- Matériel : 4 cars (tout le matériel est loué, soit 650 cars aux couleurs de Nat Ex, et jusqu'à 1.000 en période de pointe)
- Implantations : 14 bureaux de vente, 1 compagnie d'autobus (Nord du Pays de Galles), intérêts minoritaires dans 4 autres compagnies

ACTIVITE

- Total : 14 millions de passagers, 70 millions de miles.
- National : 90 %
- International : 4 % (exploité séparément du national par une filiale, International Express). Ce partage global n'évolue guère, mais le contenu de chaque secteur peut varier considérablement et très vite).

- National express ne fait pratiquement que du régulier (une filiale, Crusader, s'occupe de location d'autocars, à un niveau tout-à-fait marginal). Elle appartient au pool Eurolines.

- En 1988, elle desservait 180 villes en Europe, dont 45 en France. Elle a depuis racheté les lignes de Grey-Green (Paris, Amsterdam) et le réseau Euroways de Wallace Arnold. D'autre part, elle est l'agent général du réseau Transline vers les villes de garnison britannique en RFA, réseau qui appartient à Harris Coaches.

- Les principales lignes sont Londres-Amsterdam et Londres-Paris.

POLITIQUE COMMERCIALE

1 - Clientèle

- 16/25 ans et > 60 ans
- Peu de familles
- La clientèle évolue très peu.
- Elle est très sensible au prix.

2 - Distribution

- 50 % des tickets sont vendus par des agences de voyages. Le reste l'est dans les gares routières.
- Les T.O. sont une importante clientèle des services vers les aéroports (National Express exploite des lignes de toute l'Angleterre à destination de chaque aéroport de Londres).
- National Express possède déjà quelques agences de voyage.

3 - Promotion

- Tous les media sont utilisés.
- Importance depuis la déréglementation de 1982 de la publicité d'image : 88 % de reconnaissance spontanée. Cette publicité est complétée par des actions directes (mailings, distribution d'horaires...) au niveau local, avec les services intéressant le lieu en question.
- 3 % du C.A.

4 - Produit

- Les gens veulent la qualité même s'ils ne sont pas prêts à payer pour l'avoir (sauf la clientèle âgée).
- Les services intérieurs sont d'un bon niveau.
- Le service dans les gares laisse par contre à désirer ; c'est le seul point sur lequel butte encore le développement du trafic régulier, et National Express n'y peut rien puisque les gares ne lui appartiennent pas.
- La clientèle apprécie :
 - sa flexibilité
 - le service porte à porte
 - son caractère plus humain que les transports de masse.
- Elle exige :
 - un prix substantiellement inférieur à celui du train,
 - une liaison raisonnablement rapide (emprunt des autoroutes, liaisons directes).
- La diversification des produits apporte un plus :
 - systèmes de tarification préférencielles
 - packages transport + hôtel pour le week-end, principalement vers Paris, Amsterdam, les villes de shopping, et des destinations britanniques.

PROSPECTIVE

1 - Collaboration internationale

- Attitude pragmatique. La question a été étudiée et reste suivie de près.
- L'intérêt (voire la nécessité) réside dans le fait que seule une compagnie nationale connaît assez bien le marché national correspondant pour y vendre efficacement ses produits.
- National Express est devenu le premier (et pratiquement le seul) opérateur de lignes internationales au départ de la Grande-Bretagne, et entend bien le rester. Le développement de cette activité passe évidemment par la collaboration ou l'achat d'entreprises étrangères. (National Express pourrait aussi augmenter son activité tourisme, mais le métier est différent).

2 - 1992

- La plus grande inconnue n'est pas l'évolution des réglementations nationales et internationales, mais l'ouverture du tunnel sous la Manche. Des tarifs pratiqués dépendra l'issue de la concurrence car/fer, qui pourrait être grave l'exemple de l'Irlande, où l'apparition de charters aériens fréquents et bon marché a miné la position du car, est révélateur).
- L'évolution des législations nationales sera suivie avec attention et des réponses spécifiques y seront apportées.
- Pour l'international, on ira sans doute vers une coopération plus grande des entreprises. De toutes façons, la législation ne devrait pas beaucoup évoluer, et dans le cas contraire, la déréglementation britannique des transports à longue distance a montré que cela profite avant tout aux entreprises dominantes.

HARRIS COACHES LTD

Personne rencontrée : M. HARRIS, Directeur Marketing

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

HARRIS COACHES LTD est une compagnie de taille moyenne de 50 employés : 40 conducteurs, 5 administratifs et 5 mécaniciens. Elle se situe à Grays à environ 60 km de Londres. Elle dispose de 30 autocars dont 18 sont des autocars de luxe avec toilettes, bar, vidéo, freins ABS ... de moins de 4 ans. La société ne conserve pas longtemps ces autocars et les revend dès que prend fin la période de garantie.

HARRIS COACHES dispose d'un entrepôt et de deux agences de voyages situées dans la région de Grays. Elle est présente sur ce marché depuis 1923, date de sa création.

2. PORTEFEUILLE D'ACTIVITES DE L'ENTREPRISE

HARRIS COACHES effectue environ 50% de son activité (en nombre de voyageurs) sur son marché local de Thurrock. C'est l'activité de base originelle de l'entreprise.

Elle partage ce marché avec une seule autre compagnie : EXPRESS SERVICE, de taille identique. Les deux sociétés sont partenaires sur ce marché.

Ce marché se compose de différentes activités :

- transport scolaire quotidien
- services réguliers pour des entreprises de la région
- transport occasionnel de groupes (personnes âgées, enfants...)

La particularité de ce marché réside dans sa saisonnalité. C'est le facteur qui est à l'origine du développement de HARRIS COACHES sur le marché international. En effet, celui-ci offre l'avantage d'une saisonnalité complémentaire à celle du marché local. Voilà vingt ans que HARRIS COACHES s'est introduite sur ce marché.

HARRIS COACHES réalise aujourd'hui 50% de son activité sur le marché international dont 40% en services réguliers, 55% en occasionnel et 5% en navettes.

Les 3 lignes régulières exploitées en pool par HARRIS COACHES dans le cadre d'EUROLINES sont:

- Londres, Bruxelles,Cologne...Munich;
- Londres, Douvres, Reims, Metz, Strasbourg;
- Londres, Bruxelles, Cologne...Athènes.

Elle exploite également depuis vingt ans un service de navette reliant Londres au Cap d'Agde pour le compte d'un tour opérateur britannique qui s'adresse essentiellement à une clientèle de naturistes.

HARRIS COACHES dessert de nombreux pays européens en occasionnel :

Voyages organisés :

- France
- Allemagne de l'Ouest
- Suisse
- Italie
- Autriche
- Yougoslavie
- Norvège

Deux ou trois voyages organisés sont prévus chaque année pour chacune de ces destinations.

Excursions :

Il s'agit de voyages qui ne durent qu'une journée

- Calais
- Boulogne
- Rouen et la vallée de la Seine

3. LA POLITIQUE COMMERCIALE

Pour être compétitif, HARRIS COACHES dispose d'un matériel de très haute qualité. Mais il convient de rappeler que les principaux concurrents de l'entreprise utilisent le même matériel. La qualité est nécessaire, mais elle peut difficilement être améliorée aujourd'hui. En fait, la stratégie de HARRIS COACHES en matière de qualité du transport est une stratégie "me too". L'entreprise aurait besoin d'investir dans 2 ou 3 cars supplémentaires.

Elle ne dispose pas des moyens marketing nécessaires pour faire valoir, le cas échéant, sa supériorité en ce domaine.

HARRIS COACHES est présente sur deux marchés bien distincts : le marché local et le marché international. Pour gérer le marché local, l'entreprise a mis en place deux agences qui servent à la fois à la vente de billets pour des déplacements locaux et internationaux. Ces deux agences disposent d'une relative autonomie par rapport à HARRIS COACHES.

Pour la distribution de ses produits HARRIS COACHES dispose également du réseau EUROLINES, mais aussi de celui de ESSEX/NORTH LONDON TRAVEL AGENCIES soit 150 agences de voyages. En outre, HARRIS COACHES est membre de BRITISH TRAVEL AGENCIES & TOUR OPERATORS ASSOCIATION qui lui permet d'être en contact avec les demandeurs de transport occasionnel.

En ce qui concerne la rentabilité des produits, les voyages organisés sont les plus intéressants dans la mesure où l'entreprise assure la totalité des prestations. A l'inverse HARRIS COACHES fait sa plus faible marge sur les voyages de très courte durée (one-day-trip) mais ils sont nécessaires pour faire connaître la compagnie.

HARRIS COACHES a une politique de commercialisation simple. Elle utilise deux moyens de publicité : la presse locale et les brochures distribuées dans les agences de voyages. En ce qui concerne la politique des prix HARRIS COACHES propose des tarifs réduits sur les circuits habituels en hiver, période creuse pour le transport international.

A cette politique de discount s'ajoute la pratique courante et déjà évoquée des voyages d'une journée à Boulogne ou Calais pour permettre à la clientèle de tester le confort des voyages en autocars.

4. LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

M. Harris n'envisage le développement de la société que dans le cadre du partenariat. Compagnie privée (limited company) d'origine familiale, l'objectif de HARRIS COACHES est une bonne rentabilité plutôt qu'un développement perçu comme risqué. De même qu'il travaille sur le marché local en partenariat, M. Harris recherche des partenariats avec des compagnies étrangères pour renforcer son activité internationale.

Mais il fait remarquer qu'en dehors du cadre "officiel" cela est presque impossible. Toutes les démarches qu'il a entreprises dans ce sens ces dernières années se sont soldées par des échecs et ce souvent par manque d'information sur les compagnies étrangères susceptibles de devenir des partenaires et à cause des difficultés d'inscrire ce partenariat dans un cadre réglementaire assurant les intérêts des deux parties. Pourtant HARRIS COACHES ne peut pas se développer autrement. Le partenariat offre, en effet, de nombreux avantages dont le principal est le risque financier limité.

La taille moyenne de la société ne semble pas poser de problème même si M. Harris reconnaît que le marché local est favorable aux petites entreprises alors que le marché international favorise les grandes compagnies.

Il pense cependant que la taille moyenne de sa société permet de tirer davantage des deux marchés à condition de répartir de manière égale son activité entre les deux marchés. La monoactivité lui paraît à l'inverse vouée à l'échec pour une compagnie telle que HARRIS COACHES.

Prolige sur la stratégie actuelle de HARRIS COACHES, M. Harris semble manquer d'information sur l'avenir de la profession et du marché. Comme il l'explique, sa compagnie est de taille trop modeste pour faire de la stratégie à long ou moyen terme. Leur atout réside au contraire dans leur capacité à s'adapter rapidement aux évolutions du marché. HARRIS COACHES l'a d'ailleurs montré lors de déréglementation du marché britannique.

5. L'ECHEANCE 1992

Enfin, M. Harris estime que l'autocar conservera toujours l'avantage du prix, même s'il s'attend à une concurrence plus forte de la part des compagnies aériennes et du train (grâce au tunnel). Cependant le principal concurrent reste pour lui EXPRESS SERVICE, son partenaire sur le marché local.

Quant à 1992, il considère que cela ne changera rien ...

Grande-Bretagne

BEBB SA LTD

Personne rencontrée : M. David NEWMAN, Directeur.

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

BEBB SA LTD a été créée en 1926. C'est une compagnie privée et familiale, même si la famille BEBB ne gère plus l'entreprise. BEBB SA est située près de Cardiff. Elle emploie 60 personnes et possède 47 autocars dont 11 sont utilisés pour le transport international.

Elle dispose d'un entrepôt et d'un garage situés tout près des locaux administratifs et commerciaux de la compagnie.

2. PORTEFEUILLE D'ACTIVITES

BEBB SA effectue environ 25% de son activité sur le marché international. L'activité de base de l'entreprise est réalisée sur le marché local sur lequel BEBB SA est très bien implantée. Mais, comme l'explique M. NEWMAN, il aurait été difficile de s'étendre davantage sur le marché britannique, car les opérateurs y sont nombreux et bien implantés sur leur marché local.

En revanche, peu d'opérateurs disposent d'un réel avantage sur le marché international ; c'est pourquoi BEBB SA a pu s'y développer. Or il était nécessaire pour l'entreprise d'augmenter son chiffre d'affaires. En effet, au fil des ans, la concurrence entre les différents modes de transport s'est développée et a conduit les compagnies de transport par autocar d'une part à diminuer leur marge pour conserver leur part de marché et d'autre part à investir dans des autocars plus performants et plus confortables mais aussi plus chers.

Enfin, elles ont dû développer leur politique marketing et elles ont donc augmenté leur frais fixes. C'est dans ce contexte que BEBB SA s'est développée sur le marché international.

BEBB SA gère une navette entre Cardiff et l'Espagne. La clientèle se compose essentiellement de personnes entre 35 et 50 ans qui désirent prendre des vacances supplémentaires à l'étranger pour un coût moindre. En ce qui concerne le transport occasionnel, 75% du transport international de BEBB SA, la compagnie propose des voyages dans toute l'EUROPE :

- France
- Belgique
- Autriche
- Italie
- Espagne
- Yougoslavie

3. POLITIQUE COMMERCIALE

Pour la distribution des tickets, BEBB SA est associée au réseau d'agences de voyage de THOMAS COOK TRAVEL AGENCIES. Cette association concerne surtout le marché local de Cardiff. Pour le marché international, BEBB SA utilise le réseau d'agences de NATIONAL EXPRESS.

Comme la plupart des compagnies d'autocars britanniques, BEBB SA utilise la presse locale et les brochures pour faire la promotion de ses produits. En outre, des brochures sont distribuées dans les boîtes aux lettres de la région pour la promotion de certains produits spécialement intéressants.

M. NEWMAN estime que le seul avantage que puisse avoir une compagnie par rapport à une autre réside dans le "plus" en matière de confort et de qualité du service. BEBB SA

dispose d'autocars très confortables et neufs, mais son avantage réside dans la politique de formation des chauffeurs qu'elle développe depuis quelques années. M. NEWMAN pense que les chauffeurs ne sont pas seulement des techniciens mais qu'ils sont aussi des représentants commerciaux de la compagnie. De leur attitude dépend l'image de marque de la société.

Cependant, il reste un problème spécifique aux compagnies d'autocars : elles n'ont aucun moyen de prévenir leur client à un point de passage en cas de retard.

La politique commerciale de BEBB SA a pour base l'analyse des tarifs de la concurrence. C'est à partir des fourchettes de prix des autres compagnies que sont ajustés les tarifs de BEBB SA. Cette méthode pose cependant le problème de la rentabilité de la compagnie qui en 1987 faisait un chiffre d'affaires de 2,5 millions de £ et un résultat net de 100.000£.

Comme toujours en ce qui concerne la stratégie à venir de la société, M. NEWMAN s'est montré plus discret, d'une part parce que sa compagnie n'a pas de stratégie à long terme et d'autre part parcequ'il manque d'information sur les évolutions à venir.

4. LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Le marché international pose quelques problèmes à l'entreprise, dans la mesure où elle travaille sur des marchés qu'elle ne connaît pas toujours très bien. BEBB SA fait donc appel à des professionnels de ces pays, mais ceux-ci ne se révèlent pas toujours être de bons partenaires.

Ainsi BEBB SA a perdu des sommes considérables dans un procès qui l'a opposé à un hôtelier français qui avait changé la classification de son établissement. Ces problèmes juridiques sont en fait la conséquence d'une méconnaissance du droit français.

C'est pourquoi BEBB SA envisage de se développer au sein d'un pool de partenaires britanniques pour gérer des lignes régulières, par exemple. Le partenariat avec des

compagnies d'autocars étrangères apparaît comme souhaitable à M. NEWMAN mais très difficile à réaliser car il n'existe pas d'associations regroupant les autocaristes européens.

D'autant que M. NEWMAN pense qu'il serait préférable pour sa compagnie de s'associer avec des partenaires de sa taille ; or il dispose de très peu d'information sur ces compagnies.

Il pense cependant que le marché devrait continuer à s'accroître car la population concernée ne cesse d'augmenter : en Europe il y a de plus en plus d'adultes et de personnes âgées. De plus, il estime que les compagnies d'autocars britanniques sont bien préparées à la déréglementation européenne dans la mesure où elles ont survécu à la déréglementation britannique.

En termes de concurrence il considère que WALLACE ARNOLD est la compagnie britannique la plus performante même si elle n'est plus leader sur le marché domestique.

5. L'ECHEANCE 1992

Enfin, M. NEWMAN pense que le Tunnel sous la Manche n'affectera que le trafic du sud-est de l'Angleterre et qu'il aurait été préférable de faire un tunnel routier. Cela dit, il estime qu'il n'y aura guère de modifications pour les autocaristes ; prendre le train ou le bateau entraîne les mêmes conséquences. Reste qu'il souhaiterait connaître le prix du trajet pour les autocars...

Quant à 1992, il espère que ce sera l'occasion de la suppression des autorisations pour le transport international et la fin du protectionnisme des pays européens.

Concernant la France, par exemple, M. NEWMAN juge inadmissible que les autocars étrangers qui visitent Paris aient l'obligation d'avoir un guide français à leur bord. D'autant que les professionnels ont l'impression d'avoir à respecter des règles confuses souvent contradictoires et dont les sanctions sont réservées aux compagnies étrangères.

Il serait bon que 1992, à défaut de mettre en place un système plus libéral, harmonise et clarifie la réglementation de chaque pays membre de la C.E.E.

Grande-Bretagne

EAST KENT ROAD CAR COMPANY

Personne rencontrée : M. CAMPBELL, Directeur du Département Autocar.

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

EAST KENT ROAD CAR COMPANY est une très importante compagnie de transport par bus installée à Canterbury. La compagnie emploie près de 900 personnes et gère un parc de 300 bus et 50 autocars dont 30 sont utilisés pour le transport international.

Elle possède plusieurs entrepôts et garages disséminés dans la région de Canterbury jusqu'au Sud de la banlieue londonienne.

2. PORTEFEUILLE D'ACTIVITES

EAST KENT ROAD CAR COMPANY est une entreprise de transport de bus. Son réseau est essentiellement urbain. Son activité bus se décompose ainsi :

- lignes urbaines régulières
- ramassage scolaire
- navettes pour des entreprises

L'activité autocar est une activité de diversification qui est moins rentable pour l'instant que l'exploitation du réseau d'autobus. Le chiffre d'affaires total de la compagnie était en 1987 de 16 millions £ et le profit net de 1,1 million £. Près de 500.000 personnes sont transportées chaque année par les autocars de **EAST KENT ROAD CAR COMPANY** dont 50.000 sur l'international.

L'entreprise réalise la totalité de son activité internationale dans le transport occasionnel.

La majorité des transports internationaux se font vers la France dans le cadre des excursions d'une journée pour les écoles, les comités d'entreprise ou les clubs du 3^e age.

EAST KENT ROAD CAR COMPANY travaille également pour NATIONAL EXPRESS et NATIONAL HOLIDAYS surtout sur le marché domestique. En fait, l'activité autocar pour le transport international a été mise en place pour répondre à la demande des principaux clients de la compagnie.

3. POLITIQUE COMMERCIALE

M. CAMPBELLY reconnaît que le marché international est de plus en plus demandé par la clientèle. La politique commerciale de EAST KENT ROAD CAR COMPANY est de répondre avec le meilleur rapport qualité/prix à la demande des passagers. C'est ainsi que M. CAMPBELLY a mis en place une politique d'amélioration de la qualité du transport par le remplacement des autocars voilà déjà douze ans.

La clientèle se compose essentiellement de personnes âgées, ce qui nécessite un certain confort de voyage. D'autant que de nouvelles générations de personnes âgées arrivent sur le marché et qu'elles sont habituées au confort qu'elles ne considèrent pas comme un luxe. De même, les jeunes qui utilisent l'autocar comme un moyen de transport bon marché trouvent normal qu'il y ait un minimum de confort.

La politique commerciale de la EAST KENT ROAD CAR COMPANY consiste d'une part à suivre le marché au niveau des prix et d'autre part à faire du discounting de Décembre à Février pour tenir compte de la baisse de la demande à cette époque de l'année.

Il convient de rappeler que cette entreprise a pour principal objectif de satisfaire une demande locale sur le marché international. Elle vend donc très peu de billets ou de voyages à des particuliers, mais s'adresse surtout à des entreprises ou des groupes scolaires. Pour rentabiliser ce service qu'elle offre à ses clients, elle a développé des excursions "one-day-trip" pour la clientèle des particuliers.

4. LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Le partenariat n'apparaît pas comme la panacée en matière de développement international à M. CAMPBELLY. Il est tout à fait favorable au principe d'association pour des raisons techniques, mais il n'est pas intéressé par le partenariat qui entraîne, dit-il, une perte de contrôle de son activité.

L'association pour raisons techniques est très développée en Grande-Bretagne ; elle consiste en un échange de bons procédés entre différentes compagnies qui interviennent pour réparer les autocars en cas de problème.

Pour le reste, il semble difficile à M. CAMPBELLY de pouvoir garantir des voyages organisés avec des partenaires étrangers sur lesquels on n'a aucun moyen de contrôle.

S'établir à l'étranger serait en fait la meilleure solution mais il faut pour cela en avoir l'opportunité et attendre de voir l'influence de la construction du tunnel sous la MANCHE et de 1992 sur l'évolution du marché international.

M. CAMPBELLY pense que le marché devrait se développer dans les années à venir. En premier lieu la clientèle âgée augmente et recherche de plus en plus de voyages organisés, tant en Grande-Bretagne qu'à l'étranger.

En second lieu, les "vacances secondaires" se développent et une partie importante de la population désire partir à l'étranger pour une période de 8 à 15 jours alors qu'ils sont déjà partis au moins trois semaines en vacances. Enfin, les weekends prolongés sont l'occasion de petit voyages organisés, souvent à des fins culturelles. ●

Pourtant la stratégie de la compagnie ne s'oriente pas vers ce marché que M. CAMPBELLY considère comme trop atomisé et segmenté. En revanche EAST KENT ROAD CAR COMPANY compte profiter de la privatisation des bus londonniens pour étendre son activité bus.

Le principal concurrent du transport par autocar reste le train pour M. CAMPBELLY. C'est le seul mode de transport qui peut, selon lui, rivaliser en termes de prix avec le transport

par autocar. En outre il dispose d'un réseau de distribution bien plus étendu que celui des autres modes de transport. Les stations de bus sont aussi un bon réseau mais on ne peut pas y vendre des billets pour un voyage organisé en ITALIE par exemple.

5. L'ECHEANCE DE 1992

La construction du Tunnel sous la Manche est, selon M. CAMPBELLY, une opportunité pour les autocaristes de développer des traversées touristiques par ferries. M. CAMPBELLY fait cependant remarquer qu'avec 1992 les trajets d'une journée en France pour acheter des produits en duty free vont disparaître puisque ces produits doivent disparaître avec l'abolition des frontières.

Il convient cependant de rester prudent sur les évolutions liées à 1992 dans la mesure où aucun texte précis n'a encore clairement mis en œuvre un quelconque changement dans la réglementation du transport international par autocar.

Face à ces éventuelles évolutions, M. CAMPBELLY pense que les autocaristes devraient développer un réseau d'agences de voyages intégrées qui offriraient les services de tous les modes de transport.

Quant à EAST KENT ROAD CAR COMPANY, très présente sur le marché domestique du bus, elle ne se développera sur le marché international qu'en toute connaissance de cause, ce qui est malheureusement loin d'être le cas.

LACEY'S

Personne rencontrée : M. TOULSON, Directeur.

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

LACEY'S est une compagnie d'autocar moyenne située dans la banlieue de Londres qui dispose d'un parc de 70 autocars. LACEY'S réalise seulement 5% de son chiffre d'affaires sur le marché international avec 9 autocars qu'il peut utiliser pour ce type de transport.

Elle dispose d'une petite agence de voyage située au rez-de-chaussée des locaux administratifs de la compagnie. Elle possède aussi un garage situé près de son dépôt d'autocars à l'extérieur de l'agglomération proprement dite.

2. PORTEFEUILLE D'ACTIVITES

LACEY'S réalise 5% de son activité sur le marché international. Les 95% sont réalisés en lignes régulières ou en excursions d'une journée sur le marché britannique.

L'activité internationale de LACEY'S est composée au 2/3 de navettes vers les centres touristiques continentaux et pour 1/3 de déplacements occasionnels.

La majorité des circuits réalisés par LACEY'S sont des voyages d'une journée vers :

- Dunkerque
- Calais

- Boulogne

Les navettes sont à destination de:

- la Yougoslavie
- l'Italie
- l'Autriche
- la RFA

Ceci représente au total 36 voyages pour 1987 / 1988.

3. LA POLITIQUE COMMERCIALE

Les objectifs de LACEY'S sont avant tout des objectifs de qualité du transport et de professionnalisme. Pour cela LACEY'S assure une formation spéciale à ses chauffeurs. M. TOULSON estime que l'avantage de l'autocar par rapport aux autres modes de transport est qu'il permet aux passagers de communiquer entre eux ; c'est un style de vie. C'est pourquoi les chauffeurs doivent avoir le sens des relations publiques et de la communication.

M. TOULSON pense que le prix n'est pas le critère de choix du client, mais que c'est plutôt la valeur, c'est à dire la qualité du voyage qui est prise en compte, du moins pour le transport occasionnel.

Il n'en reste pas moins que les prix sont fixés d'une part en fonction du marché et d'autre part en tenant compte du client. Certains gros clients pour le transport national bénéficient de prix spéciaux pour des voyages de groupe occasionnels.

LACEY'S a une politique de communication centrée sur le marché local :

- encarts dans la presse locale
- brochures à disposition dans les agences de voyages de la région

4. LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

La compagnie se développe aujourd'hui sur le marché du transport de marchandises en association avec HDV. Pour le marché du transport international par autocar elle utilise les services de BRITISH COACHLINES, un réseau d'agence de voyage qui distribue leurs produits. M. TOULSON pense qu'il est préférable pour l'instant de recentrer l'activité de LACEY'S sur le marché local et de l'étendre au niveau national avant de penser à se développer au niveau international. Il estime que LACEY'S n'est pas de taille suffisante pour s'imposer sur ce marché. Il convient d'y rester présent mais de ne pas s'y développer.

L'évolution du marché est encore incertaine et M. TOULSON ajoute que, de toutes façons, cela ne concerne pas vraiment son entreprise qui définit sa stratégie en fonction des opportunités qui se présentent. LACEY'S est une compagnie de transport avant tout, elle doit donc répondre à une demande ponctuelle et non tenter d'évaluer la demande globale du marché qui ne correspond peut-être pas du tout à celle de la compagnie.

Cependant, l'association avec des tour-opérateurs est toujours intéressante pour des entreprises moyennes ; cela permet d'assurer un seuil minimal de rentabilité à l'entreprise. Les inconvénients existent aussi pourtant. Si des autocars sont utilisés pour remplir un contrat de voyages organisés, la compagnie est obligé de refuser parfois d'autres contrats occasionnels avec de bons clients du marché local...

Exception faite du transport pour des tours-opérateurs, la clientèle de LACEY'S pour le transport international est une clientèle locale. Le développement de LACEY'S sur ce marché est en fait une simple réponse à la demande locale. Il ne s'agit pas d'une stratégie d'internationalisation de la compagnie.

5. L'ECHEANCE DE 1992

En outre, M. TOULSON estime qu'il dispose de trop peu d'information sur les changements que pourrait occasionner l'ouverture de 1992. A son avis, 1992 ne devrait pas entraîner de véritables changements pour sa compagnie. Il lui paraît peu probable, en effet,

que la concurrence continentale puisse s'attaquer à son marché local ; quant au marché international c'est une activité marginale pour LACEY'S.

Enfin, le Tunnel sous la Manche ne lui semble pas une menace puisqu'il est loin d'être achevé. Il sera toujours temps de s'interroger sur son influence quand il sera fini. M. TOULSON fait remarquer que ce n'est pas la première fois qu'on le met en chantier et qu'il n'est toujours pas construit ...

Mais ce qui l'inquiète davantage, c'est la disparition des produits en duty free avec la suppression des frontières. Une majorité de la clientèle des "one-day-trip" vers Calais et Boulogne s'y rend, en effet, pour faire du shopping dans les magasins de duty-free.