



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

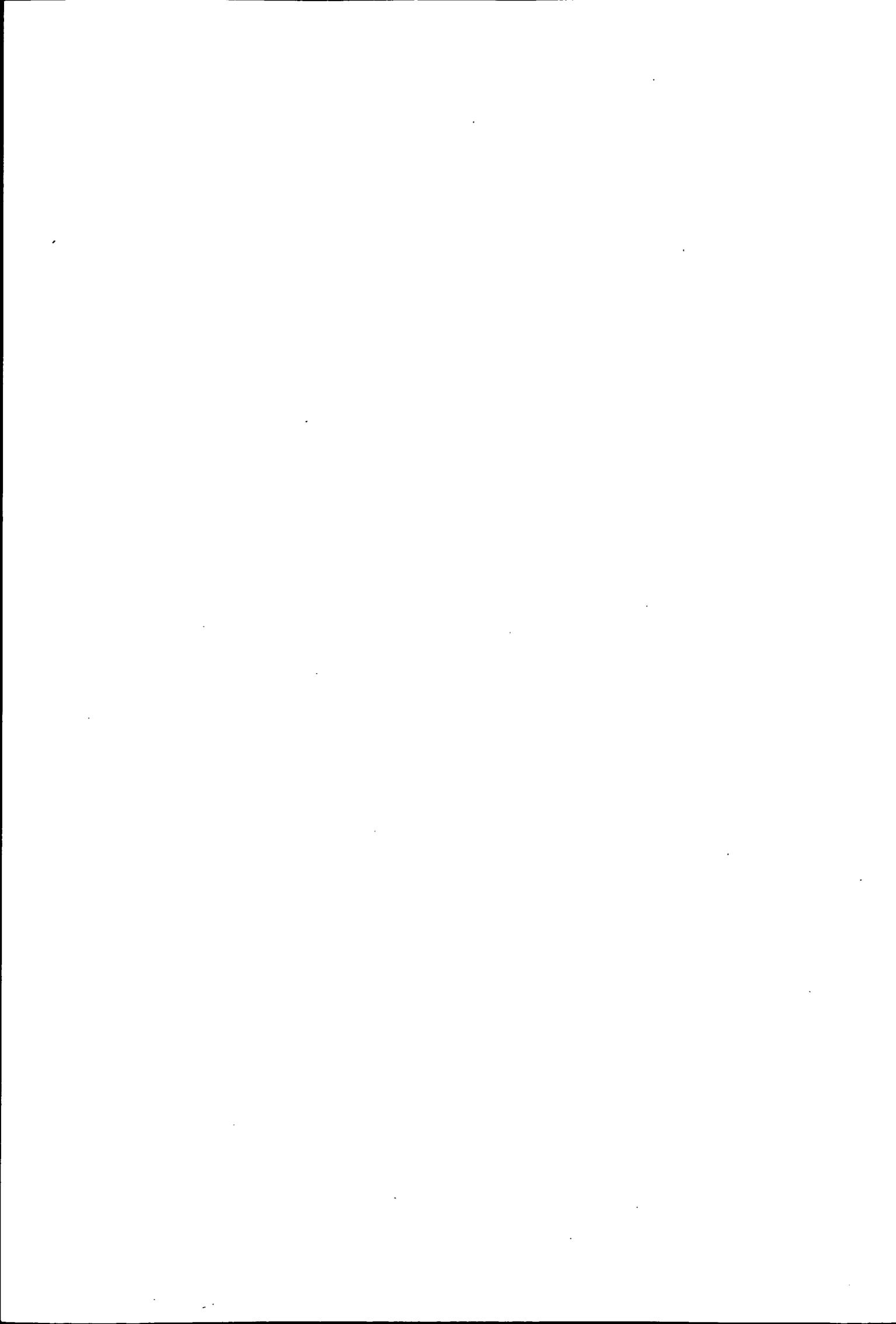


TER
8 rue de Richelieu
75001 Paris
Tél. : 42 96 88 29

ORGANISATION ET STRATEGIE DES OPERATEURS DE TRANSPORTS INTERNATIONAUX PAR AUTOCARS

R.F.A.

Juillet 1989



SOMMAIRE

CHAPITRE I	2
1 - UN MARCHÉ IMPORTANT	3
2 - L'AUTOBUS VIS-A-VIS DE LA CONCURRENCE MODALE	5
3 - LES SERVICES OFFERTS	6
3.1 - La typologie des services	6
3.2 - Les lignes régulières (Linienverkehr)	7
3.2.1 - Les lignes régulières à courte distance	7
3.2.2 - Les lignes régulières à longue distance	7
3.3 - Les navettes (Pendelverkehr)	8
3.4 - Les services occasionnels (Gelegenheitsverkehr)	9
4 - LA RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE EN 1992	11
4.1 - La réglementation communautaire	11
4.1.1 - Le jugement de la Cour Européenne de Justice et les accords	11
4.1.2 - Les changements prévus	11
4.2 - La réglementation allemande	14
4.2.1 - Les taxes	14
4.2.2 - La législation sociale	14
4.2.3 - La législation technique	14
4.2.4 - La législation en matière de transport de voyageurs	15

CHAPITRE II	16
1 - LES FEDERATIONS	18
1.1 - Le BDO	18
1.2 - Le RDA	18
2 - LES ENTREPRISES AUTOCARISTES	19
2.1 - La forme juridique des entreprises	19
2.2 - La taille	21
3 - LE ROLE DES TOURS OPERATORS	22
3.1 - Une faible part de marché détenue pour les gros tours-opérateurs.	22
4 - LES AGENCES DE VOYAGES	24
4.1 - Une sous-représentation de l'autocar	24
4.2 - Les raisons	25
CHAPITRE III	26
1 - UNE CONCURRENCE ETRANGERE ACCRUE PAR LA LIBERALISATION	27
2 - LES STRATEGIES DES ENTREPRISES	28
2.1 -La coopération	28
2.2 - La conception de produits nouveaux	29
2.2.1 - Le haut de gamme	29
2.2.2 - Les formules de produits spécialisés	31
CONCLUSION	32
ANNEXE - ENTRETIENS AUPRES D'ENTREPRISES ALLEMANDES.	

Cette étude a pour objet une présentation synthétique des transports internationaux de voyageurs par autocar en RFA dans la perspective du grand marché européen de 1992.

Les principales caractéristiques du marché autocariste allemand, à savoir la taille du marché, les types de services offerts et la réglementation seront abordés dans une première partie.

Nous décrivons dans la seconde partie les principaux acteurs de la profession (les fédérations, les entreprises de transport, les agences de voyages et *les tours operators*).

Enfin la troisième partie tentera de définir les stratégies mises en place par les opérateurs.

L'échantillon d'entreprises de transport international par autocar retenu n'est pas exhaustif, mais il constitue néanmoins un tableau synthétique des différentes stratégies de développement qu'adopteront les entreprises autocaristes allemandes face à l'échéance européenne.

R.F.A.

CHAPITRE I

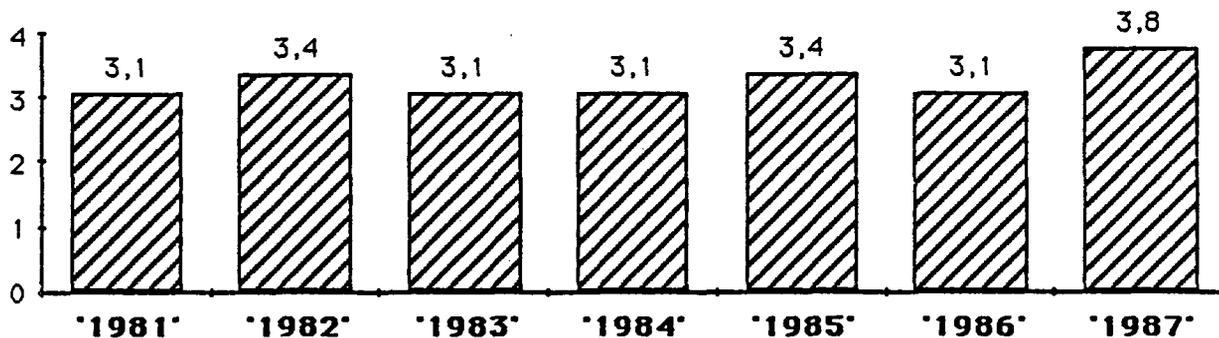
LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU MARCHE

R.F.A.

1 - UN MARCHÉ IMPORTANT

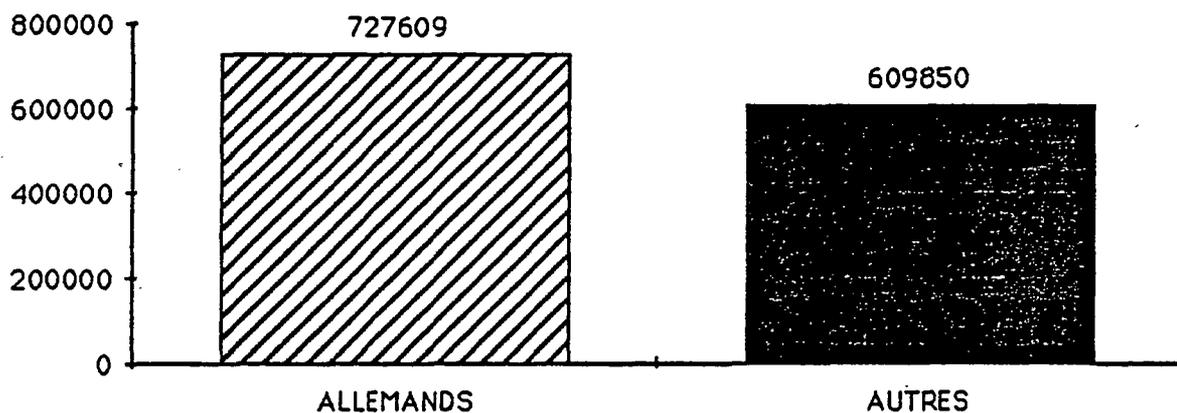
En 1987, 3,8 millions d'allemands ont utilisé l'autocar pour se rendre à l'étranger à l'occasion de leur voyage principal. Ce chiffre est en hausse par rapport aux années antérieures qui se caractérisaient par une certaine stabilité (entre 3,1 et 3,4 millions).

EVOLUTION DES VOYAGEURS EN AUTOCAR POUR LES LONGS SEJOURS (en millions)



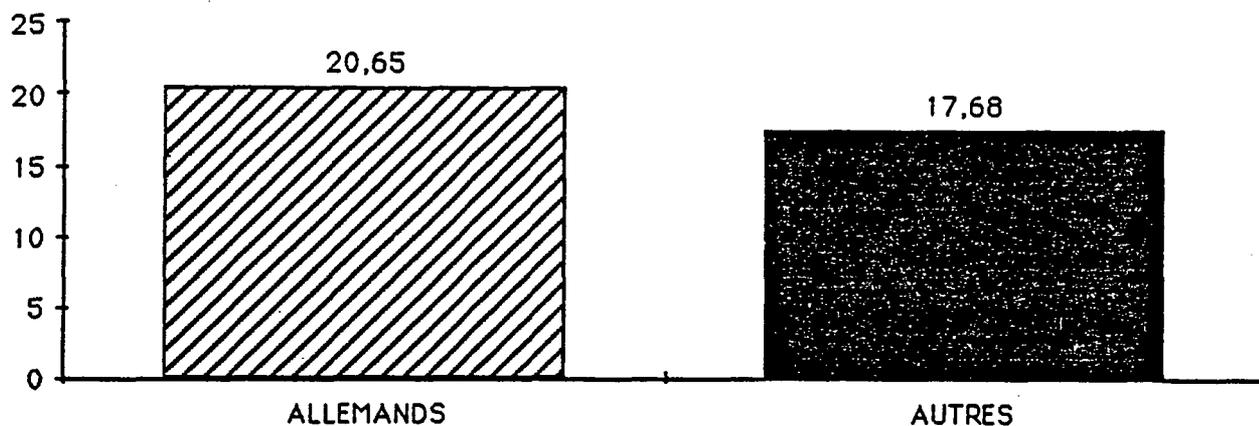
source : Reiseanalyse Studienkreis für Tourismus

Les statistiques officielles ne prennent en compte que les voyages d'au moins cinq jours. Il convient donc de réviser ce chiffre à la hausse, comme en témoignent les chiffres de passages aux frontières.

NOMBRE D'AUTOCARS PASSES AUX FRONTIERES EN 1987

source : Ministère des Transports

Plus de 38 millions de voyageurs, dont 20,5 millions d'allemands ont traversé une frontière allemande en 1987, soit plus de 1,3 millions d'autocars dont 720.609 de nationalité allemande.

NOMBRE DE VOYAGEURS PASSES EN AUTOCAR AUX FRONTIERES EN 1987 (en millions)

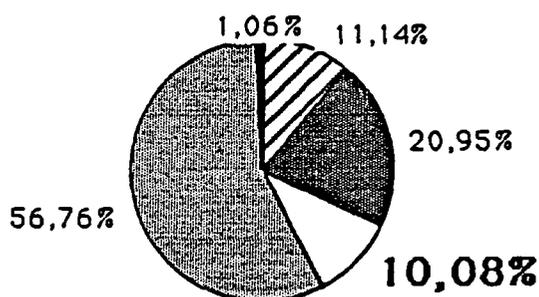
source : Ministère des Transports

2 - L'AUTOCAR VIS-A-VIS DE LA CONCURRENCE MODALE

L'autocar représente en RFA le quatrième mode transport pour se rendre à l'étranger en atteignant environ 10 % du trafic total, derrière la voiture particulière, l'avion et le train.

MODES DE TRANSPORT CHOISIS EN 1987 POUR LES VOYAGES A L'ETRANGER

source : Studienkreis für Tourismus

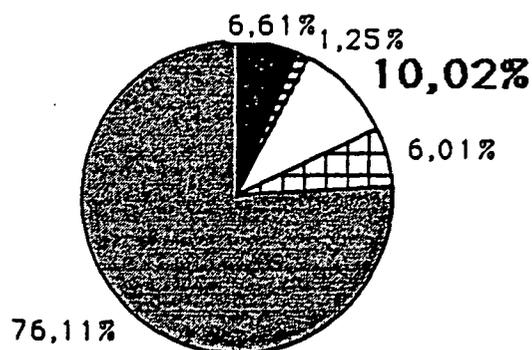


-  Train
-  Avion
-  Autocar
-  Voiture
-  Divers

Si l'on prend en compte uniquement le trafic à destination de la France, la répartition entre les différents modes de transport varie. L'autocar occupe la deuxième place après la voiture particulière. Mais la part du trafic qu'il draine reste sensiblement identique (10 %).

MODES DE TRANSPORT UTILISES PAR LES ALLEMANDS EN 1987 POUR SE RENDRE EN FRANCE

source : Reiseanalyse Studienkreis für Tourismus



-  Train
-  Bateau et autres
-  Autocar
-  Avion
-  Voiture

3 - LES SERVICES OFFERTS

3.1 - La typologie des services

D'après les règlements de la CEE (1), les transports internationaux par autocar se divisent en trois services principaux :

- les services réguliers assurent le transport des personnes effectué selon une fréquence et sur une relation déterminée. Ils peuvent prendre et déposer des voyageurs à des arrêts préalablement fixés. Les services sont exécutés sous le couvert d'une autorisation qui définit la période d'exploitation, les conditions de transport (fréquences, horaires, tarifs et l'obligation de transporter).
- les services de navettes sont organisés pour transporter en plusieurs allers et retours, d'un même lieu de départ à un même lieu de destination, un groupe de voyageurs. Chaque groupe est ramené au lieu de départ au cours d'un voyage ultérieur. Ces services n'ont pas le droit de prendre ou de déposer des voyageurs en cours de route. Le premier voyage de retour et le dernier voyage aller de la série des navettes ont lieu à vide. Ces services donnent lieu à une autorisation mentionnant la forme du service, l'itinéraire, la distance, les horaires, le nombre et les dates de voyages, la durée de validité de l'autorisation,
- les services occasionnels comprennent :
 - . les circuits à portes fermées : les services sont exécutés au moyen d'un même véhicule qui transporte sur tout le trajet le même groupe de voyageurs et le ramène au lieu de départ,
 - . les services comportant le voyage aller en charge et le voyage de retour à vide,
 - . tous les autres services.

Les services occasionnels ne peuvent ni prendre, ni déposer de voyageurs en cours de route. Ils sont exemptés de toute autorisation de transport.

(1) n° 117/66, n° 516/72, n° 517/72.

3.2 - Les lignes régulières (Linienverkehr).

3.2.1 - Les lignes régulières à courte distance

Il existe environ 150 lignes régulières à courte distance dans les zones frontalières. Il s'agit de services réguliers spécialisés qui sont principalement assurés par de petites entreprises privées et accessoirement par la Deutsche Touring Gesellschaft (équivalent de la SCETA en France).

Les principaux utilisateurs sont des étudiants et des travailleurs frontaliers. Le trafic est donc essentiellement pendulaire. En ce qui concerne la France, ce trafic concerne avant tout l'Alsace. Quant à la Suisse, les lignes desservent principalement la région de Bâle.

3.2.2 - Les lignes régulières à longue distance

Le marché des lignes régulières internationales à longue distance se caractérise par une situation de quasi-monopole pour la Deutsche Touring Gesellschaft (DTG) qui exploite la majeure partie des lignes.

Il existe néanmoins deux autres compagnies exploitant un très petit nombre de lignes régulières :

- Autobus Oberbayern (2 lignes)
- Angloerman Transline GmbH (4 lignes).

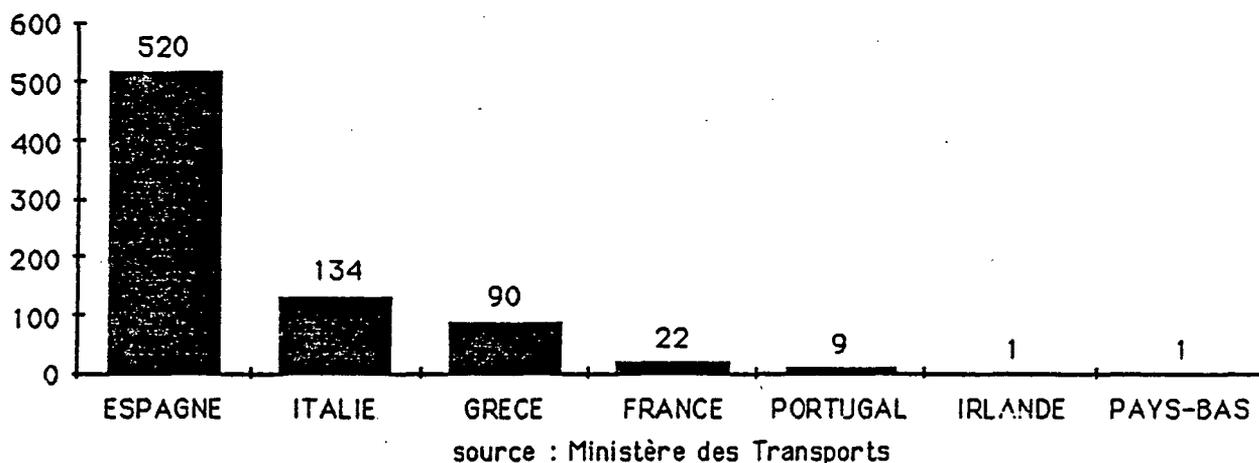
3.3 - Les navettes (Pendelverkher)

Le trafic se fait principalement au départ du Nord et de l'Ouest de la RFA vers deux grandes régions de destination :

- Espagne (principalement la Costa Brava)
- Italie.

En 1987, 777 autorisations de navettes ont été accordées qui se répartissent de la façon suivante :

REPARTITION DES AUTORISATIONS POUR 1987 PAR DESTINATION



Le marché des navettes se caractérise par une très forte fragmentation. En effet, de nombreuses petites entreprises présentes par ailleurs sur le marché du service occasionnel, se partagent les autorisations.

Dans la mesure où les services offerts par les navettes sont avant tout saisonniers (mai à octobre) et qu'une navette hebdomadaire transporte en moyenne 50 voyageurs, le Ministère Fédéral des Transports estime le trafic par navettes à environ 930.000 voyageurs.

3.4 - Les services occasionnels (Gelegenheitsverkehr)

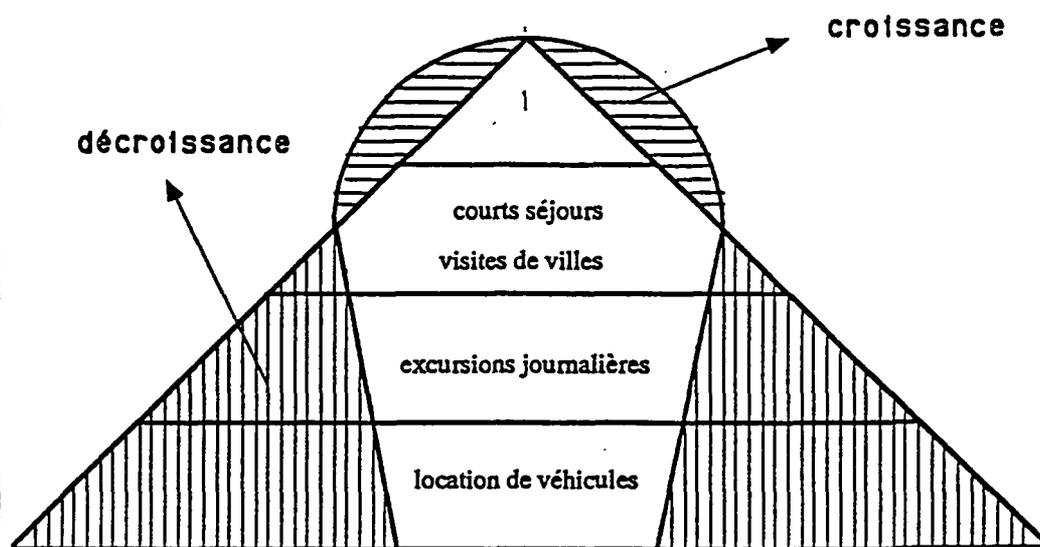
Dans le cadre des accords communautaires, le marché de l'occasionnel étant totalement libéralisé, aucune donnée statistique officielle (voire officieuse) n'est disponible.

Les professionnels ont l'habitude de diviser le marché de l'occasionnel en plusieurs services :

- les circuits à portes fermées et les voyages d'études,
- les visites de villes et les séjours de courte durée,
- les excursions journalières,
- la location de véhicules.

Seules les deux premières activités présentent un véritable caractère international comme le montre le graphique ci-dessous.

**EVOLUTION DE LA PART DES DIFFERENTS SERVICES
OCCASIONNELS ALLEMANDS PREVUE PAR
LES AUTOCARISTES**



1= circuits et voyages d'études

Les informations fournies par les autocaristes prévoient une croissance forte des circuits à portes fermées, des voyages d'études. La location de véhicules par contre tend à devenir marginale.

4 - LA REGLEMENTATION EUROPEENNE EN 1992

4.1 - La réglementation communautaire

4.1.1 - *Le jugement de la Cour Européenne de Justice et les accords de Milan.*

L'arrêt de la Cour Européenne de Justice de mai 1985 a engagé les autorités européennes (Conseil et Commission) à réaliser les objectifs fixés par le Traité de Rome de 1958 :

- réaliser pleinement la libre prestation de service (supprimer la discrimination entre entreprises nationales et entreprises européennes),
- réguler le cabotage (autorisation pour une entreprise d'un Etat Membre de faire du transport intérieur dans un autre Etat Membre).

D'autre part, les Accords de Milan de juin 1985 stipulent la réalisation d'un véritable Marché Intérieur au sein de l'espace communautaire.

Ces deux prises de position abondent dans le même sens et impliquent des changements importants au sein de la législation européenne actuelle.

4.1.2 - *Les changements prévus*

Les propositions émises par la Commission pour atteindre les objectifs fixés ont été interprétées par le Conseil de la manière suivante :

- 1 - **libéralisation totale du transport occasionnel** (y compris des allers à vide pour chercher les voyageurs, qui étaient jusqu'ici réglementés). Mais la question du ramassage de voyageurs en cours de trajet reste ouverte, la France semblant s'opposer à tout accord ;
- 2 - **une libéralisation totale des services de navettes avec logement**. Le seul contrôle qui subsisterait serait la feuille de route. Les navettes inversées seraient libéralisées, sous peine de discrimination.

Certains problèmes ne sont pas encore réglés :

- la possibilité d'échanges de voyageurs entre plusieurs navettes,
- le nombre de points de chargements et de déchargements de voyageurs autorisés,
- le pourcentage autorisé par navette de voyageurs sans logement.

La position du gouvernement allemand est assez restrictive dans ce domaine pour plusieurs raisons :

- ces mesures bénéficieraient essentiellement aux entreprises non-allemandes qui pratiqueraient des navettes inversées,
- elles constitueraient une menace sérieuse pour les lignes régulières.

3 - Les navettes sans logement resteraient soumises à autorisation.

4 - Les lignes régulières seraient soumises à autorisation en fonction de critères non encore définis. Certains pays de la Communauté ont des positions divergentes à ce sujet :

- la Grande-Bretagne n'est pas satisfaite de la réglementation actuelle qui interdit l'octroi d'une nouvelle autorisation lorsque les services de transport existants (y compris le chemin de fer) sont "quantitativement ou qualitativement" satisfaisants,
- les pays du Benelux souhaitent compléter la réglementation actuelle par des autorisations de transport conjoint par navette, de voyageurs avec logement et de voyageurs sans logement,
- la RFA serait favorable à une réglementation où le rôle de la concurrence serait accru en raison de la situation de monopole à laquelle la réglementation actuellement en vigueur a conduit.

- 5 - **Le cabotage serait autorisé en association avec un service de navettes.** La RFA souhaiterait réaliser du cabotage dans le pays de destination (essentiellement méditerranéen) à partir de navettes originaires d'autres pays membres de la CEE. Les pays méditerranéens y sont farouchement opposés.

- 6 - **En matière de cabotage général, rien est prévu malgré les injonctions de la Cour Européenne de Justice.** Une réponse rapide à la question intéresse les opérateurs allemands, pour qui le cabotage général pourrait représenter un nouveau marché.

- 7 - **Les conditions requises pour les autorisations de transports de voyageurs n'ont pas changé.** Les allemands auraient intérêt à ce que le niveau requis soit élevé dans le cadre d'une libéralisation totale du marché, assurant ainsi une fonction de régulation non négligeable.

4.2 - La réglementation allemande

La libéralisation totale du marché est favorable à la RFA si les entreprises des douze Etats Membres jouissent des mêmes conditions de concurrence à l'entrée sur le marché. Ceci n'est pas le cas pour les entreprises allemandes, dans la mesure où la législation germanique est une des plus strictes de la Communauté. Une harmonisation de la législation s'avère nécessaire.

4.2.1 - Les taxes

Les entreprises allemandes sont lourdement taxées par rapport aux autres pays de la CEE. Ainsi, en matière de taxe sur le matériel roulant, l'autocariste allemand paie chaque année 25 fois plus d'impôt que l'autocariste espagnol (3200 DM contre 130 DM). Quant à la taxe sur le gazole, l'entrepreneur britannique paie environ 74 % de moins que l'entrepreneur allemand. Cette différence s'accroît avec la franchise de 600 litres de gazoile autorisés à l'entrée dans chaque Etat Membre...

4.2.2 - La législation sociale

La législation sociale allemande est connue pour être une des plus sévères du monde, notamment en matière de respect et de contrôles des règlements (heures de conduites, pauses obligatoires...).

4.2.3 - La législation technique

La RFA est un des pays où les normes et les contrôles techniques sont les plus strictes. Le gouvernement allemand se bat pour que les normes en matière de freins soient harmonisées au niveau communautaire.

4.2.4 - *Législation en matière de transport de voyageurs*

Toute ligne de transport international est soumise à autorisation auprès du Bezirk (Région) où est installée l'entreprise qui transmet la demande au gouvernement fédéral qui établira une convention avec le pays concerné.

Si la ligne traverse plusieurs bezirks sur le territoire allemand, une autorisation doit être demandée auprès de chaque bezirk concerné. L'attribution de cette autorisation est fortement liée à l'avis des transporteurs opérant sur le trajet concerné (ou sur une portion du trajet).

En règle générale, l'autorisation ne peut être obtenue que s'il existe un réel intérêt socio-économique et si aucun transporteur du bezirk ne veut exploiter cette ligne.

C'est pourquoi peu d'autorisations de prendre ou déposer de la clientèle dans un autre bezirk que celui des entreprises de transport sont obtenues.

En règle générale, la clientèle du transporteur se limite au bezirk où il est installé.

Le droit allemand est très favorable au voyageur quels que soient les domaines : les assurances, la responsabilité, le respect des prix, la publication de l'information, les garanties des services proposés ou des services de remplacement...

En dehors de la législation beaucoup plus stricte, les principales difficultés que rencontreront les entreprises allemandes lors de la libéralisation du marché se situeront au niveau des salaires qui constituent le coût le plus élevé dans le prix de revient des transports par autocar. Leur harmonisation n'est guère envisageable à court ou moyen terme...

R.F.A.

CHAPITRE II
LES ACTEURS DU MARCHÉ

R.F.A.

5.500 entreprises autocaristes sont dénombrées en RFA avec un parc de 44.000 véhicules dont 25.000 autocars de tourisme. Le marché est relativement fragmenté : 40 % des entreprises concentrent 70 % du trafic. 18 % des entreprises environ se consacrent aux transports internationaux et 6,3 % des entreprises seulement en font leur marché principal.

Quatre acteurs interviennent sur le marché autocariste allemand en international :

- les fédérations (groupement d'autocaristes allemand),
- les entreprises autocaristes
- les *tours operators*
- les agences de voyage.

1 - LES FEDERATIONS

La structure fédérale de la RFA influence l'organisation des autocaristes allemands. Chaque "Land" (province) possède une ou deux fédérations d'importance variable auxquelles adhèrent les autocaristes.

1.1 - Le BDO

Le Bundesverband Deutscher Omnibusunternehmer e.V (BDO) est une fédération nationale qui regroupe les fédérations régionales. Son siège est à Bonn. Il se charge des questions juridiques et touristiques tant en RFA qu'à l'étranger. Pour le trafic vers l'étranger, elle s'efforce notamment d'obtenir des assouplissements en matière douanière ou de réglementation d'ordre général.

1.2 - Le RDA

Parallèlement au BDO, une association à l'échelon national se consacre essentiellement au tourisme international, le Reise-Ring Deutscher Autobusunternehmungen e.V. International (RDA). Elle regroupe 2000 adhérents parmi lesquels 1000 autocaristes, des offices de tourisme et des chaînes hôtelières.

Nullement rivaux, ces deux organismes ont, dans leurs fonctions respectives, des activités complémentaires.

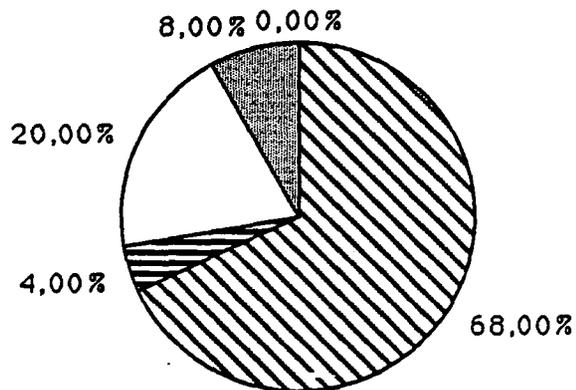
2 - LES ENTREPRISES AUTOCARISTES

Une analyse de la structure de l'offre de transport par autocars montre la prédominance des entreprises individuelles de taille moyenne.

2.1 - La forme juridique des entreprises

L'offre de transport est essentiellement composée d'entreprises individuelles (68 .%) et de sociétés en commandite simple (20 %).

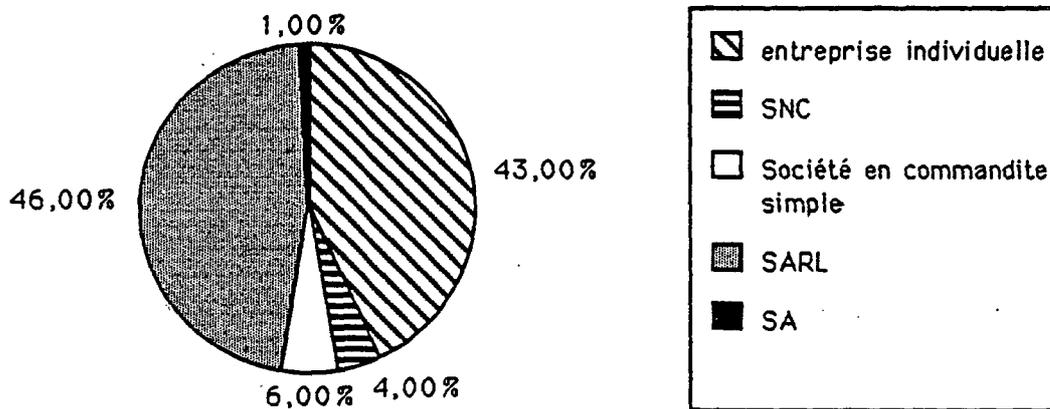
STRUCTURE JURIDIQUE DES ENTREPRISES source : RDA



-  entreprise individuelle
-  SNC
-  Société en commandite simple
-  SARL
-  SA

La forme juridique des entreprises autocaristes ayant une activité de transport international significative (à savoir les membres de l'association RDA), diffère quelque peu (46 % des entreprises membres du RDA sont des SARL contre seulement 8 % pour l'ensemble des entreprises autocaristes allemandes). Les entreprises individuelles conservent néanmoins la seconde place (43 %).

STRUCTURE JURIDIQUE DES MEMBRES DU RDA
source : RDA



Depuis quelques années, une nouvelle tendance s'affirme. Les entreprises individuelles de transport par autocar scindent leurs activités en deux : l'entreprise de transport d'une part, le *tour operator* d'autre part. La société de tour-opérateur affrète les autocars de l'entreprise de transport et assume les risques liés à l'organisation.

2.2 - La taille

Les entreprises de transport par autocar sont pour 84 % de petite taille et pour 16 % de taille moyenne. Elles occupent plus de 41.000 personnes.

Entreprise de type moyen	en général	membre RDA
Autocars	6	16
Autocars/International	2	7
Employés	7,5	25
- chauffeurs/mécaniciens	60 %	54 %
- propriétaire/membres de sa famille	23 %	6 %
- employés commerciaux	16 %	22 %
- guides	1 %	17 %

Les entreprises membres du RDA (activité internationale) sont de taille plus importante, tant en nombre d'employés que de taille du parc d'autocars.

Toutefois il convient de nuancer le discours, dans la mesure où certains tours opérateurs possèdent une part importante du marché et sous-traitent l'activité de transport.

Le chiffre d'affaires et une bonne indication de l'importance d'une entreprise sur le marché mais il est confidentiel en RFA. Le RDA estime néanmoins que plus de la moitié de ses membres ont un chiffre d'affaires annuel supérieur à 1,6 millions de DM.

3 - LE ROLE DES TOURS OPERATORS

3.1 - Une faible part de marché détenue pour les gros *tours-opérateurs*.

* Des *tours opérateurs*, peu spécialisés dans le marché de l'autocar.

Les seize plus grands *tours opérateurs* allemands occupent environ 60 % du marché du voyage, tous modes de transports confondus.

Parmi ces seize *tours opérateurs*, sept ont organisé des voyages en autocar et ont transporté au total 83.600 personnes, ce qui représente 2,2 % des voyageurs se rendant à l'étranger en autocar, à l'occasion de leur voyage principal.

1 - TUI	26.600
2 - NUR	8.700
3 - ITS	12.000
4 - Hetzel	2.300
5 - Wolters	23.900
6 - Yugotours	2.500
7 - Studiosus	7.600

TOTAL	83.600

La part des voyageurs utilisant l'autocar pour les courts séjours à l'étranger est aussi faible. En revanche, certains *tours opérateurs* moyens spécialisés dans le transport par autocar peuvent transporter jusqu'à 20.000 voyageurs par an chacun.

Trois raisons principales permettent d'expliquer la faiblesse de la part de marché détenue par les *tour operators*, concernant les voyages par autocar :

- 1 - D'une part, l'activité des *tours operators* s'étend à l'échelon national alors que l'offre de transport par autocar se limite à la région du fait de la législation en vigueur : (un voyage vers le Cap Nord organisé à partir de Munich ne peut pas charger de voyageurs tout au long de son trajet en RFA : Nuremberg, Francfort, Hambourg...). L'ampleur du marché pour ces *tours-opérateurs* est donc réduite, sans compter que l'expérience acquise dans les transports par air ou par fer n'est pas forcément applicable au transport par autocar.
- 2 - D'autre part, les *tours opérateurs* les plus importants sont spécialisés dans les voyages par navette. La palette de produits qu'ils offrent est donc relativement réduite par rapport à celle des autocaristes.
- 3 - De plus, les marges obtenues sont faibles car les coûts indirects sont relativement élevés par rapport au prix du voyage. Les transporteurs traditionnels en profitent pour renforcer la concurrence en maintenant des prix bas. De ce fait, les gros *tours operators* sous-traitent en général le transport de voyageurs par autocar à des *tours operators* spécialisés dans ce domaine.

4 - LES AGENCES DE VOYAGES

4.1 - Une sous-représentation de l'autocar

L'autocariste peut commercialiser ses produits de deux façons :

- soit directement auprès de son bureau de vente ou d'une de ses filiales, agences de voyages (26,5 %),
- soit indirectement auprès de grandes agences de voyages, de *tours opérateurs*, de grands magasins, de journaux (9,70 %).

Dans 63,8 % des cas, les autocaristes commercialisent leur produit à la fois par leur propre bureau de vente et auprès d'agences de voyages et de "*tours-opérateurs*".

Les agences de voyages représentent une part relativement faible dans le marché général des voyages (autour de 10 %), mais elles jouent un rôle important dans les ventes de voyages par autocar (59,6 % des voyageurs par autocar passent par une agence de voyages).

4.2 - Les raisons

L'autocar représente une faible part de l'activité des agences de voyages pour deux raisons principales :

- d'une part, il existe une dichotomie entre les petites agences de voyages spécialisées dans l'autocar (plus de 90 % des ventes) à chiffre d'affaires faible, souvent rattachées à un transporteur, et les grandes agences, au chiffre d'affaires élevé, où la part de l'autocar est très faible,
- d'autre part, l'autocar ne représente pas un produit "intéressant" pour les agences de voyages en raison de certaines particularités :
 - calcul de prix et de suppléments éventuels complexe,
 - rythme des départs irréguliers
 - absence de commission intéressée,
 - impossibilité de réservation par moyens informatiques,
 - pléthore de formulaires,
 - délais de réservation courts avec des annulations de voyages ou des changements nombreux.

R.F.A.

CHAPITRE II

LA STRATEGIE DES OPERATEURS ALLEMANDS

R.F.A.

Avant d'analyser les principales stratégies adaptées par les autocaristes face aux enjeux européens de 1992, il convient d'examiner les changements qui s'opèreront en terme de concurrence étrangère lors de la libéralisation du marché.

1 - UNE CONCURRENCE ETRANGERE ACCRUE PAR LA LIBERALISATION

La libéralisation du marché autocariste va induire un regain de concurrence entre les entreprises de transport par autocar des douze Etats Membres, notamment en matière de navettes et de transport occasionnel.

Un nombre important d'entreprises étrangères vont tenter de pénétrer le marché allemand des navettes (à potentiel élevé) en venant chercher les clients sur place. Bénéficiant d'avantages concurrentiels non négligeables (coûts de revient plus faibles), on peut craindre que les chaînes hôtelières espagnoles ou italiennes envahissent le marché allemand avec leur propre flotte ou avec des autocars loués pour l'occasion.

En matière de transport occasionnel, les caractéristiques du marché allemand (qualité élevée, produits spécifiques) rendent difficiles l'élaboration de produits concurrentiels.

Les entreprises originaires du Bénélux représentent les principales concurrentes car elles ont des possibilités d'organisation privilégiées (proximité du marché) et le problème de la langue sera facilement aplani.

Dès lors, la libéralisation du marché du transport par autocar risque d'engendrer une surcapacité de l'offre.

2 - LES STRATEGIES DES ENTREPRISES

Face aux enjeux européens, deux axes stratégiques semblent être privilégiés par les autocaristes allemands : la coopération et la conception de nouveaux produits.

2.1 -La coopération

Trois niveaux de coopération sont distingués :

- la coopération au niveau national,
- la coopération internationale,
- l'implantation à l'étranger.

Les autocaristes envisagent en premier lieu le développement d'une coopération au niveau national. La situation actuelle se caractérise par une très grande faiblesse de la coopération entre autocaristes allemands. Toutes les entreprises rencontrées élaborent leurs propres produits et les commercialisent par l'intermédiaire de leurs propres agences de voyages. L'affrètement d'autres transporteurs indépendants (INS, GAUF) ou la coopération avec des *tours operators* (DOMBERGER, GAUF) est marginal.

Les autocaristes sont conscients de la fragmentation du marché allemand et de la nécessité de la coopération pour pouvoir lutter contre les concurrents étrangers. Le cas de INS semble à cet égard un exemple significatif puisque ce *tour operator* résulte de la collaboration, sous la forme d'une filiale commune entre deux autocaristes (OBERBAYERN et ISARIA).

La coopération pourrait prendre la forme "d'échanges" de produits pour compléter les palettes de services offerts (GAUF) ou de transport commun de voyageurs dans le cadre de produits spécialisés (GAUF).

Seules les lignes régulières se caractérisent par une véritable coopération internationale (DTG est intégrée dans le "pool" EUROPABUS). L'ensemble des entreprises de transport occasionnel semblent prêtes à coopérer avec des entreprises étrangères, mais aucun véritable contact n'est pris, la forme de cette coopération restant indéterminée (1).

Le rachat de la prise de participation dans une entreprise étrangère est difficile en raison du caractère familial des entreprises autocaristes allemandes. La fusion quant à elle pose souvent des problèmes de "compatibilité d'humeur", due aux différences de culture.

L'implantation à l'étranger n'est guère envisagée par les entreprises de transport occasionnel. D'une part, la plupart sont des entreprises familiales disposant de faibles moyens financiers, d'autre part, elles considèrent que le potentiel des marchés visés ne serait pas à la hauteur des investissements à consentir. Seule la DTG semble s'y intéresser car elle bénéficie de l'assise financière de ses actionnaires (DB...).

2.2 - La conception de produits nouveaux

A côté de la recherche de coopération, les autocaristes allemands privilégient la conception de produits nouveaux :

- le haut de gamme,
- des formules de produits spécialisés.

(1) Seule NEUKAM-RÖMMING qui réalise 70 % de son activité en transport de navettes, envisage une coopération internationale quand le cabotage sera autorisé sous forme d'échange de voyageurs sur place pour les excursions.

2.2.1 - *Le haut de gamme*

Les autocaristes allemands se focalisent sur le développement de produits haut de gamme pour deux raisons :

- d'une part, ils redoutent la concurrence des entreprises étrangères et notamment méditerranéennes sur les produits "bas de gamme" tels que les navettes. De plus, avec la libéralisation du transport aérien, la concurrence de l'avion va s'accroître sur ce créneau,
- d'autre part, la qualité du matériel utilisé par les autocaristes allemands est d'un niveau élevé (autocars trois ou quatre étoiles), favorisant la mise sur le marché de produits haut de gamme, hautement spécialisés et réclamant un savoir-faire important.

Seule l'entreprise (NEUKAM-RÖMMING), spécialisée dans les navettes, développera ses activités dans ce domaine, mais en cherchant soit à collaborer avec des entreprises étrangères, soit à développer le pourcentage des "voyageurs sans logement".

2.2.2 - Les formules de produits spécialisés

Plusieurs formules de produits spécialisés sont envisagées, chaque entreprise adoptant un créneau particulier, en profitant de toutes les possibilités offertes par la libérations :

- la formule du transport combiné : air-autocar, rail-autocar, mer-autocar (DOMBERGER),
- la formule de "l'éclatement des groupes", consistant à échanger des voyageurs en cours de trajets avec d'autres transporteurs (GAUF, NEUKAM-RÖMMING),
- les voyages culturels : théâtre, concerts, ballets, opéra... (INS, DTG),
- les voyages sportifs : ski de fond, ski-safaris, formule "club active",...

En règle générale, ces produits sont destinés en priorité au marché allemand. Trois atouts majeurs sont mis en avant par les autocaristes allemands :

- un savoir-faire important,
- une bonne connaissance des besoins des habitudes de la clientèle,
- la pratique de la langue.

CONCLUSION

Les autocaristes allemands perçoivent la libéralisation de la législation plus comme une menace qui pèse sur leur marché national que comme une chance de conquérir des marchés étrangers.

Fortement tournées vers le transport international en raison des habitudes de voyages des allemands, ils envisagent donc de développer deux sortes de stratégies pour se protéger des risques d'invasion du marché par des concurrents étrangers :

- une coopération au niveau national,
- la conception de produits spécialisés de haut de gamme.

En revanche, aucun projet d'internationalisation véritable, à savoir l'intervention directe sur les marchés étrangers ne semble être prévu.

ANNEXE**ENTRETIENS AUPRES D'ENTREPRISES ALLEMANDES**

* C. DOMBERGER-REISEN	34
* NEUKAMM-RÖMMING	43
* GAUF REISEN	49
* DEUTSCHE TOURING GmbH	57
* ISARIA NORDSÜD REISEN	65

R.F.A.

C.DOMBERGER-REISEN

Personne rencontrée : M. Carl DOMBERGER, Directeur.

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

C.DOMBERGER-REISEN est une SARL (GmbH & Co KG) installée à Augsburg en Bavière. Elle a été fondée en 1897. C'était à l'époque une entreprise individuelle de transport par calèches, qui pendant l'entre-deux-guerres s'est peu à peu tournée vers le transport routier (marchandises) et autocariste (personnes). En 1956 s'est produite une séparation entre les deux occupations et deux entreprises distinctes ont été créées, dont C.DOMBERGER-REISEN qui se consacre aujourd'hui exclusivement au transport de voyageurs.

Actuellement, C.DOMBERGER-REISEN est à la fois transporteur et touropérateur.

La flotte s'élève à 20 autocars et le personnel à 45 personnes.

1.1. L'activité

C.DOMBERGER-REISEN se consacre uniquement au transport occasionnel et n'exploite pas de lignes régulières.

70% de son activité est à caractère international et se décompose de la façon suivante :

- 45% de navettes ;
- 55% de circuits à portes fermées.

La location d'autocars à des tiers reste négligeable dans l'activité de C.DOMBERGER-REISEN. Elle ne se fait à des entreprises ou des associations de la région que très occasionnellement .

En été 1988, C.DOMBERGER-REISEN a pour la première fois proposé des voyages en avion, en tant que touroopérateur.

1.2. Les navettes

Elles sont organisées principalement vers la Méditerranée.

Les principales destinations sont :

- La Grèce (île de Thassos).
- L'Espagne (Costa Brava).
- La Yougoslavie.
- L'Italie (Côte Adriatique, lac de Garde, Tirol du sud).
- L'Autriche.

1.3. Les circuits à portes fermées

Ils peuvent se diviser en cinq groupes distincts.

1.3.1. Les circuits longs.

Les principales destinations sont :

- La Grande-Bretagne, l'Ecosse et l'Irlande.
- L'Italie (Riviera, Calabre...)
- La péninsule ibérique.
- La France (Corse, Côte d'Azur, Châteaux de la Loire...).
- La Hongrie, la Yougoslavie, la Pologne et l'Albanie.
- La Turquie.

1.3.2. Les circuits courts.

Principalement vers les Pays-Bas, le lac Majeure, le lac Balaton, les Dolomites et la RFA.

1.3.3. Les visites de villes.

Vienne, Prague, Budapest, Paris, Rome, Berlin, Florence.

1.3.4. Les voyages d'études.

Jusqu'à présent C.DOMBERGER-REISEN n'offrait pas de voyages d'études, mais récemment trois nouveautés ont été proposées :

- 3 jours à Vérone avec une soirée à l'Opéra.
- l'Albanie inconnue en 10 jours.
- les trésors artistiques de la Yougoslavie .

1.3.5. "Les combinés".

2 types de "circuits combinés" sont proposés :

- les combinés Bus/Rail avec utilisation du Bernina-Express et du Glacier-Express en Suisse.
- les combinés Bus/Croisière vers Leningrad, la Norvège et le Cap Nord.

2. LA POLITIQUE DE COOPERATION

2.1. La situation actuelle

2.1.1. Le transporteur

En ce qui concerne ses activités de transporteur autocariste, C.DOMBERGER-REISEN travaille "en solitaire". En effet, les autocars ne sont que rarement loués à des particuliers ou affrétés par d'autres touroopérateurs.

2.1.2. Le touroopérateur

La coopération avec d'autres transporteurs est relativement rare et n'arrive qu'en haute saison et principalement pour assurer les départs de navettes. Dans ce cas, une

collaboration avec des transporteurs exclusivement bavarois est envisagée. Aucun accord fixe n'a été conclu et l'entreprise affrétée change souvent.

En revanche, dans la mesure où C.DOMBERGER-REISEN possède sa propre agence de voyages "AUGUSTA-KURIER" à Augsburg, elle représente aussi les principaux touroérateurs allemands : TUI, DR. TIGGES, TRANSEUROPA...

Pour l'élaboration de ses produits, C.DOMBERGER-REISEN fait de temps en temps aussi appel à des intermédiaires dans les pays concernés pour faciliter les réservations d'hôtels ... Mais généralement, les contacts sont pris directement avec les hôtels ou les chaînes hôtelières.

Pour les circuits combinés, C.DOMBERGER-REISEN travaille en étroite collaboration avec des entreprises étrangères, une compagnie maritime finlandaise (SILJA LINES) pour le circuit vers Leningrad et les compagnies de ferry danois pour les circuits vers la Scandinavie.

2.2. L'évolution probable

Dans l'ensemble, M. DOMBERGER pense que la collaboration avec des entreprises du même secteur va sans aucun doute s'amplifier.

En effet, C.DOMBERGER-REISEN envisage d'amplifier sa collaboration avec un touroérateur de Heidelberg, INIKO-REISEN, avec lequel il organise déjà deux circuits en Grèce (Corfu et la Crète). Pour le moment, INIKO-REISEN affrète les autocars de C.DOMBERGER-REISEN et reste responsable de toute l'organisation du circuit. Mais C.DOMBERGER-REISEN pense développer cette collaboration, seul moyen pour elle de toucher la clientèle de Heidelberg à cause de la loi de régionalisation.

A plus long terme, une collaboration avec des entreprises étrangères doit aussi être envisagée et notamment en ce qui concerne les navettes et les combinés.

La coopération amorcée pour les "combinés" ne peut que se développer parallèlement à la demande croissante de tels produits.

De plus l'évolution de la législation en matière de navettes réclamera très certainement une étroite collaboration avec les autocaristes des pays de destination, mais M. DOMBERGER reste pessimiste. Comment envisager une collaboration avec l'étranger alors qu'une

certaine méfiance empêche déjà toute coopération efficace avec les autres autocaristes allemands ? M. DOMBERGER considère que cette collaboration future sera un premier pas qui demandera une évolution certaine des mentalités. De toute façon, elle interviendrait avant une implantation à l'étranger, toujours coûteuse et dont l'élaboration est trop grande consommatrice de temps.

D'une manière générale, l'intérêt d'une implantation à l'étranger pour les firmes allemandes n'est en rien comparable à celui d'une implantation en R.F.A. des entreprises autocaristes espagnoles ou italiennes. En effet, celles-ci auront beaucoup à gagner en s'implantant directement là où se trouve la clientèle. En revanche, en s'implantant à l'étranger, les autocaristes allemands ne toucheraient pas, d'après M. DOMBERGER, un marché à la mesure des investissements qu'il faudrait consentir.

3. LA POLITIQUE DE QUALITE DU TRANSPORT

3.1. La situation actuelle

C.DOMBERGER-REISEN fait partie du Gütegemeinschaft Buskomfort e.V., organisme régissant le classement des autocars suivant la qualité de leur équipement. D'après ce classement, environ 80% des autocars de C.DOMBERGER-REISEN sont dits de luxe ou ****. Le reste de la flotte est en général réservé aux circuits courts ou à la location locale.

La qualité offerte par C.DOMBERGER-REISEN est d'un haut niveau tant en ce qui concerne le matériel utilisé que le service offert. En effet, les voyageurs allemands utilisant l'autocar pour se rendre à l'étranger sont depuis longtemps attachés à un certain niveau de confort. Ceci est d'autant plus vrai pour les circuits, les voyages d'études ou les visites de villes qui s'adressent principalement à un public aisé et âgé.

En matière de navettes, la qualité joue un rôle moins important dans la mesure où la clientèle visée est moins aisée, même si un certain niveau de confort est indispensable (surtout vers l'Italie, où la clientèle est plus âgée que vers l'Espagne ou la Yougoslavie).

3.2. L'évolution probable

M. DOMBERGER estime qu'en ce qui concerne le confort des autocars, seules des améliorations accessoires pourront encore être apportées (fours microondes, Bistrobuss...), dans la mesure où le niveau atteint est déjà très élevé.

De la même manière, les progrès en matière de sécurité seront négligeables. M. DOMBERGER note que la juridiction allemande est déjà très sévère et en aucun rapport avec celle prévalant dans les autres pays (notamment la Grèce ou la Yougoslavie).

En revanche, la qualité peut encore être améliorée au niveau de la prestation et de la qualité du service offert (élaboration des circuits, chauffeurs bilingues, guides expérimentés, choix des hôtels...). C'est dans ce domaine que l'évolution sera déterminante.

4. LA POLITIQUE DE COMMERCIALISATION ET DE PROMOTION

4.1. La situation actuelle

Afin d'assurer au mieux la commercialisation de ses produits, l'entreprise autocariste a dès les années 1950 ouvert sa propre agence de voyage à Augsburg. Elle est aujourd'hui relayée par un grand nombre de petites agences disséminées dans le sud de la Bavière.

C.DOMBERGER-REISEN vend aussi ses services de transporteur à un touroopérateur de Heidelberg.

La publicité est principalement assurée par les circuits traditionnels (catalogue, presse régionale...).

4.2. L'évolution probable

M. DOMBERGER estime que les méthodes de commercialisation ne vont guère changer dans les années à venir. L'agence de voyage reste le circuit principal. Des tentatives de ventes par le BTX (minitel allemand) ont été tentées. L'expérience n'a pas été concluante et a été abandonnée. Les clients réclament en effet des conseils lors de l'achat, ce que le BTX ne peut leur fournir.

M. DOMBERGER note en revanche une augmentation des ventes par l'intermédiaire des agences de voyages des Grands Magasins et pense que la tendance se confirmera dans les années à venir.

En matière de publicité, on peut envisager l'usage des radios locales privées, mais l'efficacité réelle reste à prouver. L'idéal serait bien sûr la télévision. Si la publicité par spots est inenvisageable pour des raisons de coût, une coopération lors de jeux-promotion serait possible surtout avec des chaînes locales privées.

5. LA POLITIQUE GENERALE DE L'ENTREPRISE

C.DOMBERGER-REISEN a jusqu'à maintenant privilégié 4 axes de développement, avec par ordre d'importance :

1. l'équipement de l'autocar.
2. La qualité de service dans le bus.
3. le choix des hôtels.
4. la qualité de prestation générale.

Dans la mesure où les objectifs 1 et 2 ont été atteints, elle entend maintenant se focaliser sur les deux autres axes pour pouvoir concurrencer ses principaux adversaires, pour le moment allemands, mais bientôt européens.

6. 1992 ET L'EVOLUTION DU MARCHE

6.1. L'évolution du marché

6.1.1. Les navettes.

En matière de navettes, le marché connaît, d'après M. DOMBERGER, une certaine stagnation qui devrait se maintenir dans les années à venir pour deux raisons :

- **la baisse des prix pratiqués sur les vols charters.**

M. DOMBERGER note que les clients des voyages en autocars sont des clients des agences de voyages, par l'intermédiaire desquelles sont aussi vendus les vols charters. Avec la libéralisation des transports aériens, l'avion deviendra un concurrent important de l'autocar.

- **les destinations classiques sont délaissées.**

Les clients allemands sont de plus en plus attirés par les destinations lointaines en raison de la pollution (Adriatique) ou la dégradation du rapport qualité-prix de certaines destinations (l'Espagne, où les prix augmentent sans contrepartie en matière de qualité).

6.1.2 Les autres services occasionnels.

En revanche, l'évolution sera beaucoup plus positive dans ce domaine. La demande de courts-séjours ou de circuits est en effet en augmentation. Ceci est dû à l'évolution en matière de loisirs (les courts-séjours culturels répétés (2 à 3 fois par an) ont tendance à remplacer les longues vacances au bord de la mer).

6.2. La réglementation

6.2.1. Le cabotage.

M. DOMBERGER se réjouit de cette libéralisation mais considère que le marché qu'il représente n'est guère important et ne pourra pas être exploité systématiquement, à moins de disposer de véritables antennes efficaces sur place.

6.2.2. *Les navettes inversées.*

C'est dans ce domaine qu'interviendront les véritables changements. M. DOMBERGER craint "l'invasion" des entreprises espagnoles et italiennes qui viendront chercher les clients là où ils se trouvent. La qualité ne représentera pas un obstacle sensible à cette invasion, dans la mesure où ces entreprises sont déjà performantes (les infrastructures hôtelières utilisées seront de toute façon les mêmes) et que dans le domaine des navettes, le prix prime sur la qualité.

A ce sujet, M. DOMBERGER pense que les autocaristes allemands sont nettement défavorisés par rapport à leurs concurrents du bassin méditerranéen et insiste tout particulièrement sur la nécessité d'une véritable harmonisation européenne pour réduire les écarts existant en matière de coût de revient. Il cite à titre d'exemple la différence d'impôt sur les autocars existant, selon lui, entre la France (400 DM) et la RFA (4.000DM). Mais si une harmonisation est envisageable au niveau des impôts ou de la législation sur les normes de sécurité (contrôle technique), comment espérer une harmonisation des coûts salariaux qui représentent jusqu'à 60% des coûts totaux et qui sont plus élevés en RFA qu'ailleurs ?

En revanche M. DOMBERGER pense qu'en matière de circuits et de courts séjours, le marché est naturellement protégé dans la mesure où la "qualité germanique" primera et que, dans ce domaine, les délais de réservation étant toujours de plus en plus courts, les Espagnols ou les Italiens ne pourront être compétitifs qu'après avoir créé une solide infrastructure en RFA dépassant la simple représentation ou même la simple implantation.

R.F.A.

NEUKAM-RÖMMING

Personne rencontrée : Mme HOPF, Directrice Commerciale.

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

NEUKAM-RÖMMING est une SARL (GmbH) dont le siège social est à Nuremberg en Bavière. Elle a été fondée à la fin de la seconde guerre mondiale. Elle regroupe deux entreprises distinctes qui se sont partagé les activités pour des raisons de responsabilité :

- OMNIBUS-RÖMMING, autocariste.
- NEUKAM-REISEN, touroopérateur.

La flotte s'élève à une trentaine d'autocars et le personnel à 70 employés, dont une vingtaine pour le touroopérateur.

NEUKAM-RÖMMING possède deux implantations : Nuremberg et Fürth, en Franconie.

1.1. L'activité

NEUKAM-RÖMMING se consacre uniquement au transport occasionnel et n'exploite pas de lignes régulières.

Elle partage son activité à peu près à parts égales entre le transport national (50%) et le transport international (50%). Son activité se décompose de la façon suivante :

- navettes : 70%
- circuits à portes fermées : 30 %

La location d'autocars à des tiers est une activité très marginale et se fait uniquement à un niveau régional avec des habitués.

1.2. Les navettes

NEUKAM-RÖMMING s'est fait une spécialité du transport par navettes. Les principales destinations sont : la R.F.A., la Grèce, la Yougoslavie, l'Autriche et la Suisse, l'Espagne et la Turquie.

1.3. Les circuits à portes fermées

Ils tiennent une part moins importante que les navettes dans l'activité de NEUKAM-RÖMMING. Ils se divisent en deux groupes :

1.3.1. les visites de ville.

Toutes les grandes métropoles européennes sont desservies : Paris, Amsterdam, Berlin, Florence, Rome, Moscou, Londres, Prague.

1.3.2 .Les circuits et les voyages d'études.

NEUKAM-RÖMMING offre toutes les destinations classiques et ne propose aucun produit original.

2. LA POLITIQUE DE COOPERATION

2.1. La situation actuelle

Pour le moment, la collaboration (affrètement) avec d'autres transporteurs de la région ne se fait qu'au coup par coup et il n'y a pas de coopération fixe. Elle est de toute façon assez rare, dans la mesure où la flotte possédée en propre est suffisante.

NEUKAM-RÖMMING ne travaille pas avec d'autres touroopérateurs. Tous les autocars de OMNIBUS RÖMMING sont affrétés par NEUKAM-REISEN.

2.2. L'évolution probable

Mme HOPF estime que la collaboration ne pourra que s'amplifier surtout au niveau régional, puis national. En effet, NEUKAM-RÖMMING se situe sur un créneau (principalement les navettes) où la concurrence des entreprises méditerranéennes sera, une fois le marché libéralisé, très importante.

La seule façon de pouvoir les concurrencer sera de se regrouper à un niveau régional. Mme HOPF envisage non seulement un partenariat (échanges de produits, complémentarité de la palette des navettes proposées) mais aussi des fusions ou des acquisitions. Malgré la structure familiale des entreprises (faiblesse des capitaux investissables), les rachats ou les fusions sont, selon elle, inévitables.

A un niveau international, la chose semble plus problématique.

La coopération avec des navettes d'autres pays (Bénélux) sera certaine lorsque le cabotage sera autorisé (échanges de voyageurs sur place pour les excursions). En ce qui concerne les circuits, Mme HOPF ne voit pas de collaboration possible, du moins dans l'immédiat, avec des entreprises étrangères, en raison de la spécificité de la clientèle allemande.

Au delà du partenariat, les fusions avec des entreprises étrangères paraissent difficiles en raison de l'existence de trop grandes différences de mentalité. On peut certes craindre une politique agressive de rachat en RFA de la part des entreprises du Bénélux (si elles possèdent une assise financière suffisante !). En effet, leurs "habitudes de travail" sont assez semblables aux habitudes germaniques et elles tenteront par des prises de position sur le marché allemand d'agrandir leur marché naturel. Les autocaristes allemands en raison de leur faiblesse financière (inhérente à leur structure familiale) ne pourront mener une politique semblable dans le Bénélux.

L'implantation à l'étranger n'est pas envisageable pour NEUKAM-RÖMMING dans la mesure où les investissements seraient trop lourds (à la fois en temps et en argent). Spécialisée dans les navettes, elle jouit de la proximité du marché (le marché intérieur allemand) et n'a donc pas besoin, comme les entreprises méditerranéennes, d'aller "chercher les clients" là où ils se trouvent. En revanche des implantations dans toute la R.F.A. sont prévues dès que la législation permettra de ramasser des voyageurs sur tout le territoire.

3. LA POLITIQUE DE QUALITE DU TRANSPORT

3.1. La situation actuelle

Les autocars de NEUKAM-RÖMMING sont de bonne qualité (3 et 4 étoiles).

3.2. L'évolution probable

Contrairement aux autres transporteurs de la région, les autocars *** seront maintenus en circulation dans la mesure où les services de navettes, réclamant moins de confort, seront développés.

D'autre part, NEUKAM-RÖMMING n'envisage pas de développer sa flotte d'autocars **** dans l'immédiat. Cette évolution ne se fera que si la palette des circuits est amplifiée, ce qui n'est pas prévu à court terme.

En matière de qualité des services de navettes, il faudra réussir un tour de force. Augmenter la qualité (avantage concurrentiel par rapport aux navettes méditerranéennes) sans trop augmenter le prix qui sera entraîné à la baisse par la concurrence des navettes inversées. Dès lors, la qualité des autocars ne sera pas améliorée, mais le service à bord sera développé en fonction des besoins spécifiques de la clientèle allemande (chauffeur allemand, produits allemands en vente à bord, animations en allemand...)

4. LA POLITIQUE DE COMMERCIALISATION ET DE PROMOTION

4.1. La situation actuelle

La commercialisation actuelle des produits de NEUKAM-RÖMMING se fait par l'intermédiaires de deux agences principales à Nuremberg et à Fürth, relayées par 150 petites agences de la région.

4.2. L'évolution probable

La commercialisation sera beaucoup plus nationale que régionale. Les produits seront représentés par des agences implantées sur tout le territoire allemand et plus seulement en Franconie.

En effet, l'autorisation d'embarquer des voyageurs sur tout le territoire imposera une véritable représentation nationale. Dans ces conditions, le BTX (Minitel allemand) devra être développé pour relier, au mieux, les différents points de vente.

Parallèlement, la couverture publicitaire (journaux locaux, distribution de catalogues...) devra devenir nationale.

5. LA POLITIQUE GENERALE DE L'ENTREPRISE

NEUKAM-RÖMMING a jusqu'à présent fondé son développement sur les navettes. Malgré l'accroissement de la concurrence qui va suivre la libéralisation de ce service, elle envisage de rester sur ce créneau en profitant de certains atouts : proximité du marché, bonne image de marque et bonne connaissance de la clientèle. Elle développera donc, sans augmentation de prix, des navettes spécialement conçues pour les allemands, avec un service à bord répondant parfaitement à leurs besoins.

Elle maintiendra ces activités de circuits mais ne pense pas les développer pour pouvoir se focaliser le plus possible sur les navettes.

6. 1992 ET L'EVOLUTION DU MARCHE

6.1. Les navettes

Mme HOPF estime qu'il va se produire un véritable bouleversement du marché avec la libéralisation de ce service. La concurrence va certes être accrue, mais elle pense qu'il y a une place sur le marché pour des entreprises allemandes performantes comme NEUKAM-RÖMMING qui offriront des services parfaitement adaptés à la clientèle allemande. D'autre part la collaboration avec d'autres transporteurs allemands dans la même situation

ne pourra qu'être bénéfique (cette collaboration pourra prendre la forme de partenariat pour le cabotage, mais aussi de véritables associations au niveau national (fusion, prise de participation...)).

Au niveau international, la coopération devra être accrue surtout avec des entreprises originaires de pays proches de la R.F.A. (Bénélux). Mais dans ce cas, les associations financières seront plus difficiles.

6.2 . Les autres services occasionnels

L'évolution sera certainement plus positive dans ce domaine, mais NEUKAM-RÖMMING n'envisage pas d'y développer ses activités dans la mesure où son véritable métier est le service de navettes.

GAUF-REISEN

Personne rencontrée : M. Carlheinz BENGARD, Directeur Commercial.

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

GAUF-REISEN est une entreprise individuelle fondée en 1953 dont le siège social est à Frankfurt/Main et dont le directeur général est son fondateur : M. GAUF. Elle possède deux filiales (agences de voyages) installées à Wiesbaden et à Mayence.

GAUF-REISEN est à la fois transporteur et touroopérateur. En effet, dès 1955, le transporteur autocariste a élaboré ses propres produits et une agence de voyages a été ouverte à Francfort pour les commercialiser.

La flotte en propre s'élève à 17 autocars mais jusqu'à une trentaine d'autocars peuvent être affrétés en cas de besoin. La société emploie environ 35 salariés.

1.1. L'activité

GAUF-REISEN n'exploite aucune ligne régulière et son activité se borne au transport occasionnel.

95% de son activité est à l'échelon international et consiste pratiquement exclusivement en des circuits à portes fermées. Toute l'Europe (sauf Chypre), le Maroc et la Turquie sont desservis.

GAUF-REISEN n'assure en propre que deux services de navettes l'été, mais loue ses services de transporteur à d'autres touroopérateurs allemands. En revanche des navettes vers les stations de sports d'hiver sont assurées l'hiver.

La location d'autocars à des tiers est une activité accessoire et se fait principalement hors-saison.

1.2. Les navettes

Elle sont principalement hivernales et les deux destinations principales sont :

- le Tirol autrichien.
- le Tirol italien.

En été les navettes se font à destination de l'île d'Ischia en Italie et du lac Balaton en Hongrie.

1.3. Les circuits à portes fermées

Les circuits à portes fermées sont de deux types :

- visites de villes : 60 %
- voyages d'études : 40 %

1.3.1 Les visites de villes

Elles concernent : Paris, Londres, Bruxelles, Luxembourg, Strasbourg, Varsovie, Prague, Vienne, Budapest...

Différents séjours sont proposés dans la même ville suivant le profil de la clientèle.

1.3.2. Les voyages d'études

GAUF-REISEN divise ses activités en trois catégories :

- les voyages-découvertes : l'Italie, la péninsule ibérique, la France, le Bénélux, la Grande-Bretagne, l'Europe du Nord, les Balkans et l'Europe de l'Est.
- les voyages "culturels" : opéras, festivals, concerts.
- les "combinés" :
 - . la Suède (voyage combiné avec une mini-croisière en Mer Baltique).
 - . la Turquie, le Maroc, la Sicile et l'Irlande (transfert en avion possible jusqu'au lieu de destination).

2. LA POLITIQUE DE COOPERATION

2.1. La situation actuelle

La collaboration (affrètement d'autocars) avec d'autres transporteurs est pour le moment assez rare. Mais GAUF-REISEN travaille accessoirement avec une vingtaine d'entreprises de la région. Les transporteurs affrétés sont choisis relativement loin de Francfort (plus de 70 km : Giessen, Heilbronn...) pour éviter une captation de clientèle.

D'autre part, GAUF-REISEN travaille en étroite collaboration avec un touroopérateur de Leverkusen (ATLAS HEBEL TOURISTIK) pour un service de navettes vers la Yougoslavie et la Costa Brava.

Enfin, les bureaux de ventes de GAUF-REISEN sont représentants exclusifs de TUI pour la région de Francfort.

2.2. L'évolution probable

Pour le moment, la coopération à l'échelon national est encore relativement faible mais va certainement se développer.

En effet une libéralisation de la législation en vigueur, notamment en ce qui concerne la possibilité d'échanges, entre plusieurs transporteurs, de voyageurs en cours de circuits, inciterait à une collaboration avec des autocaristes d'autres régions de la R.F.A. Cette coopération se ferait sur la base de complémentarité de la palette des services offerts. On assisterait ainsi à certain nombre d'"échanges" de produits.

GAUF-REISEN envisage à moyen terme de ne plus exploiter aucun service de navettes en propre, mais de se spécialiser dans les circuits. La part des navettes dans son activité a, d'ailleurs, déjà fortement baissé. En revanche, elle continuera d'offrir à sa clientèle des navettes élaborées par d'autres touroopérateurs (TUI ou son partenaire privilégié de Leverkusen).

A un niveau international, le problème est plus difficile à régler. M. BENGARD estime que les relations avec les autocaristes étrangers vont certainement s'amplifier, mais il ne

sait pas dans quel cadre. Il pense que tant que l'on est pas fixé sur les modalités de la législation future, rien ne peut être véritablement envisagé.

Une implantation à l'étranger semble impossible pour des raisons de coûts d'investissement, même si cela facilitait dans un premier temps les contacts avec les chaînes hôtelières partenaires. En effet, les relations avec les hôtels sont à 90 % directes. Elles ne sont établies que pour 10 % d'entre elles par l'intermédiaire d'agences spécialisées dans le "in-coming".

3. LA POLITIQUE DE QUALITE DE TRANSPORT

3.1. La situation actuelle

La qualité des autocars de GAUF-REISEN est bonne, voire très bonne. Les 2/3 du parc bénéficient du label **** et 50 % sont équipés d'installation vidéo.

M. BENGARD note que cette qualité est absolument indispensable dans la mesure où les principaux services proposés sont des circuits à portes fermées, produits qui s'adressent en majeure partie à des voyageurs à revenus élevés. Ceux-ci sont plus sensibles à la qualité qu'au prix.

3.2. L'évolution probable

M. BENGARD estime que des améliorations sont encore possibles dans ce domaine. Au fur et à mesure que GAUF-REISEN a abandonné ses services de navettes, le confort des autocars a été amélioré. L'objectif à terme est d'atteindre 100 % d'autocars **** et plus de 75 % d'autocars équipés d'installation vidéo.

D'autre part, des autocars plus confortables (36 sièges au lieu de 62 : sièges plus larges, espaces élargis pour les jambes...) seront exploités dans un avenir proche. Le manque à gagner sera répercuté sur le prix, mais M. BENGARD estime qu'il existe une clientèle non négligeable prête à dépenser plus pour un confort supérieur.

D'autre part des produits vidéo spécifiques sont en cours d'élaboration. En effet, les programmes de distraction ne sont projetés que pendant les longs trajets ou dans les

embouteillages. En revanche, pour les trajets courts, sont prévus des programmes spécialisés d'informations culturelles (présentation du château de Versailles...) ou pratiques (comment se servir du métro ?, état d'enneigement des pistes...).

4. LA POLITIQUE DE COMMERCIALISATION ET DE PROMOTION

4.1. La situation actuelle

Les produits de GAUF-REISEN sont pour le moment commercialisés par l'agence principale de Francfort, deux agences de voyages filiales à Mayence et Wiesbaden et par environ 500 petites agences indépendantes de la région.

GAUF-REISEN est responsable de la conception de tous les produits qu'elle offre, à part les navettes qui lui sont sous-traitées par le touroopérateur ATLAS HEBEL TOURISTIK.

D'autre part, l'agence de voyages de Francfort représente aussi les produits (voyages en autocar, mais aussi en avion) d'un grand touroopérateur, TUI.

La publicité se fait par les canaux habituels : catalogue et presse régionale.

4.2. L'évolution probable

M. BENGARD estime que certains changements vont se produire en matière de commercialisation.

Il croit en effet beaucoup aux nouveaux moyens vidéo pour promouvoir les produits autocaristes. Il voit en eux un moyen d'expliquer le produit dans ses plus petits détails aux vendeurs des agences de voyages et d'améliorer ainsi les ventes.

L'évolution pourrait aussi venir de l'assouplissement de la législation en matière d'heures d'ouverture des magasins en R.F.A. Pour le moment l'interdiction d'ouvrir le Samedi après-midi, le Dimanche et après 18 h pendant la semaine représente un véritable manque à gagner.

En matière de publicité, des progrès peuvent être accomplis par une présence accrue dans les foires touristiques et par les moyens vidéo.

5. LA POLITIQUE GENERALE DE L'ENTREPRISE

La politique de GAUF-REISEN est jusqu'à présent axée sur plusieurs points :

- une palette d'offres la plus complète possible ;
- une très bonne qualité des autocars ;
- un service de qualité : un accompagnateur à temps complet tout au long du voyage;
- une large gamme de prix (à partir de 99 DM jusqu'à plus de 1.000 DM).

Mais certains changements risquent d'intervenir avec le Grand Marché de 1992.

6. 1992 ET L'EVOLUTION DU MARCHE

6.1. L'évolution du marché

M. BENGARD estime que le volume du marché ne va guère évoluer, mais que la répartition en matière de modes de transport va être bouleversée.

6.1.1. Une baisse de la fréquentation des navettes.

Il faut noter que la voiture particulière est déjà un concurrent important pour l'autocar, surtout dans la région de Francfort (autour du Rhin et du Main).

De plus, la libéralisation des prix des avions va accroître la concurrence, déjà relativement élevée, de ce mode de transport.

6.1.2. Un développement des autres services.

L'atout de l'autocar est en revanche certain pour les villes (impossibilité de se garer ou réputation de danger : Paris, Rome...) ou pour les pays dont la langue véhiculaire n'est pas l'allemand.

6.2. La réglementation

6.2.1. *Le cabotage.*

M. BENGARD se réjouit d'une libéralisation du cabotage, mais ne pense pas que le marché représente un véritable potentiel de développement.

6.2.2. *Les navettes.*

M. BENGARD estime que les changements de la législation vont être préjudiciables aux entreprises allemandes. En effet, elles ne pourront pas lutter à armes égales dans la guerre des prix que vont leur imposer les entreprises méditerranéennes en pratiquant les navettes inversées. C'est pour cette raison que GAUF-REISEN se sépare petit à petit de cette activité pour se recentrer sur les autres produits occasionnels.

Pour garder un contact avec les clients intéressés par le produit "navettes", GAUF-REISEN envisage de développer des voyages en avion. Pour le moment aucun service de ce genre n'est proposé, à part les produits portant le label TUI.

6.2.3. *Les circuits.*

GAUF-REISEN envisage de profiter pleinement de la libéralisation de la législation en offrant dans ce domaine de nouveaux produits très spécialisés. M. BENGARD estime ainsi concurrencer les entreprises européennes, en arrivant à optimiser les échanges de voyageurs entre transporteurs et les "éclatements de groupes". GAUF-REISEN jouit déjà d'une certaine expérience en la matière.

Elle organise en effet des circuits de ce genre vers l'Autriche et la Hongrie. Un groupe entier est amené jusqu'à Vienne en autocar, ensuite le groupe est "éclaté" : une partie des voyageurs continue le voyage en autocar jusqu'à Budapest et l'autre fait une croisière sur le Danube jusqu'en Hongrie.

M. BENGARD reste en général optimiste dans la mesure où GAUF-REISEN s'est fait une spécialité d'offrir des voyages originaux (ceci correspond à la volonté d'offrir la palette de services la plus large possible) : Albanie, Islande... Ce genre de produits

réclame un savoir-faire très important que les entreprises concurrentes ne pourront pas acquérir du jour au lendemain.

DEUTSCHE TOURING GESELLSCHAFT mbH.

Personne rencontrée : M. VOGT, Directeur Commercial.

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

La DTG est une SARL, filiale de la Deutsche Bundesbahn (DB), dont le siège est à Francfort. Elle a été fondée en 1948. Son capital est réparti entre plusieurs actionnaires de la façon suivante :

- la DB, principal actionnaire avec plus de 50 % des actions ;
- 2 autres filiales de la DB ;
- des compagnies d'assurances.

La flotte s'élève à plus de 80 autocars et le personnel à 160 personnes environ, dont 70 dans les services administratifs.

1.1. L'activité

La DTG a trois occupations principales :

- | | |
|---|------------------------------|
| - l'exploitation de lignes régulières : | 86,5% du chiffre d'affaires. |
| - le transport occasionnel de touristes "in-coming" : | 11% du CA. |
| - le transport occasionnel culturel : | 2,5% du CA. |

1.2. Les lignes régulières

Conformément à la législation, la DB ne peut exploiter elle-même des lignes régulières d'autocars ; la DTG a donc été créée pour exploiter ce marché.

Au niveau national, il s'agit essentiellement de relations transrégionales ou de relations touristiques :

- la Route des Châteaux (Burgenstrasse) :
Mannheim-Heidelberg-Rohtenburg o.d. Tauber-Nürnberg.

- la Route Romantique (romantische Strasse) :
Frankfurt/M-Würzburg- Augsburg-München.

Au niveau international, la DTG jouit d'un quasi monopole sur les lignes régulières et classe les destinations en 6 groupes :

- Luxembourg, Pays-Bas, France.
- Belgique, Grande-Bretagne, Autriche, Hongrie, Pologne.
- Italie.
- Scandinavie.
- Péninsule ibérique.
- Yougoslavie, Grèce, Turquie.

1.3. Le transport occasionnel de touristes "in-coming"

Cette activité s'adresse aux touristes originaires d'outre-mer (principalement d'Amérique du Nord et du Sud, et du Japon), désireux de voyager :

- en R.F.A. ;
- en Europe à partir de Francfort ou de Munich.

Les services proposés relèvent du haut de gamme. Les circuits sont définis de la façon suivante :

1.3.1. Les circuits de 7 jours.

- le Sud de la R.F.A. et la vallée du Rhin : "Romantic Rhine + Wine".
- le Sud de la R.F.A., l'Autriche et la Suisse : "Metropolis, mountains + melodies".
- le Nord de la R.F.A., Berlin + Amsterdam : "Holland, Hamburg + Prussian Heritage".
- Munich, l'Autriche et la Hongrie : "European Highlights".

1.3.2. Les circuits de 14 jours.

- l'Europe de l'Est (R.D.A., Tchécoslovaquie, Hongrie) et l'Autriche.
- le Sud de la R.F.A. (Bavière et Bade-Wurtemberg) : "Arts, Alps + Antiques".
- le Sud de la R.F.A. et la France (Paris, Versailles et les Châteaux de la Loire).
- Heidelberg et la route romantique.

1.4. Le transport occasionnel culturel

Ce type de transport se fait à destination de villes européennes réputées pour leur opéra ou leur salle de concert. Les circuits sont de durée variable suivant les festivals programmés et les soirées prévues à l'opéra ou au concert.

Les lieux de destination sont :

- l'Italie : Vérone, Ravenne, Torre del Lago, Macerata et la Scala de Milan.
- l'Autriche : Vienne, Salzbourg, Bregenz.
- la Finlande et le festival de Savonlinna.

Il s'agit d'un tourisme très ciblé et de très haut de gamme puisque les prix peuvent atteindre 14.000 Francs pour 10 jours.

2. LA POLITIQUE DE COOPERATION

2.1. La situation actuelle

En tant qu'exploitant de lignes régulières, la DTG fait partie intégrante du pool EUROPABUS au même titre que ses partenaires européens, filiales d'entreprises nationales de chemin de fer : la SCETA en France, EPERVIER en Belgique...

Pour des destinations particulières, une certaine collaboration existe avec des transporteurs aériens. Ainsi vers l'aéroport de Luxembourg, les horaires sont établis en fonction des départs de compagnies aériennes telles que LUXAVIA et ICELANDAIR.

Les services occasionnels proposés sont, quant à eux, entièrement pris en charge par la DTG et l'autonomie est totale vis-à-vis d'autres transporteurs.

2.2. L'évolution probable

M. VOGT estime que peu de changements risquent d'intervenir en matière de lignes régulières, les liens étant déjà très importants au sein de EUROPABUS.

En revanche, en ce qui concerne le transport occasionnel, la coopération ne peut que s'amplifier dans la mesure où actuellement elle est pratiquement inexistante. Il va falloir développer les relations avec les revendeurs pour empêcher tout isolement de la DTG en tant qu'"entreprise publique". Ce genre de coopération devra être envisagé à un niveau mondial, plus qu'européen, en raison de l'importance du transport occasionnel de touristes "in-coming" pour la DTG.

Une simple représentation par l'intermédiaire de la LUFTHANSA doit sans aucun doute être dépassée. Une représentation par des revendeurs locaux permettra d'accéder à de plus nombreux clients.

L'implantation à l'étranger est sérieusement envisagée et des études sont actuellement menées dans cette optique. En effet, la DTG ne peut pas se permettre de rester en marge d'une tendance inévitable à terme (selon M. VOGT, les Espagnols seraient sur le point d'ouvrir une agence à Cologne).

3. LA POLITIQUE DE QUALITE DE TRANSPORT

3.1. La situation actuelle

La qualité est d'une manière générale très élevée à la DTG. Tous les autocars sont équipés d'air conditionné, de mini-bar et de toilettes.

Un effort a été consenti pour assurer la meilleure vision possible : fenêtres panoramiques et hauteur de sièges élevée.

Les services assurés sont d'un haut niveau particulièrement pour le transport occasionnel :

- les touristes in-coming bénéficient de guides expérimentés et parlant couramment anglais ;
- de même pour l'occasionnel culturel, la clientèle étant très exigeante, la qualité du transport est en conséquence.

En matière de lignes régulières, même si la clientèle visée est moins exigeante (étudiants, travailleurs immigrés...), la qualité offerte par la DTG est d'un bon niveau et en tout cas comparable à celle offerte par les lignes régulières des pays scandinaves et très nettement supérieure à celle offerte par les pays méditerranéens.

3.2. L'évolution probable

Une amélioration de la qualité en matière de transport occasionnel est certes envisageable, mais les progrès ne pourront être que minimes dans la mesure où la qualité actuelle est déjà très élevée.

En revanche, la qualité du transport par lignes régulières doit être améliorée le plus rapidement possible au sein d'EUROPABUS. En effet, M. VOGT souligne la difficulté d'accéder à un standard de qualité à l'intérieur du pool. Selon lui, la qualité des autocars varie très fortement suivant la nationalité du transporteur. Dans le système actuel, le client ne peut pas connaître à l'avance la nationalité du transporteur qu'il va utiliser, ni donc la qualité qui lui sera offerte.

A terme, il faudra peut-être envisager une différenciation des transporteurs sur les horaires, si un standard de qualité n'est pas rapidement atteint pour que le client puisse faire son choix en connaissance de cause (respect des pauses, zones non-fumeurs, chauffeurs bilingues, âge du matériel...).

4. LA POLITIQUE DE COMMERCIALISATION ET DE PROMOTION

4.1. La situation actuelle

Au niveau national, les produits de la DTG sont actuellement commercialisés par l'intermédiaires d'agences spécialisées dans les produits DTG (500) et d'agences généralistes (1.000).

Au niveau international, la commercialisation varie suivant les produits :

- pour les lignes régulières, la commercialisation se fait par accord avec les partenaires du pool.

- pour le transport occasionnel, elle se fait par l'intermédiaire de la LUFTHANSA ou d'agences de voyages étrangères locales.

La publicité est assurée essentiellement par la diffusion de catalogues.

4.2. L'évolution probable

L'ouverture d'agences autonomes à l'étranger coûte très cher, mais ne pourra être évitée dans la conjoncture actuelle.

En matière de promotion et de publicité, il faudra être beaucoup plus agressif et définir une véritable "Corporate Identity" de la DTG. Cette évolution est absolument indispensable, principalement vis-à-vis de la clientèle extra-européenne qui, avec le Grand Marché, pourra avoir accès à tous les transporteurs communautaires pour visiter l'Europe, même en atterrissant en R.F.A.

5. LA POLITIQUE GENERALE DE L'ENTREPRISE

Jusqu'à présent, la politique générale de la DTG était fortement influencée par ses liens financiers avec la DB.

Elle offrait un service complémentaire au rail (monopole des lignes régulières) et avait comme activité annexe le tourisme "in-coming" (vitrine des services allemands de la DB à l'étranger).

Avec 1992, des changements vont sans aucun doute intervenir.

6. 1992 ET L'EVOLUTION DU MARCHE

6.1 L'évolution du marché

6.1.1 *Les lignes régulières.*

En matière de lignes régulières, M. VOGT n'est pas très optimiste sur l'évolution du marché.

En effet, les statistiques révèlent une baisse de la fréquentation des travailleurs immigrés qui sont de plus en plus nombreux à utiliser la voiture pour rentrer dans leur pays (73 % en 1988 contre 68 % en 1986).

D'autre part, la libéralisation du transport aérien entraînera sans aucun doute une baisse des prix pratiqués et donc accroîtra la concurrence de l'air, déjà importante en ce qui concerne les étudiants (les réductions accordées sont de plus en plus élevées).

6.1.2. Le transport occasionnel.

En revanche, M. VOGT estime que le transport de touristes "in-coming" se développera dans les années à venir et aura une part de plus en plus significative dans le chiffre d'affaires de la DTG.

Au niveau du transport occasionnel culturel, on peut de la même façon s'attendre à une évolution positive. En effet, jusqu'à présent, seule une très faible partie de la clientèle potentielle était touchée en raison des prix élevés pratiqués. Une démocratisation des prix ne pourra qu'entraîner un développement de la clientèle.

6.2. La réglementation

6.2.1. Les lignes régulières.

Pour le moment, aucune véritable libéralisation du marché n'est réellement définie. Mais M. VOGT estime que la tendance à long terme se caractérise par la volonté de briser le monopole sur les lignes régulières (cf. Grande-Bretagne).

Si une telle libéralisation devait intervenir, M. VOGT souligne la nécessité de revoir alors le cahier des charges de la DTG (obligation d'exploitation de lignes même déficitaires, prix fixés par un accord avec l'Etat...).

Une telle évolution entraînera sans aucun doute une guerre des prix et une restructuration du marché (rachats, prises de participation...).

6.2.2. Les navettes.

Même si la DTG n'exploite aucun service de navettes, un changement au niveau de la réglementation aura une influence sur les lignes régulières. Toute autorisation de transport par navettes de 30 % de voyageurs sans logement prévu entraînera irrémédiablement un

manque à gagner pour la DTG. En effet, à cause des contraintes imposées par l'Etat, la DTG n'est pas en mesure de lutter avec les entreprises privées, notamment au niveau des prix. La seule solution sera de développer et d'améliorer la coopération avec les partenaires européens de EUROPABUS.

La DTG essaie d'intervenir auprès de ses partenaires, sans succès jusqu'à présent, pour baisser les prix actuellement pratiqués. En effet, une baisse des prix serait la seule manière de contrecarrer l'effet de la libéralisation des transports aériens et de la déréglementation des navettes.

En conclusion, M. VOGT est optimiste par rapport aux changements qui vont intervenir d'ici à 1992 et reste persuadé que la coopération avec les partenaires européens va se développer de façon satisfaisante. En revanche, une implantation à l'étranger est plus problématique. En effet, le risque est plus élevé pour une entreprise allemande de s'installer à l'étranger que pour une entreprise étrangère de s'installer en R.F.A. Dans la mesure où la R.F.A. constitue un des principaux marchés du transport par autocar, les investissements seront relativement vite remboursés. Ce ne sera pas le cas pour une implantation en Espagne ou en Italie, où la demande est plus faible.

ISARIA NORDSÜD REISEN

Personne rencontrée : Mme FISCHER, Adjointe du Directeur.

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

INS-REISEN est une SARL (GmbH & Co KG) installée à Munich. Elle a été fondée en 1986. C'est une filiale créée conjointement par deux transporteurs autocaristes :

- Autobus OBERBAYERN (80 autocars).
- ISARIA (4 autocars).

INS-REISEN est uniquement touroopérateur. Elle affrète les autocars de ses deux sociétés mères.

17 personnes composent le personnel qui provient à 75 % de Autobus OBERBAYERN et à 25 % de ISARIA.

1.1. L'activité

INS-REISEN se consacre uniquement au transport occasionnel et n'exploite pas de lignes régulières.

Elle consacre plus de 60 % de son activité au transport international. La part des navettes est marginale dans son activité.

En tant que touroopérateur, elle propose aussi des voyages en avion (U.R.S.S.).

1.2. Les navettes

INS-REISEN propose des navettes en direction de l'Espagne, de l'Italie et de la Hongrie. Les départs sont hebdomadaires.

1.3. Les circuits à portes fermées

INS-REISEN offre des circuits dans toute l'Europe suivant les saisons. Les circuits représentent son activité principale et INS-REISEN se caractérise par la grande palette de ses produits.

1.3.1 Les circuits longs.

Ils principalement organisés pendant l'été et se déroulent dans les pays suivants :

- l'Europe de l'ouest :
la R.F.A., l'Autriche, la Suisse, l'Italie, la France, la péninsule ibérique, la Grande-Bretagne, la Scandinavie, la Turquie, la Grèce.

- l'Europe de l'est :
la Yougoslavie, l'Albanie, la Hongrie, la Tchécoslovaquie, la Pologne, l'U.R.S.S.

- l'Afrique :
le Maroc.

1.3.2. Les circuits courts.

Les destinations sont pratiquement les même que pour les circuits longs.

Seuls les pays lointains ne sont bien entendu pas concernés : Pologne, U.R.S.S., Grèce, Turquie, Albanie...

Et il convient cependant d'ajouter le Bénélux.

Ces circuits sont proposés toute l'année et sont surtout fréquentés hors-saison, pendant les week-ends prolongés.

1.3.3. Les visites de villes.

Toutes les métropoles touristiques européennes sont desservies.

1.4. Les produits spéciaux

1.4.1. *Les sports d'hiver.*

A partir de la saison d'hiver 1988-89, INS-REISEN a décidé d'offrir pour la première fois des séjours aux sports d'hiver. Toutes les formules classiques sont envisagées : excursions journalières, courts-séjours, longs-séjours... et tous les pays sont concernés (Dolomites, Suisse, France, Autriche...)

Mais INS-REISEN présente aussi des produits très particuliers :

- la formule "Club Active", dans les meilleures stations, dans des hôtels de première classe et avec des animations.
- les "ski-safaris" avec transferts de station en station.
- le ski de fond en U.R.S.S. (Sibérie et lac Baïkal).

1.4.2. *Les voyages culturels.*

Les destinations sont Prague et Vienne pour des représentations de concerts, d'opéras, de comédies musicales et de ballets.

1.4.3. *les combinés rail/autocar.*

Il s'agit des "chemins de fer nostalgiques", surtout en Suisse (Bernina-Express, Glacier-Express, Guillaume Tell-Express...), qui permettent d'admirer des paysages inaccessibles en autocar.

2. LA POLITIQUE DE COOPERATION

2.1. La situation actuelle

En tant que touroopérateur, INS-REISEN travaille bien sûr en étroite collaboration avec ses deux sociétés-mères. Elle est en fait responsable de la conceptualisation des produits et affrète les autocars nécessaires.

Si elle affrète principalement des autocars de ses sociétés mères, OBERBAYERN et ISARIA, il lui arrive de travailler occasionnellement avec deux ou trois autres transporteurs bavarois, mais cela reste très marginal.

Quant à la conceptualisation des produits, elle travaille pour la réservation d'hôtels avec des représentants locaux (TRANSGLOBE à Paris, PTS à Rome..)

2.2. L'évolution probable

En principe, INS-REISEN ne pense pas développer sa coopération avec d'autres transporteurs, dans la mesure où elle n'utilise pas encore au maximum le potentiel qui existe auprès de ses sociétés mères. Fruit d'une coopération entre deux transporteurs, elle n'envisage pas de fusions ou de rachats d'autres entreprises. La coopération ne sera donc pas élargie à d'autres autocaristes allemands, du moins dans un premier temps. D'autre part, à plus ou moins long terme, une collaboration sera probable avec des transporteurs étrangers (affrètement, conception conjointe des produits...). Mais ceci soulèvera d'importants problèmes en raison de la suspicion qui règne parmi les professionnels. La collaboration est en effet déjà si faible et si difficile entre Allemands.....

3. LA POLITIQUE DE QUALITE DE TRANSPORT

3.1. La situation actuelle

Tous les autocars sont de très bonne qualité. Des zones fumeurs et non fumeurs sont prévues et peuvent être demandées à la réservation. De plus, il existe une interdiction totale de fumer dans tout l'autocar entre 23 h et 6 h.

3.2. L'évolution probable

Mme FISCHER estime qu'il n'y aura aucune amélioration sensible du confort dans l'autocar. Les améliorations se feront dans la conception des produits proposés (organisation parfaite, qualité des guides, des hôtels, du service en général...). En effet, la clientèle, déjà tout à fait satisfaite de la qualité des autocars, est de plus en plus sensible la qualité des services offerts par le touroopérateur.

4. LA POLITIQUE DE COMMERCIALISATION ET DE PROMOTION

4.1. La situation actuelle

Les produits de INS-REISEN sont commercialisés par plus de 1.000 agences dans tout le Sud de la R.F.A. et par 2 agences en Autriche. INS-REISEN ne possède pas sa propre agence, mais ses produits sont vendus à Munich par l'intermédiaire de l'agence que possède ISARIA dans le centre de la ville.

4.2. L'évolution probable

Dans la mesure où INS-REISEN est un nouveau touropérateur, il lui faut développer au plus vite son réseau de commercialisation en R.F.A. Aucun développement à l'étranger n'est pour le moment prévu mais INS-REISEN est attentif à l'évolution de la législation européenne pour ne pas rester en marge des événements futurs.

En matière de publicité, les circuits traditionnels sont bien sûr utilisés (presse régionale, catalogue...). Il faut noter que si INS-REISEN est un nouveau touropérateur, il bénéficie de la bonne image de marque de ses deux actionnaires. Il est perçu en tant que touropérateur exclusif de OBERBAYERN et de ISARIA. Les supports publicitaires ne vont guère changer dans les années à venir pour des raisons de rapport qualité/prix.

5. LA POLITIQUE GENERALE DE L'ENTREPRISE

A cause de son jeune âge, la principale politique de INS-REISEN a été, pour le moment, uniquement de commercialiser au mieux des produits autocaristes élaborés à partir de l'affrètement des autocars de ses deux sociétés mères.

La tendance actuelle est de développer des activités de touropérateur à part entière. C'est dans ce but que des voyages par avion ont été proposés à partir de 1988. Cette occupation se développera sans aucun doute, puisque le marché est en expansion.

6. 1992 ET L'EVOLUTION DU MARCHE

6.1. L'évolution du marché

Mme FISCHER est assez pessimiste sur l'évolution du marché de transport par autocar et en particulier en ce qui concerne les produits traditionnels. En effet, selon elle, les navettes vont connaître une baisse de fréquentation en raison de la libéralisation du trafic aérien et donc de la baisse des prix qui va en résulter.

En revanche, les produits très ciblés (circuits particuliers, circuits culturels, combinés...) vont se maintenir et c'est sur ces créneaux là qu'il va falloir "se battre".

6.2. La réglementation

Mme FISCHER estime que le cabotage ne représente pas un marché véritablement porteur.

En matière de navettes inversées, il existe un danger certain que les entreprises du Bassin Méditerranéen viennent chercher les clients allemands directement en R.F.A. En effet, les entreprises allemandes ne pourront pas lutter contre eux dans une guerre des prix, en raison des coûts de revient beaucoup plus élevés en Allemagne qu'en Espagne ou en Italie. Mais Mme FISCHER estime que la qualité allemande représente un atout non négligeable dans ce domaine.

Pour l'instant l'Allemand choisira plus facilement une entreprise allemande, même plus chère, qu'une entreprise italienne, dans la mesure où son image de marque est supérieure (qualité des services, pratique courante de la langue...). Il n'est évidemment pas certain que cet avantage durera encore longtemps.

C'est pour cette raison que Mme FISCHER pense que l'intérêt des autocaristes allemands est de se focaliser sur des services plus rémunérateurs et où l'avantage compétitif est mieux défendable : les circuits et les produits spécialisés.