



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 AUTOCAR

Espagne, Grande-Bretagne, RFA

Cette étude a été réalisée par :
Jean Marie GUGENHEIM (TER)
et Pierre HANROT (SEDES)
avec la collaboration de :
Pierre SELOSSE (OEST)
et Adeline VOURCH (DTT)

MAI 1990

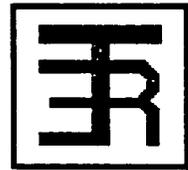
Ce document fait partie d'un ensemble de trois rapports portant sur l'organisation et la stratégie des opérateurs de transports internationaux par autocars et qui s'intitulent respectivement :

- Monographies des opérateurs français
- Espagne, Grande-Bretagne, RFA.
- Rapport de synthèse





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

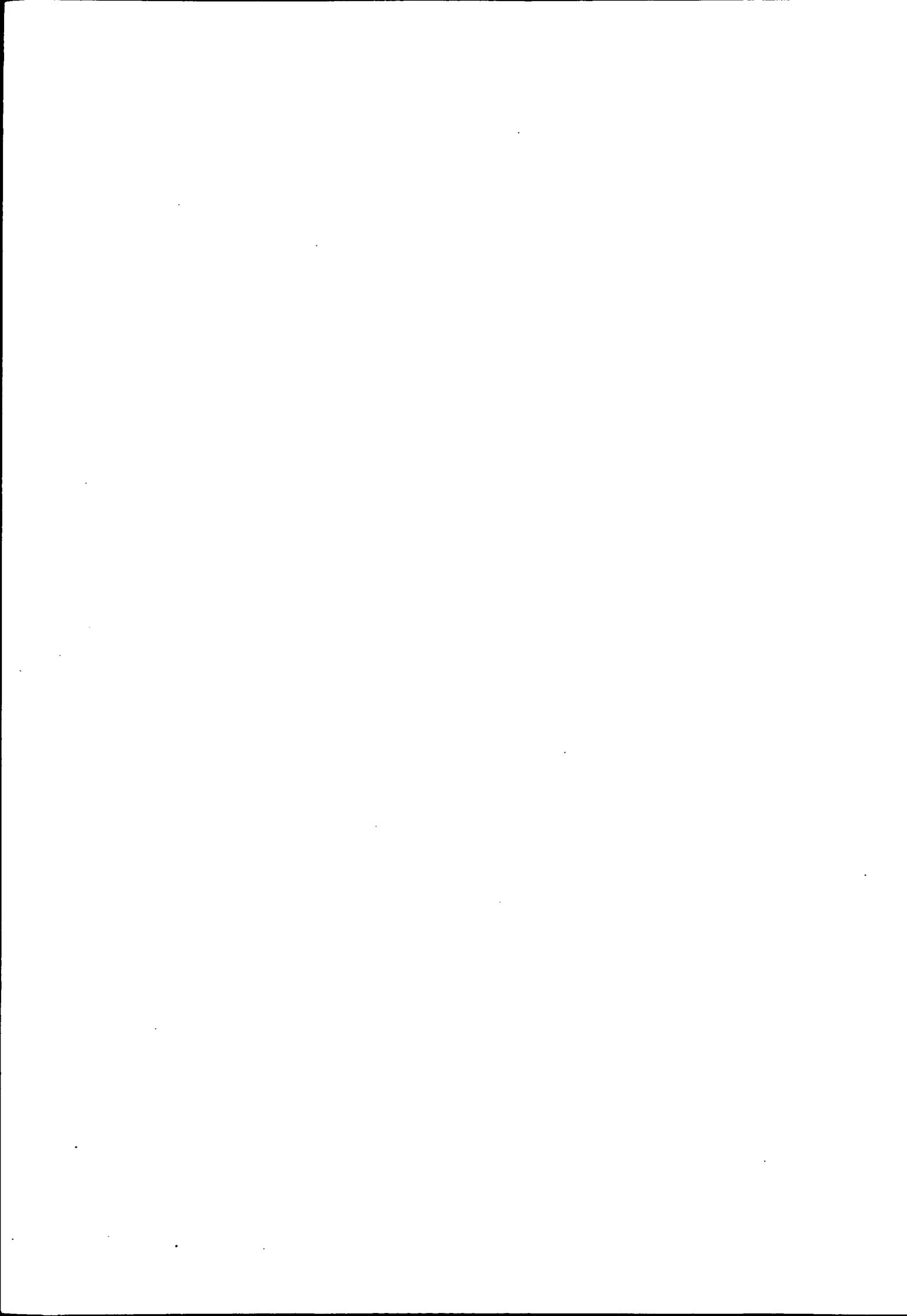


TER
8 rue de Richelieu
75001 Paris
Tél. : 42 96 88 29

ORGANISATION ET STRATEGIE DES OPERATEURS DE TRANSPORTS INTERNATIONAUX PAR AUTOCARS

ESPAGNE

Juillet 1989



SOMMAIRE

I - Les principales caractéristiques du marché espagnol	1
1 - Le marché espagnol	2
2 - Place de l'autocar dans les modes de transport internationaux	3
3 - Les services offerts	5
4 - L'évolution institutionnelle et réglementaire	8
II - Les acteurs du marché	11
1 - Les entreprises de transports par autocar	12
2 - Le rôle des tours-opérateurs et des agences de voyages	16
3 - Les relations entre tours-opérateurs et entreprises autocaristes	18
III - Les stratégies des opérateurs espagnols	20
1 - Les lignes régulières	21
2 - Les navettes	24
3 - Les circuits touristiques en autocar	25
4 - Conclusion	26

ANNEXES

JULIA S.A.	29
TRAVEL BUS	34
S.A.I.A.	37
ENATCAR	41

Espagne

CHAPITRE 1
LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES
DU MARCHE ESPAGNOL

Espagne

1 - LE MARCHÉ ESPAGNOL

Le marché du transport international par autocar en Espagne est à la fois important et dynamique :

- l'Espagne en tant que premier pays touristique européen attire 50 millions environ de touristes étrangers chaque année ; une partie non négligeable de ceux-ci arrivent et repartent par autocar par les lignes régulières internationales, les navettes ou dans le cadre de tours organisés ; pour les entreprises espagnoles les touristes étrangers une fois sur place sont une clientèle privilégiée pour des visites organisées d'une journée et les circuits à porte fermée à l'intérieur du pays ;
- le flux de déplacements touristiques espagnols à l'étranger est encore modeste mais il se développe rapidement ; les Espagnols continuent à prendre leurs vacances massivement en Espagne (92 %), les principaux autres pays de destination des séjours touristiques sont la France avec 1,2 millions de séjours, le Portugal (0,8 million), l'Italie (0,7 million) et la Grande-Bretagne (0,4 million) ; une partie de ces touristes utilisent les lignes régulières, mais également des circuits organisés par les grands *tours-operators* espagnols ; le marché des déplacements touristiques des Espagnols à l'étranger devrait croître assez vite parce que l'intégration de l'Espagne dans le marché commun les y incitent et surtout parce que ce marché réserve des gisements importants encore peu exploités au sein de la population espagnole ;
- les travailleurs émigrés qui ont été la base du trafic des lignes régulières entre l'Espagne et les autres pays européens au Nord des Pyrénées continuent à représenter une clientèle importante même si elle devient secondaire par rapport à la clientèle touristique.

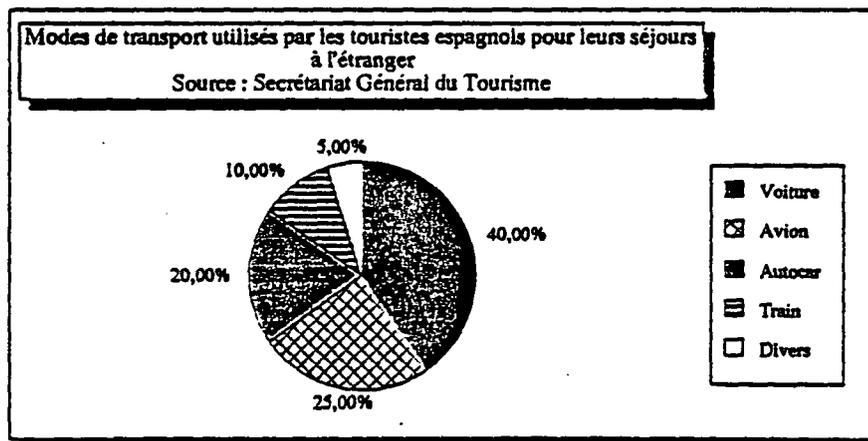
2 - PLACE DE L'AUTOCAR DANS LES MODES DE TRANSPORT INTERNATIONAUX

Le train ne représente pas actuellement en Espagne une concurrence très forte pour l'autocar. Les services ferroviaires sont insuffisants en nombre et en qualité. De plus, l'écartement des rails n'étant pas le même en Espagne et dans les autres pays européens, cela rend difficile l'existence de lignes directes (seul le train TALGO assure un trajet direct avec d'autres pays). La situation changera avec le train à grande vitesse pour certaines relations.

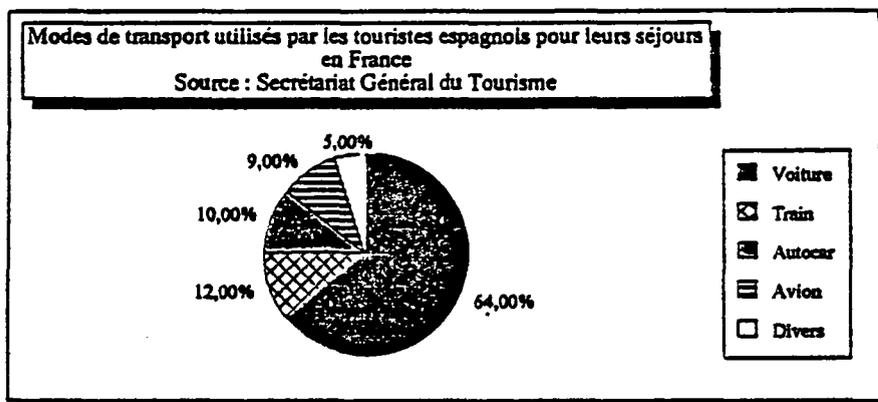
L'avion pourrait devenir un concurrent sérieux de l'autocar, s'il y avait une déréglementation. Pour l'instant, les tarifs aériens des lignes régulières entre l'Espagne et l'Europe sont parmi les plus élevés et laissent de ce fait un marché relativement important pour des lignes régulières d'autocars.

La voiture individuelle reste le seul mode de transport directement concurrent de l'autocar.

Les modes de transport utilisés par les Espagnols pour leurs déplacements touristiques à l'étranger seraient, selon une enquête réalisée auprès des agences de voyage par le Secrétariat Général du Tourisme, les suivants :



Par rapport aux modes de transport qu'ils utilisent pour se rendre en séjour à l'étranger, toutes destinations confondues, les Espagnols qui viennent en séjour en France ont tendance à utiliser plus la voiture particulière et moins l'autocar et le train.



3 - LES SERVICES OFFERTS

3 1 - Les lignes régulières internationales

L'Espagne est à la fois un pays destination et de transit très important pour les lignes régulières internationales d'autocars. En 1985 :

- plus de 670.000 voyageurs utilisaient les lignes régulières internationales entre l'Espagne et l'Europe au nord des Pyrénées,
- le trafic de transit à travers l'Espagne concernait 330.000 voyageurs : 290.000 pour le Portugal et 40.000 pour le Maroc.

A ces trafics, il faudrait ajouter les échanges entre l'Espagne et le Portugal et entre l'Espagne et le Maroc, pour lesquels on ne dispose pas de statistiques.

Le taux d'accroissement du trafic est particulièrement élevé pour les lignes qui rejoignent le Sud-Ouest de l'Europe, de l'ordre de 10 % par an.

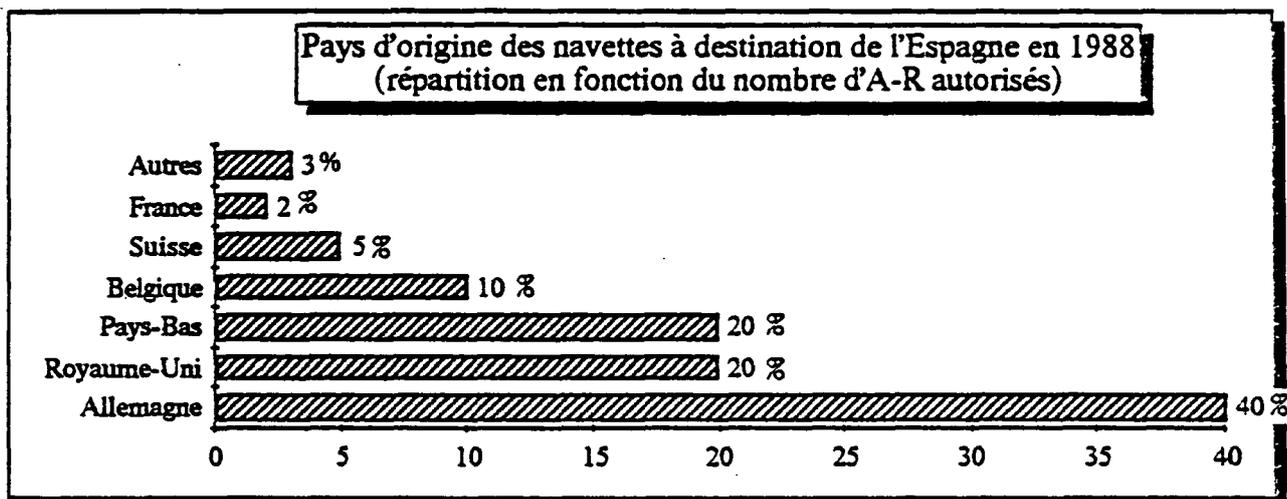
3.2 - Les navettes

L'Espagne n'émet pratiquement pas de navettes vers l'étranger (moins d'une dizaine de milliers de voyageurs vers l'Italie).

Par contre, l'Espagne est le premier pays récepteur d'Europe.

Pratiquement toutes les navettes à destination de l'Espagne passent par le territoire français. Il est donc possible d'en estimer l'importance à partir des autorisations accordées par le Ministère des Transports Français.

Le dépouillement que nous avons réalisé aboutit à des autorisations accordées pour une capacité totale d'environ 5 millions de places à destination de l'Espagne pour l'année 1988. Les pays de provenance se répartissent de la façon suivante :



source : Ministère des transports - SEDES

Dans la perspective de 1992, les touristes étrangers qui viennent en navette en Espagne représentent un marché potentiel très important pour les entreprises espagnoles qui, pour l'instant, font très peu de navettes inversées en raison du protectionnisme des pays émetteurs.

Ce marché est entre cinq et dix fois plus important que celui des lignes régulières pour l'Espagne.

3.3 - L'occasionnel : les circuits à portes fermées

Selon les opérateurs, c'est le segment de marché qui connaît la croissance la plus forte et qui est le plus rentable.

On ne dispose pas d'informations statistiques sur ce marché. Les seules informations sont celles que nous ont fournies les entreprises interviewées ; elles apportent des éléments d'information sur la clientèle et les types de produit que proposent les principaux opérateurs du marché.

Il est important de noter qu'à la clientèle espagnole pour des tours organisés dans les autres pays européens, s'ajoute la clientèle des Sud-Américains, très bien

démarchée par les filiales d'agences de voyages espagnoles qui contrôlent localement 40 % des marchés latino-américains.

Les produits espagnols sont diversifiés et visent aussi bien des groupes d'étudiants à qui les petites agences proposent des tours organisés à prix ajustés que des clientèles adultes ou plus fortunées pour qui les circuits comprennent souvent des haltes dans des hôtels quatre étoiles et presque toujours lorsqu'il s'agit de pays éloignés (au-delà de la France) la possibilité soit d'effectuer tout le circuit en autocar, soit de bénéficier d'un acheminement et du retour en avion, le circuit lui-même se faisant en autocar.

La France est autant un pays de destination finale que de simple transit avec étape en direction de l'Italie, de la Suisse, de l'Europe du Nord ou de l'Est.

A côté des circuits traditionnels de visite de villes et de grands sites touristiques de 5 à 15 jours, voire de 30 jours, quand il s'agit du tour des capitales européennes, se développent les voyages de groupe à thèmes notamment sportifs pour assister à des matchs de football, des courses automobiles ou pour faire du ski (très forte croissance au cours des dix dernières années), mais aussi culturels.

4 - L'EVOLUTION INSTITUTIONNELLE ET REGLEMENTAIRE

Nous n'aborderons pas ici la réglementation communautaire qui s'applique en Espagne pour les transports internationaux, mais les principales réformes institutionnelles qui ont fait évoluer depuis une décennie l'organisation des transports terrestres nationaux en Espagne et qui peuvent de ce fait entraîner des modifications importantes dans la structuration de ce secteur.

Deux lois ont ainsi marqué la dernière décennie :

- la nouvelle Constitution et la loi de régionalisation des Communautés Autonomes de 1978,
- la loi sur les transports terrestres de 1987.

La Constitution de 1978 définit les rôles et les compétences de chacune des instances du pays, en particulier les 17 Communautés Autonomes disposent de pouvoirs étendus.

Les niveaux administratifs se succèdent comme suit :

- l'Etat,
- les Communautés Autonomes,
- les Provinces,
- les Municipalités.

Chaque entité sauf la province est compétente pour l'organisation des transports tant que les lignes ne franchissent pas les limites de son propre territoire. Ainsi, les municipalités sont compétentes pour le transport urbain, les Communautés Autonomes pour le transport interurbain tant qu'il reste à l'intérieur de leur Communauté et l'Etat quand plusieurs Communautés sont concernées ou quand il s'agit de transport international. De plus, les villes de plus de 50.000 habitants sont tenues par la loi de disposer d'un système de transport urbain.

Le secteur des Transports Terrestres qui était régi par une loi datant de 1947 pour le transport routier et une loi plus que centenaire pour le transport ferroviaire a subi au niveau institutionnel des changements avec la promulgation en 1987 d'une nouvelle loi sur les transports terrestres, la Ley de Ordenacion de los Transportes Terrestres (LOTT).

Cette loi s'applique lorsque le transport est de la compétence de l'Etat. Elle peut être éventuellement adaptée au niveau des Communautés et des municipalités. En fait, toutes les Communautés Autonomes sauf la Catalogne appliquent directement la LOTT. Les modifications les plus remarquables par rapport à l'ancienne loi sont les suivantes :

- suppression du droit de "tanteo" de la société nationale de chemin de fer RENFE ; ce droit interdisait à toute autre entreprise que la RENFE l'exploitation de lignes routières par autobus sur les trajets desservis par le chemin de fer ; l'attribution de la concession des nouvelles lignes est désormais ouverte ;
- simplification des procédures d'attribution des concessions pour l'exploitation de lignes ou de réseaux et systématisation de la sélection par appel d'offre, plus grande souplesse pour la définition des conditions de sous-traitance en particulier pour le transport urbain ;
- possibilité d'utilisation des véhicules destinés au transport public en dehors des lignes prévues par les autorisations et possibilité d'utilisation de véhicules n'appartenant pas à l'entreprise titulaire tant pour les services réguliers que pour l'occasionnel ;
- régime spécial défini pour les lignes de faible fréquentation avec une grande souplesse permise pour la définition du parcours, des fréquences de passage, des horaires.

L'exercice de l'activité de transporteur est soumise à une autorisation administrative, la concession dans le cas de lignes régulières et l'autorisation pour le transport occasionnel, notamment pour l'international.

En ce qui concerne les lignes régulières internationales le décret 1364 du 19 juillet 1969 qui reste en vigueur impose aux entreprises privées espagnoles des conditions minimales pour pouvoir exercer cette activité : il faut que l'autocariste dispose d'un nombre minimum d'autocars dont la capacité totale ne doit pas être inférieure à 500 places et que les véhicules qui seront affectés au service dont la création est sollicitée, soient récents (ancienneté inférieure à un an).

Pour les autres activités de transport international (navette ou transport occasionnel) il n'y a pas de taille minimum et n'importe quelle entreprise peut exercer ces types de service dès lors qu'elle a une autorisation de transport occasionnel au niveau national (V.D.N.).

Espagne

CHAPITRE 2
LES ACTEURS DU MARCHÉ

Espagne

1 - LES ENTREPRISES DE TRANSPORT PAR AUTOCAR

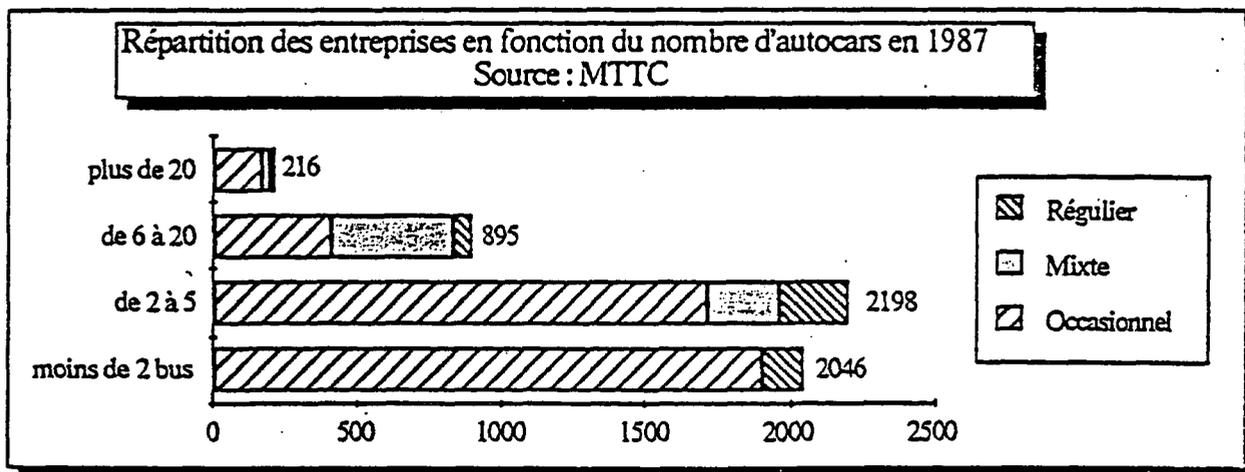
On dénombre en Espagne 5.350 entreprises autocaristes qui disposent d'autorisations de transport public régulier ou occasionnel pour la route.

En 1987 :

- 38 % avaient un autocar
- 41 % avaient de deux à cinq autocars (taille moyenne 2,9 véhicules)
- 17 % avaient de 6 à 20 autocars (taille moyenne 10 véhicules)
- 4 %, soit 216 entreprises, avaient plus de 20 autocars (taille moyenne 44,8 véhicules).

La très grande majorité (85 %) des petites entreprises (moins de six autocars) ont simplement des autorisations pour du trafic occasionnel, 6 % ont une activité mixte et 9 % font uniquement du transport régulier.

Pour les plus grandes entreprises (plus de 20 autocars) 77 % ont une activité mixte, les autres sont soit spécialisées dans des lignes régulières (9 %), soit dans l'occasionnel (14 %).

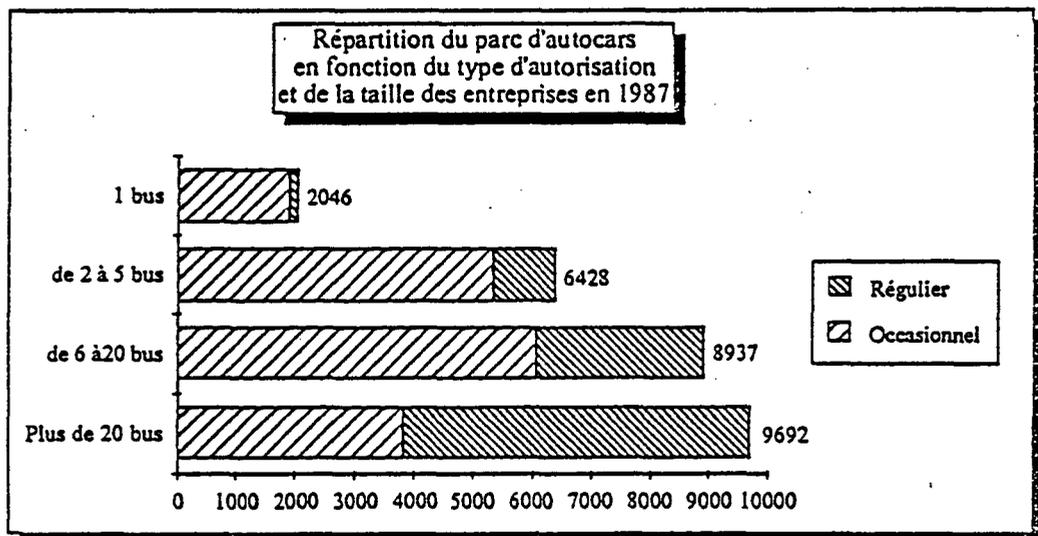


Ces entreprises exploitent un parc de 27.100 autocars : 63 % pour du transport occasionnel et 47 % pour du transport régulier.

Les 216 entreprises qui ont plus de 20 autocars possèdent 36 % du parc soit en moyenne 45 véhicules par société. 61 % de leur parc a une autorisation pour faire du transport régulier.

Plus l'entreprise est petite, plus son activité se concentre sur l'occasionnel.

A noter que les 2/3 des autorisations pour transport occasionnel sont valables pour l'ensemble du territoire national contre 1/3 pour un rayon d'action local ou intercommunal.



On ne dispose d'information ni sur le nombre d'entreprises qui font du transport international, ni sur l'importance relative du transport international par rapport aux autres types d'activité.

Les principales entreprises qui dominent le marché du transport international sont assez peu nombreuses ; elles ont presque toujours une activité mixte qu'elle partage entre le marché national et le marché international, celui-ci étant le plus souvent minoritaire. Il s'agit de :

- JULIA dont le siège social est en Catalogne
- TRAPSA (Madrid)
- S.A.I.A. (Madrid, filiale d'ENATCAR, ex-filiale de la RENFE),
- IBERBUS (Valence)
- ALSA (V.I.A.C.A. à Madrid, Automobiles LUARCA à Oviedo)
- Autocares RUIZ (Madrid)
- TRAVEL-BUS (Madrid)
- Transporte Int. Perurena (San Sebastian)
- SAMAR (Madrid)
- LINEBUS (Madrid).

Les entreprises privées de transport de voyageurs sont regroupées au sein de deux fédérations :

- FENEBUS (Fédération Nacional Empresarial de Transporte en Autobus), à laquelle adhèrent environ 1.200 entreprises de transport de tous les types y compris l'international, l'urbain et les ambulances. C'est la plus ancienne des fédérations.
- La Federacion Espanola Independiente de Transportes de Viajeros, plus connue sous le nom de ASINTRA du nom de la revue qu'elle édite est le résultat d'une scission survenue en 1979. Cette fédération est considérée comme la plus dynamique et la plus ouverte sur l'international. Elle regroupe des entreprises plus orientées vers le transport touristique et l'international.

Il existe également pour les entreprises qui ont une activité de transport international deux organismes professionnels :

- la Federacion Espanola de Transporte Internacional por Carretera (FECTIC)
- l'Associacion del Transporte Internacional por Carretera (ASTIC).

2 - LE ROLE DES TOURS-OPERATORS ET DES AGENCES DE VOYAGES

2.1 - Organisation professionnelle et structure du secteur

Il existe trois types de licence d'agence de voyages en Espagne :

- **agence grossiste (tour-operator)** : elle vend ses programmes par l'intermédiaire des agences détaillantes. Son champ d'action n'est pas limité, en dehors du fait qu'elle ne vend pas directement au public ;
- **agence "A" mixte** : elle agit à la fois comme grossiste et détaillant. Elle peut créer des programmes soit pour la vente directe au public, soit à travers d'autres agences. Elle ne peut fonctionner exclusivement comme grossiste. Son champ d'action géographique n'est pas limité et elle peut posséder des filiales ;
- **agence "A" détaillante** : elle n'offre que les produits de grossistes ou d'agence mixte. Ce sont généralement de petites agences à dimension régionale. Elles peuvent organiser des voyages de groupe sur demande.

Les grandes agences de type "A" mixte ont en général créé plusieurs tours-operators soit en propre, soit en association avec d'autres agences.

Ainsi, à titre d'exemples :

- VIAGES MELIA a son propre tour-operator, EUROTOUR, et est actionnaire avec d'autres agences de voyages et parfois des transporteurs de PULLMANTOUR, Club de Vacaciones, Centra de Cruceros, Tiempo Libre, Mundicolor, Central de Congressos...
- TRAPASATUR est le tour-operator autocariste de deux agences de voyages qu'il a rachetées : VIAJES MARSANS et VIAJES INTERNACIONAL EXPRESSO, qui sont elles-mêmes actionnaires en association avec d'autres agences de voyages dans le cadre d'O.T.A. d'autres tours-operators.

Ce type de regroupement est caractéristique de l'évolution actuelle du marché touristique espagnol où se constituent de grands holdings.

Ainsi O.T.A. (Operadores Turisticos Asociados) est un groupement formé par sept des plus importantes agences de voyages espagnoles (Ecuador, Internacional Expresso, Marsans, Melia, Universal et Wagon Lits) qui totalisent plus de 300 points de vente. Dans ce consortium figurent également plusieurs tours-operators parmi les plus importants d'Espagne : MUNDICOLOR, TIEMPO LIBRE, PULLMANTUR, CLUB DE VACACIONES, MUNDIPLAN, TRAPSATUR qui ont chacun leur spécialité.

3 - LES RELATIONS ENTRE TOUR-OPERATORS ET ENTREPRISES AUTOCARISTES

Il existe une assez forte intégration entre les entreprises autocaristes spécialisées en transport international, les tours-operators et les agences de voyages, l'initiative pouvant venir de l'autocariste ou de l'agence de voyage.

Parmi les autocaristes qui ont développé et intégré la filière touristique on trouve en particulier :

- **JULIA** qui a créé **JULIA TOURS** devenu le premier tour-operator en Espagne par le nombre de destinations programmées en autocar. Ce tour-operator propose aussi bien des produits autocar que des produits avion-autocar ou des produits avion ;
- **TRAPSA** un des grands groupes privés du transport urbain, inter-urbain et occasionnel ; sa filiale, **TRAPSATUR** est avec **JULIA TOUR** le principal tour-operator du secteur des circuits touristiques en autocar. Sa gamme de produits est comme pour **JULIA TOUR** très diversifiée et étendue. **TRAPSATUR** a racheté deux grandes agences (**Viages Marsans** et **Viages Internacional Expresso** qui font partie du plus grand groupement d'agences de voyages : **O.T.A.** ;
- **EUROFLASH**, tour-operator spécialisé dans les week-ends à l'étranger, il a été créé par l'agence de voyages **RETIRO** qui est elle-même une filiale d'un des plus grands autocaristes espagnols (**Autocares Ruiz**).

Inversement, on peut citer les tours-operators spécialisés dans les circuits autocaristes qui ont été absorbés par des agences de voyages ou créés par celles-ci :

- **PULLMANTUR**, ancien autocariste traditionnel espagnol ; il est l'autre tour operator autocariste important avec TRAPSATUR associé au groupement O.T.A.. PULLMANTOUR appartient à cinq des principales agences de voyages espagnoles (ECUADOR, MELIA, MARSANS, WAGONS-LITS, INTERNACIONAL EXPRESSO) ainsi qu'à de petites agences qui ont 10 % du capital ; le parc d'autocars du PULLMANTOUR comme celui d'autres agences du groupe a été cédé à la fin des années 1970 à Travel Bus, filiale d'exploitation créée à cette occasion ; cette société loue ses services aux agences de voyages.

- **CONDOR VACACIONES** est un nouveau tour-operator autocariste qui a été créé par l'agence Millan Travel.

On citera également parmi les autres principaux tours-operators autocaristes : GOLDEN TOURS, SAMAR TOUR, TRANSRUTAS, TURVISA...

Les circuits touristiques en autocar sont ainsi largement diffusés par toutes les agences de voyages grandes et petites ; les produits eux-mêmes sont conçus par des tours-operators qui appartiennent le plus souvent soit à des autocaristes, soit à de grandes agences de voyage ; certains de ces tours-operators dont l'activité principale consiste en circuits en autocar sont classés parmi les cinquante premières entreprises du secteur touristique espagnol avec un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions de francs ; c'est le cas de PULLMANTUR et de JULIA TOURS en particulier.

CHAPITRE 3

LES STRATEGIES DES OPERATEURS ESPAGNOLS

Espagne

Afin de cerner le mieux possible la stratégie des opérateurs espagnols qui se gardent d'en faire état publiquement, on reprendra marché par marché l'analyse du positionnement des opérateurs et de la concurrence et les perspectives offertes pour les autocaristes espagnols.

1 - LES LIGNES REGULIERES

Les autocaristes espagnols se partagent le trafic avec les autocaristes des pays desservis par ces lignes et ceux des pays de transit.

Ces accords de pool sont passés dans la majorité des cas entre membres d'Eurolines, quelques uns dans le cadre d'Europatour ou en dehors de ces deux associations, notamment entre Intercars France et Alsa, cette dernière société étant par ailleurs membre d'Eurolines.

Le partage des lignes internationales entre sociétés espagnoles dépend principalement des régions de destination :

- **JULIA** implantée à Barcelone assure toutes les lignes internationales qui passent par cette ville, qu'elles viennent de Suède, de Norvège, de RFA, de Suisse, de France, du Portugal ou d'Italie ;
- **IBERBUS** implantée à Valence, partage certaines lignes avec Julia en provenance du Royaume Uni ou d'Italie à destination de Barcelone ou de Madrid ou les assure seule quand elles sont à destination d'Alicante ou de Valence ou plus au Sud depuis Paris ou Amsterdam. Iberbus assure aussi des lignes entre la Belgique et le Maroc.
- **LINEBUS** implantée à Madrid assure les lignes internationales qui passent par cette ville en provenance du Royaume Uni ou d'Italie. Linebus assure avec Iberbus les lignes entre la Belgique et le Maroc. Ces deux sociétés gèrent en commun un réseau important de bureaux de réservation dans l'Est, le Centre et le Sud de l'Espagne.

- SAIA (Internacional de Autocares), émanation de la RENFE pour rationaliser le secteur international très dispersé avant 1980, maintenant indépendante de la société de chemin de fer, n'exerce que cette activité de lignes régulières internationales. Elle dispose d'un quasi monopole du côté espagnol pour toutes les lignes qui transitent à destination du Portugal ; seules les relations entre le Portugal et la Suisse sont partagées avec ALSA. SAIA intervient également dans les relations qui desservent la partie Ouest de l'Espagne en provenance du Royaume Uni ou de la RFA.

- ALSA implantée à Madrid et Oviedo dans le Nord-Ouest de l'Espagne est partie prenante dans les lignes qui desservent cette zone en relation avec le Royaume Uni et l'Italie en particulier. D'autre part, ALSA qui est propriétaire de la société suisse Autotourisme LEMAN implantée à Genève, seule société suisse membre de l'association Eurolines, intervient en association avec cette société pour presque toutes les liaisons entre la Suisse et l'Espagne ou entre la Suisse et le Portugal. ALSA exploite également des lignes entre le Portugal et l'Espagne. ALSA qui appartient comme les autres sociétés citées ci-dessus à l'association Eurolines développe des relations privilégiées en dehors de ce groupement notamment avec Intercars France et tente d'acquérir une société portugaise.

Les autres sociétés espagnoles qui interviennent sur ce marché des lignes régulières internationales sont beaucoup moins présentes, qu'il s'agisse de TRAPSA, SAMAR, ANPIAN, RENFE, etc.

On observe donc en ce qui concerne les lignes internationales qui intéressent l'Espagne :

- un partage du marché en fonction des régions espagnoles desservies par ces lignes : JULIA pour la Costa Brava, IBERBUS-LINEBUS pour le Centre et le Sud, SAIA pour l'Ouest, ALSA pour le Nord-Ouest,

- une pratique d'accords ou de prises de participation dans des entreprises étrangères ce qui permet par exemple à ALSA de maîtriser le marché suisse et SAIA le marché du transit vers le Portugal.

Les principaux opérateurs espagnols ont aussi développé des réseaux de vente en Espagne bien sûr mais également à l'étranger et ceci pour maîtriser une part plus grande la commercialisation des billets et de la trésorerie que procure leur vente.

Selon ces opérateurs la clientèle des lignes régulières a beaucoup évolué passant d'une majorité de travailleurs immigrés à une clientèle maintenant principalement touristique. La perspective d'une libéralisation de la réglementation des navettes inquiète pour cela plusieurs de ces opérateurs dans la mesure où elle risque de concurrencer le marché en pleine croissance que sont les touristes pour les lignes régulières. Selon un opérateur espagnol important, le marché des lignes régulières internationales n'est exploité qu'à 40 % de ses possibilités et ses perspectives de croissance sont donc encore très bonnes.

2 - LES NAVETTES

La perspective d'une libéralisation de la réglementation des navettes en faveur des navettes inversées inquiète certaines entreprises des pays émetteurs de tourisme qui ont le monopole de cette activité au détriment des autocaristes des pays récepteurs ; elles s'attendent à une concurrence assez vive de la part des entreprises espagnoles. Curieusement cette perspective inquiète également certaines grandes entreprises espagnoles qui ont une activité importante en service régulier ; elles s'attendent à une concurrence dangereuse pour ces lignes régulières qu'elles exploitent dans la mesure où elles devront respecter des contraintes d'exécution de service qui ne pèseront pas sur l'activité des navettes qui sera plus flexible et plus rentable.

Le marché des navettes inversées est si important que les autocaristes espagnols ou au moins certains d'entre eux chercheront certainement à s'y implanter.

Les grandes entreprises qui ont des droits pour des lignes régulières n'ont a priori aucun intérêt à se développer sur ce marché puisqu'elles peuvent augmenter les fréquences de leur ligne en saison touristique.

Les petites entreprises peuvent par contre s'intéresser à ce marché ainsi que les agences de voyages importantes avec leurs filiales autocaristes.

Dans tous les cas, c'est le réseau de commercialisation qui sera très important pour exploiter ce marché ce qui impose aux opérateurs espagnols soit de se lier avec des tours-operators étrangers, soit de s'implanter progressivement dans les pays émetteurs de touristes. On peut penser que certains investissements de ce type, notamment des rachats de petites entreprises autocaristes (Travel Bus aux Pays-Bas) ou toute forme d'implantation commerciale dans ces pays participent à la préparation de cette échéance.

3 - LES CIRCUITS TOURISTIQUES EN AUTOCAR

Nous avons vu dans le chapitre précédent que les différents opérateurs indispensables au bon fonctionnement des circuits touristiques en autocar (agences de voyages, tour-operators, autocaristes) étaient relativement bien intégrés et dynamiques et que les circuits touristiques en autocar étaient largement distribués très souvent à l'échelle nationale.

Les circuits à l'étranger sont dans la plupart des cas un marché complémentaire des circuits ou des excursions sur le territoire espagnol. Ainsi, JULIA transporte 450.000 voyageurs dans le cadre de ses services occasionnels dont seulement 50.000 pour des séjours à l'étranger. Mais ce partage du marché n'est pas étonnant dans la mesure où 92 % des espagnols prennent leurs vacances en Espagne et 50 millions de touristes étrangers viennent séjourner en Espagne ; or, ceux-ci représentent une clientèle captive des tours-operators et des autocaristes espagnols s'ils ne sont pas venus en circuit à porte fermée depuis leur pays d'origine.

Sur ce marché, il est très vraisemblable que les opérateurs espagnols vont surtout chercher :

- à développer leur marché de circuits à l'étranger tant pour les espagnols que pour les sud-américains à qui ils vendent des tours d'Europe depuis Madrid,
- à développer leur marché intérieur notamment pour les touristes en villégiature,
- à lutter contre toute déréglementation qui pourrait autoriser le cabotage en Espagne de la part d'autocaristes étrangers.

Par contre, il est difficile de savoir jusqu'où pourrait aller la politique de certaines entreprises en matière d'achat ou d'alliance avec des autocaristes étrangers. S'agit-il principalement de constituer un réseau pour disposer d'appuis techniques et dans la perspective de navettes inversées pour commercialiser ces produits ou les ambitions de certains opérateurs sont-elles plus grandes au point de chercher à bâtir de véritables entreprises européennes.

CONCLUSION

L'Espagne dispose d'un marché de lignes régulières internationales bien développé et rentable qui devrait continuer à croître grâce aux flux touristiques qui se portent en partie sur ces lignes. La perspective de la concurrence du TGV, de l'avion et même des navettes par autocar dans le cadre d'une certaine déréglementation, devrait inciter les opérateurs espagnols à se structurer en passant des accords avec des entreprises étrangères spécialisées dans ce secteur. L'objectif serait de développer des réseaux de vente et de créer de nouvelles lignes.

Entre entreprises espagnoles le statu quo sur le partage des lignes régulières en fonction des zones desservies devrait se poursuivre. Ainsi, la structure oligopolistique qui prévaut en Espagne pour exploiter les lignes régulières devrait se maintenir à l'inverse d'autres pays où s'exerce un monopole (RFA, G.B., Belgique, Suisse, Suède).

Il faut donc s'attendre de la part des entreprises espagnoles spécialisées dans les services réguliers à une poursuite des investissements extérieurs et à une politique dynamique dans le cadre européen.

En matière de navettes l'ouverture éventuelle de ce marché aux autocaristes espagnols est si importante que ceux-ci ne pourront pas s'en désintéresser. Mais pour avoir une stratégie sur le marché des navettes inversées, il est indispensable sinon d'être très lié avec un réceptif pour lequel on conçoit des produits transport hébergement à bas prix, tout du moins de disposer d'une bonne structure commerciale dans les pays émetteurs de touristes. Dans le cas contraire, les autocaristes espagnols risquent simplement d'être des sous-traitants de tours-operators étrangers bien placés sur le marché des navettes en concurrence avec les autocaristes de ces pays.

En ce qui concerne les circuits ou excursions touristiques en autocar, les entreprises espagnoles disposent d'atouts certains et d'une bonne expérience. Ils servent leur propre marché qui est en expansion rapide, les touristes sud-américains qui font des tours d'Europe depuis Madrid et les touristes étrangers en villégiature en Espagne qui réalisent des excursions en Espagne. D'autre part, les autocaristes, les tours-operators et les agences de voyages sont très liés et les circuits en autocar sont largement diffusés et commercialisés en Espagne comme en Amérique Latine. Pour les autocaristes, la situation actuelle est donc plutôt florissante et bien protégée.

L'éventualité d'une déréglementation qui autoriserait des autocaristes étrangers à faire du cabotage en Espagne est en conséquence vivement combattue par la profession.

Les espagnols s'inquiètent également des regroupements qui s'opèrent dans les pays voisins entre grandes agences de voyages, transporteurs et tours-operators et des prix qu'ils risquent d'imposer aux prestataires de service (hôtelier, loueur, transporteur..).

Dans ce domaine qui dépasse largement le cas des autocaristes, il est vraisemblable que le secteur touristique espagnol va devoir réagir pour préserver ses marges et son marché.

Espagne

ANNEXE

Espagne

JULIA, S.A.

Personnes rencontrées : José Maria HUCHSAL, Conseiller-Délégué
Joseph GRAU

1 - PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

JULIA a été créée en 1934 et est installée à Barcelone.

L'entreprise assure deux types de services :

1.1 - Les services réguliers

JULIA assure des services réguliers nationaux et internationaux. Les services réguliers transportent 250.000 voyageurs par an dont 25 % sur les lignes internationales. C'est un marché stable depuis quelques années.

Les lignes internationales exploitées par l'entreprise sont les suivantes :

- Madrid/Malaga-Barcelone-Genève
- Madrid/Malaga-Barcelone-Zurich
- Madrid/Malaga-Barcelone-Francfort
- Barcelone-Marseille
- Barcelone-Puigcerda-Toulouse
- * Barcelone-Perpignan-Toulouse
- Barcelone-Londres
- Barcelone-Madrid-Lisbonne
- Malaga-Seville-Lisbonne
- Madrid-Barcelone-Rome
- Madrid-Porto
- Madrid/Valence-Barcelone-Rome/Venise
- Lisbonne-Benidorm.

JULIA négocie actuellement la mise en place d'une nouvelle ligne entre Vienne (Autriche) et l'Espagne, mais la non appartenance de l'Autriche à la CEE ne facilite pas les négociations.

1.2 - Les services occasionnels

JULIA possède une filiale, JULIA TOURS, qui organise et vend des voyages organisés, nationaux ou internationaux. JULIA en assure le transport quand il s'agit de voyages en autocar. Ainsi, JULIA transporte environ 50.000 voyageurs vers l'étranger, et 400.000 pour des excursions ou des visites de villes espagnoles.

L'évolution du nombre de voyageurs est sur ce secteur d'environ 15 % par an.

Les recettes de JULIA TOURS sont de 3,2 milliards de pesetas (1986). C'est le premier *tour-operator* en Espagne par le nombre de destinations programmées, par le nombre d'autocars et la qualité des produits offerts.

2 - LA CLIENTELE

La clientèle des services réguliers est composée de jeunes et de personnes du troisième âge. Elle a beaucoup évolué : au départ, il s'agissait pour 80 % d'émigration, et pour 20 % de tourisme. Aujourd'hui, ces proportions sont inversées.

La clientèle des services occasionnels provient de la classe moyenne et de la classe aisée, JULIA TOURS proposant des produits plutôt haut de gamme.

3 - LA CONCURRENCE

Le principal concurrent de JULIA est TRAPSA avec sa filiale TRAPSATUR tour-operator lié à deux grandes agences de voyages (Marsans, Internacional Expresso), qui sont elles-mêmes associées au plus grand groupement d'agences (7). TRAPSA assure des services réguliers en Espagne et entre l'Espagne et le Portugal, mais à l'international c'est surtout le transport occasionnel qui domine son activité. La clientèle de TRAPSATUR pour ses circuits nationaux et internationaux a dépassé 100.000 personnes.

Au niveau international pour les lignes régulières, JULIA n'a pas vraiment de concurrent puisqu'elle fait partie du pool EUROLINES et que le partage des lignes du côté espagnol se fait en fonction des régions de destination. Le train n'est pas un concurrent très direct mais le deviendra avec le TGV ; l'avion, en cas de déréglementation, pourrait également le devenir.

4 - IMPLANTATIONS ET ASSOCIATION

En Espagne, JULIA dispose de 14 points de vente propres, et elle est représentée dans presque toutes les agences de voyages.

A l'étranger, JULIA est implantée :

- en Suisse depuis 1980
- en Allemagne depuis 1987.

JULIA TOURS est implantée :

- en France depuis 1974
- en Allemagne depuis 1973
- en Suisse depuis 1983
- au Brésil depuis 1980
- en Argentine depuis 1980
- à Porto Rico depuis 1980.

JULIA est déjà associée dans le cadre des accords de pool pour l'exploitation de lignes régulières avec un certain nombre d'entreprises étrangères :

- France : VIA
- Grande-Bretagne : NATIONAL EXPRESS
- Allemagne : DTG
- Italie : SADEM
- Suède : GDG.

L'association avec d'autres transporteurs paraît très importante pour JULIA, au niveau international, ce qui n'est pas le cas au niveau national.

5 - LA POLITIQUE DE QUALITE

La qualité du transport est un facteur essentiel pour l'avenir. JULIA pense être en avance sur ce point par rapport aux autres entreprises espagnoles, et se situer au même niveau que les entreprises européennes.

6 - LA POLITIQUE DE COMMERCIALISATION ET DE PROMOTION

La commercialisation des produits de JULIA se fait soit directement, soit à travers les agences de voyages. Aucun changement radical ne semble prévu dans ce domaine.

La promotion se fait :

- auprès des agences de voyages
- dans des revues spécialisées
- par mailing.

Des efforts restent à consentir dans ce domaine. Des expériences de télé-marketing pourraient être envisagées.

7 - L'ECHEANCE DE 1992

Le problème est de savoir jusqu'où ira la libéralisation dans le domaine du transport international par autocar.

JULIA pense que les navettes, si elles sont libéralisées, peuvent devenir un concurrent dangereux des services réguliers. En effet, les lignes régulières ont des contraintes d'exécution de services, alors que les navettes sont beaucoup plus flexibles, et donc rentables.

La mise en place d'un réseau de trains à grande vitesse qui pénétrera en Espagne jusqu'aux grandes métropoles, risque par contre de concurrencer très fortement les lignes d'autocars sur grande distance (au moins pour les voyages touristiques). Le rôle du car sera alors plus axé sur les trafics terminaux post train que sur les grandes distances.

JULIA ne devrait pas modifier profondément sa stratégie actuelle mais continuera à poursuivre sa croissance soutenue grâce à de nouvelles lignes régulières et au marché touristique.

Espagne

TRAVEL BUS

Personne rencontrée : **Javier ORIVE OLONDRIZ**
Directeur Commercial et de l'Exploitation

1 - PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

TRAVEL BUS a été créée en 1978 et résulte de la somme des divisions autocaristes des tours opérateurs et agences de voyages : MARSANS, ATESA, MELIA et PULLMANTUR qui sont parmi les plus grandes agences de voyages espagnoles. TRAVEL BUS a son siège social à Madrid.

TRAVEL BUS loue ses autocars aux agences de voyages et aux tours operators.

Son parc sert à des services occasionnels touristiques, également répartis entre national et international.

La flotte est composée d'environ 100 véhicules ; elle parcourt 7 millions de kilomètres par an.

Les destinations s'étendent à toute l'Europe, jusqu'à l'Union Soviétique, la Finlande, la Turquie et la Hongrie.

2 - IMPLANTATIONS ET ASSOCIATION

TRAVEL BUS est implantée :

- à Madrid
- à Barcelone
- à Malaga
- en Hollande.

TRAVEL BUS est associé à une entreprise française de transport par autocar, ANDRE GAUBERT, qui lui assure un appui technique en cas de problème en France. De même, TRAVEL BUS aide ANDRE GUIBERT lors de ses voyages vers l'Espagne, en cas de besoin.

En novembre 1987, TRAVEL BUS a racheté une entreprise hollandaise, SCHINKEL N.V., dont le parc est de 17 autocars.

L'association avec d'autres entreprises, ou leur rachat, au niveau international, apparaît très important à TRAVEL BUS. L'Italie et la France paraissent être les pays les plus convoités.

En revanche, l'implantation directe semble hors de question, pour des raisons de connaissance du pays, de réglementation ou de langue.

3 - LA POLITIQUE DE QUALITE

Le parc de TRAVEL BUS est très en avance sur ce point. TRAVEL BUS renouvelle ses autocars tous les cinq ans. Ceux-ci disposent de toutes les installations modernes existantes : air conditionné, suspensions perfectionnées, salon, vidéo, bars, double étage, moteurs puissants...

TRAVEL BUS acquiert toutes les nouveautés en matière de confort et de sécurité et offre donc un service de qualité.

4 - LA CLIENTELE

L'importance accordée à la qualité explique le type de clientèle qui utilise les services de TRAVEL BUS :

- une moyenne d'âge de 40 ans,
- 10 % seulement d'étudiants.

TRAVEL BUS détourne une clientèle potentielle de l'avion. En effet, certaines personnes à qui l'avion déplaît, pour des raisons diverses, se tournent vers l'autocar de grand confort.

En revanche, le train n'apparaît pas comme un concurrent pour TRAVEL BUS.

5 - LA POLITIQUE DE PROMOTION

TRAVEL BUS est un simple transporteur, et ne réalise pas la conception globale du produit ; par conséquent, la promotion et la vente se font à travers les agences de voyages.

6 - L'ECHEANCE DE 1992

TRAVEL BUS se sent en position de force face à l'échéance de 1992. Mais ce ne sont pas les avantages de l'Espagne, en matière de coût du personnel par exemple, qui feront la force de cette entreprise. En effet, d'ici 1992, TRAVEL BUS pense que la différence avec d'autres pays européens aura tendance à s'estomper, voire s'annuler. Mais sur d'autres plans, en particulier la qualité des véhicules, l'entreprise semble être en avance.

Espagne

S.A.I.A. (International de autocar, S.A.)

Personne rencontrée : Jesus GALAN CALLE, Directeur-Gérant

1 - PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

S.A.I.A. a été créée en 1979, sous l'impulsion du Ministère des Transports espagnol, par la RENFE, dans le cadre d'ATCAR, sa filiale autocariste (cf. annexe), pour rationaliser le secteur des services réguliers internationaux, jusque là exploités par de nombreuses entreprises. En 1987, les actifs d'ATCAR ont été repris par une nouvelle société, ENATCAR, qui ne dépend plus de la RENFE mais seulement de son Ministère de tutelle, le M.T.T.C.

S.A.I.A. assure uniquement des services réguliers internationaux. Les lignes exploitées par l'entreprise sont les suivantes :

- Saint-Jacques de Compostelle-Paris
- Madrid-Colonia
- Lagos-Lyon
- Lagos-Paris
- Lisbonne-Paris
- Oliveira de Azemeis-Paris
- Porto-Paris
- Ponte de Lima-Paris
- Viana do Castelo-Paris
- Braga-Luxembourg
- Lisbonne/Faro-Luxembourg
- Saint-Jacques de Compostelle-Londres
- Porto-Lyon
- Porto-Genève-Zurich
- Lisbonne/Faro-Genève-Zurich.

Il s'agit principalement de toutes les lignes à destination du Portugal qui transitent par l'Espagne et de lignes à destination du Nord-Ouest de l'Espagne.

Le parc de l'entreprise est composé de 20 véhicules en propriété , mais elle en utilise jusqu'à 200 pendant la période la plus chargée de l'année.

S.A.I.A. transporte environ 350.000 passagers par an, et considère que cela représente 50 % des services réguliers internationaux espagnols.

Le nombre de voyageurs a connu une croissance de 10 % par an depuis 5 ans, et il est probable que ce secteur ne soit encore qu'à 40 % de ses possibilités.

2 - LA CLIENTELE

Elle est composée de :

- travailleurs : 70 %
- jeunes : 20 %
- autres : 10 %

Cependant, cette structure varie beaucoup en fonction des lignes. Par exemple, il est clair que sur les lignes à destination de l'Angleterre, on trouve surtout des étudiants.

3 - LA CONCURRENCE

S.A.I.A. n'a pas de concurrent direct, puisque le régime des services réguliers est soumis à autorisation.

Le train ne représente pas un mode de transport concurrent, sa clientèle étant assez différente et le service insuffisant en ce qui concerne l'Espagne et le Portugal.

L'avion serait déjà un concurrent plus sérieux.

Le principal mode de transport concurrent reste la voiture individuelle.

4 - IMPLANTATIONS ET ASSOCIATION

S.A.I.A. est implantée :

- dans toute l'Espagne (au moins dans chaque capitale de province), et notamment dans la moitié Ouest du pays,
- en France
- au Pays-Bas
- en R.F.A.
- en Suisse.

La billetterie est commercialisée dans 1.400 points de vente.

S.A.I.A. est associée dans le cadre des accords de pool aux entreprises européennes suivantes :

- | | |
|----------------|---|
| - France : | SEAFEP
SVI
INTERCAR FRANCE
VIA |
| - RFA : | DTG |
| - Belgique : | L'EPERVIER |
| - Pays-Bas : | LEO CORS |
| - Portugal : | INTERNORTE
INTERSUR
INTERCENTRO |
| - Suisse : | AUTO TOURISME LEMAN |
| - Luxembourg : | FLEAA |

L'association avec d'autres entreprises autocaristes paraît très importante, au niveau international, sous forme de rachat ou de partenariat.

En revanche, l'implantation directe paraît peu envisageable car trop délicate.

Pour ce qui concerne l'association avec des entreprises sous-traitantes du même secteur, en Espagne, S.A.I.A. n'est pas du tout intéressée, car elle n'assure que des services réguliers.

5 - LA POLITIQUE DE QUALITE

La clientèle apparaît comme de plus en plus exigeante, et S.A.I.A. consent donc les efforts nécessaires en matière de confort : air conditionné, suspension...

6 - LA POLITIQUE DE PROMOTION

S.A.I.A. fait régulièrement de la publicité dans la presse quotidienne et spécialisée, à la radio, rend visite chaque année aux agences de voyages, et procède par mailing auprès de ses clients.

S.A.I.A. ne semble pas vouloir faire plus, la publicité coûtant très cher.

7 - L'ECHEANCE DE 1992

S.A.I.A. ne s'attend pas à des changements importants pour ses services à l'horizon 1992.

S.A.I.A. à travers sa maison-mère ENATCAR, entreprise publique, dispose d'une capacité d'investissement importante. Ce groupe public fait peur à ses concurrents privés pour cette raison plus pour l'adjudication des nouvelles lignes nationales que pour les lignes internationales.

ENATCAR (ex. ATCAR)

ENATCAR a été créée en 1987 conformément à la nouvelle loi sur les transports (LOTT) pour remplacer ATCAR filiale autocariste de la RENFE. Cette nouvelle entreprise est désormais totalement indépendante de la RENFE et ne dépend plus que de son Ministère de tutelle, le MTTC.

Elle a repris la concession routière qu'avait ATCAR sur les lignes ferroviaires exploitées par la RENFE. Elle n'aura plus de concession automatique sur les nouvelles lignes créées qui seront concédées par appel d'offres.

Elle a repris les actifs et les filiales de ATCAR dont les résultats étaient les suivants en 1986 (en millions de pesetas) :

Sociétés	Résultats
ATCAR	1.070
Internacional de Autocares, S.A.	18
Lineas Europeas de Autobuses, S.A.	26
RENFE-INIGO, S.A.	22
RENFE-Oeste Zamorano, S.A.	28
RENFE-CORMASA	1*
Rutas a Cataluna, S.a.	22
Viacar, S.a.	25
Transportes Bacoma, S.a.	60
La Union de Benisa, S.a.	3,5
TOTAL	1.275,5

* Début d'activité en mai 1986.

Avec les entreprises filiales et les entreprises sous-traitantes, elle représente environ 2.000 autocars, 5.000 employés dont 300 au siège. Il faut signaler qu'ATCAR fait beaucoup appel à la sous-traitance.

Les résultats de ATCAR étaient les suivants en 1986 :

en millions de pesetas

Ventes directes	3.290
Ventes indirectes	5.880
Résultats	1.070
Cash-flow	1.130
Immobilisations nettes	1.465