

LA LIBÉRALISATION DU TOURISME PAR AUTOCAR : QUELLE STRATÉGIE DES TRANSPORTEURS FRANÇAIS?

Michel Houée



Cette note rend compte des principaux enseignements d'une investigation entreprise à la demande de l'OEST par le bureau d'études TER auprès des principaux acteurs du tourisme par autocar, transporteurs, fabricants et distributeurs de voyages, constructeurs ainsi qu'organisations professionnelles. Compte tenu de ce que sur ce secteur d'activité les autocaristes sont en majorité des PME, l'étude complète en terme de réflexion stratégique une précédente démarche confiée au même bureau d'études et relative aux grands groupes de transport par autocar (cf. note de synthèse n° 49 de Mai 1991). Le rapport d'études sera disponible auprès de l'OEST à partir de la seconde quinzaine de Mars.

**Une problématique
d'adaptation
de la profession
à la mutation
du contexte**

Le but assigné à l'étude était de répondre à une interrogation sur la capacité des entreprises françaises à faire face à l'évolution du contexte économique et réglementaire.

Au plan économique, le mouvement de restructuration engagé par les entreprises de transports de voyageurs au cours des cinq dernières années, qui a profondément modifié le secteur des transports réguliers, n'a en revanche que faiblement affecté le transport occasionnel auquel se rattache le tourisme par autocar. Mis à part Verney et dans une moindre mesure Cariane, ce domaine reste l'apanage des PME autocaristes.

En matière réglementaire, les services occasionnels par autocar sont avec les services aériens une des cibles privilégiées du mouvement de libéralisation des transports engagé par la Communauté Européenne. La concurrence intra-communautaire va notamment se renforcer avec l'entrée en vigueur des règlements CEE 684/92 sur les transports internationaux et 2454/92 sur le cabotage. En outre, une loi du 13 Juillet 1992 introduit diverses modifications dans l'organisation de voyages et de séjours.

Ce dernier ensemble de dispositions va avoir pour conséquence :

- une concurrence accrue des pays émetteurs qui pourront se livrer à certaines activités de cabotage,
- une plus grande souplesse pour les transporteurs dans l'organisation de voyages et de séjours, notamment par relèvement - sans doute de 30% à 50%- du seuil de part de cette activité dans le chiffre d'affaires global obligeant à constituer une agence de voyage (loi du 13 Juillet 1992),
- une obligation de garantie financière vis à vis de la clientèle, assortie d'une obligation d'assurance couvrant les conséquences de la responsabilité civile professionnelle,
- l'introduction d'une classification des autocars en quatre catégories.

Compte tenu de ces enjeux, l'étude a été délibérément centrée sur les offres comportant une prestation touristique effective, qu'elle se limite à de la restauration et de la visite comme dans le cas des excursions à la journée, ou qu'elle incorpore de l'hébergement comme en matière de circuits ou de séjours. Le transport occasionnel "sec", majoritairement consacré à des déplacements courts de type périscolaire, n'est donc pas a priori exclu du champ de l'analyse, même lorsqu'il correspond à un motif touristique du point de vue de l'utilisateur (et quoique les statistiques ne permettent pas toujours de tracer une ligne de partage très nette).

**Une activité
en croissance
recouvrant
une réelle diversité
de produits
et de savoir-faire**

© O E S T

Synthèse. Mars 1994

Ainsi définie, cette activité est loin d'être négligeable. Avec un chiffre d'affaires estimé entre 2,8 et 3,3 milliards de F. et réalisé par quelques 2000 entreprises, elle représente les deux tiers de l'ensemble de l'activité de transport occasionnel. Elle connaît en outre une forte progression, si l'on en juge par la croissance de l'ordre de 50 % en volume de 1988 à 1991 du transport occasionnel.

Une enquête récente confirme qu'elle s'adresse prioritairement à une clientèle du troisième âge à dominante féminine voyageant en groupe et attirée par les destinations étrangères qui concernent près des deux tiers des voyages de plus d'une journée.

On peut schématiser l'activité de tourisme par autocar en la décomposant en trois fonctions : la fabrication de voyages, sa distribution et le transport.

La fabrication :

Le produit fabriqué lui-même peut être de plusieurs types, suivant qu'il concerne des voyages de touristes français sur le territoire national ("tourisme interne") ou à l'étranger (produits "émetteurs" ou "out-going") ou de touristes étrangers en France (produits "réceptifs" ou "in-coming"). A chacun de ces types correspond une place différente des opérateurs français en général et des autocaristes en particulier.

-une maîtrise directe par les autocaristes pour les produits de tourisme interne

Le "tourisme interne" est le créneau de marché dont les autocaristes assurent le mieux la maîtrise directe. Ils n'y sont en effet confrontés ni à la difficulté de fabrication de produits émetteurs lointains, ni à celle de l'approche commerciale des clientèles éloignées de produits réceptifs. Au surplus, ils bénéficient pour développer leur action de structures d'appui publiques en charge de la promotion touristique locale (depuis les Comités Régionaux du Tourisme jusqu'aux Syndicats d'Initiative) ainsi que du relais assuré par le magazine Bus et Car et le salon "Mitcar" qu'il organise chaque année.

-une répartition complexe des rôles entre Tour Opérateurs français, agences réceptives étrangères et autocaristes en matière de produits émetteurs

Il en va tout autrement en matière de tourisme émetteur, où la fabrication met en concurrence les Tour Opérateurs (TO) français et les agences réceptives étrangères, sous l'influence même des autocaristes qui font souvent préférentiellement appel à ces dernières.

Les TO français, tels qu'EHS (le plus important avec un chiffre d'affaires 92 de 48 millions de F.), Euresa, Starcar ou Reviatour, sont des entreprises de petite taille, souvent liées à des autocaristes. Mis à part Austro Pauli, qui dispose d'une brochure à l'attention des particuliers, ils travaillent exclusivement pour les autocaristes, en élaborant des produits clefs en main hors prestation transport plutôt que des produits complets. A l'exception d'EHS et d'Austro Pauli, ils parviennent difficilement à équilibrer leurs comptes. Les TO de taille plus importante comme Le Tourisme Français, Cartour ou Terrien qui ont fondé à l'origine leur succès sur l'élaboration de produits complets incorporant des prestations de transport par autocar autoproduites ou affrétées, réalisent désormais l'essentiel de leur activité sous forme de voyages à destinations lointaines recourant évidemment au transport aérien.

Ce phénomène est d'autant plus frappant que Terrien appartient au groupe Cariane après avoir longtemps appartenu à un autocariste, et que Le Tourisme Français a été racheté par le transporteur André Gaubert. La désaffection pour l'autocar des "majors" comme Nouvelles Frontières ou le Club Méditerranée est encore plus manifeste; même FRAM dont le sigle signifie "Fer, Route, Air, Mer" n'utilise l'autocar que pour 10% de ses départs.

Si les TO français sont liés à des autocaristes, les agences réceptives étrangères sont pour leur part souvent associées à des groupes hôteliers. A l'exception d'Aronda Tours, TO suisse qui commercialise le Grand Nord, ils appartiennent aux principaux pays de tourisme européens dont ils vendent les produits : ainsi de l'espagnol Viajes Aliguer ou de l'italien Ovest. En outre, les spécificités des

clientèles nationales ont conduit certains d'entre eux à se spécialiser sur la France. Seuls les TO espagnols peuvent vendre leurs produits, du fait de l'extrême standardisation de ceux-ci, indifféremment au britannique Thomson ou au français National Tours.

Car les TO étrangers ne vendent pas qu'aux autocaristes, mais aussi aux TO français qui enrichissent ainsi leur catalogue ou bénéficient du pouvoir de négociation d'opérateurs plus puissants qu'eux. Les frontières entre opérateurs apparaissent encore plus imprécises quand on considère qu'un autocariste comme Michel a invité cinq agences réceptives étrangères à participer au capital de la structure TO Eurésa qu'il a constituée en France.

***-une suprématie
des opérateurs
étrangers dans le
domaine du
réceptif***

Le marché du tourisme réceptif français est marqué par la quasi-absence des opérateurs nationaux, largement paradoxale dans un pays se situant aux tous premiers rangs du tourisme mondial. Certes, l'activité réceptive oblige à s'adapter à des habitudes de consommation touristique variables, allant du séjour de masse (marché britannique) aux circuits haut de gamme (marché allemand), mais on a vu précédemment que des TO étrangers y parvenaient en ce qui concerne le marché français. Le principal handicap semble provenir, sur des marchés nécessitant de coûteuses actions de prospection commerciale, du haut degré de maîtrise des clientèles cibles des grandes nations émettrices de touristes à destination de la France par leurs TO nationaux : Service Reisen, Beringer et Grimm Touristik en Allemagne, Jal Travel, Miki Travel (plus le TO suisse Kuoni) pour le Japon.

Dans ce contexte, la seule "niche" profitable est le réceptif parisien, assuré par Cityrama et Paris Vision. Encore la simplicité des produits de "sight-seeing" proposés constitue-t-elle moins une concurrence qu'une prestation appréciée des TO étrangers avec lesquels les deux opérateurs parisiens ont de nombreux accords de coopération, à peine plus de la moitié de leur clientèle étant d'origine individuelle. Pour le reste, la prospection à l'étranger est plus le fait des structures réceptives publiques et para-publiques type Maisons de la France, qui laissent peu de place aux initiatives privées.

Enfin, on décèle une dernière tendance émergente à l'intégration de la fabrication du produit par les associations type comités d'entreprise ou clubs du troisième âge, qui constituent des clients importants du tourisme par autocar. Cette tendance mécontente fortement les autocaristes qui se sont opposés à l'ouverture du Mitcar à cette clientèle.

***La distribution :
une activité
appropriée
par les autocaristes***

La distribution des produits de tourisme par autocar se distingue en ce qu'elle n'est assurée ni par les grands réseaux d'agences de voyages tels Havas Tourisme ou Wagon Lits, dont la stratégie n'est pas tournée vers les clientèles à spécificités locales, ni par les agences de voyages indépendantes, qui adressent trois griefs au tourisme par autocar : il favorise la notoriété d'autocaristes qui exploitent pour certains des agences de voyages concurrentes; la gestion des annulations de voyages insuffisamment remplis, fréquentes dans ce secteur, est une charge délicate; la stratégie autocariste des produits d'appel ou de fidélisation ne peut être appropriée par des agences indépendantes.

En conséquence, les autocaristes assurent dans la grande majorité des cas eux-même la distribution des produits touristiques auxquels ils participent, soit directement auprès des groupes, soit par démarchage de la clientèle individuelle (mailing, manifestations de présentation), soit en constituant un réseau plus ou moins étendu d'agences de voyage propres.

***Le transport :
une logique
de complément
d'activité***

© O E S T

Synthèse. Mars 1994

S'agissant de la fonction transport proprement dite, on a déjà souligné l'effacement des grands groupes, dont l'une des causes majeures est sans doute l'incapacité à soutenir la concurrence des plus petits transporteurs compte tenu de leur structure de coût, notamment salariale. Tout au plus voient-ils dans le tourisme par autocar le moyen de conforter leur image de marque auprès des clientèles locales ou leur

légitimité auprès des autorités organisatrices.

Parmi les PME autocaristes, l'intérêt pour le marché touristique semble par contre inversement proportionnel à la taille : les services occasionnels, qui représentent un cinquième de l'activité des artisans disposant d'un seul véhicule, dépassent les deux cinquièmes dans les entreprises de 2 à 5 véhicules. Mais rares sont les autocaristes qui en ont fait une spécialité; on en compte un à deux tout au plus par région, la part correspondante du chiffre d'affaires global pouvant alors atteindre 80%.

Une activité fragile

Avant d'examiner les stratégies de développement à l'oeuvre au sein de la profession autocariste, il convient d'apprécier les potentialités de départ. Or celles-ci apparaissent réduites, s'agissant d'une activité capitalistique générant des marges faibles. Les investissements risquent au surplus d'être rendus encore plus onéreux par l'introduction de la classification des autocars et par la perspective d'une spécialisation des matériels rendant impossible des usages polyvalents. Deux voies s'ouvrent dans ces conditions aux exploitants pour améliorer leurs résultats :

- accroître les recettes en maîtrisant le produit touristique global, en augmentant le coefficient de remplissage et en étendant la durée d'utilisation des autocars,
- comprimer les charges en disposant d'une puissance d'achat conférant un pouvoir de négociation, et en maîtrisant les coûts de commercialisation.

Des stratégies de développement basées sur le regroupement, l'intégration verticale et la spécialisation...

Ceci étant posé, le premier constat en matière de stratégie de développement est que la croissance externe est quasi-absente du secteur : volatilité des fonds de commerce et gestion artisanale reposant beaucoup sur la personnalité du dirigeant, généralement peu empressé à collaborer avec un repreneur, semblent en être les causes principales.

Si l'on rencontre quelques cas de croissance interne, les trois stratégies majeures identifiées sont :

- la domination par les coûts impliquant la recherche d'un effet de taille (achats groupés, partage des coûts de commercialisation, évitement des annulations) à travers la mise en oeuvre de groupements dont les plus connus se nomment 400 Tours, National Tours, Escapade ou Primo Tours,
- la différenciation à travers la maîtrise des fonctions amont par une politique d'intégration verticale, particulièrement manifeste dans un groupe comme Pauli qui dispose de plusieurs structures TO selon le type de clientèle, d'agences de voyages, d'une société de conception de brochures et d'un hôtel,
- la concentration sur un segment d'activité particulier, cas de National Tours spécialisé dans les produits promotionnels bon marché (ce qui rejoint la stratégie de domination par les coûts).

...qui appellent une consolidation à travers des mesures d'accompagnement

Ces stratégies, si elles semblent pertinentes, sont encore embryonnaires dans leur degré de mise en oeuvre et dans leur couverture géographique. Or leur consolidation apparaît la condition d'une viabilité économique du tourisme par autocar pour les transporteurs français. Ceci mérite peut-être que l'on prenne en considération les mesures publiques d'accompagnement suivantes :

- approfondissement de l'observation du transport touristique au sein de l'activité occasionnelle,
- contrôle du respect des obligations sociales et fiscales,
- prohibition de toute forme de concurrence déloyale de la part des associations clientes du tourisme par autocar,
- suivi de l'impact sur l'investissement et son financement de la classification des autocars.