

SOMMAIRE

1-	PREMIERE PARTIE – ETAT DES LIEUX.....	2
1.1	TRANSFORMATION DU PAYSAGE TOURISTIQUE	2
1.2	ETUDE DES STRATEGIES DES PRINCIPAUX ACTEURS.....	3
1.2.1	<i>Club Med</i>	3
1.2.2	<i>Nouvelles Frontières</i>	8
1.2.3	<i>World of TUI (ex-Preussag)</i>	12
1.2.4	<i>Fram</i>	15
1.2.5	<i>Look Voyages</i>	19
1.2.6	<i>Voyageurs du Monde</i>	22
1.2.7	<i>Havas Voyages</i>	26
1.2.8	<i>Go Voyages</i>	29
1.2.9	<i>Vacances Carrefour</i>	33
2-	DEUXIEME PARTIE – LES GRANDS ENJEUX.....	36
2.1	L'IMPORTANCE STRATEGIQUE DU CAPITAL-MARQUE.....	37
2.2	LA MONTEE EN PUISSANCE DE LA GRANDE DISTRIBUTION	38
2.3	GESTION DU BACK-OFFICE ET SYSTEME D'INFORMATION :	39
	A LA RECHERCHE DE L'APPLICATION CRITIQUE	39
2.4	SPECIALISATION VERSUS DIVERSIFICATION	40
2.4.1	<i>Les justifications théoriques de l'intégration</i>	40
2.4.2	<i>Les grandes tendances du marché</i>	41
2.4.3	<i>Les bénéfices de l'intégration</i>	43
2.5	LE VOLET FINANCIER.....	45

2.5.1	<i>L'activité voyage : mal aimée des marchés financiers</i>	45
2.5.2	<i>Rôle de la structure de l'actionariat et influence des marchés financiers</i>	45
3-	ANNEXE 1 – LISTE DES PERSONNALITES RENCONTREES	48
4-	TABLE DES FIGURES.....	48
5-	TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	49

Le tourisme n'est pas une activité comme les autres. Elle est **par nature très hétérogène** car elle se compose d'activités de transport , d'hébergement et de loisirs qui relèvent de métiers très différents. Toutefois, malgré leur hétérogénéité, les produits touristiques **sont étroitement complémentaires**. L'accès à un site nécessite en effet une information, un transport et un hébergement. C'est du reste pourquoi l'on peut parler d'activité touristique.

Cette spécificité du produit touristique explique dans une large mesure la stratégie des opérateurs. Ceux-ci doivent coordonner étroitement leurs activités. Mais cette coordination entraîne des coûts de transaction très élevés du fait de l'hétérogénéité des activités. La stratégie des acteurs du tourisme passe donc soit par la création d'entreprises de coordination d'activités (comme les tour opérateurs) soit par des opérations d'intégration verticale.

Cette logique rend peu pertinente une étude du marché du voyage qui serait basée sur des catégories sectorielles comme l'hôtellerie, les transports ou la distribution dans la mesure où la plupart des agents travaillent sur plusieurs secteurs. C'est pourquoi nous avons privilégié dans cette étude une **approche à partir des acteurs**. Une première partie de l'étude sera donc consacrée à la présentation et à l'analyse des stratégies des différents acteurs présents sur le marché français du voyage. Une seconde partie sera consacrée aux enjeux qui en découlent.

1- PREMIERE PARTIE – ETAT DES LIEUX

1.1 TRANSFORMATION DU PAYSAGE TOURISTIQUE

Le tourisme pèse en France plus de 116 milliards d'euros, soit 7.4 % du PIB. C'est le **premier secteur d'activité devant l'industrie pétrolière**. La France, premier marché mondial de destination, a de nombreux atouts pour faire émerger des groupes touristiques forts. Pourtant, ce sont les groupes étrangers, qui par leurs stratégies de croissance externe, s'accaparent peu à peu son industrie touristique. Les parts de marché cédées seront très difficiles à reconquérir pour les opérateurs français. Le paradoxe entre l'hégémonie de la France en tant que destination privilégiée et la faiblesse de ses opérateurs nationaux n'est pourtant qu'apparent. **La France souffre en fait de son potentiel d'attraction**. Seulement 20 % des français sortent de leurs frontières, contre respectivement 40 % et 70 % pour nos voisins anglais et allemands. Les voyagistes européens sont donc structurellement plus importants. C'est principalement cet avantage concurrentiel en termes de taille qui leur a permis de mener des opérations de rachat. Les rachats, fusions et autres prises de participation se sont multipliés ces deux dernières années. Les objectifs de croissance, afin d'obtenir la taille critique et les gains de synergie qui en découlent au niveau des achats et des référencements, a dicté la fusion de nombre d'organisations.

A l'exception de deux groupes français d'envergure, à savoir le généraliste Fram (423 millions d'euros de chiffre d'affaires) et le spécialiste Voyageurs du Monde (130 millions d'euros de C.A.), les opérateurs touristiques du haut de tableau appartiennent désormais en majorité à des groupes étrangers. Soulignons que ces deux opérateurs touristiques ont en commun un capital de nature essentiellement privé. Cette dernière caractéristique, conjuguée à des trésors de guerre significatifs, a sans doute fortement contribué à la préservation de leur indépendance. Si la France compte des dizaines d'opérateurs touristiques, voyagistes, hébergeurs ou distributeurs, leur champ d'action reste limité à des marchés de « niches ». Pour les voyagistes français, la concentration opérée en aval, rend les référencements plus difficiles car les distributeurs, afin de proposer une offre plus « qualitative » resserrent de plus en plus leur sélection de fournisseurs. Ce phénomène est accentué par les politiques internes des grands opérateurs touristiques qui tendent à privilégier les offres des voyagistes qu'ils intègrent. A moins d'être rachetés ou de fusionner, les marges de manœuvre des opérateurs de moyenne ou petite taille sont particulièrement étroites.

Atomisation de l'offre touristique française

Le secteur du voyage en France présente une singularité : il est **particulièrement atomisé** (il y a plus de 400 voyagistes et une trentaine de réseaux d'agences). **Cette dispersion de l'offre touristique française freine depuis trop longtemps son développement.** Jusqu'à une date récente, il **n'avait pas connu de véritable processus de concentration.** Voyagistes et distributeurs se partageaient plus ou moins équitablement des parts de marché relativement stables. En 2001, la prise de participation du groupe industriel allemand Preussag (aujourd'hui TUI) au capital du premier voyagiste français Nouvelles Frontières fit l'effet d'une bombe. En l'espace de deux ans et demi, ce géant de l'acier et des mines s'est transformé en leader européen puis mondial du voyage. L'arrivée de Preussag dans le voyage est symptomatique de l'attractivité de ce secteur.

Tourisme : une attractivité paradoxale

La faiblesse traditionnelle des taux de marge de la branche touristique peut apparaître paradoxale au regard de l'intérêt qu'elle suscite. La réponse à ce paradoxe réside certainement dans les perspectives favorables à moyen et long terme qu'offrent le secteur. Le tourisme est un domaine d'activité **structurellement** amené à se développer (baisse du temps de travail, aspiration à plus de loisirs des populations...). Cette **tendance lourde**, conjuguée à des marges certes réduites mais stables, explique ce potentiel d'attractivité. Si les taux de marges sont faibles, le tourisme est néanmoins un secteur où la rentabilité financière (résultat net / capitaux propres) est élevée, ce qui est particulièrement vrai pour les voyagistes. D'autre part, la branche voyage (tour operating) est une branche pour laquelle les investissements nécessaires sont sensiblement inférieurs à d'autres secteurs. En d'autres termes, **un franc investi dans le tourisme rapporte plus et surtout de façon moins risquée qu'un franc investi dans l'industrie.**

1.2 ETUDE DES STRATEGIES DES PRINCIPAUX ACTEURS

1.2.1 CLUB MED

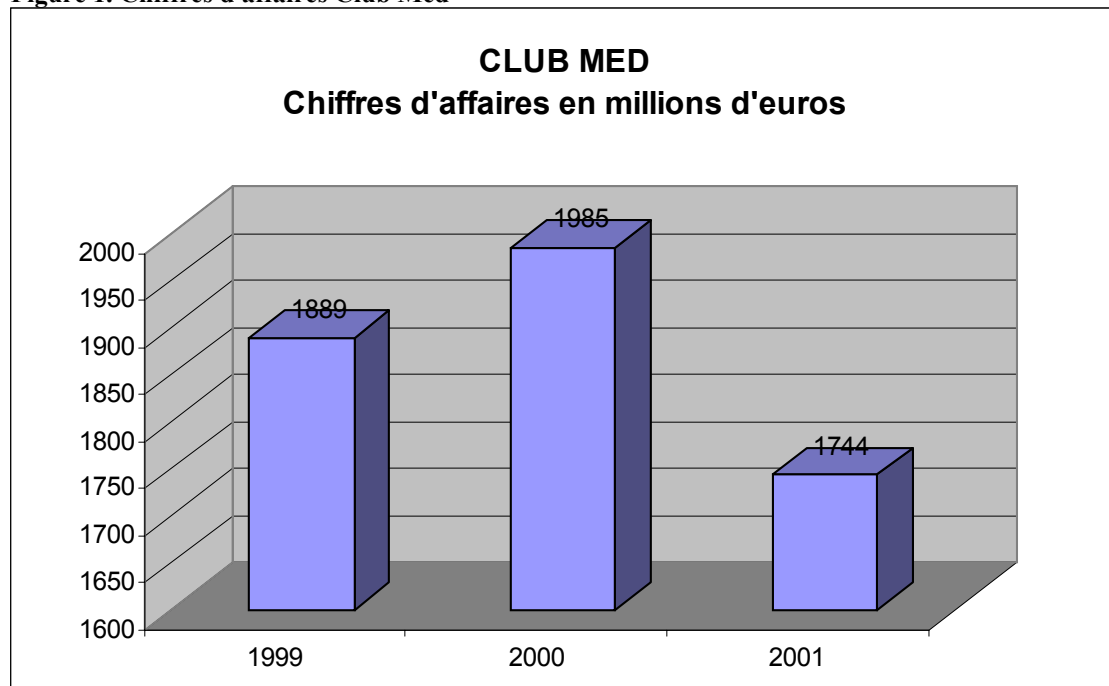
L'événement marquant de l'année 2002 aura été la démission de Philippe Bourguignon le 16 décembre 2002, suivi de l'élection d'Henri Giscard d'Estaing comme nouveau Président - Directeur général du Club Méditerranée. Au niveau de l'exercice 2002, on note un **chiffre d'affaires en recul de 12,20 %** soit 1 744 millions d'euros, mais une perte nette qui diminue et

qui passe de 70 à 62 millions d'euros. De plus les cashs flows libres¹ (*free cash flows*) de l'exercice sont négatifs (- 12 millions d'euros) alors qu'ils étaient positifs sur l'exercice 2000/2001. Quant aux investissements, alors qu'ils avaient été de 239 millions d'euros en 2001 (dont 42 millions d'euros pour l'acquisition de Gymnase Club), ils n'ont été que de 151 millions d'euros en 2002.

Tableau 1. Fiche d'identité Club Med

CLUB MED	
Exercice 2001	
Nombre de clients (en milliers)	2021
Journées hôtelières vendues (en milliers)	11 730
Effectifs 2001	
(ventilation au plus fort de la saison d'été)	
Permanents (dont Jet Tours 357)	4 000
GO saisonniers	7 300
GE (personnel de service)	12 400
Effectif saisonnier	19 700
Effectif total	23 700

Figure 1. Chiffres d'affaires Club Med



¹ Le cash flow libre est le cash flow moins les dépenses liées au capital et les dividendes versés aux actionnaires.

Figure 2. Résultats Club Med

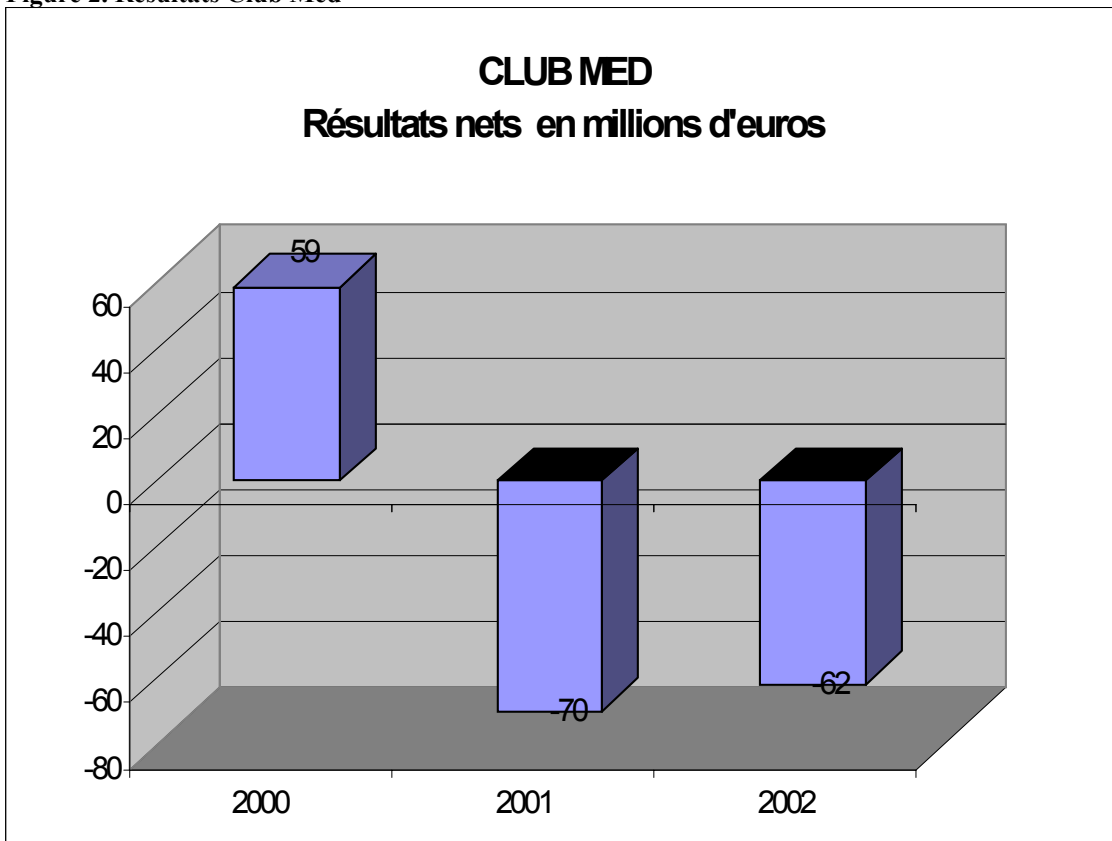


Figure 3. Répartition du chiffre d'affaires Club Med

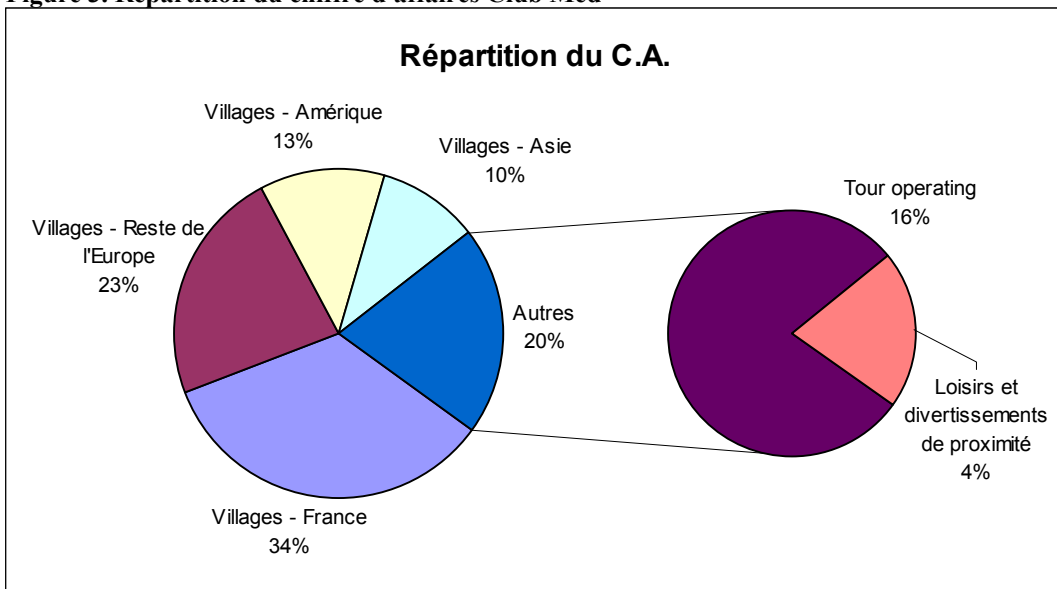
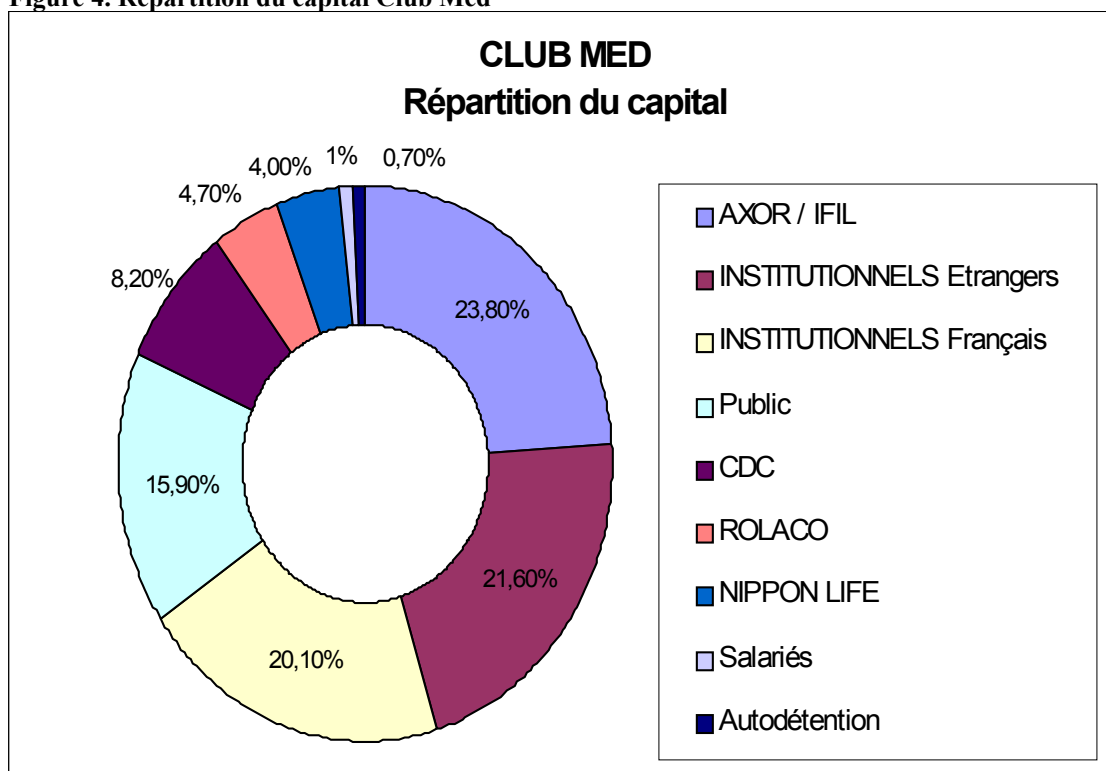


Figure 4. Répartition du capital Club Med



Le capital du Club étant dilué, le risque d'une OPA demeure, d'autant que le cours du titre a significativement baissé depuis janvier 2001. Mais l'intention de la famille Agnelli d'augmenter sa participation est de nature à limiter ce risque.

Les autres structures appartenant au Club et réalisant des activités annexes par rapport aux activités principales du Club Med sont soit des filiales soit des structures autonomes :

- **Club Med World** : 340 personnes employées sur Paris-Bercy et Montréal. CA attendu de Paris = 100 MF (investissement de 100 MF).
- **Oyyo** : 150 personnes (investissement du premier Oyyo en Tunisie : 20 millions d'euros).
- **Licences et produits dérivés** : 56 personnes.
- **Activités club** : 10 personnes.
- **Club Med on line** : 30 personnes (met en ligne les 120 villages + fonction de réservation en France [2% des ventes] et USA [5% des ventes]).

1.2.1.1 Les évolutions récentes

Le Club Med est une des seules entreprises de tourisme à caractère complètement international (plus de 50 nationalités de clients). Depuis la reprise de Jet Tours en 1999, le Club Med est passé du statut de spécialiste du village de vacances à celui de tour opérateur généraliste. Club Med est **fragilisé en raison de l'industrialisation croissante de l'activité touristique**. Son chiffre d'affaires (1,74 milliards d'euros en 2002) ne lui permet pas de rivaliser avec les leaders européens du secteur (TUI : 22,4 milliards d'euros fin 2001, Thomas Cook : plus de 8 milliards d'euros et First Choice : 3,3 milliards d'euros en 2002). Les diversifications n'ont pas donné les résultats escomptés : les villages représentent encore 80 % de l'activité et Jet Tours est toujours déficitaire malgré la restructuration.

Contrairement à son concurrent direct Nouvelles Frontières, le Club Med a adopté une politique de marque-ligne, caractéristique de l'extension de marque. En effet, en raison de sa notoriété

reconnue en France, le Club Med s'est servi de sa marque pour s'ouvrir de nouveaux horizons et se diversifier. En donnant sa marque à des crèmes solaires, des lunettes, des vêtements, des montres ou des bagages, le Club Med s'est étendu à d'autres secteurs d'activités. La pratique de **l'extension de marque demeure très atypique** dans le marché du tourisme et, à ce jour, le Club Med est le seul tour opérateur français utilisant une politique de marque-ligne. Cette spécificité **témoigne de la puissance de la marque « Club Med »** en France et à l'international. Parallèlement, le Club Med semble développer une politique de marque-produit puisqu'il veut à terme segmenter son offre par type de villages de vacances et associer une marque pour chaque catégorie. Cette clarification de l'offre a commencé avec la marque Oyyo. Le Club Med adapte donc sa politique de marque en fonction des marchés : une politique de marque-ligne pour pénétrer de nouveaux marchés où la notoriété est importante, et une politique de marque-produit sur son métier d'origine pour segmenter son offre.

1.2.1.2 Analyse stratégique de Club Med

La politique menée par Club Med consiste à positionner le groupe essentiellement sur trois domaines d'activités stratégiques :

- **Activité Villages (79,8 % du C.A.)** : En 2001, le groupe a vendu 12,2 millions de journées hôtelières. Le taux d'occupation a atteint 72% (1,8 million de clients).
- **Activité Tour Operating (16 % du C.A.)** : Les voyages Club Med traditionnels et la création de Oyyo par diversification marketing.
- **Activité Loisirs et divertissements de proximité (4,2 % du CA)** : concerne le développement d'activités sous la marque Club Med : produits licenciés (montres, vêtements de sport, crèmes solaires, etc.), loisirs de proximité (Club Med World, et Club Med Gym anciennement Gymnase Club) et activités Club (vente de produits d'assurance, services de fidélisation, etc.).

Le cœur d'activité de Club Med reste l'activité « villages ». Le Club Med a cependant segmenté son offre par **diversification marketing** en créant Oyyo. Cette activité ne représente toutefois qu'une faible part des activités principales du Club Med. Oyyo a été créé pour augmenter les parts de marché du groupe en créant un nouveau segment de clientèle et donc un autre positionnement. En construisant une offre économique (de 300 à 600 euros la semaine), différente des villages de cases ou à « deux tridents » (fréquentés essentiellement par des familles), le Club Med s'est ouvert à un nouveau public très peu exploité par le tourisme européen : les jeunes adultes célibataires.

Axes et modes de développement

Le domaine d'activité stratégique initial du Club Med était essentiellement celui des villages. Mais, en janvier 2001, le Club a voulu diversifier ses activités (son dirigeant considérait que le « *Club avait désormais les moyens financiers de sa croissance* ») pour être présent dans les domaines du loisir, de la détente et des vacances. Le Club Med poursuit donc une **politique de diversification** en s'éloignant progressivement de son statut d'hôtelier pour capitaliser sur sa marque, son meilleur atout, et se **transformer en** opérateur de services. Il veut vendre non seulement des vacances, mais aussi du fitness et du divertissement en ville avec le lancement en 2000 du Club Med World (complexe avec boutiques, bars, restaurants et salles de spectacles) à Paris Bercy et le rachat en mai 2001 de Gymnase Club (rebaptisé depuis Club Med Gym). Après le 11 septembre, **le loisir de proximité est un créneau plus porteur que jamais !** Dans trois ans, les nouvelles activités devraient représenter le tiers du chiffre d'affaires de Club Med. Le groupe a aussi recherché de nouveaux relais de croissance s'inscrivant toujours dans sa **politique d'expansion** avec des licences dans les vêtements (avec Carrefour), les cosmétiques, les montres, les bagages Delsey et les

lunettes, tous générateurs de royalties et porteurs en terme de visibilité. Par conséquent, on s'aperçoit que le Club Med s'est orienté clairement vers la **diversification puisqu'il a voulu créer de nouvelles activités** notamment dans le domaine du loisir de proximité et du licencing.

Cependant, les mauvais résultats du Club Med World parisien, qui ne sont pas à la hauteur de son succès commercial, et le retard d'ouverture de la deuxième unité en octobre 2001 à Montréal compromettent les prévisions futures compte tenu des investissements importants (15 à 20 millions d'euros) nécessaires et surtout de la situation financière de l'opérateur français. La Direction des activités nouvelles, créée il y a deux ans, et qui avait pour tâche de sortir la marque au trident du seul métier de villages de vacances, vient d'être supprimée ; toutes les activités nouvelles (Club Med World, Oyyo, Gymnase Club, Club Med Online et la gestion des licences) devaient fonctionner en unités opérationnelles mais leur développement est gelé et ces enseignes repassent sous la coupe des structures existantes.

Deux types de développement ont été menés par le Club Med : croissance externe (achat de Gymnase Club) et croissance interne (Oyyo). Soulignons que la marque Oyyo a été lancée par **développement interne uniquement avec les ressources de l'entreprise**, sans qu'aucun acteur extérieur n'intervienne dans la création ou le lancement de cette activité.

Stratégie hybride de différenciation et de coût

Le Club Med dans son activité Villages poursuit sa **stratégie hybride de différenciation et de coût**. Le but est de produire une offre différente des concurrents de Club Med tout en maintenant les prix des voyages à un niveau raisonnable.

En créant la marque Oyyo par **diversification marketing**, le Club Med s'est positionné sur un segment de marché qu'il n'exploitait pas ou que très peu (les villages de cases sont minoritaires dans le parc total du groupe) ; il a donc pratiqué une **stratégie de coût**. En effet, le club Oyyo est un club économique car il permet aux jeunes célibataires de passer des vacances très actives au moindre coût.

Impact des marchés financiers

Le groupe Club Med est habitué à voir son cours de bourse chahuté. Le titre est très versatile et dépendant de la conjoncture économique. Les responsables de la stratégie chez Club Med **distinguent deux types d'incidences des marchés financiers** sur leur groupe :

- Une incidence positive liée à la nécessaire transparence et rigueur de gestion de toute société cotée (« nous empêche de nous voiler la face »).
- Un aspect plus négatif lié à la nécessité de faire face à des choix à court terme afin de satisfaire les marchés.

1.2.2 NOUVELLES FRONTIERES

Nouvelles Frontières, malgré un exercice 2002 qui s'annonce en « légère perte », a accéléré son ouverture de nouveaux points de vente. A l'horizon 2003-2004, le groupe pourrait faire évoluer sa politique de distribution exclusive en étendant son réseau de distribution à l'ensemble du réseau des agences de voyages. Nouvelles Frontières s'est par ailleurs résolu cet été à réorganiser profondément ses structures (suppression de 320 postes : 170 emplois au sein de la compagnie aérienne Corsair et 150 emplois chez Nouvelles Frontières). Soulignons également que Nouvelles Frontières s'est séparé en début d'année de sa filiale voile VPM et de sa compagnie de

vols charters réguliers Aérolyon. Nul doute que l'intégration complète de Nouvelles Frontières au sein de TUI a accéléré ce processus de rationalisation.

1.2.2.1 Les évolutions récentes

En automne 2001, Preussag a lancé la marque World of TUI. La nouvelle marque, accompagnée d'un logo, souligne bien la concentration dans le tourisme du groupe allemand et sa volonté de consolider l'intégration des nombreuses sociétés de tourisme à l'intérieur du groupe. Le logo de World of TUI est caractérisé par un sourire, compréhensible quelle que soit la culture, et est apposé à toutes les marques de tourisme détenues par le groupe allemand. En accolant un logo unique à toutes ses marques, World of TUI cherche à émettre un message clair, à savoir la recherche de la satisfaction de ses clients tout au long de la chaîne touristique (de la réservation à l'agence de voyage, les vols, les hôtels jusqu'aux services à destination), en leur garantissant un haut niveau de service et de qualité. Selon Michael Frenzel, président du Conseil de Surveillance, la création de la marque World of TUI traduit la volonté du groupe allemand de se spécialiser dans le tourisme et s'inscrit dans l'établissement d'une marque ombrelle mondiale durable qui sera unique dans le monde du tourisme et des loisirs.

Tableau 2. Fiche d'identité Nouvelles Frontières

NOUVELLES FRONTIERES	
Exercice 2001	
Nombre de clients (en milliers)	1 811
Flotte (Corsair)	11
Hôtels Clubs « Paladiens »	23
Destinations	150
Effectifs 2001	
Agences (réseau de distribution exclusif)	175
Effectifs	5 400

Figure 5. Chiffres d'affaires Nouvelles Frontières

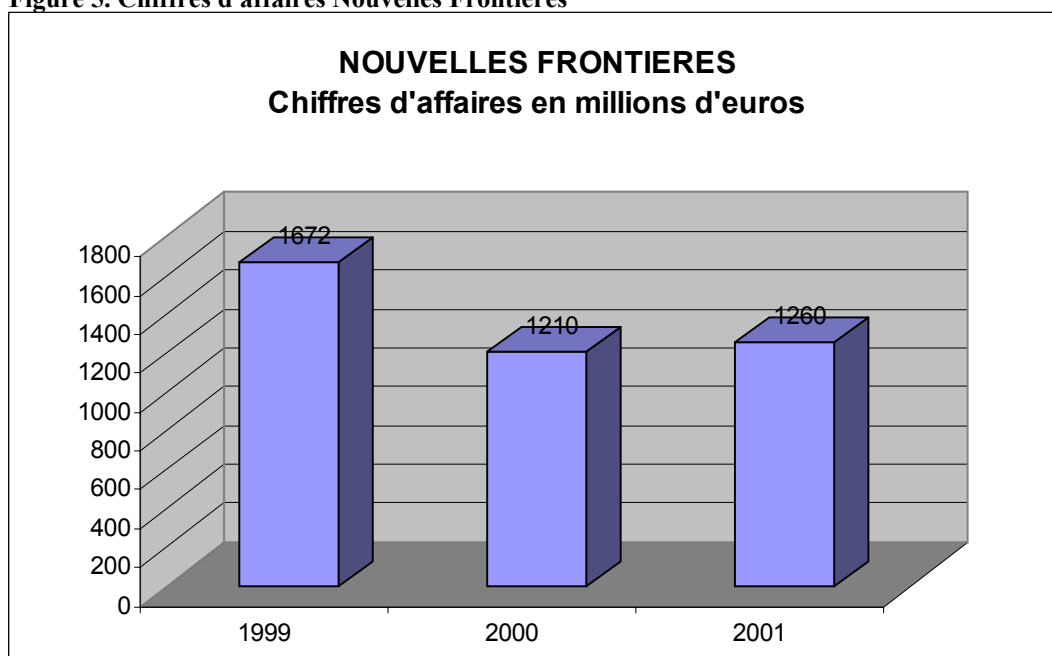


Figure 6. Résultats Nouvelles Frontières

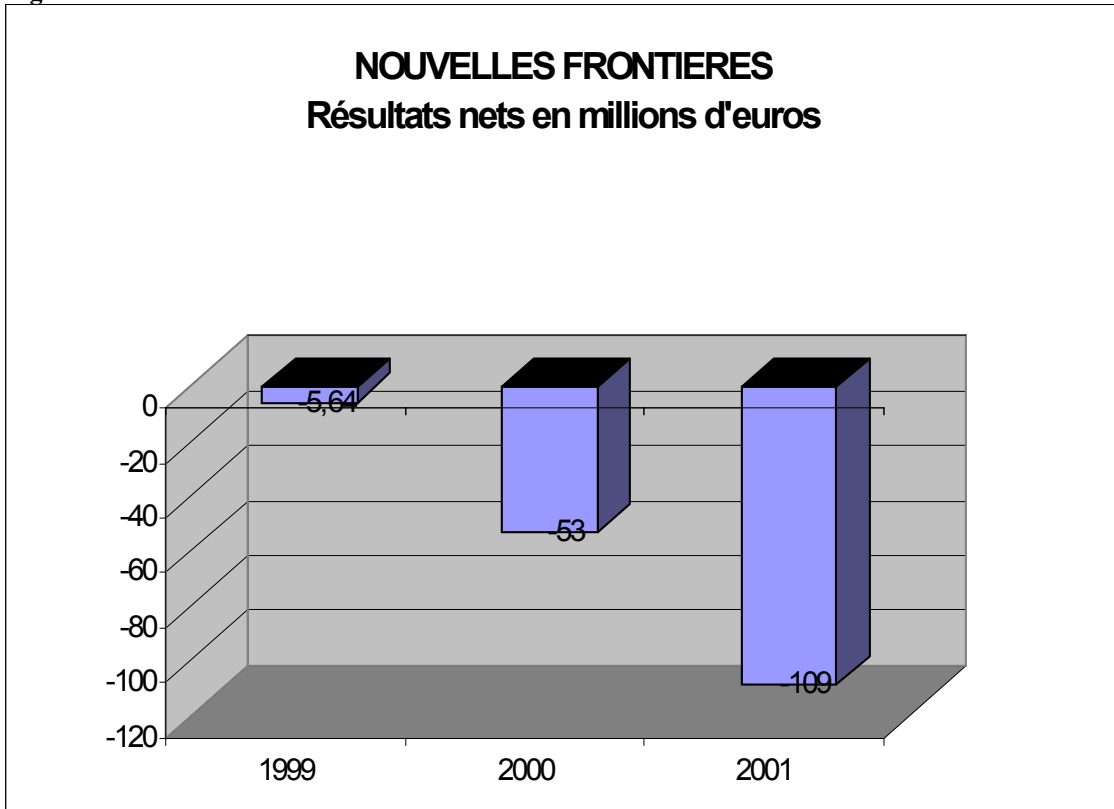


Figure 7. Répartition du chiffre d'affaires Nouvelles Frontières

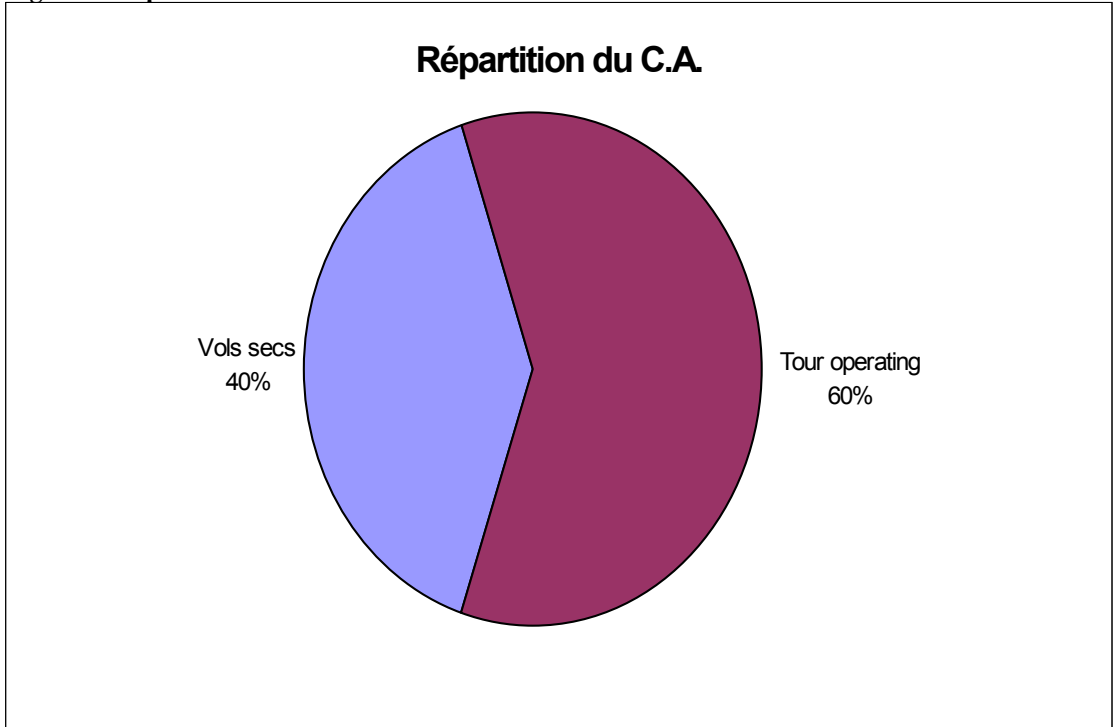
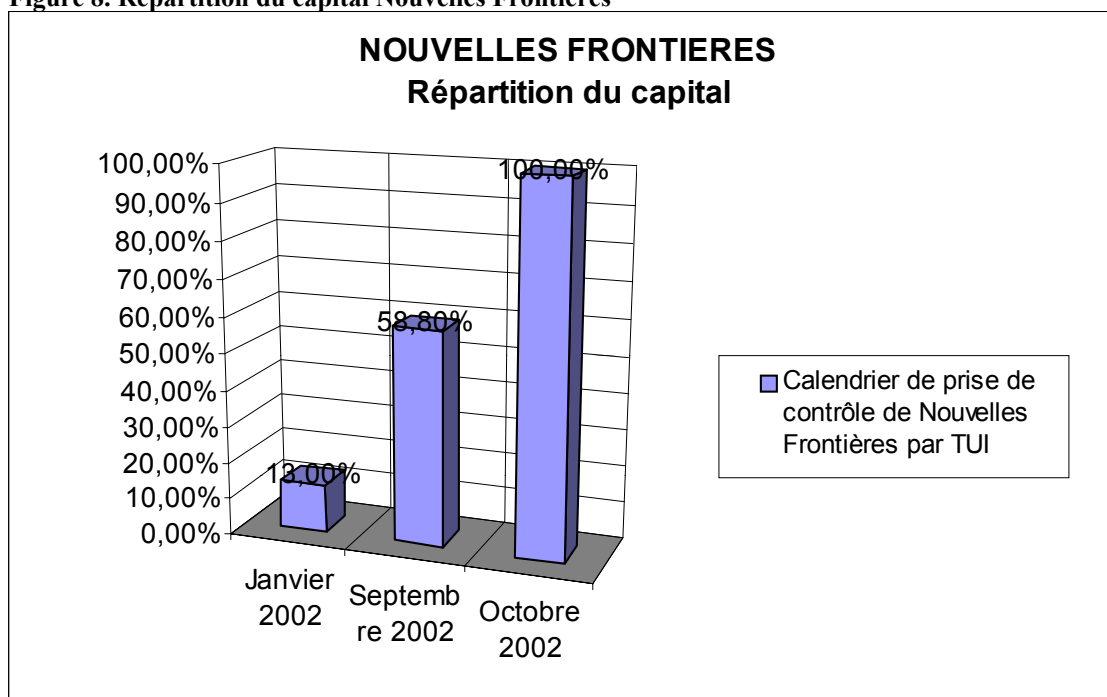


Figure 8. Répartition du capital Nouvelles Frontières



1.2.2.2 Analyse stratégique de Nouvelles Frontières

Le groupe Nouvelles Frontières compte **quatre activités principales** dans son métier de généraliste du tourisme.

- **Hôtellerie** : à travers la chaîne hôtelière « Paladien » composée de 23 établissements.
- **Transport aérien** : la compagnie Corsair absorbe environ 50% des besoins en aérien de Nouvelles Frontières.
- **Tour opérateur** : métier de base de Nouvelles Frontières.
- **Distribution** : réseau de distribution exclusif avec 175 agences dans le monde.

Il faut s'intéresser plus précisément à l'activité voyage (Tour operating) qui constitue le cœur d'activité de Nouvelles Frontières. Nouvelles Frontières a consolidé sa gamme de produits et propose « tous types de voyages » et « tous types de formules ». Ses concurrents directs sont Club Med, Jet Tours, Look Voyages et Fram.

On peut distinguer deux avantages concurrentiels pour Nouvelles Frontières : une très forte notoriété et une bonne image de marque.

Axes et modes de développement

Depuis sa création, Nouvelles Frontières suit une **stratégie de diversification par intégration verticale**. Bien que les vols secs représentent 40 % de son chiffre d'affaires, son premier métier est le tour operating. Les activités de Nouvelles Frontières sont devenues complémentaires (l'hôtellerie et l'aérien deviennent des prestations pour le tour operating...).

Depuis son rachat par le numéro un mondial TUI, Nouvelles Frontières recherche une meilleure efficacité de son activité voyage en se recentrant sur les produits les plus attractifs et les plus rémunérateurs, comme le bassin méditerranéen et les Caraïbes. Si les vols secs représentent encore plus de 40 % de son activité, la **politique affichée de Nouvelles Frontières est d'augmenter l'activité package**, source de valeur ajoutée. Les dirigeants de Nouvelles Frontières (et donc de TUI) sont conscients que le caractère très intégré de Nouvelles Frontières permet de

Stratégies de volume / coûts

dégager une valeur ajoutée plus forte que ses concurrents sur cette activité.

Une des particularités de Nouvelles Frontières est de combiner ses quatre activités (distribution, tour operating, aérien et hôtellerie) afin que ces dernières soient toujours à 100 % de leur capacité quel que soit le niveau d'activité. Le groupe externalise ses activités « à la marge ». Ainsi, seules les ressources externes (c'est à dire les contrats passés avec les tiers) que le groupe mobilise sont abandonnées en cas de diminution de l'activité.

L'absorption de Nouvelles Frontières par TUI renforce **la stratégie de coûts** de Nouvelles Frontières. Elle a permis des économies de plus de 15 millions d'euros par an sur les plus gros postes de dépenses, en particulier l'aérien. Cette stratégie de coûts est favorisée par **de forts gains de synergies** au sein du groupe allemand. Nouvelles Frontières bénéficie ainsi de l'organisation de TUI en « plateformes » : la plateforme aérienne (88 avions), la plateforme réceptive et la plateforme hébergement (285 hôtels).

Cette réduction des coûts a permis une diminution de 10 à 30% de ses prix sur les destinations jugées prioritaires pour l'hiver 2002-2003 : Antilles, République Dominicaine, Cuba...

1.2.3 WORLD OF TUI (EX-PREUSSAG)

TUI est le leader mondial du tourisme. En l'espace de quelques années, l'ancien géant des mines et de l'acier s'est transformé en numéro un européen puis **numéro un mondial du voyage**. Le tourisme représente 57 % de l'activité du groupe allemand, néanmoins le groupe vise à se désengager de ses deux autres métiers et à porter la part du tourisme dans ses activités à hauteur de 80 % dans les prochaines années. Le géant allemand est surtout connu en France depuis son rachat du deuxième voyageur français Nouvelles Frontières. Traditionnellement, TUI (ex-Preussag) était présent dans des activités industrielles : la sidérurgie (aciéries), l'énergie (charbon, pétrole, uranium, gaz), la logistique (le transport maritime), les chantiers navals, le traitement des déchets, la construction modulaire et le bâtiment. Il avait même tenté, sans succès, de se diversifier dans l'hygiène et les cosmétiques. Il commence à s'intéresser au tourisme à partir de 1997. Pour financer ses acquisitions dans le tourisme, Preussag a dû vendre nombre de ses filiales appartenant aux secteurs les plus divers (énergie, sidérurgie, charbon, chantiers navals). Le montant des cessions réalisées de 1994 à 1999 s'élèverait à 13 milliards de marks.

Tableau 3. Fiche d'identité TUI

TUI (ex-Preussag)	
Exercice 2001	
Nombre de clients (en milliers)	22 000
Flotte	88
Hôtels	285
Effectifs 2001	
Agences	3 733
Tour opérateurs	81
Effectifs	69 550

Figure 9. Chiffres d'affaires TUI

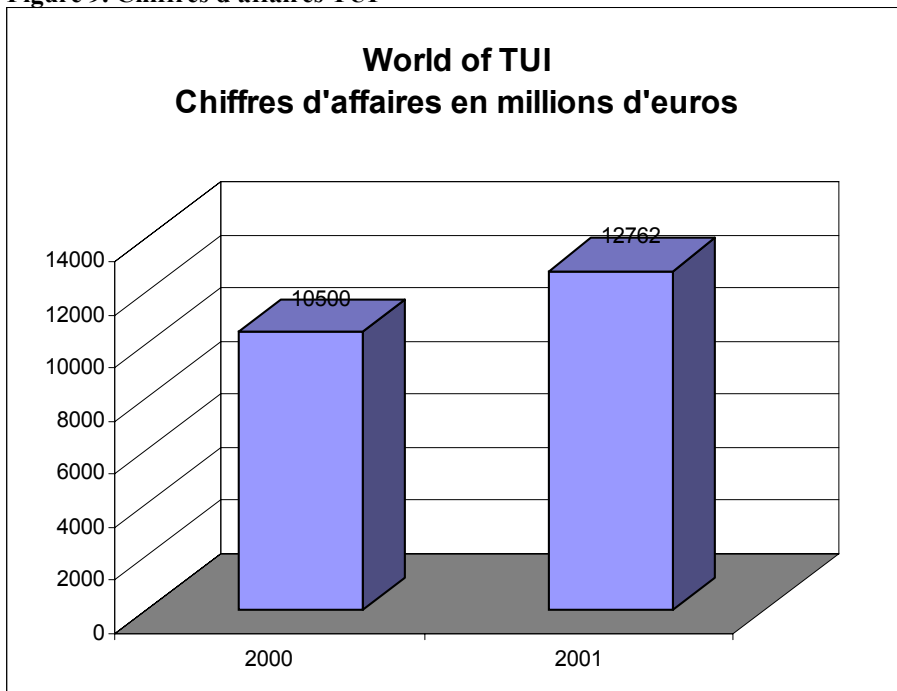


Figure 10. Résultats Groupe TUI

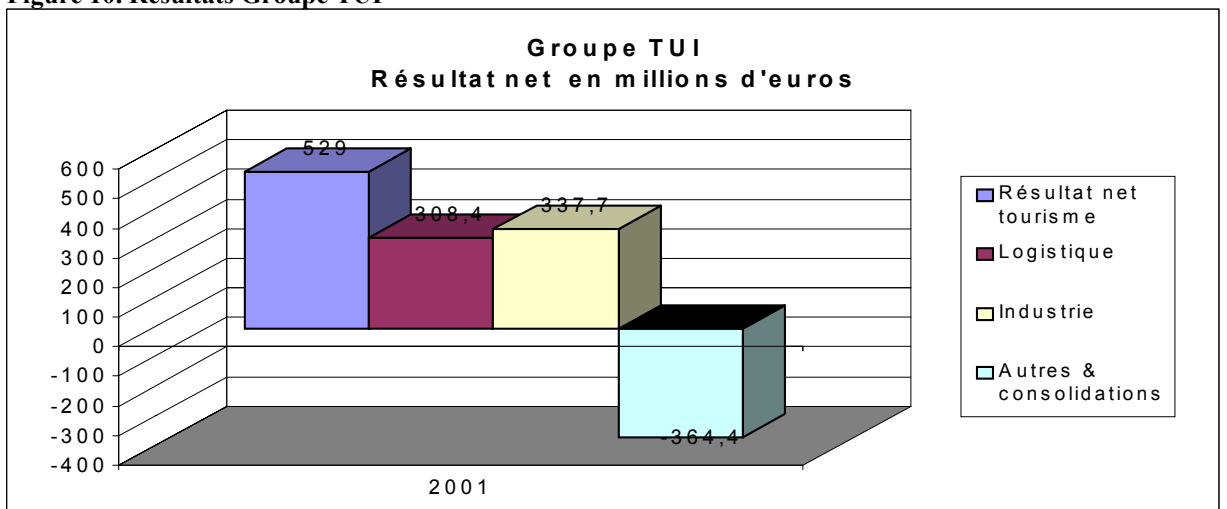
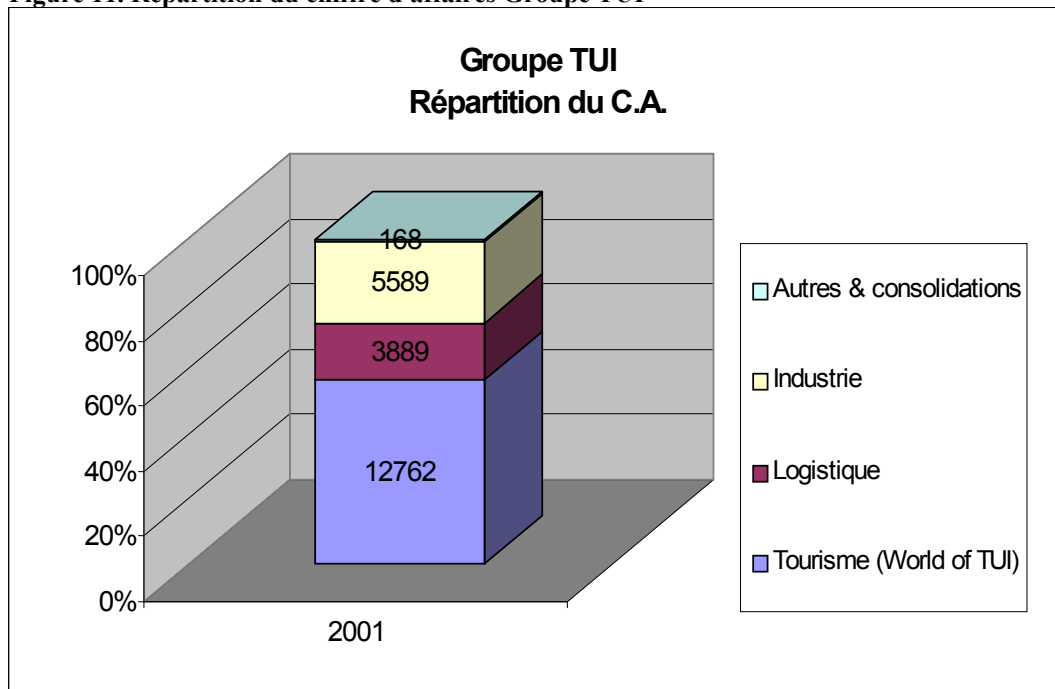


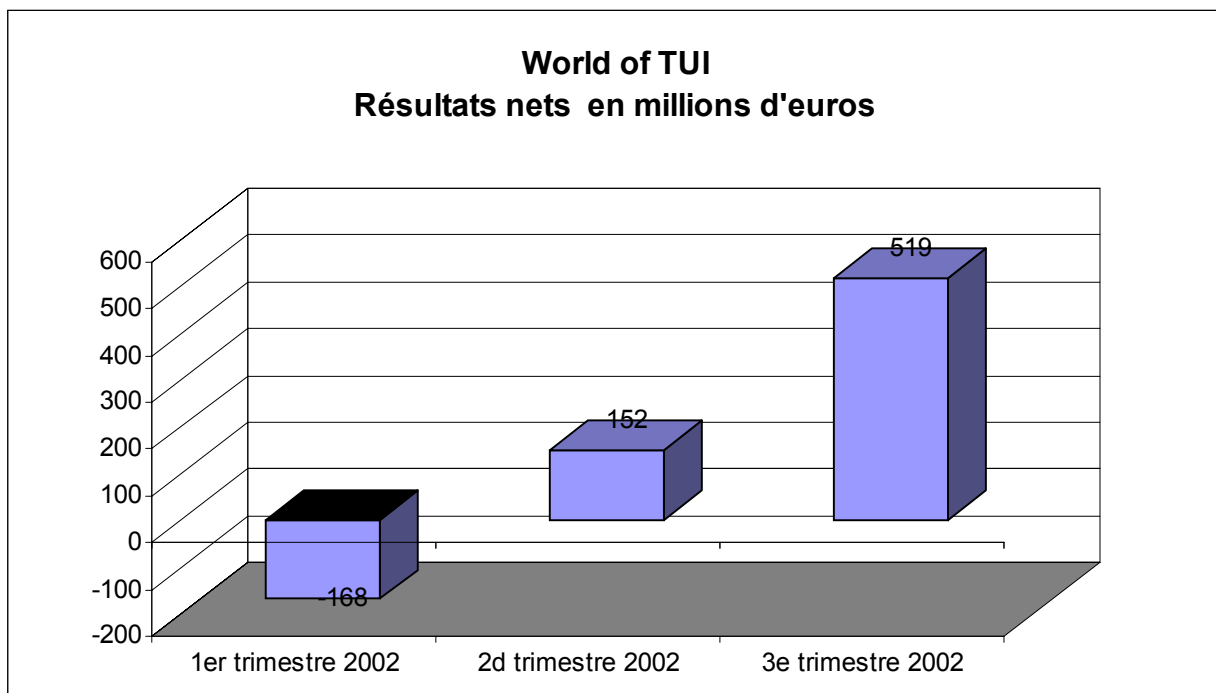
Figure 11. Répartition du chiffre d'affaires Groupe TUI



1.2.3.1 Les évolutions récentes

Si le premier trimestre 2002 a été particulièrement difficile pour TUI (recul du chiffre d'affaires du groupe de 14,2 % toutes activités confondues, dont activité tourisme - 10,7 %, soit une perte sèche de 168 millions d'euros), et une baisse de 14 % de son activité tourisme lors du second trimestre 2002, le numéro un mondial du tourisme a tout de même réussi à dégager un résultat positif de 152 millions d'euros (contre 183 millions d'euros en 2001). Au troisième trimestre 2002, l'activité tourisme est redevenue bénéficiaire (519 millions d'euros), ce qui permet à cette activité de dégager un résultat net de 503 millions d'euros sur les neuf premiers mois de l'année 2002.

Figure 12. Résultats World of TUI



1.2.3.2 Analyse stratégique du groupe TUI

Le groupe allemand compte **trois domaines d'activités principales** :

- **Tourisme** : représente 57 % de son activité ;
- **Logistique** : 17 % de son activité ;
- **Industrie** : 25 % de son activité ;
- **Distribution** : réseau de distribution exclusif avec 175 agences dans le monde.

Axes et modes de développement

Depuis sa naissance, TUI a modifié sa **stratégie initiale**. En effet, ce groupe fortement diversifié a changé totalement d'activité en passant des activités industrielles au tourisme. Sa stratégie est fondée sur la maîtrise des produits du tourisme à **travers une diversification par intégration verticale que l'on peut qualifier de « multidimensionnelle »** en raison du nombre considérable d'acquisitions et de marques détenues en propre par le groupe allemand sur chaque élément de la chaîne de valeur² touristique. La détention de nombreux hôtels, agences, marques et avions permet à TUI de réaliser un tourisme de masse et ainsi, de dominer le marché européen et mondial.

Stratégies de volume / coûts

TUI s'est développé dans le tourisme par **croissance interne et externe**. C'est uniquement par la cession de ses filiales appartenant à divers secteurs que le conglomerat allemand a pu financer ses acquisitions et avoir la place qu'il occupe actuellement. En 2001, les principales filiales vendues étaient Chaffoteaux et Maury, Baymark Group et Elco-Cuenod. Les seuls fonds propres obtenus par ces ventes ont permis à TUI d'investir dans le tourisme et de racheter d'autres groupes très importants au niveau européen comme Nouvelles Frontières et Thomson Travel. TUI se développe également par **croissance externe** car sa stratégie d'acquisition d'opérateurs touristiques « clés » lui permet de croître rapidement et de dominer le marché.

La taille critique atteinte par TUI dans le tourisme (à lui seul, TUI réalise près de 62 % du chiffre d'affaires total des 200 premiers opérateurs touristiques français !) lui permet d'exercer une très forte pression sur les prix tout en bénéficiant d'un accès privilégié aux stocks. TUI cherche également à diversifier son offre par **diversification marketing**. L'acquisition de concurrents européens n'a pas pour seul objectif de dominer le marché mais elle permet également d'élargir le catalogue de séjours, déjà considérable, du géant allemand.

1.2.4 FRAM

Le voyageur toulousain a fêté ses cinquante ans d'activité il y a quatre ans. Plus de 611 000 clients ont fait appel au généraliste français (contre 133 000 en 1980). Nonobstant son statut de troisième tour opérateur français, son poids reste relativement modeste par rapport à ses concurrents

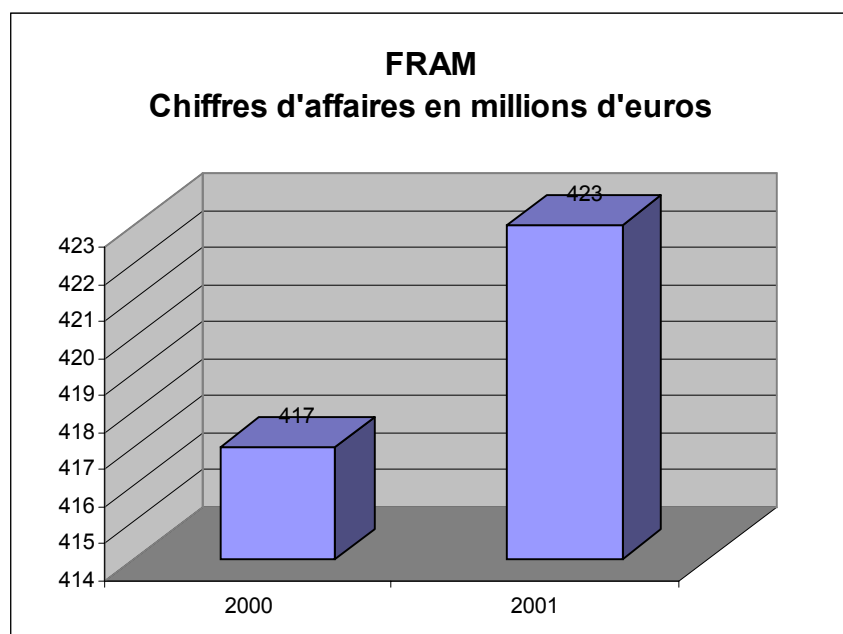
² La chaîne de valeur est un outil, couramment utilisé en analyse stratégique, qui permet de décomposer les différentes opérations réalisées par une firme dans une industrie donnée.

étrangers. Mais sa volonté farouche d'indépendance suffira-t-elle à le préserver des « velléités d'acquisition » des grands groupes européens.

Tableau 4. Fiche d'identité Fram

FRAM	
Exercice 2001	
Nombre de clients (en milliers)	611
Hôtels-clubs Framissima	22
Flotte	3
Effectifs 2001	
Agences (en propre)	29
Ambassades Fram	91
Effectif	3 580

Figure 13. Chiffres d'affaires Fram



Le chiffre d'affaires 2001 de Fram s'élève à 423 millions d'euros soit une hausse de près de 1,5 % par rapport à 2000. Le résultat net est cependant en diminution de 32 %. Les événements du 11 septembre semblent constituer la cause principale de ce ralentissement. Les destinations vedettes de Fram restent les destinations méditerranéennes : Maroc (115 000 clients), Espagne (174 000 clients) et Tunisie (112 000 clients).

Figure 14. Résultats Fram

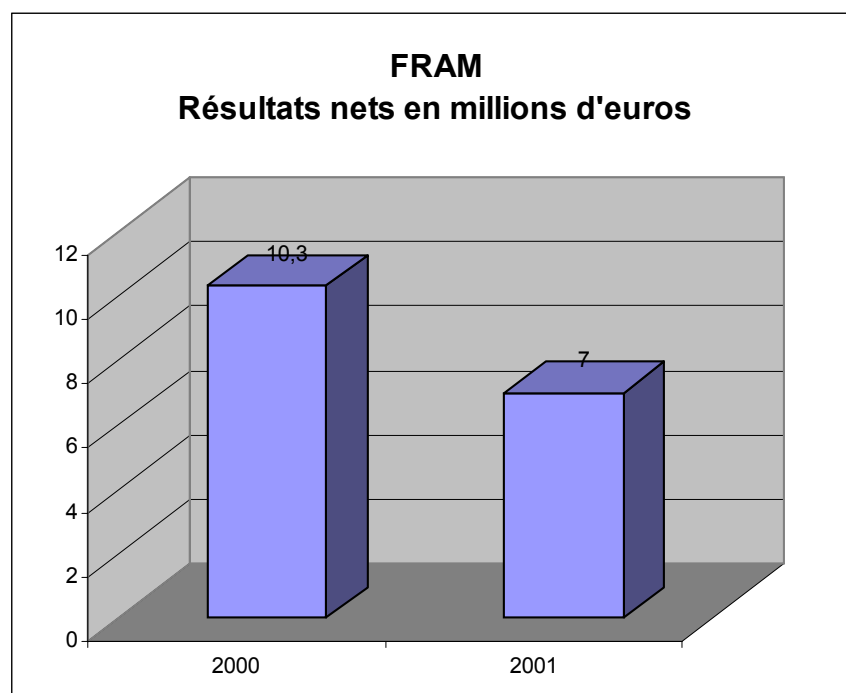
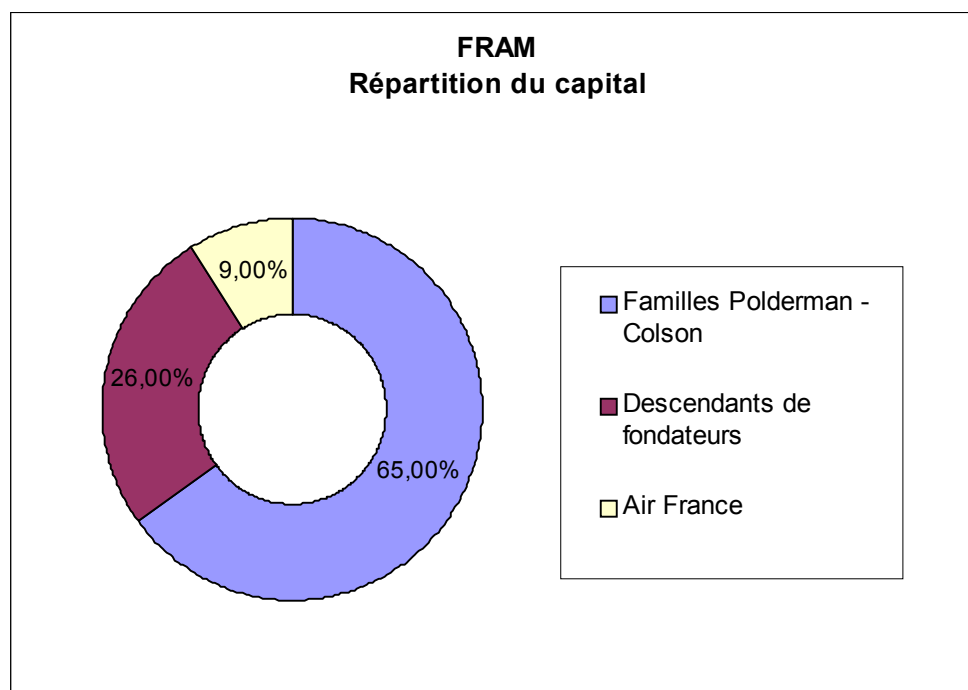


Figure 15. Répartition du capital Fram



1.2.4.1 Les évolutions récentes

Le troisième voyageur français est un des rares acteurs indépendants du secteur du voyage. Convoité un temps par Airtours, ce dernier a finalement renoncé à cette opération. Fram vient de s'engager avec la compagnie aérienne Portugalia afin de développer la destination Portugal. Par ailleurs, le voyageur désire dynamiser l'offre de courts séjours en Europe dont les produits ont un taux de progression de 40% depuis un an. La direction de Fram a également la volonté de développer son activité de distribution avec la création de nouveaux points de vente. Les 90 « ambassades » devraient passer à 150 points de vente labellisés d'ici 3 ans. Début 2001, la création de Fram Agences (300 MF) a permis de regrouper 25 points de vente avec pour objectif une centaine dans les trois ans. Fram devrait réaliser le tiers de ses ventes via ce réseau (contre le quart aujourd'hui), afin de garantir sa présence et protéger sa production. Havas Voyages, désormais contrôlé par Thomas Cook, constitue son premier réseau de distribution générant 12,5% de son volume d'affaires, suivi par Selectour, tandis que les agences indépendantes en représentent 16%.

1.2.4.2 Analyse stratégique de Fram

L'analyse du portefeuille d'activité de Fram permet de distinguer **trois activités stratégiques** :

- **Hôtellerie** : Fram détient de 22 hôtels-club Framissima. Son objectif à l'horizon 2005 est de parvenir à 30 hôtels-club. L'augmentation de ses parts de marché passe par la poursuite de ses investissements hôteliers. Fram a également créé deux nouvelles gammes d'hôtels : une pour la clientèle circuit et une gamme plus économique destinée aux jeunes (formule « Olé »).
- **Tour operating** : constitue le métier de base de Fram. Afin de sécuriser ses vols charters, Fram³ est entré dans le capital de la compagnie charter Euralair (assure 45% de son trafic charter).
- **Agences et Distribution** : Fram effectue des partenariats et des contrats commerciaux avec les réseaux classiques.

**Axes
et modes de
développement**

Dans une moindre mesure que Nouvelles Frontières, Fram a suivi une **stratégie fondée sur la maîtrise des produits du tourisme, fondée sur son intégration verticale**. La possession d'avions Boeing par Fram, réalisée grâce à la prise de participation dans Euralair, permet de sécuriser son activité Charter.

A la différence de Nouvelles Frontières, Fram se développe essentiellement par **croissance interne** car son objectif est de rester totalement indépendant. Il a ainsi financé seul l'achat des hôtels-club « Framissima ». Le **renforcement de la distribution en direct** est également une priorité avec un objectif d'une centaine d'agences (contre 42 aujourd'hui) et de 150 points de ventes labellisés (les « ambassades », une centaine aujourd'hui) d'ici à trois ans.

**Stratégie
hybride de
différenciation
et de coûts**

Fram se positionne comme un opérateur de milieu de gamme. En proposant des packages de qualité à prix raisonnables, Fram a su s'attirer les faveurs d'un segment de clientèle. Cependant, on voit mal comment un réseau indépendant de taille somme toute réduite pourrait résister à moyen terme à la puissance des groupes allemands et britanniques.

³ Avec Go Voyages.

1.2.5 LOOK VOYAGES

Créé en 1989, Look Voyages est un acteur relativement jeune. La progression de son volume d'affaires et les parts de marché détenues sur le marché français lui ont valu d'être repris par le groupe canadien Transat A.T. en 1996 (premier groupe intégré canadien). L'activité de base de Look Voyages est l'aérien (commercialisation de vols secs). Cependant, sous l'impulsion de son nouvel actionnaire, Look Voyages a intensifié son activité package. Cette activité représente aujourd'hui 48 % de son activité globale contre 26 % il y a quatre ans. A terme, la direction de Look Voyages souhaite porter ce chiffre à 60 %, le package étant perçu comme la principale source de valeur ajoutée.

Tableau 5. Fiche d'identité Look Voyages

LOOK VOYAGES	
Exercice 2001	
Nombre de clients (en milliers)	663
Flotte (Star Airlines)	6
Clubs Lookéa	14
Destinations	800
Effectifs 2001	
Agences (points de vente)	N.C.
Effectifs	480

Figure 16. Chiffres d'affaires Look Voyages

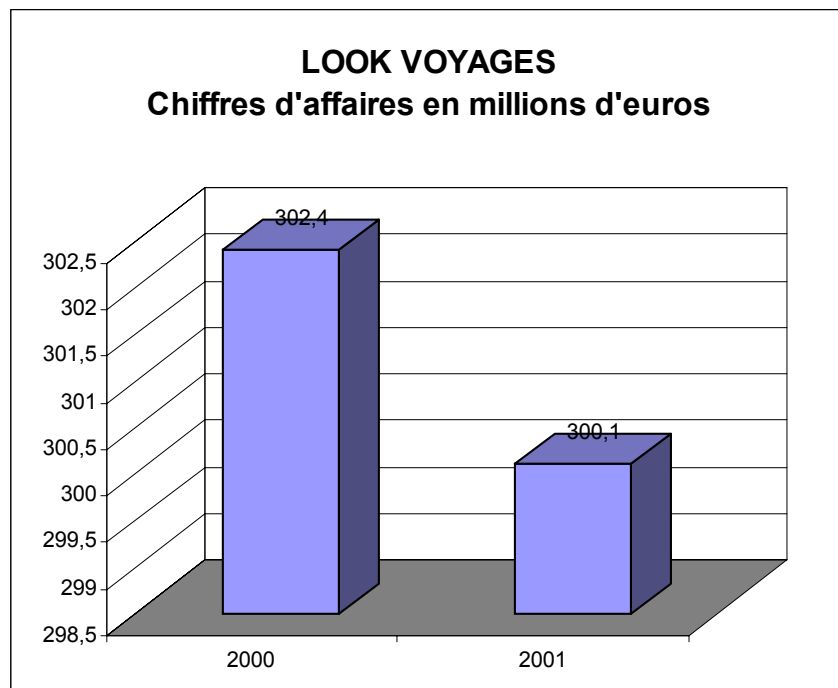
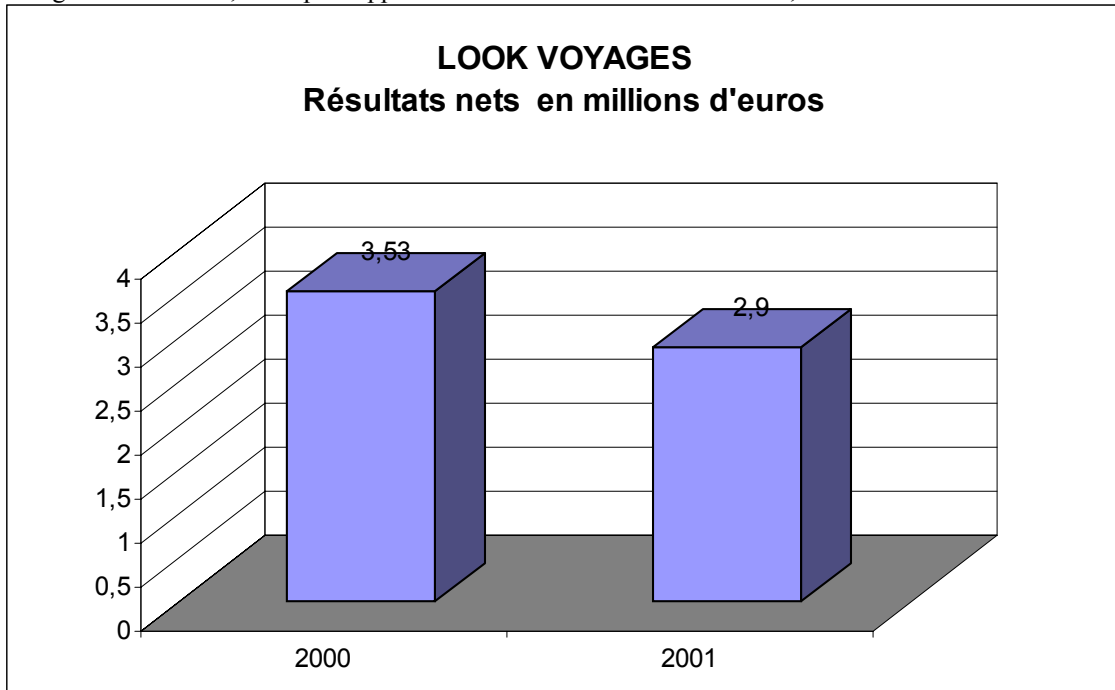


Figure 17. Résultats Look Voyages

Le chiffre d'affaires de Look Voyages s'élève à un peu plus de 300 millions d'euros en 2001 en légère baisse de 0,66 % par rapport à 2000. Son résultat net est de 2,9 millions d'euros en 2001



contre 3,5 millions en 2000.

Figure 18. Répartition du chiffre d'affaires Look Voyages

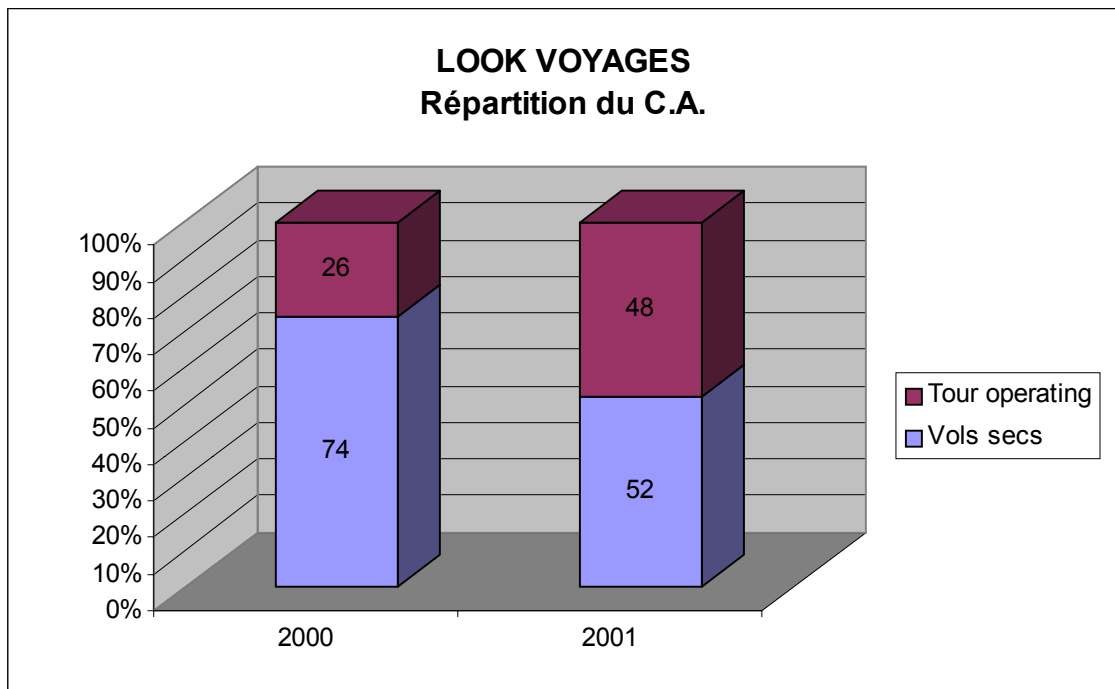
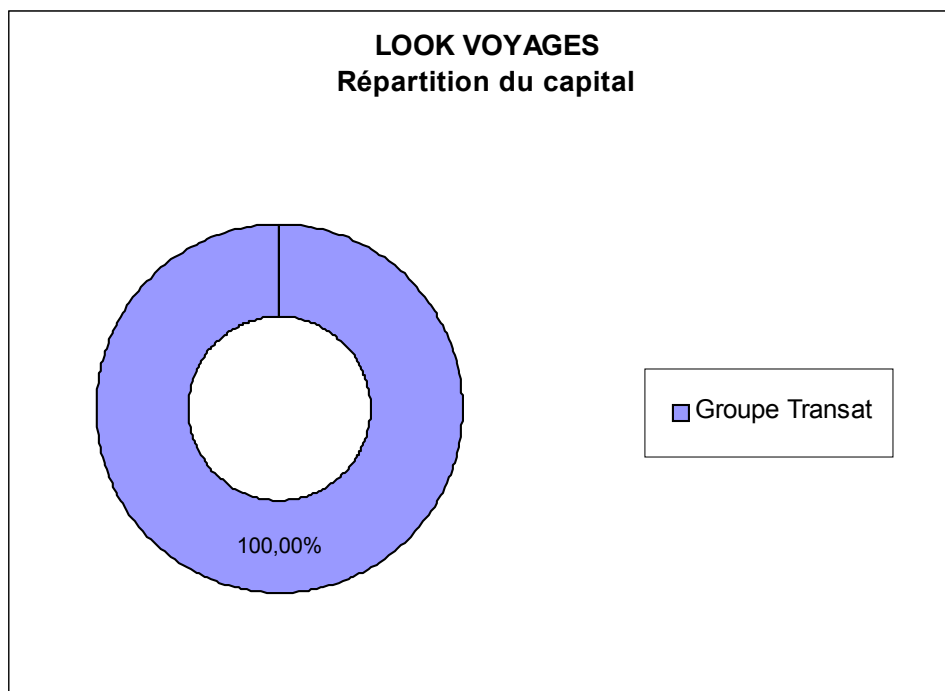


Figure 19. Répartition du capital Look Voyages



1.2.5.1 Les évolutions récentes

La sécurisation de l'aérien s'effectue à travers sa filiale Star Airlines fondée par le directeur général actuel de Look. Le quatrième voyageur français (cinquième si on prend en compte Disneyland Vacances) achète plus du tiers de son transport aérien à Star Airlines, ses autres principaux fournisseurs étant Corsair et Aeris (ex-Air Toulouse).

Look Voyages a choisi de développer son activité tour operating. En effet, le marché des vols secs est considéré comme beaucoup plus concurrentiel. Look Voyages semble notamment regretter la concurrence directe avec les compagnies régulières. Les Clubs Lookéa ont été lancés il y a six ans. Ils représentent 60 % de l'activité package de Look Voyages. Les Clubs Lookéa n'appartiennent pas en propre à Look Voyages mais sont sous contrat d'exclusivité. Le voyageur reste maître à 100 % de la commercialisation et de l'animation des clubs. Ces accords lui permettent de gérer ses flux de clientèle, et de garantir une clientèle « 100 % francophone ».

Les effets du 11 septembre ont eu un impact certain sur l'activité de Look Voyages. Selon la direction, le marché est devenu plus difficile, notamment au niveau de la gestion du risque aérien et terrestre. Malgré un mauvais climat économique, Look Voyages continue sa croissance mais à un rythme moins élevé.

1.2.5.2 Analyse stratégique de Look Voyages

Look voyages compte deux **activités stratégiques** :

- **Vols secs** : C'est le métier de base de Look Voyages qui représente encore plus de la moitié de son volume d'affaires. Lors de son rachat par Transat AT Inc., le repreneur canadien a souhaité que sa filiale française modifie son business plan et favorise le développement de son activité package. Une partie des dirigeants en place à Look Voyages, en désaccord avec la nouvelle vision stratégique canadienne, ont quitté Look pour GO Voyages (dont Carlos da Silva et Nicolas Brumelot, aujourd'hui respectivement PDG et directeur général de GO Voyages) ;

- **Tour Operating** : L'activité package croit plus vite que le volume d'affaires global de Look Voyages. Ses principaux concurrents sont Jet Tours, Club Med, Nouvelles Frontières et Fram.

Axes et modes de développement

Look Voyages a choisi une **politique de diversification par intégration verticale**. Cette intégration verticale est réalisée en amont à travers son pôle aérien (Star Airlines), et en aval au niveau de ses partenaires réceptifs (prises de participation à hauteur de 40% du réceptif grec TourGreece). Le voyageur cherche à prendre des parts de marché, tant en vols secs qu'en tour operating, tout en maîtrisant son développement et en améliorant le niveau de rentabilité de son activité de tour opérateur généraliste. Afin de favoriser cette croissance, le groupe a pour objectif d'ouvrir 30 nouveaux Clubs Lookéa à horizon 2005. **Look s'appuie sur sa marque à forte renommée** pour développer son activité de TO. La marque Look Voyages apparaît comme son avantage concurrentiel principal. En effet, cette marque est la première en notoriété auprès des moins de 30 ans. C'est le principal avantage dont dispose la société parmi l'ensemble des FCS du Tour-Opérating.

Stratégie hybride de différenciation et de coûts

Look Voyages met en avant sa marque comme source de différenciation. Cette différenciation apparaît notamment à travers sa communication (« engagement transparence »). Le voyageur a ainsi effectué en amont un travail de codification de ses produits (taille des chambres, piscine, transports, coûts des excursions, qualité de l'accueil et de la nourriture) afin de dégager des normes positives et négatives. A travers le descriptif de ses produits, Look Voyages s'engage à donner à ses clients une description objective des prestations fournies. Ce type de communication, qui remet en cause les schémas types de communication de la profession, a du être validé par son actionnaire canadien.

Relations avec Transat A.T.

Les relations entre Look Voyages et sa maison mère canadienne témoignent d'une grande autonomie de fonctionnement. Le mode de management du groupe Transat repose sur des éléments extrêmement codifiés dont un « reporting » mensuel. Toutes les grandes options stratégiques et marketing qui ne relèvent pas de l'opérationnel sont prises de concert avec Transat. Notons que la prise de participation dans le réceptif TourGreece est une initiative du groupe canadien, TourGreece étant depuis plusieurs années le partenaire régulier de Transat et de ses filiales. Cet accord s'inscrit donc dans la politique d'intégration de Transat, qui vise à « contrôler tous les éléments de la chaîne de valeur », et de sa filiale française Look Voyages.

Au niveau des marchés financiers, les deux sociétés sont cotées. La pression des marchés est ressentie indirectement par Look Voyages à travers sa maison mère.

1.2.6 VOYAGEURS DU MONDE

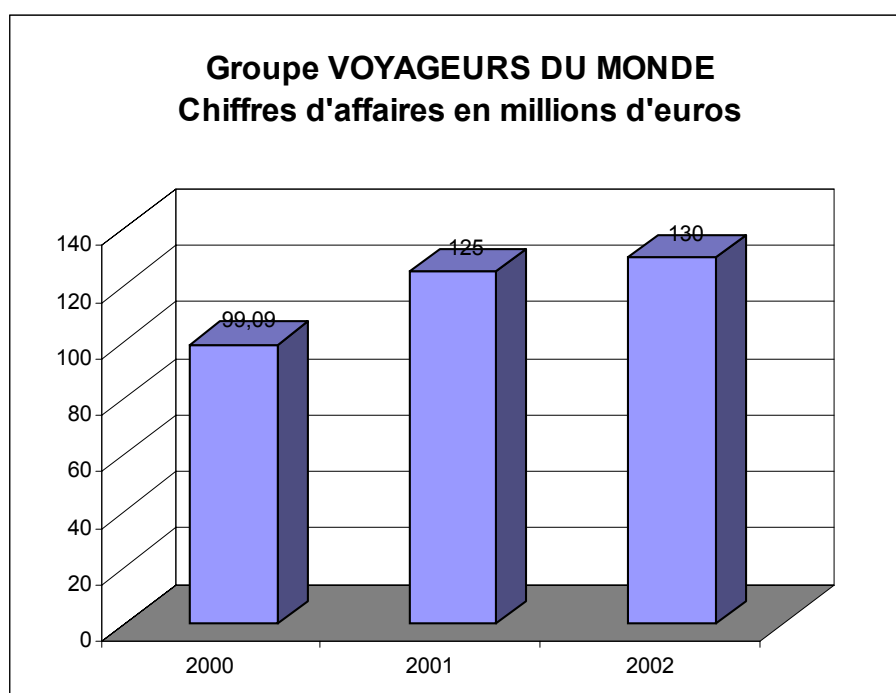
Dans le paysage français des voyageurs, le groupe Voyageurs du Monde fait figure d'exception. Le métier de Voyageurs du Monde n'est « pas la vente de vacances, mais de voyages ». Voyageurs du Monde se positionne comme le « spécialiste du voyage en individuel sur mesure » par opposition au tourisme de masse. En 1996, l'activité « vols secs » représentait 50 % de ses ventes, aujourd'hui l'essentiel des ventes de Voyageurs du Monde est assuré par les voyages à la carte et les circuits, et les vols secs ne représentent plus que 10%. Malgré son déficit de notoriété, Voyageurs du Monde a réalisé un volume d'affaires de 125 millions d'euros en 2001

(130 millions d'euros en 2002), ce qui le situe à la quinzième place des voyagistes français (juste derrière Go Voyages, 126,16 millions d'euros de C.A.).

Tableau 6. Fiche d'identité Voyageurs du Monde

VOYAGEURS DU MONDE	
Exercice 2001	
Nombre de clients (en milliers)	100
Flotte	0
Destinations	70
Effectifs 2001	
Agences (réseau de distribution exclusif)	8
Effectifs	240

Figure 20. Chiffres d'affaires Voyageurs du Monde



Le chiffre d'affaires de Voyageurs du Monde a progressé de plus de 30 % de 2000 à 2002, parallèlement après un essoufflement de son résultat net en 2001 (0,84 million d'euros), celui-ci est de nouveau à la hausse en 2002 (2,3 millions d'euros soit une augmentation de 73 % par rapport à 2001).

Figure 21. Résultats Voyageurs du Monde

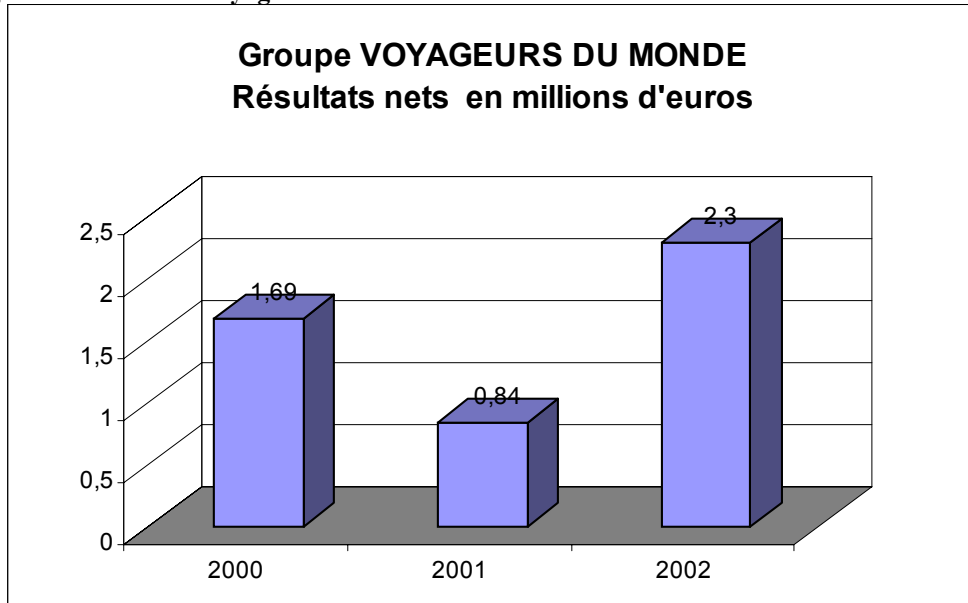


Figure 22. Répartition du chiffre d'affaires Voyageurs du Monde

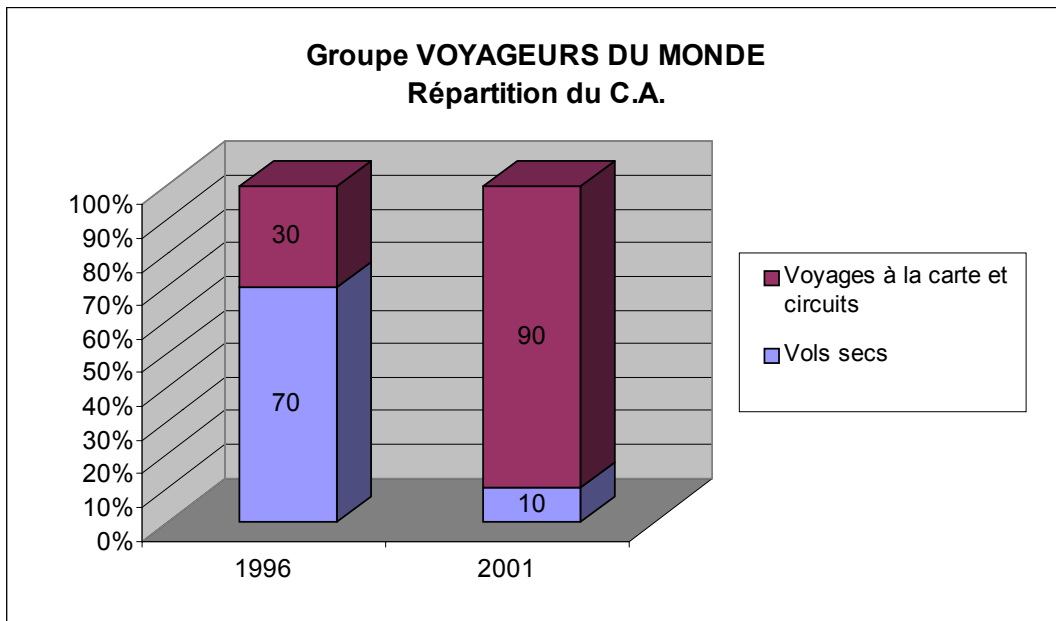
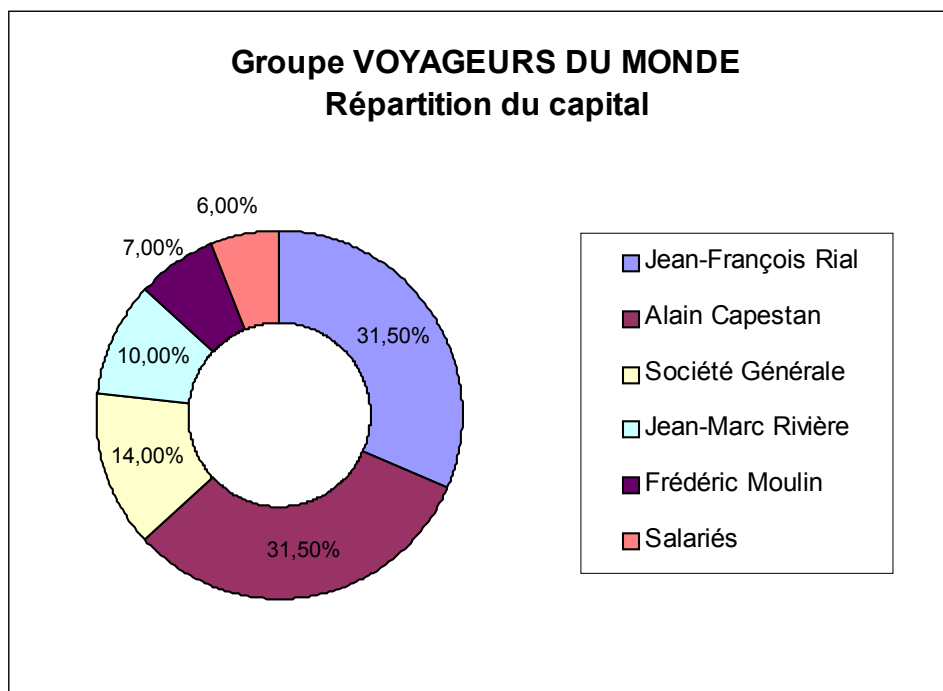


Figure 23. Répartition du capital Voyageurs du Monde



1.2.6.1 Analyse stratégique de Voyageurs du Monde

Le groupe Voyageurs du Monde compte **deux activités principales** situées sur des marchés de niche :

- Voyage classique en individuel « sur mesure »
- Voyage d'aventure en petit groupe

Sur son principal domaine d'activité : le marché du voyage en individuel sur mesure, Voyageurs du Monde n'a pas de réel concurrent en France, contrairement à son activité aventure pour laquelle le groupe compte un certain nombre de concurrents selon les destinations. Voyageurs du Monde n'a cependant **pas de concurrent global**. Les grands groupes intégrés britanniques et allemands n'inquiètent pas le voyageur dans la mesure où leur positionnement est totalement différent. Même dans une éventualité, somme toute peu probable, où des groupes comme TUI ou Thomas Cook viendraient à s'intéresser à ce type de marché, les caractéristiques de la demande (individuelle, absence de possibilité de standardisation par opposition aux destinations classiques) ne leur assureraient pas de pouvoir bénéficier d'un effet taille supérieur à celui de Voyageurs du Monde.

Axes et modes de développement

Voyageurs du Monde a choisi la voie de la **spécialisation** sur une **production de niche**. S'ajoute à cette stratégie d'hyper-spécialisation, une stratégie de diversification géographique afin de gérer les risques politiques, économiques et climatiques. Le groupe a choisi un mode de distribution directe (intégré) dans la mesure où seul ce mode de distribution est à même de répondre aux exigences de son offre produit tant en termes de valeur ajoutée (conseil, service, cadre et ambiance du point de vente) qu'en termes de taux de transformation. Le système de distribution classique par le réseau des agences de voyages étant jugé trop onéreux et peu efficace (au regard de la formation du personnel et d'une clientèle « inadaptée »). Voyageurs du Monde est **organisé en unités**

opérationnelles suivant les destinations, comme une « enseigne d'artisans, très spécialisés », dont les tailles respectives sont proches de leurs concurrents. Cependant, l'avantage concurrentiel de Voyageurs du Monde sur les petites structures spécialisées, repose sur les **forces transversales du groupe** : aérien, communication, base de données, informatique, internet... Les unités opérationnelles de Voyageurs du Monde bénéficient ainsi de « privilèges » liés à leur appartenance à un groupe. Voyageurs du Monde **fonctionne comme un groupe intégré**, même si ses unités opérationnelles ne sont pas juridiquement dissociées du groupe.

La stratégie de spécialisation de Voyageurs du Monde pousse le « voyageur » à tendre vers une position de leader sur son marché. Malgré la difficulté pour un voyageur français de commercialiser la destination France, les événements de septembre 2001, ont conduit **Voyageurs du Monde à commercialiser une offre France** spécifique (positionnement sur l'hébergement de charme, objectif à 5 ans 7,5 millions d'euros).

Stratégie de différenciation

Voyageurs du Monde affiche clairement une **stratégie de différenciation**. Cette stratégie est illustrée non seulement par le type de voyages proposés (voyages sur mesure) et les destinations desservies, mais également par le mode de distribution (univers « voyageurs du monde » : vente directe, organisation d'événementiels sur les lieux de vente, restaurant des cuisines du monde, boutique d'objets de voyage...), et la qualité des responsables d'unités opérationnelles (chaque destination est encadrée par un ou des spécialistes issus des régions concernées). Cette politique de différenciation contribue fortement au succès de Voyageurs du Monde, cependant le voyageur **souffre d'une image trop élitiste** (Voyageurs du Monde est perçu comme cher).

Concernant le mode de développement de Voyageurs du Monde, le groupe a choisi une stratégie mixte de croissance interne et de croissance externe (rachat de Terres d'Aventure en 2001). Lorsque les ressources en interne et les résultats sont jugés insuffisants sur une destination, Voyageurs du Monde n'hésite pas à s'allier avec un partenaire leader sur la destination (Partenariat avec Donatello sur l'Italie afin de profiter de la variété de son offre et de l'accès à ses stocks).

Actionnariat privé

Voyageurs du Monde a su se développer sans faire appel aux marchés financiers. Si les marchés financiers n'ont pas d'influence directe sur le groupe, son positionnement spécifique le rend vulnérable à la baisse des marchés financiers et de leur corollaire, la diminution du portefeuille boursier de ses clients (qui se répercute directement sur leur niveau de consommation « voyage »). Seul investisseur institutionnel, la Société Générale possède une participation à hauteur de 14 % du capital du groupe. A moyen terme, la volonté déterminée d'indépendance de ses dirigeants, justifiée au regard du positionnement du groupe, pourrait néanmoins freiner sa croissance.

1.2.7 HAVAS VOYAGES

Havas Voyages reste l'un des leaders de la distribution touristique en France (986 millions d'euros de C.A.), derrière Selectour, 1 228 millions d'euros (Bleu Voyages, Sotramat Voyages et De Bouard Voyages), et juste devant Afat Voyages (982 millions d'euros de C.A.). En France, la distribution est très concentrée : **les quatre premiers distributeurs français (HVAE, Manor, Selectour et Carlson Wagonlit) représentent près de la moitié du volume d'affaires**

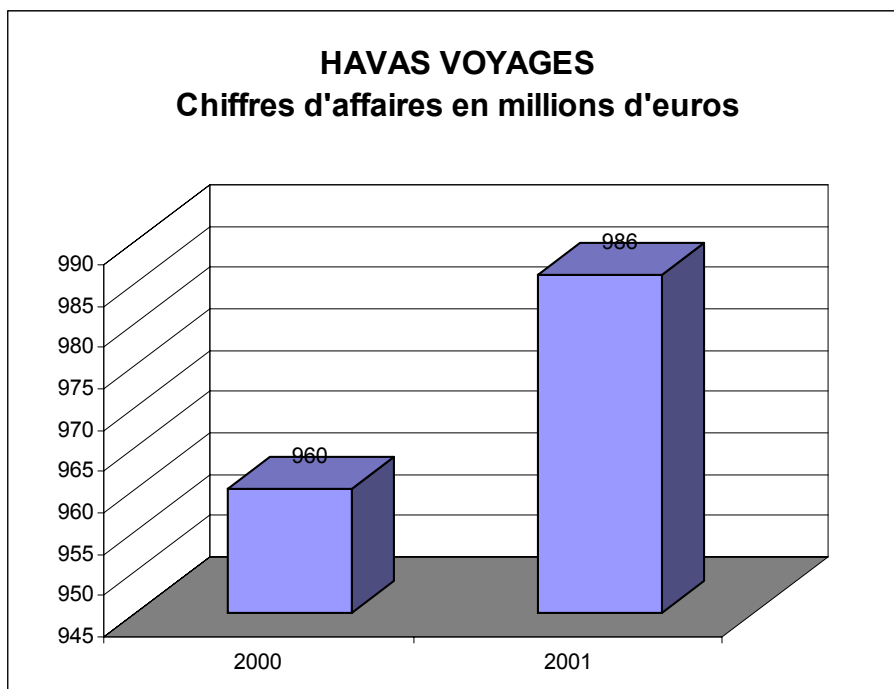
des **32 premiers distributeurs français** (si l'on tient compte des dix premiers distributeurs français, ce chiffre s'élève à 93,5% !).

L'activité principale d'Havas Voyages est la distribution (plus de 60 voyagistes distribués dont Club Med). Depuis son rachat par le britannique Thomas Cook, le groupe dirigé par Antoine Cachin se diversifie dans le tour operating.

Tableau 7. Fiche d'identité Havas Voyages

HAVAS VOYAGES	
Exercice 2001	
Nombre de clients (en milliers)	1 600
Flotte	0
Destinations	N.C.
Effectifs 2001	
Agences	409
Effectifs	1 650

Figure 24. Chiffres d'affaires Havas Voyages



Si le chiffre d'affaires d'Havas Voyages a progressé de près de 3 % en 2001, sa rentabilité est de 0.90 % pour un résultat net de 8,9 millions d'euros (à comparer aux 70 millions d'euros de pertes de Club Med, 109 millions de pertes de Nouvelles Frontières, 8,7 millions d'euros de pertes de Vacances Carrefour, 7 millions d'euros de bénéfices de Fram, 3,5 millions d'euros de bénéfices de Look Voyages).

Figure 25. Résultats Havas Voyages

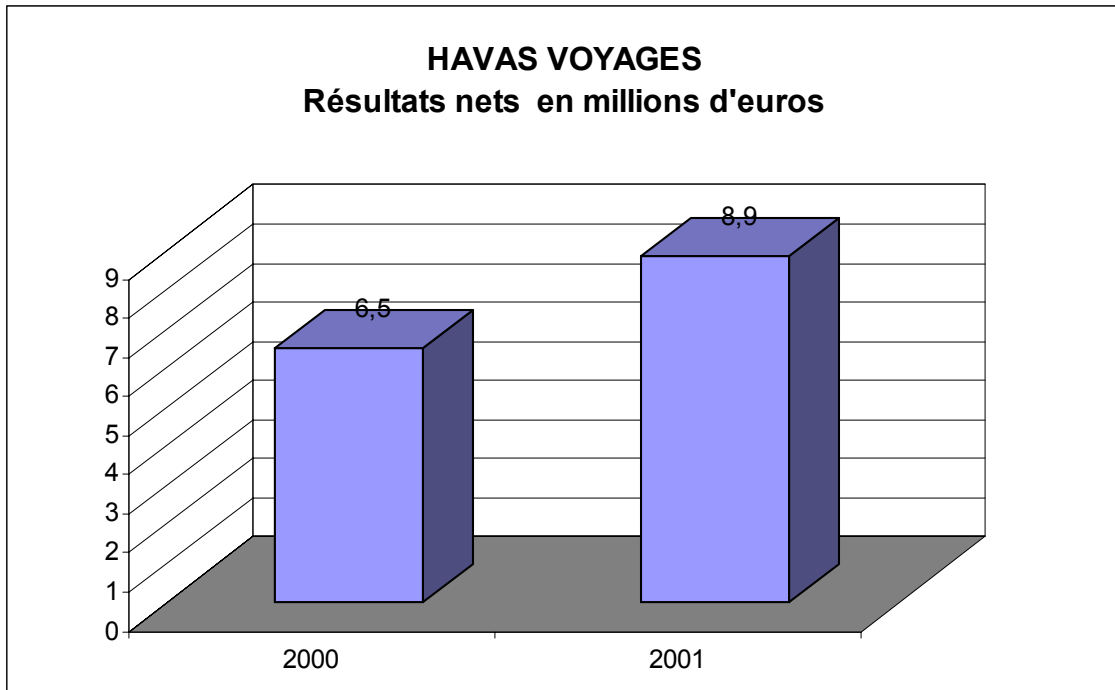
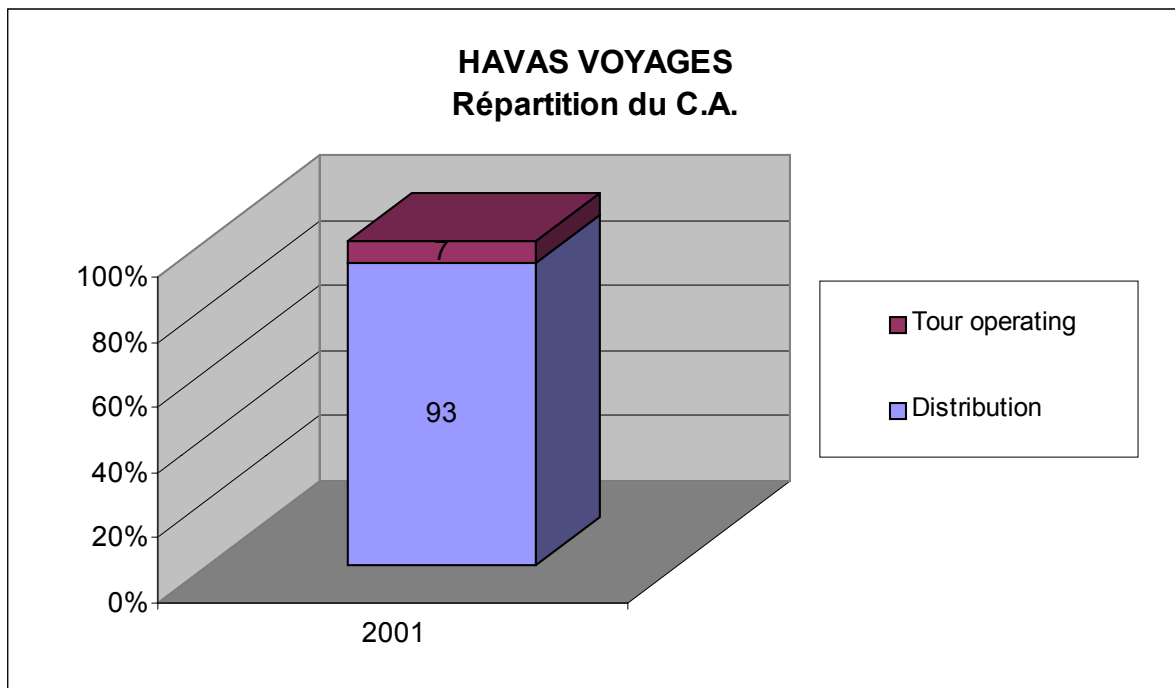


Figure 26. Répartition du chiffre d'affaires Havas Voyages



1.2.7.1 Les évolutions récentes

Le 30 juin 2000, American Express vend la branche loisirs d'Havas Voyages au voyageur Condor & Neckermann pour un montant avoisinant les 290 millions d'euros. Depuis C&N est

devenu Thomas Cook (mai 2001), et Havas Voyages fait désormais partie intégrante du deuxième groupe européen de tourisme (7,9 milliards d'euros de C.A., 14,1 millions de clients en 2001). Le 11 septembre a eu un très fort impact sur le groupe, tant en termes de baisse du volume d'affaires qu'en termes de modification des destinations demandées. Havas Voyages note également une intensification des réservations de dernier moment (d'où la nécessité de s'équiper d'un système d'information performant).

1.2.7.2 Analyse stratégique d'Havas Voyages

Havas Voyages est traditionnellement un distributeur. Cependant, le groupe compte désormais se diversifier dans le tour operating et possède donc aujourd'hui **deux activités principales** :

- **Distribution** : Havas Voyages est le 1^{er} réseau intégré d'agences de voyages en France avec 400 agences.
- **Tour operating** : si cette activité est aujourd'hui marginale (Havas Voyages Vacances : 48 millions d'euros de C.A.), elle doit néanmoins prendre une place grandissante dans les activités d'Havas.

Axes et modes de développement

Après avoir été pendant de nombreuses années **spécialisé dans la distribution de produits touristiques**, Havas Voyages diversifie ses activités vers le tour operating. Nul doute que son rachat par Thomas Cook est à l'origine de cette **diversification stratégique**. De façon similaire à certains opérateurs spécialisés dans l'activité « vols secs » qui ont choisi d'étendre leurs activités au voyage afin d'augmenter leur valeur ajoutée, Havas Voyages s'appuie sur Thomas Cook pour constituer une offre voyage.

Stratégie de différenciation pensée au niveau européen

Le premier distributeur français s'appuie sur une stratégie de différenciation. La stratégie d'Havas Voyages est pensée à l'échelle européenne. Selon Antoine Cachin, les facteurs clés de succès pour un distributeur sont la qualité des emplacements, la qualité des hommes et des produits commercialisés. Ses principaux concurrents sont Nouvelles Frontières et Selectour.

Le développement de l'activité voyage repose sur l'utilisation des capacités aériennes et hôtelières de Thomas Cook. Havas a pour objectif de renforcer sa présence dans le tour operating de façon autonome afin que son volume d'activité voyage devienne équivalent à la distribution.

Relations avec Thomas Cook

Selon son PDG, la stratégie d'Havas Voyages est déterminée par l'équipe dirigeante pour ensuite être validée par Thomas Cook. Il semble que la maison mère exerce son droit de regard sur la politique du distributeur si les objectifs en termes de chiffre d'affaires et surtout en termes de profits ne sont pas atteints.

1.2.8 GO VOYAGES

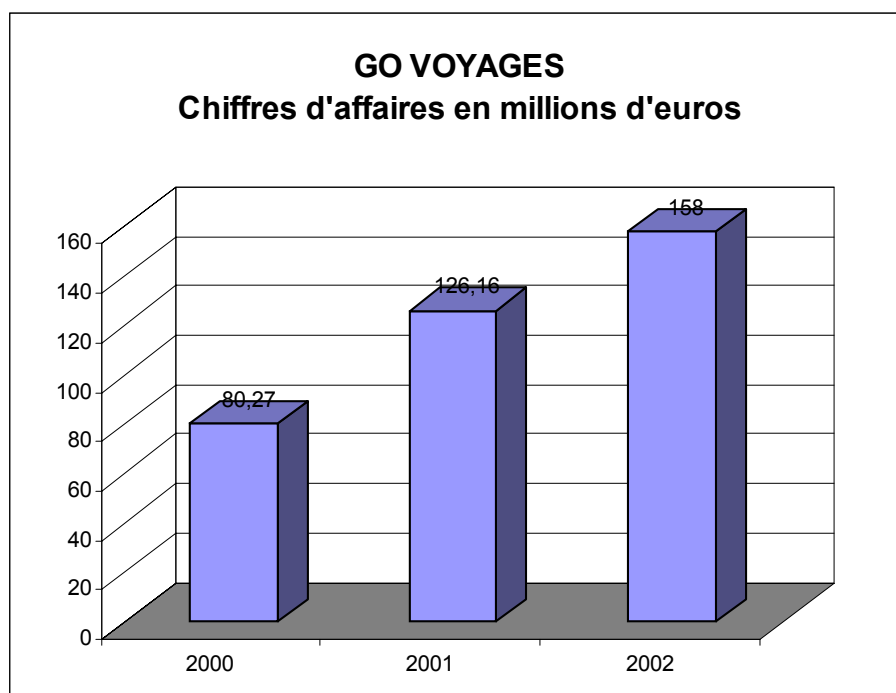
Go Voyages est spécialisé dans la commercialisation de vols secs et la location de voitures. Un an ½ après le rachat de Look Voyages par le canadien Transat, certains membres de l'équipe dirigeante et cadres de Look claquent la porte du voyageur à la suite d'un désaccord sur la stratégie du voyageur. A leur tête, Carlos da SILVA, co-fondateur de Look, rachète en août 1997 la marque Go Voyages à Air France (la marque Go Voyages était en sommeil depuis huit mois mais bénéficiait toujours d'une forte notoriété). Le métier d'origine de Go Voyages est la vente de

vols secs (vols charters et vols réguliers) par l'intermédiaire des agences de voyages. Son modèle économique est basé sur cette activité, certes moins génératrice de valeur ajoutée que l'activité voyages à forfaits, mais dont la chaîne de valeur est beaucoup plus courte et ne nécessite pas d'assemblage.

Tableau 8. Fiche d'identité Go Voyages

GO VOYAGES	
Exercice 2002	
Nombre de clients (en milliers)	408 000
Flotte	2 Boeing 737-800
Destinations	N.C.
Effectifs 2002	
Agences	N.C.
Effectifs	156

Figure 27. Chiffres d'affaires Go Voyages



Malgré un mauvais climat économique général, le voyageur a tenu ses objectifs de C.A. pour l'année 2002 (158 millions d'euros, soit une augmentation de près de 25% !). En l'espace de deux années, Go Voyages a pratiquement doublé son volume d'affaires et multiplié par plus de trois ses bénéfices. Il semble que la spécialisation stratégique de Go Voyages sur son activité vols secs soit à l'origine de ce succès.

Figure 28. Résultats Go Voyages

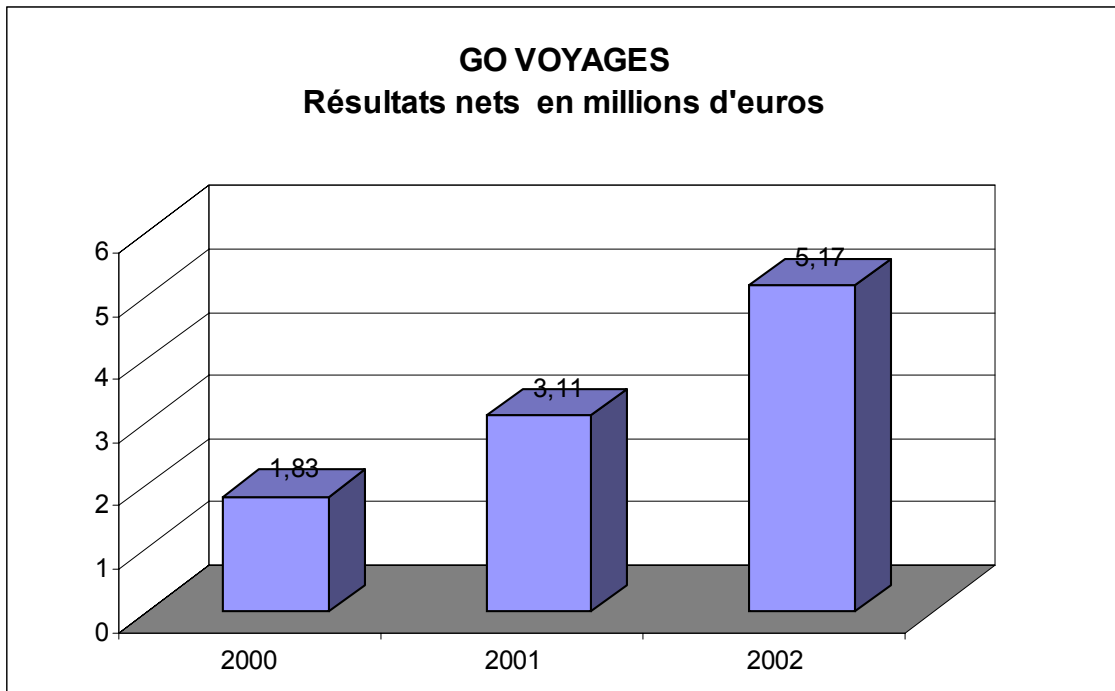
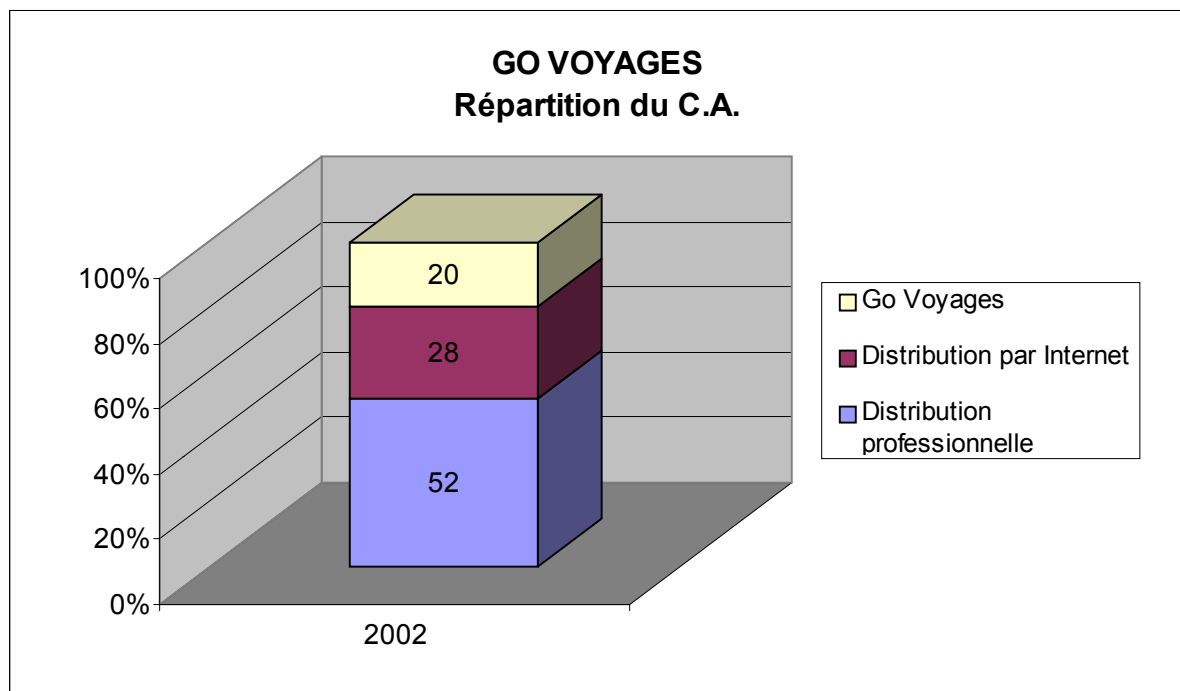


Figure 29. Répartition du chiffre d'affaires Go Voyages



1.2.8.1 Les évolutions récentes

Le groupe Accor, après une première entrée au capital de Go Voyages en mai 2000 à hauteur de 38,5 % du capital, a porté récemment sa participation à 60 % (avril 2002) et devient ainsi l'actionnaire majoritaire du voyageur. En octobre 2001, Go Voyages est le premier en

Europe à lancer le « package dynamique », un produit voyage inédit permettant d'assembler et de réserver en temps réel sur le net un forfait vol + hôtel.

1.2.8.2 Analyse stratégique de Go Voyages

Le modèle économique de Go Voyages repose sur l'activité vols secs, qui paradoxalement est, selon ses dirigeants, beaucoup moins concurrentiel que le voyage à forfaits. Internet représente plus de 30 % de son volume d'affaires, et ce chiffre tend aujourd'hui encore à progresser (l'activité vols secs se prête particulièrement bien à ce mode de distribution). Le partenariat avec Accor permet à Go Voyages de proposer une offre package simplifiée (transport aérien + hôtel).

Le voyageur est donc désormais présent sur deux activités :

- **Vols secs** : représente plus de 90% de ses ventes
- **Package « simplifié »** : cette activité repose principalement sur le partenariat avec Accor et sur un moteur de recherche en temps réel sur Internet (avion + hôtel).

Axes et modes de développement

La prise de participation majoritaire d'Accor au capital de Go Voyages a permis à ce dernier de se diversifier vers une forme de tour operating simplifié et automatisé. Sa maîtrise en matière de développement de moteurs de recherche et de réservation lui permet de construire sa propre offre package. Fidèle à sa politique de volume, l'offre voyage de Go Voyages est basée sur la simplicité. Gérée par une nouvelle génération de système de réservation en ligne, elle réunit l'accès aux deux inventaires clés dans le tourisme (vol + hébergement) et s'inscrit dans la stratégie de commercialisation et de distribution d'ACCOR.

La majeure partie du chiffre d'affaires de Go Voyages est réalisé en business to business (plus de 600 sites professionnels utilisent son moteur de réservation).

Stratégie de volume qui repose sur l'innovation

Go Voyages pratique à la fois une stratégie de volume (couplée à une politique de distribution multi-canaux) et une stratégie d'innovation. Ces deux types de stratégies sont habituellement incompatibles, cependant la spécificité de Go Voyages repose sur sa capacité à développer des solutions informatiques innovantes qui vont lui permettre de proposer une offre concurrentielle.

Relations avec le groupe Accor

Pour les deux entreprises, Accor et Go Voyages, les complémentarités sont fortes. Accor peut faire profiter ses propres tour opérateurs des tarifs négociés de Go Voyages (concerne Accor Tour, Frantour et Couleurs Locales), tout en augmentant la puissance d'achat de ce dernier. Go Voyages peut élargir son activité à l'offre hôtelière d'Accor et **capitaliser sur la crédibilité et la solidité financière du groupe** Accor pour assurer son développement (augmentation de sa flotte aérienne notamment). Il semble que cette « alliance » stratégique s'effectue réellement selon une logique gagnant-gagnant.

1.2.9 VACANCES CARREFOUR

Malgré une augmentation significative de son volume d'affaires, Vacances Carrefour a essuyé de lourdes pertes en 2001 (-8,69 millions d'euros). Les événements du 11 septembre et son rapprochement avec Continent, plus coûteux que prévu, sont les principales causes évoquées par la direction du distributeur français. Les résultats médiocres de Vacances Carrefour sont à comparer à la relative bonne santé financière de son concurrent direct, Leclerc Voyages (C.A. 2001 : 200 millions d'euros, résultat net : 2 millions d'euros). Il faut souligner que Leclerc Voyages est une centrale d'achat – l'économie cumulée de ses 117 points de vente (tous indépendants) est inconnue – la comparaison est impossible La distribution touristique ne constitue qu'une **source minime de revenus pour le géant de la grande distribution Carrefour France**. A titre de comparaison, Carrefour France réalise un volume d'affaires de plus de 69 milliards d'euros, soit 356 fois le volume d'affaires généré par Vacances Carrefour. Plus intéressant encore, **le volume d'affaires cumulé généré par les 200 premières entreprises de tourisme en France s'élève à guère plus de 20 milliards d'euros soit seulement 1,6 fois le chiffre d'affaires voyage du numéro un mondial TUI, et à titre de comparaison, moins du tiers du seul chiffre d'affaires de Carrefour France ou 40 % du chiffre d'affaires du groupe Peugeot !** Ces quelques chiffres témoignent de l'impérieuse nécessité de construire en France des groupes touristiques capables de rivaliser avec les opérateurs internationaux. **La seule entreprise touristique française capable de rivaliser avec ses homologues internationaux est le transporteur aérien Air France** avec un volume d'affaires de 12,5 milliards d'euros.

Tableau 9. Fiche d'identité Vacances Carrefour

VACANCES CARREFOUR	
Exercice 2001	
Nombre de clients (depuis sa création)	1 500
Flotte	0
Destinations	??
Effectifs 2001	
Agences	90
Effectifs	609

Figure 30. Chiffres d'affaires Vacances Carrefour

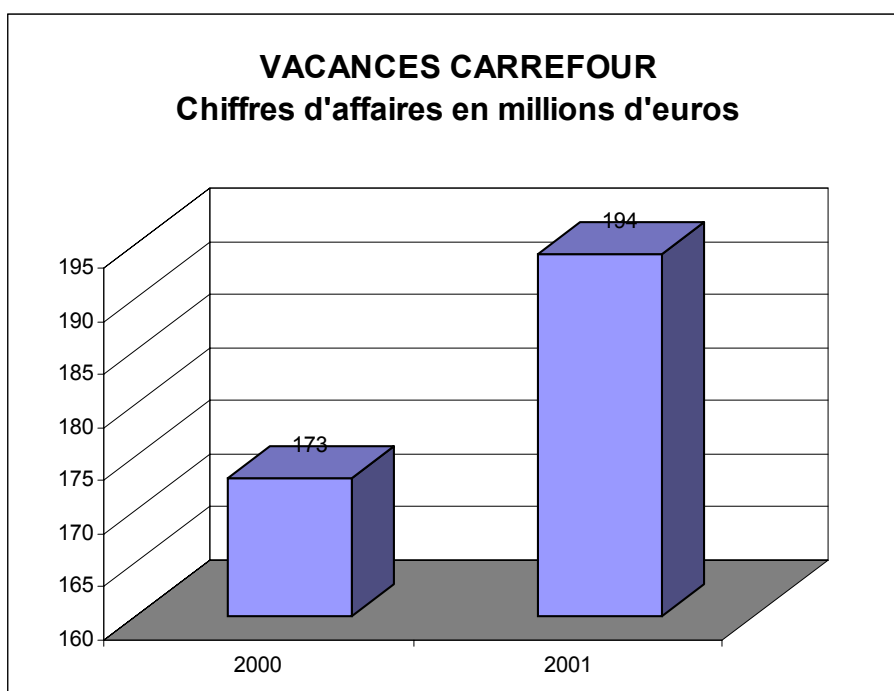


Figure 31. Résultats Vacances Carrefour

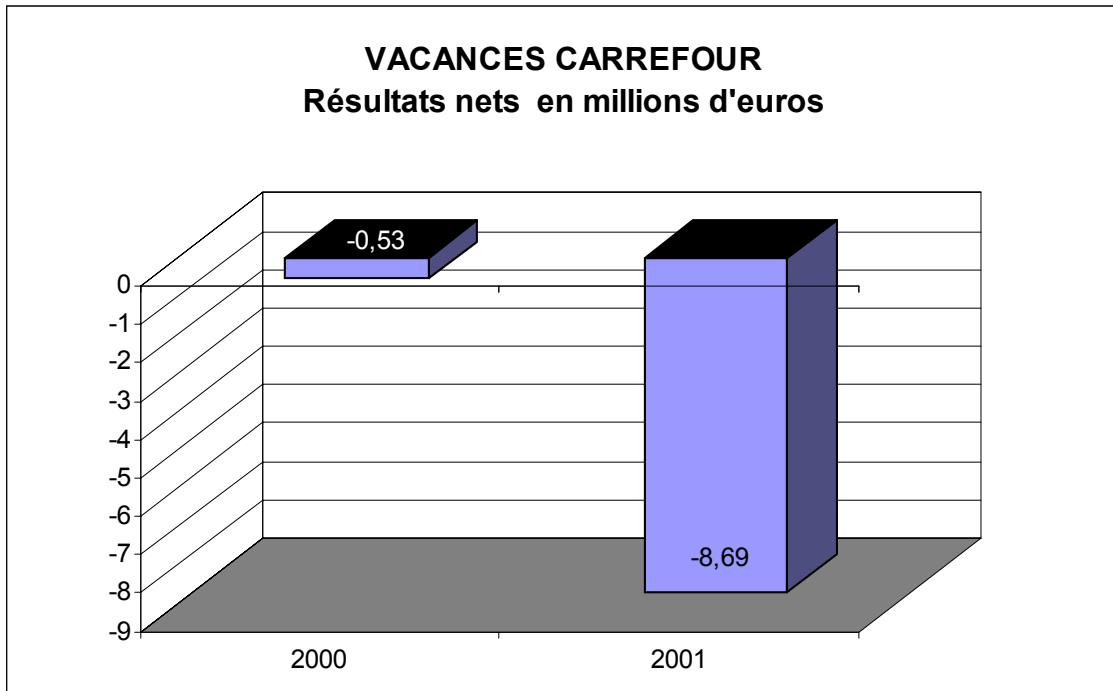
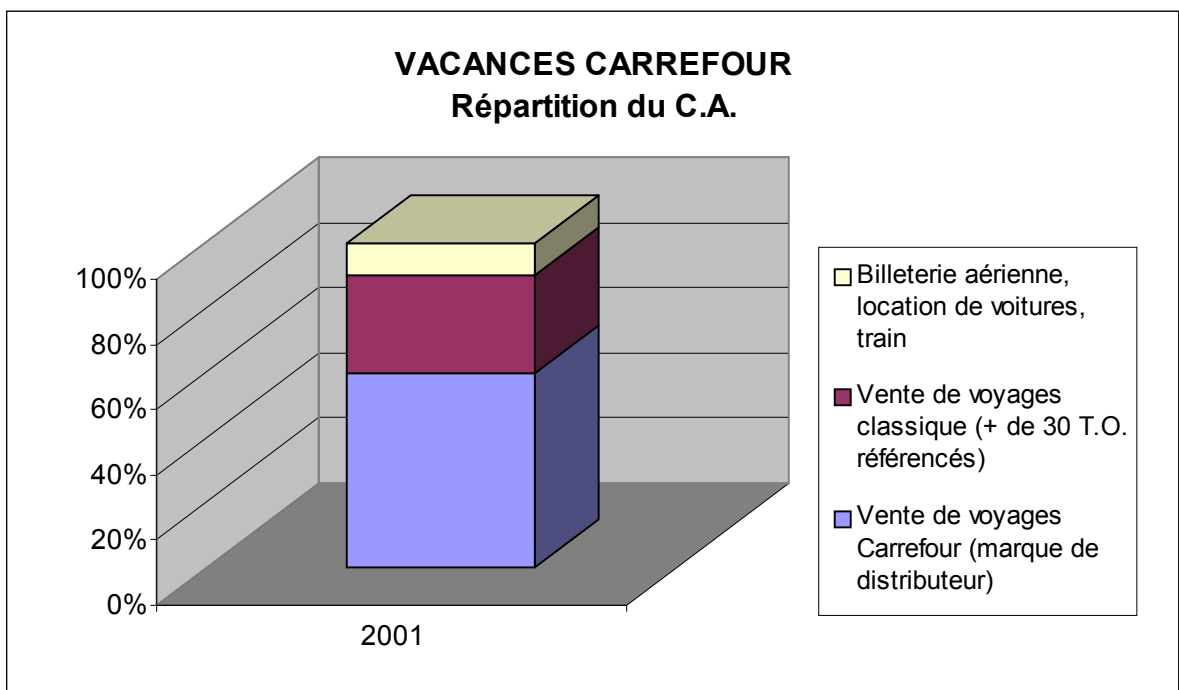


Figure 32. Répartition du chiffre d'affaires Vacances Carrefour



1.2.9.1 Les évolutions récentes

Vacances Carrefour, après plusieurs années de croissance continue, semble marquer le pas en terme de profitabilité. La dégradation du climat économique constitue la principale cause de cette situation. Il semble étonnant que le discounter français n'ait pas profité de l'engouement des touristes pour la destination France. Ses **marges avant étant réduites** (entre 10 et 13 %), la seule possibilité d'amélioration de son résultat réside dans des **gains de productivité arrière**. Cette productivité ne pouvant être recherchée que sur le poste « acte de vente ».

1.2.9.2 Analyse stratégique de Vacances Carrefour

Le modèle économique de Vacances Carrefour repose sur une offre essentiellement divisée en deux activités principales (hors billetterie et location de voitures) :

- **Vente de voyages « Carrefour »** : représente 60 % de son activité, la vente de packages sous marque de distributeur Carrefour permet à l'enseigne de conserver une grande liberté commerciale (notamment en ce qui concerne sa politique de prix) ;
- **Vente de voyages classiques** : Vacances Carrefour revend les offres de plus de trente voyagistes (30 % de son chiffre d'affaires), à qui il laisse la maîtrise des stocks, de l'assemblage et du savoir-faire.

Axes et modes de développement

Vacances Carrefour est un distributeur généraliste, spécialisé dans la distribution des produits France. Cet opérateur recherche des « volumes à des marges relativement courtes ». Vacances Carrefour se refuse pour l'instant à envisager une diversification de son activité vers le tour operating (principalement à cause du risque inhérent à l'activité voyage et uniquement tant que l'équipe dirigeante peut trouver sur le marché des « produits » de qualité à des prix raisonnables).

Stratégie de coût

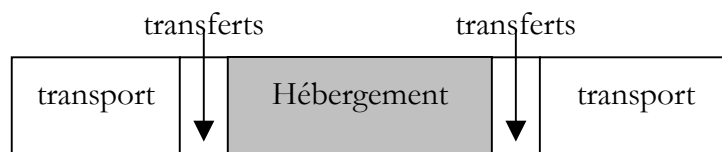
Vacances Carrefour pratique une politique de volume / coûts. Son positionnement prix est environ 5 à 10 % en dessous de la moyenne du marché, à l'exception des opérations commerciales où les offres peuvent se situer à - 30 % voire - 40 % par rapport au prix de marché. Le principal **avantage concurrentiel de l'opérateur réside dans la fréquentation de ses hypermarchés** (credo : «dodo, boulot, conso» - on habite, on travaille et on consomme en périphérie des grandes villes) Cependant, Vacances Carrefour n'a pas encore exploité pleinement à notre sens cet avantage comparatif.

Relations avec Carrefour France

Les relations qu'entretiennent le géant de la distribution et Vacances Carrefour sont des relations classiques maison-mère à filiale. Tout comme la majorité des opérateurs touristiques faisant partie d'un groupe puissant, il semble que l'indépendance en termes de pilotage de l'organisation fille soit subordonnée à la réalisation des objectifs commerciaux assignés. Carrefour France semble également particulièrement attentif à la gestion de son image de marque (« il ne faut jamais perdre de vue que si nous perdons un client Vacances Carrefour, c'est un client perdu pour Carrefour France... »).

2- DEUXIEME PARTIE – LES GRANDS ENJEUX

En France, il convient de souligner que la majorité des tour opérateurs ont **deux principales activités stratégiques** : le tour opérating qui consiste à assembler les différentes prestations d'un séjour afin d'offrir un produit « packagé » au client final et l'activité vols secs. De nombreuses analyses ont cherché à opposer le tour operating et les vols secs, les acteurs vols secs et voyage étant identifiés comme différents. Il ressort cependant des entretiens réalisés que ces **deux activités sont complémentaires**. La maîtrise de l'aérien est en effet un facteur clé de succès pour les voyageurs. Le **contrôle de l'aérien** permet au voyageur d'atténuer sa dépendance vis à vis des compagnies aériennes et ainsi de mieux gérer ses flux, tout en bénéficiant de coûts de transports inférieurs.



Cette stratégie de développement s'inscrit dans une logique d'intégration verticale. Le voyageur intègre en amont une des activités de la chaîne (ici l'aérien). C'est l'option choisie par le voyageur Look Voyages qui a intégré l'activité transport aérien à travers la compagnie aérienne Star Airlines (fondée, et toujours dirigée par le dirigeant actuel de Look Voyages). Suivant les acteurs, la priorité est donnée soit à l'aérien, soit au tour operating. Ainsi, Look Voyages réalisait il y a encore quatre ans, près de 75 % de son chiffre d'affaires dans l'activité vols secs (contre 25 % pour les produits packagés). Aujourd'hui, la répartition vols secs / tour operating est de 52 % pour l'activité aérienne contre 48 % pour l'activité voyages. À terme, l'activité voyages doit encore être développée pour atteindre 60 % du volume des ventes. La volonté de développer cette activité se fonde sur la **capacité du package à créer de la valeur ajoutée**. L'activité vols secs étant jugée par les responsables de Look comme beaucoup plus concurrentielle (avec les compagnies aériennes notamment). Il est intéressant de souligner ici que la **perception de l'environnement concurrentiel est différente suivant les acteurs**.

Cette différence de perception des dirigeants et de leurs équipes **explique en grande partie les différentes options stratégiques choisies**. Prenons pour exemple le groupe GO Voyages dont le business plan s'oppose à celui de Look. En effet, pour les dirigeants de GO Voyages, l'activité vols secs apparaît comme beaucoup plus attractive que l'activité package dans la mesure où elle permet de réaliser plus facilement un volume d'affaires important... Cette notion de **facilité de l'acte de vente** apparaît déterminante pour l'ensemble des acteurs touristiques interrogés. Les principaux voyageurs et distributeurs sont ainsi aujourd'hui très sensibles au degré de complexité de leur processus de vente. La vente de voyages est une activité, qui bien qu'attrayante, est néanmoins faiblement rémunératrice. Chaque économie réalisée par les acteurs sur leur chaîne de valeur se répercute donc directement sur leurs marges. La difficulté que nous avons pu relever dans la branche touristique est que plus un produit est facile à vendre, plus il aura la faveur des opérateurs, et plus il deviendra concurrentiel. Il appartient donc aux différents acteurs **d'optimiser l'ensemble de leur processus de vente** : du premier contact téléphonique du client potentiel à la finalisation de l'acte de vente. À ce titre, distributeurs (dont les marges sont normalement structurellement inférieures à celles du producteur) et producteurs semblent engagés dans un **processus de rationalisation de leur processus de vente**. Plus l'acte de vente est long et complexe, plus il est coûteux. On peut établir un **parallèle intéressant entre le monde du voyage et celui des grands vénéficiers informatiques**. Le numéro un mondial des ventes de micro-informatique, la société américaine Dell Computer, qui a basé son succès sur la gestion en temps réel des commandes et à l'absence de stocks, constitue un exemple typique. Le principe est simple : pour chaque appel entrant, les commerciaux de Dell Computer doivent concrétiser la vente le plus rapidement possible (il existe des normes en termes de durée d'appel, les commerciaux sont contrôlés et écoutés par un responsable,...). Une fois la vente enregistrée par le centre d'appel, la commande est transmise aux États-Unis où pourra commencer l'assemblage des

différents composants informatiques correspondant à la machine commandée. **Les grands acteurs de la distribution touristique vont être amenés (certains le sont déjà) à adopter ce type d'organisation afin d'être rentable.** Un call-center est chargé de réceptionner les appels, les prestations touristiques du package sont assemblées suivant les desiderata des clients. La grande différence avec le secteur informatique réside dans le fait que le produit voyage « n'existe pas ». Contrairement à Dell Computer, Look Voyages ou Carrefour Vacances **ne maîtrise pas les éléments qui composent son offre**, en cas de fluctuations importantes de la demande, tel ou tel acteur sera dépendant de telle ou telle compagnie aérienne, chaîne hôtelière, ou réceptif. Il ressort clairement des recoupements entre les entretiens réalisés **que la taille atteinte par les différents acteurs de la filière conditionne** non seulement les **conditions tarifaires** négociées avec les fournisseurs, ce premier constat n'est pas une surprise, mais également **leur capacité à répondre aux demandes de leurs clients.** En effet, plus le distributeur ou le voyageur est important, plus il peut avoir un **accès aisé aux différents stocks** (principalement l'aérien et l'hébergement). Ce dernier constat est particulièrement important et explique en grande partie la vague de concentrations opérées ces trois dernières années dans le secteur. En ce qui concerne le niveau de concentration de l'industrie touristique, les voyageurs **semblent avoir en partie rattrapé leur retard** sur les autres secteurs d'activité. Les vastes mouvements de concentration entamés étaient inéluctables du fait de la taille des acteurs et des contraintes imposées par le marché. La concurrence sur les prix étant particulièrement vive pour les transporteurs aériens et les voyageurs, seuls des groupes importants pouvant bénéficier d'économies d'échelle et de réseaux sont à même de survivre. Les entreprises du tourisme doivent aujourd'hui **atteindre une certaine taille critique** pour jouer un rôle significatif sur le secteur. **Cet élément nous paraît relativement inquiétant pour une concurrence saine et équilibrée** dans le domaine du voyage.

Dans la mesure où les petites structures n'ont pas les moyens de rivaliser avec des entreprises plus importantes, il existe, même au sein des grands opérateurs du secteur, de fortes « discriminations » entre les groupes. Les tailles respectives des différents acteurs sur le marché du tour operating vont ainsi de un à huit. Or les contraintes économiques, financières et commerciales sont radicalement différentes selon que l'entreprise appartient au peloton de tête ou se situe en queue de peloton.

2.1 L'IMPORTANCE STRATEGIQUE DU CAPITAL-MARQUE

Les exigences de compétitivité ont ainsi poussé les voyageurs à accélérer leurs processus de croissance afin d'atteindre une **taille minimale de survie.** Cependant, le marché du tour operating est aujourd'hui un marché européen, voire mondial. Cette nouvelle donne oblige les T.O. à **repenser leur stratégie de marque à un niveau global.** La gestion de marques : quelle marque privilégier, abandonner ou renforcer ?... devient une des clés de réussite sur ce marché. La volonté d'expansion de certains T.O. passe désormais par la prise en compte de la gestion de ce capital-marque. Les différents mouvements d'acquisition vont tendre non seulement à évaluer le potentiel économique d'un acteur mais également sa capacité à fédérer les consommateurs sur une marque globale à forte notoriété, et ce à un niveau international. La marque **Club Med**, dont la notoriété est extrêmement forte, l'actionnariat dispersé et le titre particulièrement volatil **laisse entrevoir la perspective d'une opération de rachat amicale ou non.** Soulignons que le Club Med souffre de sa petite taille, l'allemand Preussag réalisant un chiffre d'affaires cinq fois plus important.

Depuis une dizaine d'années, la tendance mondiale et nationale est à la réduction du nombre de marques. Cependant, les multiples acquisitions opérées ces dernières années n'ont fait que multiplier celles-ci. Une **marque forte** est le fruit d'un travail **marketing, commercial et financier important sur plusieurs années.** Les principaux acteurs du voyage sont conscients du temps nécessaire pour concilier notoriété et image de marque. Or du fait des vagues de rachats successifs, **les groupes doivent gérer des portefeuilles de marques hétérogènes.**

Ainsi, le groupe allemand Preussag dont la marque est inconnue dans le tourisme, a pu en rachetant Nouvelles Frontières, acquérir non seulement une entreprise, des ressources humaines et un savoir-faire, mais également une marque connue et appréciée. Cependant, la notoriété de Nouvelles Frontières ne dépasse pas le territoire français. Conscient de cet handicap, Preussag tend à mettre en avant la marque World of TUI, fruit d'un précédent achat. Le groupe britannique Thomas Cook se trouve en France face à la même difficulté avec le rachat d'Havas Voyages. La marque Havas est une marque forte en France, par contre au niveau européen, sa notoriété est

beaucoup plus faible. Thomas Cook, tout comme Preussag à travers World of TUI, doivent donc gérer à un niveau européen, voire mondial, ce problème de marque. Cette importance de la marque s'est trouvée renforcée par les événements du 11 septembre 2001. **La perte de confiance des consommateurs** (climat d'instabilité politique dans plusieurs pays, risque terroriste...) a eu une **double conséquence** :

- Sur le volume des ventes, d'une part (« le marché déprime depuis un an ») ;
- Sur la structure des départs, d'autre part, la montée en puissance d'un climat d'instabilité mondiale a entraîné une modification des types de destinations. Une **nouvelle tendance semble se dégager, français et européens, privilégiant les voyages sur leur propre territoire ou sur des territoires voisins.**

Cette perte de confiance des consommateurs **renforce l'importance de la marque**. Il est en effet avéré qu'en situation d'incertitude, les consommateurs font davantage référence à des marques connues dans leurs choix de consommation.

2.2 LA MONTEE EN PUISSANCE DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Le secteur du tourisme est un secteur où les marges sont traditionnellement faibles... Une apparente contradiction entre la faiblesse de ces marges et l'intérêt de grands groupes industriels pour ce secteur s'explique en grande partie par les perspectives favorables à moyen - long terme du voyage. Cependant, un opérateur ne peut réellement exister sur ce marché que s'il atteint un niveau minimum de volume de ventes. L'offre créant la demande, et les produits offerts par les différents acteurs étant relativement peu différenciés, **le nombre de points de vente (réels ou virtuels) tend à déterminer les ventes.**

Les stratégies de distribution sont sensiblement différentes suivant les acteurs. Certains voyagistes généralistes comme Nouvelles Frontières ou Club Med ont choisi d'intégrer la distribution. Ce contrôle leur permet une **plus grande souplesse dans leur politique commerciale**. Elle offre des avantages en termes de formation (formation pointue du personnel sur les offres du voyageur, initiation aux techniques modernes d'accueil et de vente...), mais également et surtout en termes de gestion des stocks. Elle permet la mise en avant de telle ou telle destination **dans l'ensemble du réseau** suivant les contraintes et les besoins du voyageur au regard de la période, du taux de remplissage, et de la rentabilité de la destination). En effet, un réseau de distribution intégré permet de conserver **un lien de subordination** entre la maison mère et les agences, ce qui assure une plus grande maîtrise de la politique des agences.

Ceci explique l'intérêt stratégique du nombre de points de vente directs ou indirects (agences de voyage revendant les produits du T.O.), ainsi que la qualité de leurs emplacements. De nouveaux acteurs de la grande distribution ont bien compris cet enjeu et l'avantage concurrentiel que peut leur conférer leurs implantations commerciales existantes en termes de nombres de points de vente, de positionnement et de flux de clientèle. Le groupe Carrefour compte aujourd'hui 90 agences « Vacances Carrefour », mais le nombre total de ses hypermarchés et supermarchés, respectivement 178 et 549 en France, lui laisse **une marge de manœuvre importante en termes d'ouverture de points de vente**. La qualité des emplacements constitue un des principaux facteurs clés de succès de la distribution. A ce titre, les « espaces de vente » de Vacances Carrefour bénéficient de l'expérience du groupe Carrefour dans le choix de l'emplacement (les super et hypermarchés sont tous installés à des endroits névralgiques) et de l'aménagement des points de vente (espaces de vente sans porte assurant la circulation des consommateurs, merchandising...).

Il convient de souligner **deux conséquences importantes de la pénétration de la grande distribution sur le marché du voyage** :

- la politique de la grande distribution **favorise la destination « France »** (en 2001, sur un total de 160,1 millions de séjours France, 90% des séjours des Français sont réalisés en

France métropolitaine⁴). Cette politique est d'autant plus pertinente qu'elle bénéficie de l'effet 11 septembre et du **repli des touristes sur les destinations françaises** (le marché français bénéficie ainsi du repli des Européens sur le continent) ;

- elle permet de favoriser la **démocratisation du voyage** (un client Vacances Carrefour sur dix n'a jamais voyagé ou n'est jamais parti en vacances) et le **recours à un agent de voyage** (un client sur quatre de Vacances Carrefour n'avait auparavant jamais utilisé les services d'un intermédiaire pour ses séjours). On retrouve dans ces quelques chiffres le constat selon lequel un nouveau mode de distribution pour le voyage entraîne un **nouveau type de vacanciers**.

2.3 GESTION DU BACK-OFFICE ET SYSTEME D'INFORMATION : A LA RECHERCHE DE L'APPLICATION CRITIQUE

L'activité de package et/ou de commercialisation de voyages est une activité largement dominée par des **charges de fonctionnement et de structure invariables** : dépenses de marketing direct (brochures, mailings, e-mailings), de publicité (annonces presse, affichage, radio...), charges d'infrastructures et de personnel. Afin d'améliorer leur productivité, les acteurs présents sur ce secteur ne peuvent réduire que marginalement la charge de la plupart de ces postes. Il peut être en effet dangereux pour un tour opérateur de réduire la taille de sa brochure ou le nombre de ses mailings. Par contre, il ressort des différents entretiens réalisés auprès des acteurs de la filière voyages et distribution que de précieuses économies peuvent être effectuées au niveau de la **gestion de leur back office**. Les **systèmes d'information** mis en place par les opérateurs apparaissent alors comme une **véritable arme stratégique**. Leurs gains de productivité, et donc leur compétitivité sur le marché, sont ainsi comme étroitement dépendants de la qualité de leur système d'information.

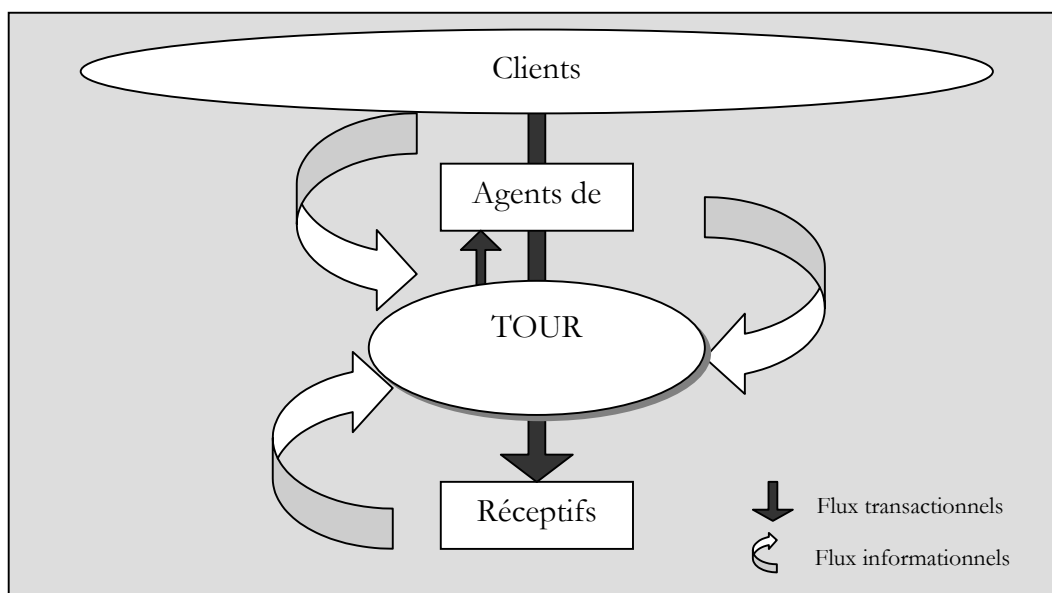
Si au niveau interne, les systèmes d'information mis en place par les principaux opérateurs sont opérationnels, le principal écueil réside dans la compatibilité inter-opérateurs. Les développements sont, dans la majorité des cas, basés sur des logiciels propriétaires, chaque tour opérateur ou distributeur ayant son propre système informatique. Notons que les opérateurs français apparaissent au niveau de l'inter connectivité de leurs systèmes largement en retrait au regard de leurs homologues allemands et britanniques. Cette carence ne fait que renforcer les écarts de productivité, déjà importants du fait des différences de taille entre les opérateurs. Il apparaît donc **urgent pour les acteurs français de définir des normes d'harmonisation**.

L'objectif principal des tour opérateurs est **d'externaliser la gestion du terrestre (réceptif) et de la distribution** dans un objectif de limitation des frais fixes. Cette externalisation peut donc se faire à deux niveaux :

- au niveau du réceptif : elle repose sur l'accès direct du réceptif au système central de réservation du tour opérateur afin de minimiser les échanges d'informations (courriers, appels téléphoniques, télécopies, e-mails...) et de réduire les coûts ;
- au niveau du distributeur : il faut donner aux agents de voyage les outils de réservation des agents de réservation des tour opérateurs. Ceci suppose toutefois une remise en cause de la fonction d'agent de réservation.

⁴ Soit 144,2 millions de séjours. Notons que cette proportion de 9 séjours en France pour un séjour à l'étranger est étonnamment stable depuis plusieurs années (Source S.D.T. Direction du Tourisme / TN Sofres). Pour les séjours de courte durée (inférieurs à 4 nuits), la proportion de voyages en France métropolitaine est encore plus forte (plus de 95 %).

Figure 33. Analyse des flux informationnels et transactionnels



2.4 SPECIALISATION VERSUS DIVERSIFICATION

2.4.1 LES JUSTIFICATIONS THEORIQUES DE L'INTEGRATION

La théorie des coûts de transaction éclaire les choix des agents économiques en matière d'arrangements contractuels et organisationnels. En économie de marché, il n'y a, a priori, aucune raison de s'intégrer verticalement. En effet, le marché a plusieurs avantages sur la firme : le marché agrège la demande, le marché bénéficie d'économies d'échelle et enfin le marché évite les coûts de contrôle bureaucratique. Si ces thèses concluent à une efficacité accrue des marchés et à la disparition des grandes organisations, d'autres théories constatent, au contraire, un renforcement de l'efficacité interne des firmes. Force est de constater que les grandes organisations ne disparaissent pas et qu'il arrive même, comme dans le cas du tourisme, que de vastes mouvements de concentration se produisent. C'est le paradoxe que cherche à expliquer la théorie des coûts de transaction. En effet, toute transaction génère des coûts engendrés par la recherche d'un partenaire ainsi que par la mise au point et la gestion de mécanismes de direction, de contrôle et de protection. La majorité des leaders de l'industrie touristique ont choisi l'intégration de l'aérien, de l'hôtellerie, et de la distribution dans leur activité, dans une optique de réduction de leurs **coûts de recherche de partenaires et de leurs coûts de contrôle**.

Pour un tour-opérateur, dont la fonction principale est d'assembler le transport et l'hébergement en proposant un produit complet, les principales difficultés résident dans la recherche et l'assemblage de chaque composant. Acheter des billets d'avion, même en grande quantité, demande des efforts humains en négociation. L'entreprise s'efforce, pour rester compétitive et en concurrence avec les autres, de proposer des produits raisonnablement chers. En matière de transport, elle doit respecter un quota en pourcentage du prix du forfait. Il faut donc bien négocier les prix du transport mais il faut également s'assurer de disposer d'un nombre de places suffisant. En matière de logement, il faut rechercher sur place les hébergements et négocier les prix des chambres. Plusieurs systèmes existent pour les TO tels que celui de l'allotement qui leur permet de disposer d'un nombre de places sûres. Il faut en plus de cela ajouter **les coûts de contrôle et de surveillance** (la prestation offerte correspond-t-elle à ce qui est payé par le client ? les partenaires remplissent-ils toujours leurs parties du contrat ?), ainsi que des **coûts de recherche** en cas de défaillance d'un partenaire : si Air Lib dépose le bilan, Club Med devra trouver une autre compagnie desservant telle ou telle destination.

Ces transactions, dont la liste n'est pas exhaustive, représentent des coûts importants pour l'entreprise. Face à une intensification de la concurrence, l'entreprise se trouve face à des choix auxquels elle ne peut déroger si elle veut se maintenir sur le marché. Le choix de **s'intégrer verticalement peut alors apparaître comme une bonne solution**, à condition toutefois que l'entreprise **possède les ressources suffisantes**. Cette alternative permet la réalisation d'économies, même si elle engendre **d'énormes investissements**.

Certains secteurs d'activité bénéficient davantage que d'autres de rendements d'échelle. Ceux-ci sont d'autant plus importants que l'investissement initial est élevé en particulier quand existent des coûts fixes d'installation importants comme pour les systèmes GDS. Les coûts unitaires peuvent alors rester décroissants ou constants sur de très larges échelles de production. Cette situation est fréquente dans les activités de réseaux, en raison du coût élevé des infrastructures qui produisent ensuite des quantités croissantes de services à des coûts proportionnels, tant que la saturation du réseau n'est pas atteinte. Ces économies d'échelle peuvent être dues à une présence antérieure sur le marché de l'entreprise, ce qui, en tant que barrière à l'entrée, ne laisserait à l'entrant potentiel qu'un volume trop faible de clients pour être rentable. Cette **recherche d'économies d'échelle** justifie les vagues de fusions ou d'alliances voire de rachats, l'objectif étant d'atteindre la taille minimale optimale (TMO) afin de proposer des produits concurrentiels à bas prix. L'allemand TUI (ex-Preussag), le britannique First Choice ou le canadien Transat ont opté pour la création d'entreprises qui internalisent certaines de leurs transactions. Il paraît évident qu'avec ce type de comportement (rachat, intégration verticale...) les coûts de transactions ont tendance à diminuer et les économies d'échelle à augmenter.

2.4.2 LES GRANDES TENDANCES DU MARCHE

Ces deux dernières années ont constitué un tournant pour le secteur du tourisme. Les principaux acteurs du voyage et de la distribution ont connu de profonds bouleversements non seulement en termes d'actionnariat, mais également en termes de management, de structures et de stratégies. Face à l'évolution du marché depuis le 11 septembre, date à partir de laquelle on a constaté une accélération de certaines spécificités du marché (demande plus exigeante et tardive, nécessité pour les opérateurs de prendre des options fermes de réservation), les voyageurs ont dû mettre en place des stratégies adaptées.

La concurrence des opérateurs européens pousse actuellement les acteurs à privilégier une **stratégie d'intégration**. En étendant leurs activités par **diversification verticale** en amont (sécurisation de l'aérien) ou en aval (commercialisation) de la filière voyage, les opérateurs ont renoncé à se concentrer uniquement sur leur cœur de métier. Ce type de stratégie, bien connu des tour opérateurs allemands et britanniques, risque de renforcer les conflits d'intérêts entre voyageurs et distributeurs.

La plupart des tour opérateurs ont réalisé une politique d'intégration verticale dans le but de contrôler tous les métiers de la chaîne du voyage : l'hébergement, l'aérien, la production et la distribution. L'intégration croissante de la filière doit permettre aux opérateurs de conserver voire d'améliorer leur compétitivité. La **maîtrise de l'aval est donc un enjeu incontournable**, ne serait-ce que pour mieux appréhender le marché et organiser la politique commerciale. Soulignons par ailleurs que **les principaux voyageurs français** souffrent d'un volume d'affaires insuffisant au regard de leurs concurrents européens.

- Le **Club Med** dont le cœur de métier est l'activité « villages » a choisi de diversifier ses activités en intégrant un tour opérateur et en devenant un acteur important du loisir et du divertissement de proximité. Il s'éloigne ainsi progressivement de son simple statut d'hôtelier pour être présent dans tous les domaines du loisir, de la détente et des vacances. Le groupe cherche également de nouveaux relais de croissance à travers ses activités de licensing, certes marginales en termes de volumes d'affaires, mais conséquentes en termes de contribution au résultat. Toute cette politique s'appuie sur la forte notoriété dont dispose le groupe.
- **Nouvelles Frontières** a depuis sa création, toujours suivi une stratégie de diversification non seulement par intégration verticale de toutes les activités du tourisme, et notamment de la distribution, mais également par diversification horizontale concentrique (développement de l'activité hôtellerie, location de voitures, cours de langues, activités de

montagne...). Le contrôle de Nouvelles Frontières par TUI (ex-Preussag) n'a fait que renforcer cette politique.

- Fram poursuit une stratégie fondée sur la maîtrise des produits du tourisme, et sur la diversification par intégration verticale. Fram détient en effet 22 hôtels-club Framissima, est propriétaire de la compagnie aérienne Euralair et dispose d'un réseau de 25 points de vente ayant pour but de réaliser le tiers de son chiffre d'affaires. Fram a également passé des partenariats et contrats commerciaux avec les agences classiques.
- Jet Tours (contrôlé à 95.85% par Club Med) cherche à diversifier ses activités puisque outre sa principale activité voyages, Jet Tours est présent dans l'aérien, l'hôtellerie et la distribution avec un réseau de plus 80 enseignes.
- L'activité de base de Look Voyages est l'activité vols secs. Cependant le groupe a peu à peu étendu son activité aux packages (représentent près de la moitié de son activité, contre le quart il y a quatre ans). Look a sécurisé son activité « aérien » à travers la société Star Airlines qui dispose d'une flotte de six A320 réalisant plus du tiers de ses vols.
- Selectour est principalement un réseau de distribution composé de 509 points de vente. Cet opérateur cherche également à diversifier son activité. Il le fait par le développement de l'activité de voyages grâce aux accords conclus avec Accor et CWT.
- Havas Voyages, premier réseau intégré d'agences de voyages de France avec 400 agences cherche aussi la diversification dans la mesure où le réseau souhaite s'étendre au domaine du voyage par l'intermédiaire de Havas Voyages Vacances. Le groupe peut s'appuyer sur les moyens humains, logistiques et financiers de son principal actionnaire, le britannique Thomas Cook. Il est intéressant de souligner que sur le site Internet corporate de ce dernier, Havas Voyages n'est pas présenté comme un distributeur, mais comme un tour opérateur à part entière !
- Les deux acteurs principaux de la grande distribution Carrefour et Leclerc souhaitent accélérer l'implantation de leurs agences dans leurs centres commerciaux. Vacances Carrefour souhaite également diversifier son offre en développant la vente de vols secs à des prix très bas (voire du low cost).

Les tour opérateurs anglais et allemands : le modèle anglo-saxon de groupe intégré possédant sa compagnie aérienne, ses agences, ses hôtels s'impose de plus en plus.

- Airtours, le premier voyageur anglais est l'un des leaders mondiaux dans la formule du tout inclus. Il est présent dans tous les domaines du voyage et intensifie sa politique de diversification par l'acquisition de nouvelles infrastructures et concurrents. L'objectif affiché est de rivaliser avec World of TUI.
- La stratégie de TUI, numéro un mondial du tourisme, est désormais fondée sur une très forte diversification, verticale et horizontale, puisque la détention de nombreux hôtels, agences, marques et avions lui permet de réaliser des économies d'échelle et ainsi de dominer le marché.
- De C&N à Thomas Cook. En décembre 2000, C&N acquiert Thomas Cook mais ce n'est qu'en mai 2001 que C&N prend le nom de Thomas Cook qui présente l'avantage d'une plus grande notoriété. Le groupe mène une politique de diversification en Europe et particulièrement en France car il souhaite devenir leader. Il s'est servi en France de Havas Voyages pour distribuer ses produits et se faire connaître.

Malgré la généralisation des stratégies de diversification, certains opérateurs ont privilégié la spécialisation. Ils estiment qu'il n'est pas de la vocation d'un voyageur de gérer une compagnie aérienne, d'exploiter des hôtels ou d'animer un réseau d'agences de voyages. Les voyageurs qui se concentrent sur leur cœur de métier estiment que seule la spécialisation leur donne toutes les chances d'être pleinement compétitifs et rentables alors que la diversification suppose d'importants investissements à réaliser. Soulignons le cas particulier de Voyageurs du Monde, tour opérateur spécialisé sur une niche du marché, qui a réussi grâce à sa logique de spécialisation à devenir un acteur incontournable sur son marché.

On s'aperçoit néanmoins que la tendance majeure, dans cette période de globalisation et d'accélération de l'industrialisation de la filière touristique, est à l'intégration verticale de toutes les activités du tourisme. Après une première vague de concentrations et de fusions, le secteur apparaît aujourd'hui plus concentré. **La France reste tout de même largement en retrait** par rapport à ses homologues européens et canadiens. Le fait le plus marquant de ces deux dernières années est sans conteste **le décloisonnement entre les quatre principales sphères touristiques** : hôtellerie, l'aérien, le voyage et la distribution. Le rapprochement des métiers est peut être annonciateur d'une nouvelle vague de concentrations.

2.4.3 LES BENEFICES DE L'INTEGRATION

Pour un voyageur, la valeur ajoutée se crée lors de la constitution du package. En exerçant un contrôle étroit sur tous les éléments de la chaîne de valeur, les tour opérateurs parviennent à comprimer leurs coûts pour proposer des forfaits toujours plus compétitifs dans un **environnement de plus en plus concurrentiel**. Cependant, un degré d'intégration verticale élevé ne garantit la maximisation des profits qu'en période faste. En cas de retournement de conjoncture, les groupes les plus intégrés sont les plus désavantagés (le degré d'intégration est d'ailleurs l'un des indicateurs utilisé par Morgan Stanley pour classer les opérateurs touristiques : Club Med : 45 %, TUI : 32 %, Thomas Cook : 31 %, First Choice : 290 %).

Bénéfices en termes de technologies

L'appartenance à un groupe d'envergure internationale (Transat pour Look Voyages, TUI pour Nouvelles Frontières) permet au voyageur de bénéficier d'avancées technologiques en matière de systèmes d'information (intranet/extranet, systèmes de réservation...). Un opérateur de taille moyenne n'a ni la structure pour financer ce type de projets, ni les ressources en interne pour assurer la continuité du développement de ces technologies.

Si au niveau de l'aérien, les écarts de performance entre systèmes d'informations sont plus réduits (du fait de la codification et de la réglementation du secteur), au niveau du voyage, les opérateurs affiliés aux leaders internationaux du secteur bénéficient d'une gestion de stocks et d'outils de distribution performants.

Puissance d'achat accrue

Au delà des économies d'échelle, les opérateurs bénéficient de la puissance d'achat de leur maison mère. Alors que la concurrence est de plus en plus vive sur les destinations classiques « sécuritaires », dont les volumes de vente sont dopés depuis le 11 septembre, la **puissance d'achat des grands groupes intégrés leur permet de bénéficier de conditions commerciales plus favorables** du fait de l'augmentation du pouvoir de négociation, et des remises sur volumes. Si l'avantage concurrentiel sur les petites structures est flagrant, les « indépendants » regroupés en réseaux volontaires sont également largement défavorisés. Au delà de l'aspect purement commercial (négociations tarifaires, conditions de règlement...), c'est au niveau de **l'accès privilégié aux stocks des fournisseurs** que les écarts sont les plus importants. Le fait d'appartenir à un grand groupe international permet d'avoir accès à des marchés autrefois « inaccessibles » comme les Canaries pour Nouvelles

Frontières ou d'accéder plus facilement à certaines catégories d'hôtel. Les opérateurs allemands ont compris très tôt l'intérêt d'adopter une **démarche industrielle dans la gestion de leurs stocks**, car quelque soit la qualité des offres proposées (choix des destinations, positionnement tarifaire...), leur concrétisation en termes de ventes ne peut être significative sans un stock de « matières premières » suffisant. Une puissance d'achat accrue permet également aux voyagistes de gérer leurs prises de risque sur l'acheminement de leurs clients (risque aérien) mais également sur l'hébergement (risque terrestre). Ici encore, l'effet taille apparaît comme déterminant.

Gestion des stocks à risque

Les voyagistes français ont le sentiment que la distribution leur coûte trop cher par rapport à leurs homologues britanniques et allemands. L'intégration de la distribution permet de bénéficier d'avantages concurrentiels. En effet, on peut estimer à 5 % du volume des ventes le coût de distribution pour un opérateur non intégré. La plupart des acteurs de premier plan ayant aujourd'hui intégré leur distribution, les différences entre opérateurs intégrés et non intégrés ne sont donc plus aussi significatives qu'il y a quelques années. Cependant, le contrôle de la distribution permet d'orienter les ventes et d'optimiser la gestion des stocks à risque.

L'intégration permet aux principaux leaders de bénéficier d'effets de synergie importants à trois niveaux :

Gains de synergies

- Au niveau de l'aérien : l'intégration permet de sécuriser l'aérien, de regrouper les achats (carburants, heures de simulateurs de vols, renouvellement de flotte...), tout en bénéficiant d'un accès privilégié à la flotte du groupe⁵, elle permet également des prêts intra-groupe : Corsair vole ainsi régulièrement pour la compagnie Britannia, elle même propriété de TUI (ex-Preussag), lorsque les avions de la compagnie sont en révision.
- Au niveau du réceptif : une gestion globale du réceptif (plateforme réceptif) permet de réaliser des économies substantielles en termes de back office. Le groupe TUI a ainsi regroupé sur un seul comptoir l'ensemble de ses marques dans les aéroports (charges de personnel moins élevées, rotation du personnel plus aisé...). Ces économies sont synonymes de compétitivité et expliquent les écarts de productivité (de l'ordre de 20 à 30%) entre les opérateurs britanniques et allemands et les opérateurs français.
- Au niveau de l'hébergement : la possession de nombreuses enseignes d'hôtellerie au sein d'un même groupe permet de bénéficier de gains de synergie importants. Plutôt que de négocier un contrat avec un hôtel indépendant, les groupes intégrés s'efforcent de privilégier la commercialisation des hôtels et plateformes d'hébergement leur appartenant (moyennant une rémunération interne).

⁵ TUI intègre six compagnies aériennes (Hapag-Lloyd, Britannia Airways, Britannia Nordic, White Eagle Aviation, Corsair et Neos) représentant une flotte de 88 avions (21500 sièges).

2.5 LE VOLET FINANCIER

2.5.1 L'ACTIVITE VOYAGE : MAL AIMEE DES MARCHES FINANCIERS

Contrairement aux activités industrielles, l'activité voyage apparaît comme une **activité particulièrement difficile à appréhender par les analystes financiers**. L'absence quasi-systématique des principales valeurs du voyage des sélections des groupes d'investissements témoignent de cette difficulté. Les analystes refusent d'ailleurs de modéliser précisément les résultats futurs des tour opérateurs. Le tour operating est une activité devenue fortement concurrentielle, les rachats et fusions opérées ces deux dernières années n'ont fait **qu'amplifier le degré de concurrence intra-sectorielle**. On peut identifier deux causes principales au **manque de visibilité** de l'activité voyage :

- La première cause réside certainement **dans l'absence de sensibilité et de fidélité à la marque** des consommateurs de produits touristiques. Les différences perçues entre les principaux voyagistes sont faibles (exceptées pour Club Med), les marchés sont de plus en plus segmentés, et le **processus de décision des consommateurs favorise le prix plutôt que l'enseigne**.
- La seconde cause est principalement attribuable à la **nature de plus en plus tardive de la prise de décision** des touristes des principaux marchés émetteurs (Angleterre, Allemagne, France). Ce mouvement de fond ne fait d'ailleurs qu'accélérer la pression sur les prix, et donc sur les marges, des opérateurs.

Un voyageur qui réalise un volume d'affaires satisfaisant l'année n n'est donc pas assuré de reproduire le même volume d'activité en $n+1$. Pis, il semble que les comportements d'achats des voyageurs soient caractérisés par une **tendance forte à switcher entre les différents prestataires** d'une année sur l'autre. Le cabinet Morgan Stanley précise que le manque de visibilité de l'activité voyage découle de la **forte dépendance du résultat annuel aux trois mois d'été**. Le seul atout du modèle économique des voyagistes réside dans leur **flexibilité opérationnelle** : en cas de décalage entre prévisions et demandes effectives, les tour opérateurs peuvent renégocier leurs engagements commerciaux (environ 4 mois avant les premiers départs).

2.5.2 ROLE DE LA STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT ET INFLUENCE DES MARCHES FINANCIERS

Les analystes ont l'habitude d'avancer que la structure de l'actionnariat a un impact prépondérant sur la nature et le processus des décisions stratégiques mises en œuvre par les acteurs économiques. Le secteur du voyage ne fait pas exception à cette règle. Cependant, les stratégies des opérateurs touristiques semblent davantage guider par la vision de leurs dirigeants et les réalités économiques que par des considérations purement capitalistiques. Ainsi, le double positionnement stratégique original du voyageur Go Voyages sur les activités vols secs et fourniture de moteurs de réservation, qui a fortement contribué à ses très bons résultats dans un climat de morosité générale, est davantage imputable à la **vision stratégique de ses dirigeants** qu'à une volonté explicite de son investisseur.

La vague d'intégration entamée ces deux dernières années a été sensiblement enrayée par un fort ralentissement économique et un climat politique international très incertain. Néanmoins, en cas de retournement de conjoncture, il n'est pas exclu que certains opérateurs touristiques se voient de nouveau convoités par les leaders du secteur.

L'intégration d'opérateurs touristiques dans la distribution (Havas Voyages par le britannique Thomas Cook), et le voyage (Nouvelles Frontières par l'allemand TUI), **s'est accompagnée de changements stratégiques significatifs**. Ainsi, le leader français de la distribution, se lance peu à peu dans l'activité tour operating depuis son rachat par Thomas Cook, de même Nouvelles Frontières, recherche une meilleure efficacité de son activité voyage en se recentrant sur les produits les plus attractifs et les plus rémunérateurs (bassin méditerranéen et Caraïbes). Soulignons que les politiques de ces deux opérateurs ne sont plus indépendantes, mais sont **étroitement liées à la stratégie de leur maison mère**. Les stratégies ne sont plus pensées à leur

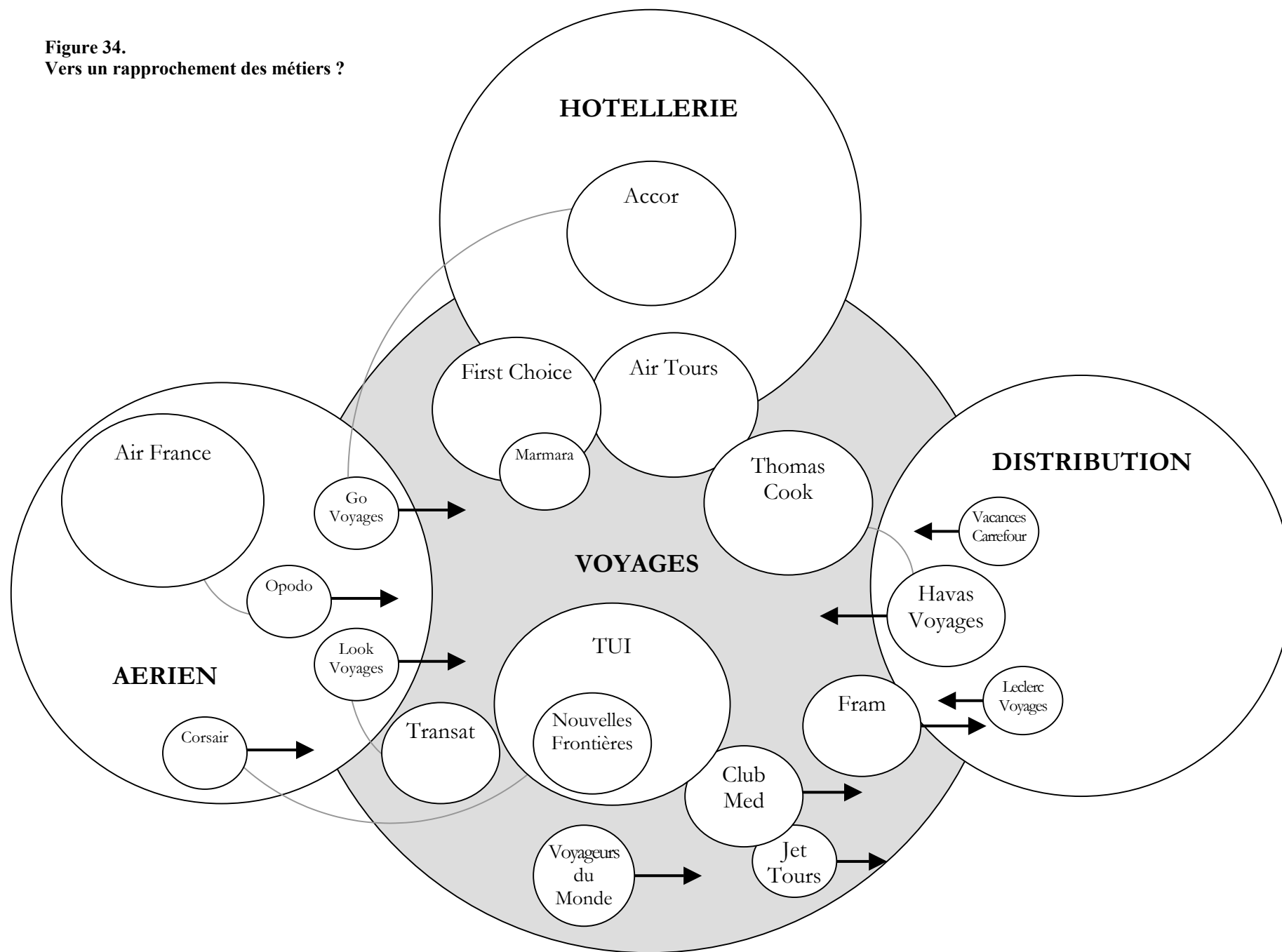
niveau (même si la connaissance de leur marché est évidemment prise en compte) mais à un niveau global. Cette **globalisation des objectifs stratégiques** s'inscrit dans une politique d'optimisation et de répartition des ressources, compétences et offres des entreprises du groupe. La question de la compétence d'anciens groupes industriels tel TUI (ex-Preussag) dans le secteur du tourisme ne nous paraît pas légitime. Du fait de ses nombreuses acquisitions externes, le groupe a rattrapé, voire dépassé, les **courbes d'expérience de ses concurrents**. De même, si les investisseurs institutionnels n'ont pas de connaissances spécifiques sur telle ou telle activité touristique, leur métier de base, à savoir la gestion de portefeuille, leur permet de gérer (au sens premier du terme) les actifs de leur groupe. Les mouvements de concentration dans l'industrie du tourisme ne sont que le reflet de la volonté des grands groupes internationaux de « devenir leader sur leur marché ». Cette position de leadership apparaît comme une des conditions nécessaires de leur rentabilité.

Au delà des événements du 11 septembre, il semble que les principaux opérateurs du voyage s'inquiètent de la dégradation du climat économique. La morosité de l'environnement s'explique en grande partie par une perte de confiance des consommateurs, la dégringolade des marchés financiers et un climat d'instabilité politique internationale grandissant. Plus de la moitié des voyages touristiques sont financés hors salaires (bas de laine, primes, revenus du capital...), la diminution du portefeuille boursier du touriste moyen semble constituer pour les opérateurs une des causes majeures d'une baisse significative des réservations. La majorité des opérateurs ressentent ce durcissement du marché, durcissement qui accentue encore l'importance de la gestion du risque aérien et terrestre.

Vers une nouvelle forme de tour operating ?

Parallèlement à cette conjoncture difficile, l'arrivée de nouveaux entrants sur le secteur du voyage bouleverse les frontières entre compagnies aériennes, tour opérateurs et distributeurs. Copiant leurs homologues américains, les compagnies européennes à bas coûts, comme Ryanair ou EasyJet, commencent à marcher sur les plates-bandes des grands voyagistes en offrant des « packages » simplifiés comprenant le vol, l'hébergement hôtelier, la location de voitures et l'assurance. Go Voyages propose également ce type d'offre à travers son « forfait dynamique » qui permet d'assembler en temps réel, mais sur le web uniquement, un billet d'avion et un hôtel parmi 10 000 établissements référencés. A horizon 2005-2006, ce type de forfait devrait représenter 40 % de l'activité du voyagiste.

Figure 34.
Vers un rapprochement des métiers ?



3- ANNEXE 1 – LISTE DES PERSONNALITES RENCONTREES

Nicolas BRUMELOT	Directeur Général Go Voyages
Antoine CACHIN	Président du Directoire d’Havas Voyages Tourisme
Philippe COBESSI	Directeur Général Vacances Carrefour
Maria OUTTERS	Directeur de la Stratégie Club Med
Cédric PASTOUR	Directeur Général Look Voyages
	Président Directeur Général Star Airlines
Jean-François RIAL	Président Directeur Général Voyageurs du Monde
Christian ROCHETTE	Directeur de la Communication Nouvelles Frontières
Jean-François TASSIN	Président de Promotour
Jean-Baptiste TREBOUL	Consultant Nouvelles Technologies

4- TABLE DES FIGURES

Figure 1. Chiffres d'affaires Club Med.....	4
Figure 2. Résultats Club Med.....	5
Figure 3. Répartition du chiffre d'affaires Club Med	5
Figure 4. Répartition du capital Club Med	6
Figure 5. Chiffres d'affaires Nouvelles Frontières	9
Figure 6. Résultats Nouvelles Frontières	10
Figure 7. Répartition du chiffre d'affaires Nouvelles Frontières	10
Figure 8. Répartition du capital Nouvelles Frontières.....	11
Figure 9. Chiffres d'affaires TUI	13
Figure 10. Résultats Groupe TUI	13
Figure 11. Répartition du chiffre d'affaires Groupe TUI.....	14
Figure 12. Résultats World of TUI	14
Figure 13. Chiffres d'affaires Fram	16
Figure 14. Résultats Fram.....	16
Figure 15. Répartition du capital Fram.....	17
Figure 16. Chiffres d'affaires Look Voyages.....	19
Figure 17. Résultats Look Voyages	20

Figure 18. Répartition du chiffre d'affaires Look Voyages.....	20
Figure 19. Répartition du capital Look Voyages	21
Figure 20. Chiffres d'affaires Voyageurs du Monde.....	23
Figure 21. Résultats Voyageurs du Monde.....	24
Figure 22. Répartition du chiffre d'affaires Voyageurs du Monde.....	24
Figure 23. Répartition du capital Voyageurs du Monde	25
Figure 24. Chiffres d'affaires Havas Voyages	27
Figure 25. Résultats Havas Voyages.....	28
Figure 26. Répartition du chiffre d'affaires Havas Voyages	28
Figure 27. Chiffres d'affaires Go Voyages.....	30
Figure 28. Résultats Go Voyages.....	31
Figure 29. Répartition du chiffre d'affaires Go Voyages	31
Figure 30. Chiffres d'affaires Vacances Carrefour	33
Figure 31. Résultats Vacances Carrefour	34
Figure 32. Répartition du chiffre d'affaires Vacances Carrefour	34
Figure 33. Analyse des flux informationnels et transactionnels	40
Figure 34. Vers un rapprochement des métiers ?	47

5- TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1. Fiche d'identité Club Med	4
Tableau 2. Fiche d'identité Nouvelles Frontières	9
Tableau 3. Fiche d'identité TUI	12
Tableau 4. Fiche d'identité Fram.....	16
Tableau 5. Fiche d'identité Look Voyages.....	19
Tableau 6. Fiche d'identité Voyageurs du Monde.....	23
Tableau 7. Fiche d'identité Havas Voyages	27
Tableau 8. Fiche d'identité Go Voyages	30
Tableau 9. Fiche d'identité Vacances Carrefour	33