

CAS NOUVELLES FRONTIERES

I- PRESENTATION

1- Historique

Ayant eu l'idée d'organiser avec des amis un voyage pour 150 jeunes gens au Maroc en 1965, Jacques Maillot, PDG actuel de Nouvelles Frontières, commence son combat dont l'objectif est d'offrir le transport aérien au plus grand nombre grâce à des prix accessibles à tous : le 2 octobre 1967, l'association Nouvelles Frontières est créée. A cette époque, l'administration française interdisait le trafic charter en France, mais J. Maillot a passé outre cette interdiction et sa politique de prix lui a valu de régulières convocations au Tribunal de Paris pour non respect des tarifs aériens homologués. « Droit au voyage » et « démocratisation du transport aérien » sont les thèmes majeurs de ses campagnes publicitaires. Suite à de nombreuses pressions, NF acquiert une licence d'agent de voyages, devient une SARL et par la suite une SA et crée une société holding.

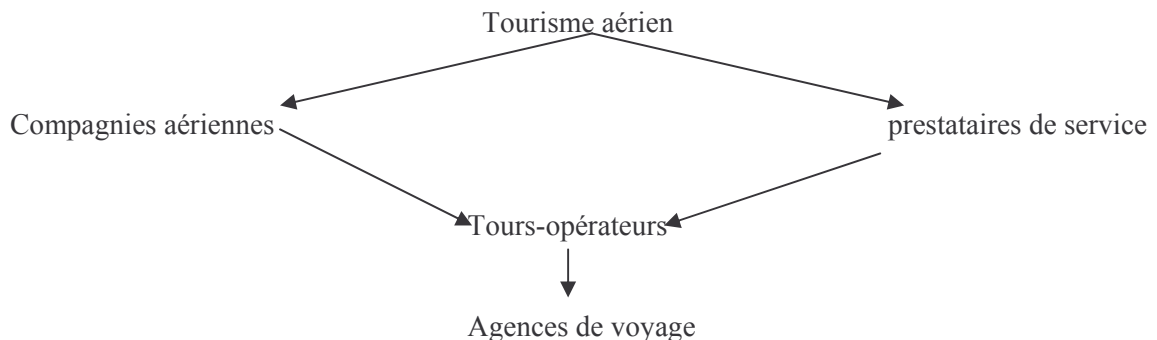
Dès sa création, NF a eu du succès et sa clientèle s'est vue multipliée par 10 en 3 ans. Depuis elle s'est implantée en province et à l'étranger (Bangkok, Bruxelles, Genève, Madrid, USA...). Elle a su s'adapter à l'évolution du marché et répondre aux besoins de la clientèle, ce qui lui doit sa notoriété actuelle (1^{er} voyageur français).

2- La filière du tourisme aérien

Au courant des années 70-80, le tourisme aérien a connu une croissance rapide à travers une ouverture des marchés, le progrès aéronautique civil, l'augmentation du pouvoir d'achat des pays occidentaux, une diminution des tarifs et une multiplication des lignes dues à des facteurs techniques et économiques.

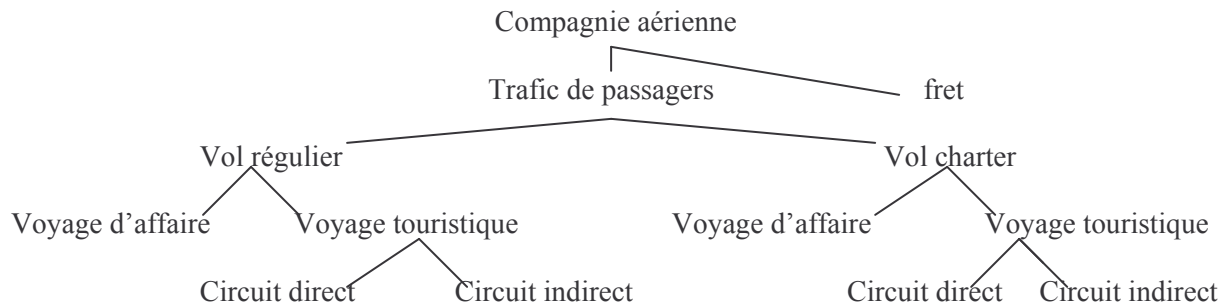
4 types d'opérateurs structurent le tourisme aérien : les compagnies aériennes, les prestataires de services, les tours-opérateurs (T.O) et les agences de voyage.

légende : → = propose des services à

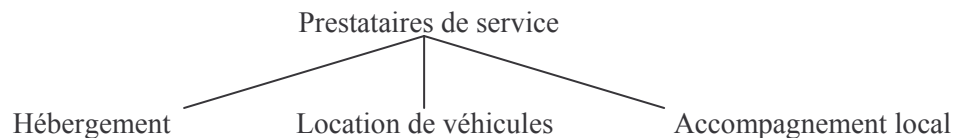


Une compagnie aérienne voit le marché du transport aérien partagé entre le fret et le trafic de passagers sur vol régulier ou vol charter. Sur chacun de ces vols, le voyage réalisé est soit un voyage

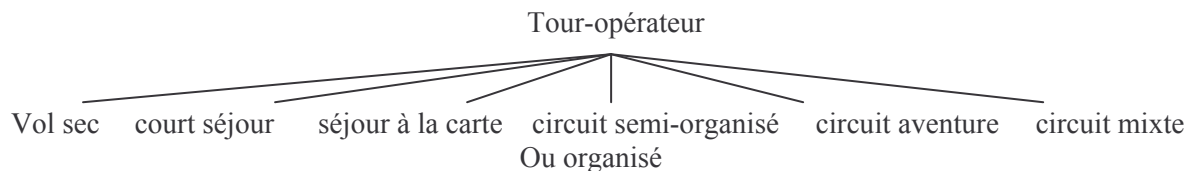
d'affaire soit un voyage touristique. Le voyage touristique, comporte un circuit direct (achat du billet par le client à la compagnie aérienne) et un circuit indirect (le client passe par une agence de voyages).



Les prestations de service relèvent de l'hébergement, la location de véhicules et de l'accompagnement local.



Les T.O conçoivent et organisent la mise en œuvre de divers produits ou formules de voyages reposant sur le transport aérien :



NF s'efforce d'être présent à tous les maillons de la chaîne du tourisme aérien : transport, services, opérations, distribution.

Le taux de remplissage étant supérieur à 70%, le transport aérien constitue son activité la plus rentable ; la capacité de transport conditionne le fonctionnement de toute la chaîne.

En 1989, NF prend le contrôle de CORSAIR bien que celle-ci ait des difficultés financières ; et depuis un plan de redressement celle-ci connaît une situation bénéficiaire.

Les zones les plus desservies par NF sont les Antilles, les pays du bassin méditerranéen, l'Amérique du Nord, l'Asie Pacifique, l'Europe de l'Est, l'Afrique et l'Amérique du Sud.

NF offre de multiples prestations : l'hébergement dans des installations variées (hôtels, villages-vacances), la location de véhicule et l'accompagnement local.

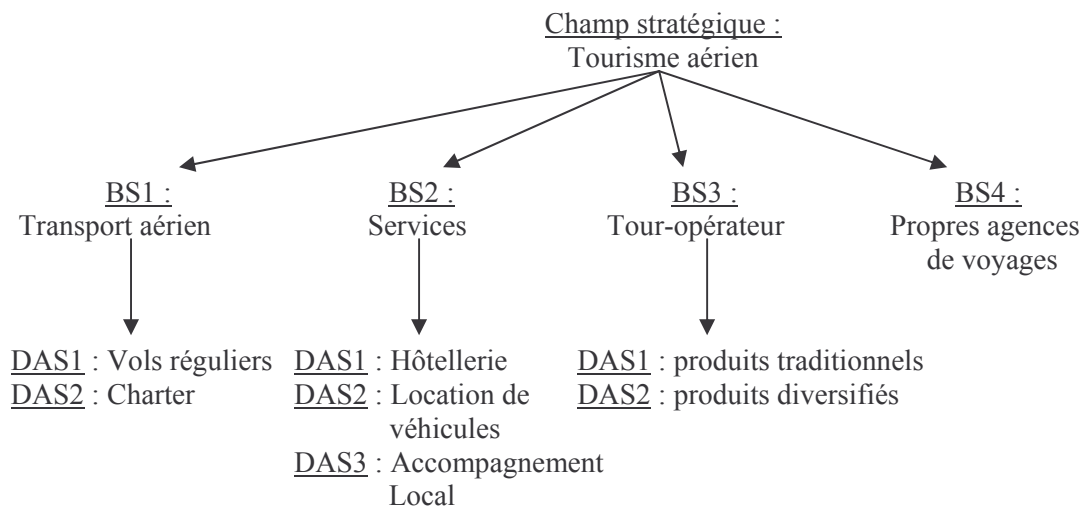
Son activité de tour-opérateur (T.O) a profondément évolué depuis 1968. Son offre s'est progressivement étendue en présentant des dimensions culturelles, sportives et/ou familiales.

Ses catalogues offrent des produits traditionnels du tourisme aérien, mais aussi des produits de diversification. Elle s'efforce de diversifier son offre en proposant plus de choix à sa clientèle.

Elle a développé également un réseau d'agences qui ne commercialisent que des produits à sa marque.

II- ANALYSE

1- Segmentation du champ stratégique



Le champ stratégique de NF est le tourisme aérien. Suite au découpage de ce champ nous rencontrons les bases stratégiques qui sont de l'ordre de 4 : transport, services, tour-opérateur, agences de voyages. Ces dernières sont segmentées en différents domaines d'activités stratégiques (DAS). Prenons l'exemple du transport qui se découpe en 3 secteurs : charter, vols réguliers et autocars. Ces DAS mettent leurs services à la disposition de la clientèle afin de satisfaire leurs besoins.

2- Le schéma des 5 forces concurrentielles de Porter



-Concurrents (+) : NF a une intégration verticale, elle est présente sur toute la chaîne (Agences de voyage, tour-opérateur, service et transport).

-Nouveaux produits (-) : peu de transport maritime, pas de transport ferroviaire, pas d'alliances entre les compagnies aériennes partenaires de NF.

-Nouveaux entrants (+) : Les T.O étrangers bénéficient d'une expérience et d'une taille supérieure à celles de NF mais leur pénétration du marché français est ralentie par les barrières à l'entrée (culture, circuits de distribution...)

-NF a pour fournisseur ses propres compagnies aériennes, hôtels, accompagnateurs et a pour client ses propres agences de voyage ainsi que les particuliers. NF étant son propre fournisseur et son propre client, nous avons supprimé ces 2 forces concurrentielles du schéma.

3- Forces et faiblesses

FORCES :

- NF est la seule société touristique en France possédant une intégration verticale totale : elle s'est implantée à tous les niveaux de la filière du tourisme aérien (transport aérien, prestations de services, T.O., agences de voyages) malgré des barrières à l'entrée et des facteurs difficilement maîtrisables : les mesures protectionnistes prises par les pouvoirs publics, fluctuations de la demande, effets de mode...
- transport aérien : taux de remplissage de + 70% (niveau de la chaîne qui crée le plus de valeur)
- Développement de ses propres agences de distribution dans des lieux stratégiques (Opéra), pour se rapprocher de la clientèle (province et étranger)
- Offres de destinations diversifiées en permanence et originales (dont ses 3 destinations majeures : Antilles, Réunion, Tahiti), et compétitifs (prix charters)
- réseau d'hôtels-clubs « Paladien » géré par la filiale « NF hôtels »
- location de voitures « Pop's car »
- Prise de contrôle du charter Corsair
- Création de 2 filiales dans le transport aérien : Lyonair et charter italien
- Recherche de nouveaux créneaux : voyages d'affaires pour les cadres d'entreprises, séjours et circuits pour les groupes et collectivités
- Développement du système informatisé de réservation
- Développement d'un réseau d'agences exclusives qui ne commercialisent que les produits à sa marque (meilleur service à la clientèle, gains financiers : coûts de distribution plus faible)
- Développement de la vente par téléphone, minitel et internet

FAIBLESSES :

- Perçu comme un « club de jeunes randonneurs manquant de professionnalisme ». N'attirent pas la classe du 3^e âge (80% des clients ont entre 18-35 ans en 1968).
- Les compagnies américaines et britanniques ont fait des alliances.
- Pas d'implantation dans l'Europe du Nord
- n'a pas réussi à prendre le contrôle de transporteurs indépendants (Air Liberté, AOM)
- n'a pas d'activité de fret

III – DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Sa politique étant de rendre le voyage accessible à tous, pour conquérir une plus grande part de marché, NF doit repositionner son image, attirer et adopter son offre à des catégories socioprofessionnelles plus élevées et aux personnes du 3^e âge (croisières, voyages en autocar...), ces derniers sont une cible à ne pas négliger étant donné que leur pouvoir d'achat est supérieur aux autres classes de la population, et que dans les années à venir elle constituera une clientèle très importante due au vieillissement de la population française suite au Baby boom.

Elle peut aussi essayer d'adopter une politique de fidélisation pour ses clients fidèles (carte membre avec système de points).

Elle devrait mettre en place des campagnes publicitaires et investir dans la communication pour attirer de nouveaux clients, et ceci par tous moyens (affiches, TV (« NF Distributeur d'énergie »), presse, radio, internet (création de la filiale NF online début 2000)...).

Elle devrait peut être essayer d'investir dans le marché du fret, activité qu'elle ne touche pas du tout.

Elle doit adopter une stratégie de croissance externe et d'alliances pour développer ses ventes à l'étranger (seulement ¼ de ses ventes sont réalisés à l'étranger). A ce propos, en octobre 2000 NF a signé une alliance avec le groupe PREUSSAG (N°1 allemand et européen du tourisme) pour déboucher sur un accord industriel et commercial. Après le récent achat du groupe britannique Thomson Travel par PREUSSAG et les accords capitalistiques avec NF, cette entité deviendra le 1^{er} opérateur touristique mondial. Par la même occasion cette association permettra à NF de conquérir le marché de l'Europe du Nord qu'elle ne possédait pas encore (n'oublions pas que la rentabilité des marchés touristiques du Sud de l'Europe est structurellement moins forte que celle du nord), et ce qui permet également au TO étranger de rentrer sur le marché français. L'arrivée de PREUSSAG en France constitue la riposte directe au récent rachat d'Havas voyages par son concurrent C&N.