L'ECHO TOURISTIQUE
ANTONY PARC II
92186 ANTONY CEDEX - 01 77 92 92 92

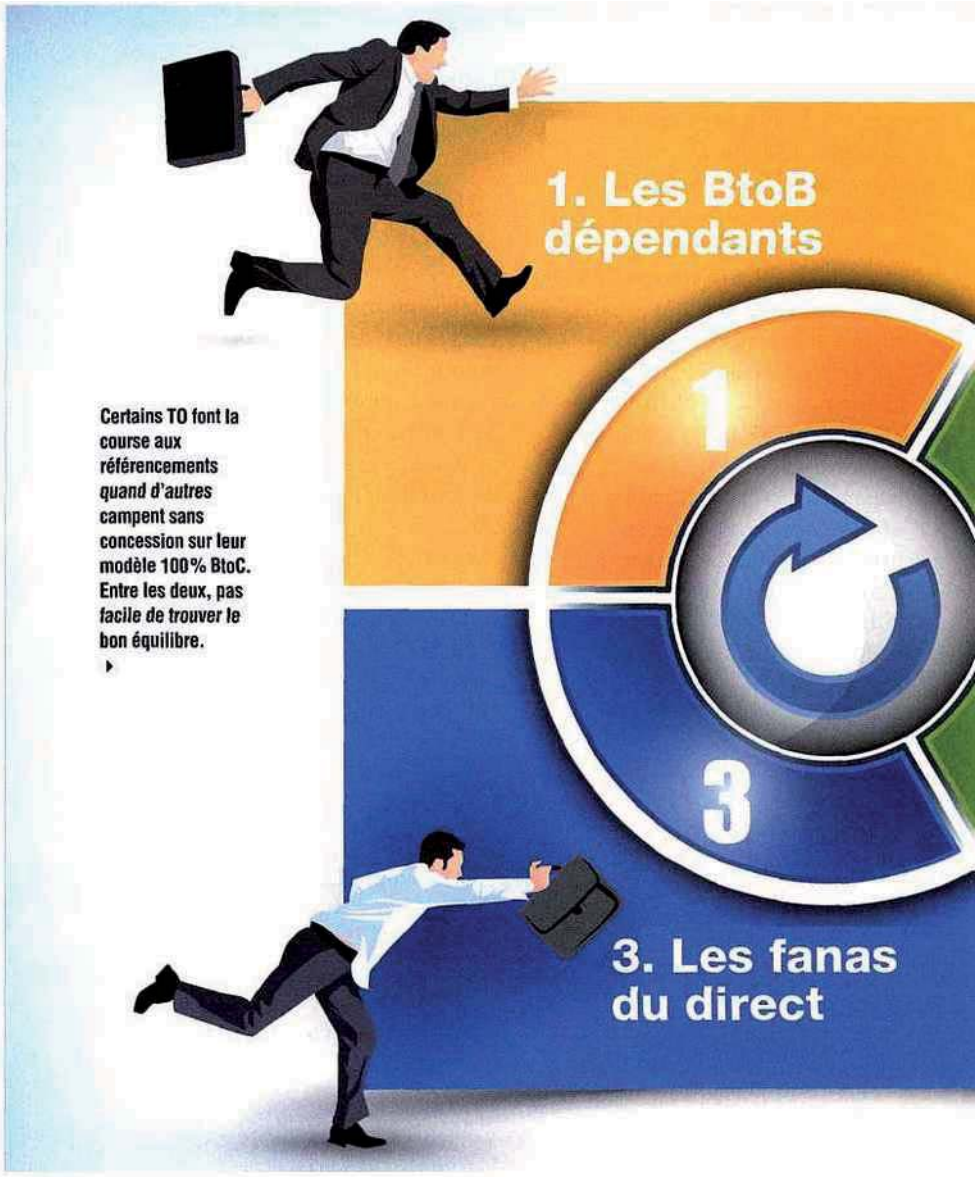
14 DEC/10 JAN 13
Hebdomadaire Paris
OJD : 4625

Surface approx. (cm²) : 890
N° de page : 8-9

Stratégie

TO : à chacun son modèle de dis

Les débats sur les relations entre producteurs et distributeurs promettent d'animer le congrès d'AS Voyages après avoir alimenté les discussions du Forum du Ceto. Mais comment définir un nouveau modèle de partenariat alors qu'au sein même des TO, les visions et les intérêts divergent ? Revue de détail des trois « familles » aux liens distants.



Certains TO font la course aux référencements quand d'autres campent sans concession sur leur modèle 100% BtoC. Entre les deux, pas facile de trouver le bon équilibre.

1. Les BtoB - dépendants

Loin des grands manitous du tour-operating qui ouvrent le feu sur les distributeurs, ces TO-là se gardent bien de tout coup de gueule, en tout cas en public. « Il faut donner les moyens de vivre aux agences », répète même à l'envi Didier Rabaux, directeur de Visiteurs. Pour eux, un seul mot d'ordre : être référencé partout. « Qu'on le soit ou pas, les frais que nous réclament les agences quand elles nous vendent sont les mêmes », justifie Olivia Even, directrice commerciale d'Autrement Voyages (qui pourrait faire partie des nouveaux entrants du Top 14 d'AS Voyages). « Le référencement ne nous coûte donc pas plus cher, mais il nous apporte le volume dont nous avons besoin. » Au diable, donc, les débats sur les commissions. La rémunération à la performance ? « Elle est trop compliquée à mettre en œuvre, car pour que ce soit équitable, il faudrait fixer des objectifs point de vente par point de vente », argumente-t-elle. La vente à prix net ? « Les agences finiraient par se livrer une guerre tarifaire néfaste pour tout le monde », balaie-t-elle encore. Pour compenser les coûts de la distribution décriés par certains, ces « petits » producteurs disent trouver des économies ailleurs. « Nos équipes sont dimensionnées pour respecter le ratio de 1 M€ de chiffre d'affaires par salarié », explique par exemple Didier Rabaux. Raison pour laquelle Visiteurs vient de fermer son service à la carte, pas assez rentable. Mais si les TO les plus « jeunes », en quête de croissance, acceptent de se plier aux conditions des réseaux, les « anciens » s'avèrent en revanche beaucoup plus durs en affaires. Une âpreté à la négociation dans laquelle Exotismes excelle. « Avec les mêmes produits que nous, ils sont 2 points de com' en dessous », rumine Guy Zekri, patron de Soléa. « Voire plus », se permet d'ajouter Gilbert Cisneros, PDG d'Exotismes.

Eléments de recherche : PLANET VEO ou PLANETVEO ou PLANETVEO.COM : tour opérateur online, spécialisé dans la création de voyages sur mesure, toutes citations

L'ECHO TOURISTIQUE
ANTONY PARC II
92186 ANTONY CEDEX - 01 77 92 92 92

14 DEC/10 JAN 13
Hebdomadaire Paris
OJD : 4625

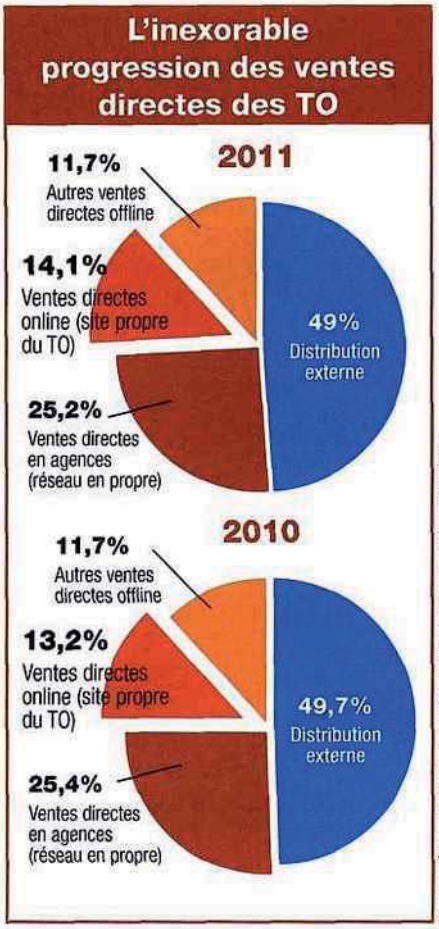
Surface approx. (cm²) : 890
N° de page : 8-9

tribution

Levente Janos - Fotolia

2. Les équilibristes

Principaux artisans de la fronde, et acteurs par excellence du multicanal, ils voudraient ménager la chèvre et le chou : ne pas se couper des réseaux tout en faisant pression pour en réduire les exigences financières. C'est tout le jeu, par exemple, de Pascal de Izaguirre, patron de TUI France, qui à la fois compte atteindre à terme 50 % de ventes via Internet et ouvrir, l'an prochain, les produits Nouvelles Frontières à des réseaux tiers. AS Voyages en fera-t-il partie ? Les négociations sur le renouvellement du contrat Marmara sont en tout cas décrites comme rudes, TUI France tentant a priori d'obtenir une baisse des taux de commission en échange du référencement de toutes ses marques. Mais en matière de multicanal, c'est sans doute le Club Med qui fait aujourd'hui figure de modèle. En France, ses ventes directes représentent 70 % de son CA total, un chiffre stable depuis plusieurs années. Satisfait de cet équilibre, le TO au trident poursuit donc à parité ses investissements sur son site Internet et le développement de ses partenariats de distribution externe, « indispensable pour recruter de nouveaux clients », selon Henry Giscard d'Estaing, PDG. Outre les contrats avec un certain nombre de réseaux (le dernier signé est celui avec Nouvelles Frontières, en septembre), il mise aussi sur l'ouverture de « shop-in-shops », des espaces de ventes installés principalement dans des agences de voyages tiers, « une formule intermédiaire dont le coût d'investissement est inférieur à celui d'une agence en propre, puisque les personnels sont en général salariés par le distributeur », ajoute Henry Giscard d'Estaing. Et quand on s'appelle Club Med, on n'a guère de problème pour faire valoir ses conditions.



Source : Étude 2012 sur les ratios d'exploitation des TO, KPMG/Ceto

3. Les « fanas » du direct

Au milieu de la bataille, Jean-François Rial, patron de Voyageurs du Monde, a décidé d'expliquer à ses confrères qu'ils n'ont rien compris. « Qu'ils continuent à vendre via les réseaux et ils seront bientôt tous morts », lance-t-il à qui veut l'écouter. La réussite de son modèle de vente directe plaide évidemment pour lui. Mais après avoir été presque seul sur le marché, le voilà à son tour attaqué. Et l'ennemi vient cette fois d'Internet. Principal concurrent à marcher sur ses plates-bandes, PlanetVeo « a des produits moins bons que les nôtres mais domine le référencement en ligne », reconnaît-il. Un million d'euros, c'est ce que ce nouveau venu dépense chaque année en achat de mots-clés, nous confiait récemment son fondateur, Geoffroy de Becdelièvre. « Avec de tels coûts, auxquels s'ajoutent 150 salariés, j'ai du mal à comprendre comment ils peuvent être rentables », commente, sceptique, Helmut Stückelschweiger, PDG de Top of Travel. Chez Voyageurs du Monde, on a moins de doute. Alors que le web génère déjà 40 % de ses ventes, le groupe a désormais décidé d'axer tout son développement sur Internet et met un terme à l'ouverture d'agences en propre. De là à (re)dire que l'avenir des TO sera online ou ne sera pas ? La question n'a pas fini d'agiter le secteur.

Pascale Filliâtre et Christophe Plotard