

Vous êtes assistant(e) auprès de la direction générale d'un grand voyageur français. Votre direction vous a chargé(e) de l'étude des trois dossiers suivants.

**Dossier n° 1 : Exploitation et analyse d'une documentation à caractère économique (5 points)**

Dans le cadre de sa réflexion stratégique, la direction vous propose d'étudier l'expérience de Marsans-Transtours.

A l'aide de vos connaissances et de l'annexe 1, vous traiterez les points suivants :

1. Expliquez les expressions ci-dessous :
  - Politique de croissance externe.
  - Stratégie de diversification.
2. Exposez le constat de Bruno GALLOIS concernant le besoin en fonds de roulement de sa société.
3. Listez les avantages et les inconvénients de la politique de Marsans-Transtours en matière d'approvisionnement et de stocks.
4. Indiquez les raisons qui, selon Bruno GALLOIS, justifient le succès de la reprise de Transtours.

**Dossier n° 2 : Exploitation et analyse d'une documentation juridique (5 points)**

La direction des ressources humaines rencontre des difficultés dans la gestion des contrats de travail précaires. Elle souhaite anticiper tout litige en étudiant la jurisprudence.

Analysez la décision de justice proposée en annexe 2 en précisant notamment la procédure antérieure, les arguments des parties, en identifiant le problème de droit posé. Vous préciserez la suite qui sera donnée à cette affaire en vous appuyant sur la décision du 4 juillet 2001.

**Dossier n° 3 : Développement structuré (10 points)**

Plusieurs constats amènent votre direction à réfléchir sur sa stratégie :

En 2003, un Français sur quatre est un cyber-acheteur. 59 % de ces cyber-acheteurs ont acquis des billets de train ou d'avion en 2003 et 46 % des séjours de vacances.

« Année après année, nous constatons un transfert de clients des agences traditionnelles vers internet », reconnaît un PDG d'une grande entreprise de tourisme.

Vous analyserez les conséquences des innovations technologiques sur le marché du tourisme.

## ANNEXE 1

### BRUNO GALLOIS : « DES STOCKS AU MEILLEUR PRIX »

Filiale d'un groupe espagnol, Marsans a décuplé son chiffre d'affaires en six ans, se hissant parmi les vingt premiers voyagistes français. Face à la menace des groupes allemands, le TO entend poursuivre la politique engagée : prises de risques, dans l'aérien et l'hôtellerie, et élargissement de ses destinations.

#### **Quelle est la situation de Marsans/Transtours dans le difficile contexte actuel ?**

Le début d'année a été excellent. Nous avons enregistré une forte progression d'environ 50 % des départs par rapport à l'an dernier, justifiée par l'augmentation de nos capacités vers la République dominicaine et Cuba et par le lancement du Mexique. De janvier à décembre 2002, nous avons fait voyager 30 000 passagers vers la République dominicaine. A fin mars 2003, 19 000 y sont déjà partis. Notre objectif de 40 000 clients sur la destination pour cette année devrait donc être tenu. Le Mexique totalise quant à lui déjà 4 000 passagers pour un objectif annuel de 10 000. Nous maintenons d'ailleurs cet été un vol hebdomadaire, avec un double-toucher Cancun-Varadero. Si les départs jusqu'à fin avril ne suscitent donc pas d'inquiétude, nous avons été touchés, comme l'ensemble de nos confrères dont nous sommes solidaires, par une baisse des appels et des prises de commandes au moment du déclenchement de la guerre. Ce recul est de l'ordre de 25 à 30 % par rapport aux semaines précédentes. La tendance repart doucement et nous devrions rattraper ce retard. Nos destinations ont la chance d'être à l'écart des problèmes du moment, mais nous ne pavoisons pas.

#### **Quels sont vos objectifs pour cette année ?**

Compte tenu de ce contexte incertain, notre budget est relativement conservateur. Nous devrions, de ce fait, dépasser nos objectifs. L'année dernière, nous avons bouclé l'exercice à 94 millions d'euros, avec des résultats positifs, mais que je ne peux pas vous communiquer car ils ne sont pas encore définitifs. Nous tablons sur 130 millions d'euros de chiffre d'affaires cette année, sous réserve d'événements inattendus.

#### **Le choix de la diversification, concrétisé notamment par la reprise de Transtours en novembre 2000, s'avère donc payant ?**

Notre stratégie s'est effectivement appuyée sur une forte volonté de diversification. D'abord vers l'Ouest et les Caraïbes, lorsque nous ne programmions à l'origine que l'Espagne et le Portugal, puis vers l'Est avec la reprise de Transtours. Notre ambition est de nous poser en spécialiste sur un certain nombre de destinations. C'est-à-dire de proposer l'offre la plus large possible en termes de gammes et de produits avec, pour chaque type de voyage, le meilleur rapport qualité-prix. Pour cela, nous devons figurer parmi les leaders sur chacune de nos destinations, afin d'influer sur le marché et disposer du volume maximum pour obtenir les meilleures conditions tarifaires. Concrètement, cela se traduit par des engagements aériens et hôteliers très importants qui nous permettent d'offrir aux agences des stocks que nous maîtrisons. A l'année, nous disposons ainsi d'environ 80 000 sièges charter et sur nos principales destinations balnéaires, nous systématisons les exclusivités hôtelières. Ce principe s'applique également vers la Russie, où nous totalisons 17 000 passagers, avec 70 vols affrétés et six bateaux sur la Volga. Cette politique d'engagements forts nous permet de remplir à fond notre rôle de tour-opérateur, qui est de mettre du stock à disposition des agences, avec des produits de qualité aux meilleurs prix.

### **Les fusions dans le tourisme ont souvent abouti à des échecs. Quelle a été la clé du succès de la reprise de Transtours ?**

La complémentarité des deux marques en termes de destinations et de saisonnalité a été un premier atout. Mais si cette analyse de départ était bonne, elle n'était pas suffisante. L'énorme travail fourni par toutes les équipes a également permis la réussite de cette fusion. Sans oublier que la proximité géographique des deux TO, situés dans la même rue à Paris, a facilité les choses, de même que les deux systèmes informatiques qui étaient communs. Nous avons d'ailleurs pris tous ces éléments en ligne de compte pour imaginer nos développements futurs. Aujourd'hui, les deux sociétés réunies comptent 160 salariés, le double d'il y a deux ans. Le chiffre d'affaires a lui aussi été quasiment multiplié par deux. Nous avons un slogan commun, « Culture et passion », qui résume bien notre projet d'entreprise et se retrouve dans l'ambiance et la composition des équipes, qui brassent beaucoup de nationalités et d'expériences.

### **Cette politique de croissance externe est-elle encore à l'ordre du jour ?**

La reprise du fonds de commerce de Transtours en location gérance, une formule qui permet d'apprécier la valeur d'une entreprise sans prendre de trop grands risques financiers, a été une opportunité dans le cadre de notre politique de diversification. C'est une opération qui ne s'inscrit pas dans une démarche systématique. Aujourd'hui, nous allons continuer à nous diversifier avec cohérence, soit par des développements propres, soit éventuellement par des rapprochements, mais cela reste lié à des opportunités. Ainsi, il est naturel que Transtours se développe vers l'Europe du Nord et la Scandinavie, des régions que nous programmons déjà dans le cadre de croisières maritimes.

### **Quelles sont les diversifications programmées ?**

Nous avons lancé le Mexique depuis le mois de décembre, avec un vol co-affrété de Corsair. Côté Transtours, la Croatie constitue la nouveauté de l'été avec une brochure dédiée, une offre très diversifiée, un vol hebdomadaire Paris-Dubrovnik et un objectif de 3000 clients. L'hiver prochain, c'est le Brésil qui tiendra la vedette. Nous allons mettre en place un vol spécial hebdomadaire vers Salvador de Bahia. Nous reprenons le principe appliqué au Mexique. Nous déclinons sur place une offre balnéaire complète, avec un niveau de prix équivalent à celui de Cuba, à partir de 1 000 euros la semaine en demi-pension. Depuis Salvador, toutes les connexions seront possibles, pour proposer toutes les formules. C'est un gros pari mais nous continuons à jouer notre rôle de défricheur de destinations. Le Brésil ne représente actuellement que 8 000 forfaits par an sur le marché français. Nous tablons sur 3 000 à 4 000 passagers l'année prochaine, contre seulement 800 aujourd'hui. L'autre axe de développement de l'hiver sera la transposition de notre expérience des croisières aux Caraïbes. Nous souhaitons disposer de notre propre bateau, à taille humaine et francophone, pour nous démarquer de l'offre internationale. Nous avons travaillé dans ce sens pour l'hiver prochain, sans pouvoir aboutir. Ce n'est que partie remise. En attendant, nous devrions commencer par co-affréter des bateaux d'un autre tour-opérateur du groupe Marsans, l'espagnol Pullmann Tours, qui dispose déjà de cinq navires avec, en particulier, la reprise récente de deux paquebots de Renaissance.

### **Qu'en est-il de l'Espagne, votre destination historique, dont on a l'impression qu'elle devient marginale ?**

C'est vrai qu'elle est un peu passée au second plan, mais elle se développe régulièrement. Nous appliquons progressivement à l'Espagne notre méthode d'engagements aériens. A l'origine, nous vendions la destination uniquement à la carte. Nous développons désormais énormément le balnéaire, avec 10 000 sièges charter cet été vers les Baléares et les côtes espagnoles.

### **Quelle est votre stratégie en matière de distribution ?**

Nous travaillons uniquement avec les agences qui nous offrent un maillage sur tout le territoire. Ce partenariat étroit implique que chacun remplisse son rôle et respecte ses engagements. Au producteur d'offrir du stock et une garantie de qualité et de prix. Au distributeur de mettre en avant les produits du TO, de les vendre et ensuite de régler son fournisseur en temps et heure. Ce dernier point est important pour nous car nos engagements nous imposent de déboursier longtemps à l'avance l'argent de ventes que l'on n'encaissera qu'un mois après le retour du client. Nous ne pouvons mettre du stock à la disposition des réseaux que si nous avons les moyens financiers de garantir ce stock, de prépayer. De notre côté, nous sommes très attentifs aux demandes des agences. Début mai, nous mettrons ainsi en place un plateau téléphonique de débordement, pour absorber les pointes de réservations.

### **L'arrivée du Club Med dans les agences risque-t-elle de modifier les relations TO/distributeurs, notamment en matière de taux de commission ?**

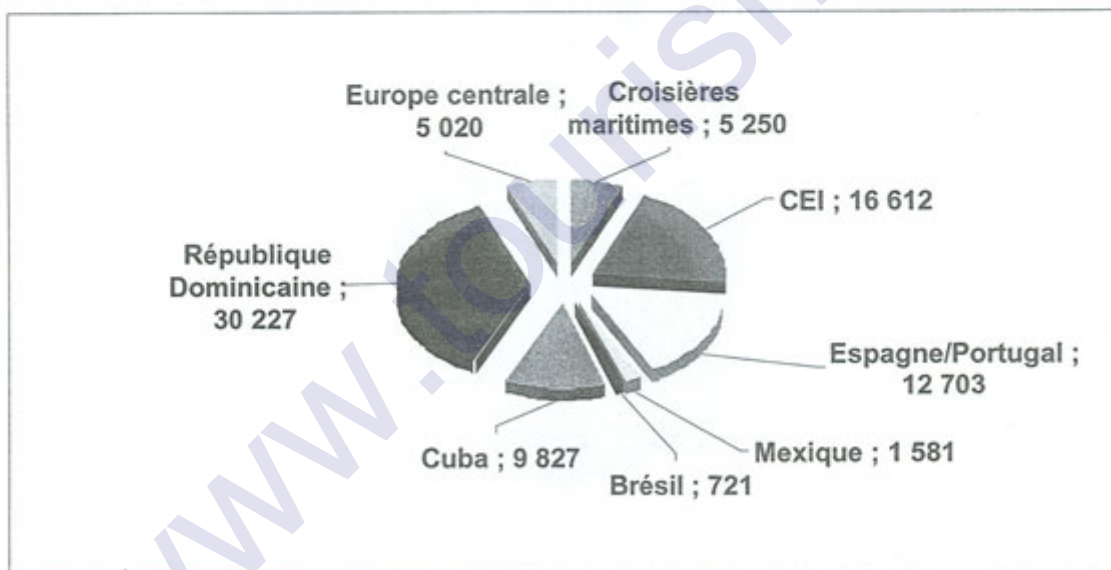
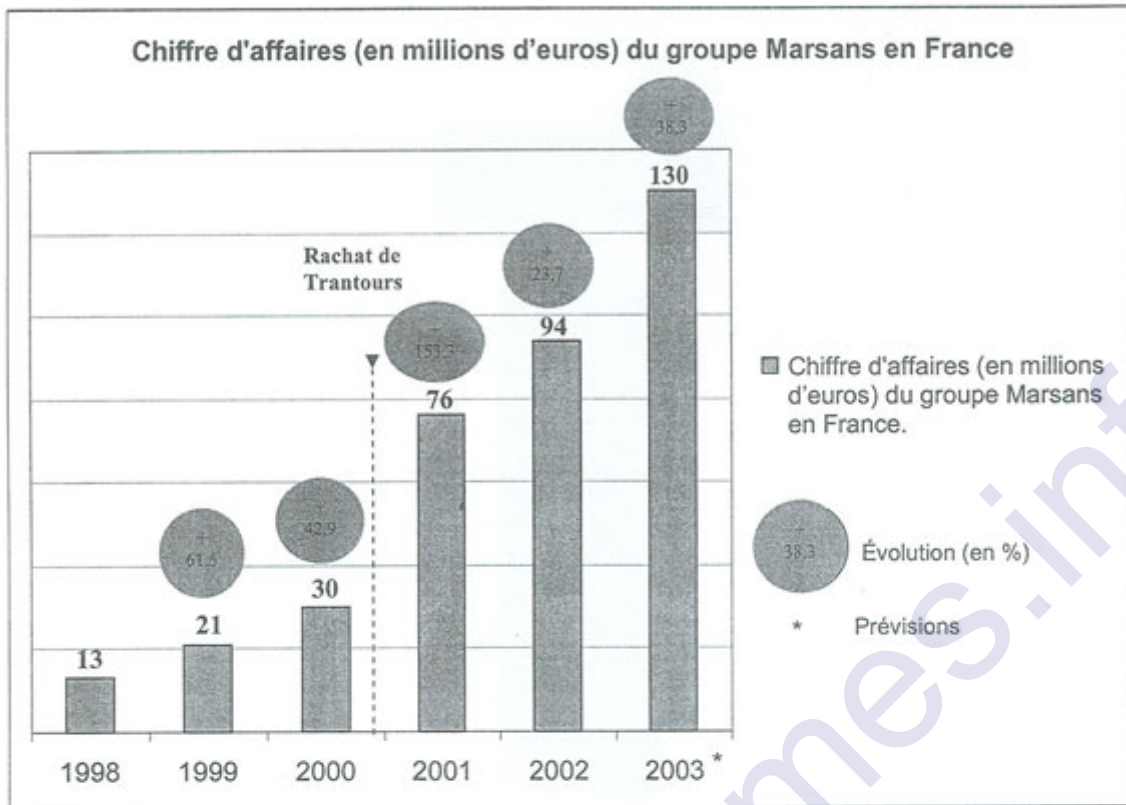
Les taux de commissions sont le résultat d'une négociation commerciale, acceptée de part et d'autre. Et en ce qui concerne le Club Med, je suis assez serein. Il peut se permettre de pratiquer des taux plus bas parce que sa notoriété est telle que les clients arrivent dans les agences et l'imposent. Il n'y a quasiment pas d'acte de vente. Au contraire, lorsqu'un client hésite, je fais confiance au distributeur pour voir où est son intérêt et conseiller plutôt le tour-opérateur qui le rémunère à 15 %. L'écart de commission entre le Club et les autres producteurs correspond donc tout simplement à l'écart de notoriété. Il ne me choque pas. En revanche, je suis plus inquiet du développement des Allemands sur le marché français, TUI d'un côté avec Nouvelles Frontières, et Thomas Cook de l'autre qui a clairement annoncé son intention de développer son tour-opérateur. Ce sont des concurrents plus directs. Il est clair que s'ils commissionnent plus bas, ils pourront répercuter cette différence sur les prix et proposer des tarifs plus attractifs, ce qui constituerait un vrai problème pour nous. Cela nous conforte dans notre stratégie d'être leader sur nos destinations.

### **Dans ce contexte, vous n'avez pas la tentation de conforter votre distribution en ouvrant des agences ?**

Nous avons compris que les réseaux étaient très demandeurs de co-labellisation. C'est un principe qui peut nous intéresser et mérite réflexion. Mais nous ne deviendrons pas distributeurs à part entière, même si notre maison mère en Espagne dispose de 350 points de vente à l'enseigne Viajes Marsans, et nous pousse parfois à aller dans ce sens.

Extraits des propos recueillis par Pascale Filliâtre et Thierry Beaupère  
L'Écho Touristique n° 2632, 18 avril 2003

## 38 % de croissance attendus pour cette année



Marsans a multiplié par sept son chiffre d'affaires en cinq ans. Le TO reste discret sur ses résultats mais affirme qu'ils sont bénéficiaires. **L'Espagne**, sa destination historique, pèse aujourd'hui moins de 15 % de son activité.

## ANNEXE 2

*Cour de cassation, chambre sociale, 4 juillet 2001*

Cour de cassation  
Chambre sociale  
Audience publique du 4 juillet 2001

Cassation

N° de pourvoi : 99-43556  
Inédit  
Président : M. LE ROUX-COCHERIL, conseiller

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
AU NOM DU PEUPLE FRANÇAIS

AU NOM DU PEUPLE FRANÇAIS  
LA COUR DE CASSATION, CHAMBRE SOCIALE, a rendu l'arrêt suivant :

Sur le pourvoi formé par Mme Christine Chambraud, demeurant 270, avenue de Pessicart, Le Clos de Chambrun, bâtiment C, 06100 Nice,

en cassation d'un arrêt rendu le 9 mars 1999 par la Cour d'Appel d'Aix-en-Provence (17<sup>e</sup> chambre sociale), au profit de la société Jet Tours, société anonyme, dont le siège est 23, rue Raspail, 94840 Ivry-sur-Seine,

défenderesse à la cassation ;

LA COUR, en l'audience publique du 4 juillet 2001, où étaient présents : M. Le Roux-Cocheril, conseiller le plus ancien faisant fonctions de président, M. Besson, conseiller référendaire rapporteur, MM. Brissier, Texier, conseillers, Mme Bourgeot, conseiller référendaire, M. Duplat, avocat général, Mme Molle-de Hédouville, greffier de chambre ;

Sur le rapport de M. Besson, conseiller référendaire, les observations de la SCP Piwnica et Molinié, avocat de la société Jet Tours, les conclusions de M. Duplat, avocat général, et après en avoir délibéré conformément à la loi ;

Attendu que Mme Chambraud a été employée à compter du 11 août 1985 par la société Sotair, à laquelle a succédé la société Jet Tours, en qualité « d'agent d'accueil assistance aéroport », dans le cadre de missions temporaires rémunérées à la vacation ; qu'elle a saisi la juridiction prud'homale afin, notamment, de voir requalifier les relations de travail à durée déterminée en relation à durée indéterminée et juger qu'elle a été licenciée sans cause réelle et sérieuse ni observation de la procédure ;

Sur le premier moyen :

Vu l'article L. 122-3-1 du Code du travail ;

Attendu qu'aux termes du premier alinéa de ce texte, le contrat de travail à durée déterminée doit être établi par écrit et comporter la définition précise de son motif ; qu'à défaut, il est réputé conclu pour une durée indéterminée ;

Attendu que, pour débouter Mme Chambraud de ses demandes, la Cour d'appel énonce que, à chacune des interventions de la salariée, un contrat lui était adressé précisant le motif du recours en application à la convention collective des guides accompagnateurs, le planning des vacances, la rémunération à la vacation, les conditions de travail définies par la convention collective ainsi que la possibilité offerte de refuser d'assurer tout ou partie du travail indiqué sur le planning ; que la salariée, par la mention « lu et approuvé », acceptait chacun de ses contrats ;

Qu'en statuant ainsi, alors que la seule mention aux contrats conclus entre la société Jet Tours et Mme Chambraud de ce que les conditions de travail de la salariée étaient définies par la convention nationale de travail des guides accompagnateurs au service des agences de voyages et de tourisme ne constitue pas la définition précise de leur motif, la cour d'appel n'a pas donné de base légale à sa décision ;

PAR CES MOTIFS, et sans qu'il y ait lieu de statuer sur les autres moyens du pourvoi :

CASSE ET ANNULE, dans toutes ses dispositions, l'arrêt rendu le 9 mars 1999, entre les parties, par la Cour d'appel d'Aix-en-Provence ; remet, en conséquence, la cause et les parties dans l'état où elles se trouvaient avant ledit arrêt et, pour être fait droit, les renvoie devant la Cour d'appel de Lyon ;

Condamne la société Jet Tours aux dépens ;

Dit que les diligences du procureur général près la Cour de cassation, le présent arrêt sera transmis pour être transcrit en marge ou à la suite de l'arrêt cassé ;

Ainsi fait et jugé par la Cour de cassation, Chambre sociale, et prononcé par le président en son audience publique du quatre juillet deux mille un.

Décision attaquée : Cour d'appel d'Aix-en-Provence (17<sup>e</sup> chambre sociale) 1999-03-09.