

Jean-Marc Siano, le président du directoire de Nouvelles Frontières explique les conséquences du projet de joint-venture entre Havas et CWT. Une petite révolution est en cours, qui remettrait son groupe en bonne position, s'il ne restait encore à régler le problème Corsairfly.

« Les agences NF vont vendre d'autres TO et du voyage d'affaires »

Le projet de joint-venture avec CWT vous pousse-t-il à jeter des ponts entre les marques NF et Havas nouvelle mouture ?

Jean-Marc Siano : Oui. NF a une image de vendeur direct. Notre promesse sur cette marque est la qualité, une expertise et un bon prix à cause de l'absence d'intermédiaires. Sur cette base, notre réseau continuera de se développer. Havas est une marque de distribution généraliste. Mais elle n'était pas assez développée. Grâce au projet avec CWT, nous avons une opportunité d'étendre son champ d'action à plus de 500 agences. Demain, nous aurons donc deux canaux de distribution, NF et Havas. Mais l'essentiel de l'accord porte sur notre capacité à distribuer nos produits de façon plus large.

Sous quelle forme ?

Nous sommes en pleine réflexion, mais inévitablement nous allons vers une logique d'élargissement. Le groupe NF est, avant tout, un grand producteur de voyages, avec des stocks, des produits, du savoir-faire, de l'expertise, qui peut diffuser ses produits sur un réseau de 800 points de ventes.

Les agences NF vendront-elles d'autres marques et d'autres produits ?

Les agences NF étaient jusqu'à présent un centre de diffusion de voyages, il nous faut tendre vers un véritable rôle d'agent de voyages. NF a décidé de ne pas être un grand géné-

raliste qui fait tout sans limite. Le TO concentre son offre et a arrêté les week-ends en Europe ou les croisières, par exemple. Notre objectif est de faire en sorte que chaque client qui entre dans une agence NF ait une option qui correspond à ses attentes. En grande majorité, le produit sera NF, mais si le client veut d'autres TO, qui complèteraient notre offre, pourquoi pas ? C'est une révolution, déjà amorcée avec Mar-mara ou Tourinter. On va en rajouter. Ce seront des TO privilégiés.

Combien ?

Le nombre qu'il faudra. Si c'est jusqu'à une dizaine, ce sera jusqu'à une dizaine. Nous ne souhaitons pas référencer un TO frontal à NF, ça n'aurait pas de sens.

Ces TO seront-ils aussi présents chez Havas ?

Si nous avons de 5 à 10 TO revendus chez NF, il serait naturel qu'ils le soient aussi chez Havas et vice-versa. Il y a donc forcément des ponts à créer, mais il faudra que ce projet avec Carlson soit établi pour pouvoir en discuter.

Comment réagiront les mandataires et franchisés ?

Nous avons aussi des engagements contractuels vis-à-vis de nos partenaires locataires-gérants ou franchisés, qu'il convient de respecter. Il ne s'agit pas de casser les accords qui nous lient. Le réseau est constitué d'entrepreneurs qui ont choisi de

poser l'enseigne NF depuis des années, ont construit avec nous l'histoire de cette marque, l'ont défendu. Il n'est pas question de remettre à plat tout ce qui a été décidé. Le monde évolue, nous n'y pouvons rien mais il faut s'adapter tout en faisant un partage équitable des richesses qui sont proposées. Si on doit faire évoluer nos relations, on le fera dans la concertation et la négociation, mais dans le strict respect de ce qui a été engagé et signé. Comment peut-on faire évoluer nos partenariats. Il n'y a pas qu'une réponse, mais il y aura plusieurs solutions selon les cas de figure. Cette politique se met en place dans notre propre réseau intégré, mais se discutera, au fur et à mesure, avec nos mandataires et nos locataires-gérants. Elle sera en place dès 2010 dans les intégrés et se fera au gré des discussions pour ceux qui le souhaitent.

Carlson c'est surtout du business. Les agences NF pourront-elles en profiter ?

Nous allons capitaliser sur notre force d'avoir un grand réseau de distribution. L'accord avec Carlson nous permet aussi de faire du business travel. Notre particularité de notre réseau est d'être 100 % loisirs. Or, nous savons tous que 70 % des ventes d'une agence, c'est du business. Bien sûr, nous ne souhaitons pas inverser le profil des ventes de NF, mais, tout en conservant l'efficacité de nos agences, il est nécessaire que nous ayons un complément

là où c'est nécessaire. La distribution physique est donc en évolution. Il faut faire en sorte qu'il existe un avantage pour le client d'entrer dans une agence, quel que soit le produit demandé, y compris du voyage d'affaires. Les agences NF vendront donc d'autres TO et du voyage d'affaires.

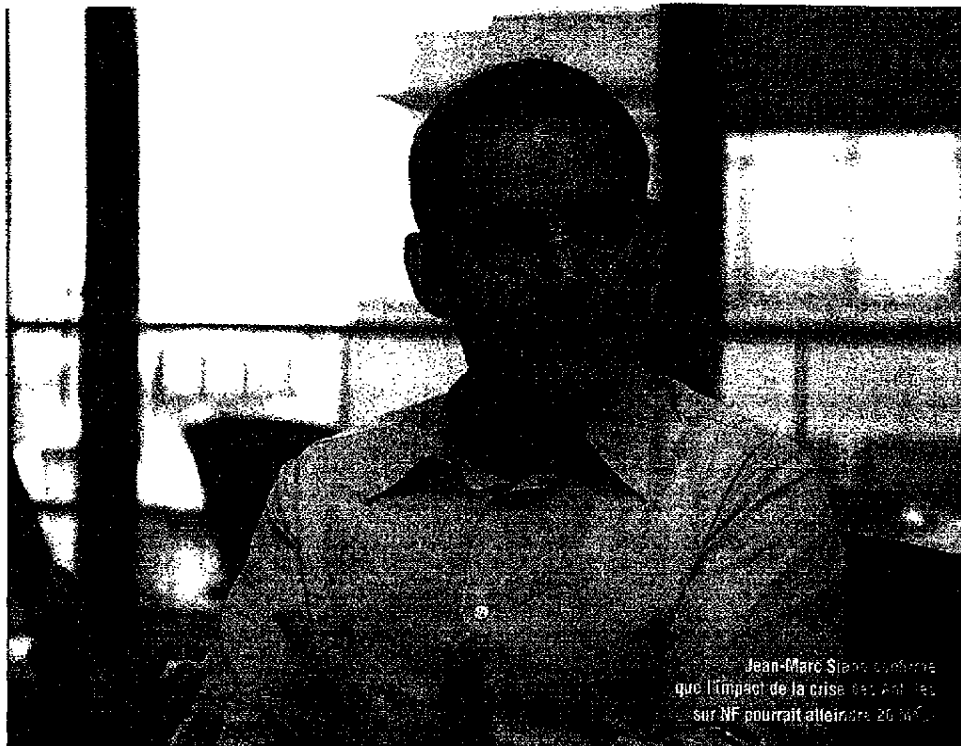
La distribution du groupe est en pleine révolution. Qu'en est-il du tour-operating, votre cœur de métier ?

Je suis plutôt satisfait d'avoir engagé le "Plan Optima" (qui comprend une révision de l'organisation et un plan de sauvegarde de l'emploi, ndr) avant la crise. Il nous fallait aussi travailler sur le cœur de l'offre et la promesse à tenir au client. Nous avons ainsi débuté avec les circuits sur le thème de la rencontre de l'autre, puis nous avons lancé une étude pour établir un nouveau référentiel hôtelier, afin de faire de nos clubs un produit unique. Après un changement de nom de Paladien en Hôtel-Club Nouvelles Frontières et de logo, cette stratégie va désormais se traduire par l'ouverture de nouveaux produits en catégorie 4* et 4* sup.

Où va ouvrir le "club témoin" ?

Nous allons faire découvrir, en décembre, notre nouveau porte-étendard à Punta Cana. La promesse de ce club 4* sup de 216 chambres, c'est plus de confort, une attention particulière pour les enfants, des

DÉCRYPTAGES Interview



Jean-Marc Siani confirme que l'impact de la crise des Antilles sur NF pourrait atteindre 20 M€.

© Patrick Gaillet

services additionnels comme le Spa, des excursions. Notre ambition est de contrôler nos produits à 100 % partout où nous nous implantons, avec un système de gérance, ou de contrat de location. Nous travaillons aussi sur un produit à Maurice, où nous proposerons des minisuites de 55 m² avec loggia, qui sortiront avec des prix à moins de 1 000 €. Toute la gamme est concernée, avec la disparition de certains clubs comme à Cuba, d'autres vont entrer dans le catalogue, avec de nouvelles destinations. Nous cherchons un établissement à Madagascar, par exemple.

Où en est votre développement sur le Web ?

Internet a progressé, mais sa part de marché reste insuffisante à 15 %. Nous devons d'abord simplifier nos produits, pour mieux les rendre visibles, comme les hôtels-clubs NF. Ensuite, nous devons accentuer la réassurance entre le site du TO généraliste le plus connu et les 300 agences implantées sur tout le territoire.

Un client qui est allé sur Internet et vient en agence pour de prestations complémentaires est une opportunité pour l'agent. Nous devons développer des applications permettant d'envoyer vers le Net des tâches sans véritable valeur ajoutée pour le vendeur, comme le solde d'un voyage, pour qu'il se concentre sur son métier de conseil et d'expertise. Nous allons ainsi décharger les agences de tâches non rémunératrices, à la manière de ce qui se fait dans l'aérien.

Comment se comporte Corsairfly ? Est-elle à vendre ?

La compagnie n'est pas à vendre. L'an dernier elle a dégagé des bénéfices. Cette année, elle n'en dégagera pas, elle sera à perte et de façon assez conséquente. La baisse des recettes, le manque de flexibilité de la flotte, l'importance des coûts fixes amène une situation de crise bien compréhensible. Pour Corsairfly, il faut y ajouter la crise antillaise, qui a eu lieu au pire moment, en pleine haute saison et qui est la première destination

de la compagnie. Nous avons aussi fait face à une crise politique grave à Madagascar. C'est conjoncturel. Nous avons dilué le risque en diversifiant notre réseau, mais nous ne pouvons pas nous adosser comme certaines compagnies sur un réseau mondial. De façon plus structurelle, il faut revoir la nature de notre flotte. Avec six B 747 et de deux A 330, notre flotte est faite pour desservir des axes majeurs et de grande densité. C'est peut-être un handicap en ce moment. Des modules de 350 à 400 sièges plutôt que 600 nous conviendraient mieux. Nous avons lancé, il y a huit mois, une réflexion sur la diversification de notre flotte. Nous nous donnons encore six mois pour prendre une décision de façon à la modifier à partir de 2011, au moment des grandes révisions de nos B 747.

Pourquoi avoir demandé 199 M€ de recapitalisation ?

L'objectif était de reconstituer nos fonds propres, de transformer une

dette que nous avions auprès de notre actionnaire. Ce réapprovisionnement ne reflète en rien les résultats actuels ou passés de Corsairfly ou d'autres. C'est un gage de confiance de notre actionnaire, qui croit en notre stratégie. C'est l'occasion pour le groupe de partir sur des bases saines et assurer la pérennité des emplois. En interne, ça rassure et j'en suis particulièrement satisfait.

Holding NF sera-t-il déficitaire cette année ?

Oui, je regrette qu'après le redressement l'an dernier, nous soyons de nouveau en déficit cette année. La crise financière et celles des Antilles et de Madagascar auront un impact notable sur nos comptes. Mais le TO s'est amélioré d'une année sur l'autre. Il est positif et contribue au résultat cette année, ce qui veut dire que notre cœur de métier s'est bien redressé et que le modèle choisi est résistant. Notre exposition dans le transport aérien, fait que cette année nous seront en négatif, mais nous ne sommes pas plus impactés que d'autres compagnies aériennes. Nous considérons que c'est à caractère exceptionnel.

On parle de 40 M€ de déficit ?

Je ne peux pas en parler maintenant. Ce que je peux dire c'est que ce que j'ai vu n'est pas totalement farfelu. Je ne veux pas confirmer ce chiffre. J'avais annoncé que l'impact de la crise des Antilles serait de 18 à 20 M€, je confirme : nous serons plutôt dans ces ordres de grandeur.

Comment s'orientent les ventes en ce moment ?

Nos réservations sont de nouveau orientées à la hausse depuis octobre, en particulier pour les départs de décembre. Il y a un vrai changement à partir de ce mois. J'ajoute que la distribution va se renforcer dans le cadre de nos projets. Ce qui veut dire que les deux piliers de notre activité touristique, le tour-opérateur et la distribution, sont bien orientés. Reste à fixer l'avenir de notre compagnie et à trouver un modèle gagnant. Nous aurons ainsi rétabli les fondamentaux de notre métier.

Jean-Marc Siano, président du directoire du groupe Nouvelles Frontières

« Nous voulons élargir la distri

► Le patron du premier groupe de tourisme en France sort enfin de sa réserve pour commenter les grandes mutations en cours : l'élargissement du champ de distribution des produits NF via l'accord Havas-Carlson, l'arrivée d'autres TO dans le réseau NF, et la réflexion sur le modèle de Corsairfly...

Le projet de joint-venture Havas-CWT a été confirmé il y a 15 jours. Quels sont les objectifs pour le groupe NF ?

Notre intention première est de mieux distribuer nos produits en France. Il s'agit de disposer d'un canal élargi pour les produits du groupe NF, qui offrent toute une gamme d'hôtels, de séjours, de circuits... Quant à savoir sous quelles gammes ou

sous quelles marques, cela reste à préciser. Nous avons près de 300 agences d'un côté (réseau NF, ndlr), et potentiellement 500 de l'autre (170 Havas + 335 CWT, ndlr), soit 800 points de vente qui vont coexister...

Avec ce rapprochement se pose le problème des doublons entre les trois réseaux...

Je ne veux pas de big bang sur

le sujet. Il est certain que notre politique de distribution doit évoluer, mais dans le respect des contrats passés avec chacun de nos mandataires et franchisés. Dans le réseau NF, nous avons des partenaires qui nous font confiance depuis des années, qui croient en notre marque et l'ont développée avec nous. Nous avancerons ensemble dans la concertation.

Il y a des villes où des décisions s'imposeront. Quand serez-vous en mesure de préciser les contours du projet ?

Nous avons évoqué une mise en œuvre en 2010. Le processus ne peut pas se faire en un mois. Je le répète : nous allons vendre des produits en dehors du réseau Nouvelles Frontières, dans le respect des contrats signés. Quant à l'harmonisation entre les marques Havas, Nouvelles Frontières et Carlson, il conviendra de poser ces questions en temps voulu au responsable du nouveau réseau. Il y a des territoires où les enseignes cohabitent sans problème, et d'autres, comme les villes de moins de 50 000 habitants, où le phénomène de coexistence d'agences prend une dimension plus importante dès lors que vous mo-

Avec la joint-venture, quelles sont les perspectives de développement de l'activité affaires dans les agences Havas et NF ?

Sur le papier, il serait séduisant de réfléchir à des synergies. Nous avons d'un côté le réseau NF qui est 100% loisirs alors que le segment affaires est une composante importante de la distribution en France. Il n'est pas question que NF, qui n'a pas de valeur ajoutée en la matière, se lance sur le secteur affaires en tant qu'opérateur. Mais cet accord avec CWT nous permettrait de capitaliser sur leur savoir-faire et de nous adosser à leur puissance d'achat, pour être légitime. Quant aux agences Havas, elles peuvent continuer à utiliser le produit Tourcom Affaires ou se tourner vers l'offre de Carlson.

Qu'en est-il de la fin d'interdiction pour Havas d'utiliser la marque sur l'activité affaires ?

Au niveau juridique, l'interdiction prend fin en juin 2010. Nous apporterons des réponses en décembre sur la pertinence d'utiliser la marque Havas Affaires ou non dans le cadre du projet de joint-venture. Si cela devait être le cas, ce sera possible à compter de juillet prochain.

Souhaitez-vous continuer à développer le réseau NF ?

Nous avons évoqué un objectif d'environ 300 agences (aujourd'hui, le réseau en compte 283, ndlr). S'il faut aller jusqu'à 320, nous en ajouterons 20 de plus. Le vrai enjeu aujourd'hui pour le réseau est l'évolution de l'agence



« Sur certains territoires, les changements d'enseignes prennent une dimension importante »

diez les enseignes. Il n'y aura pas une règle unique, mais des cas particuliers dont il faudra discuter...

bution des produits NF»

NF en tant que telle. Les temps changent : Internet a pris une place importante, la concurrence évolue. Pour répondre à sa mission d'agent de voyages, le point de vente NF se doit désormais de satisfaire tous les clients qui poussent la porte. Nous allons donc compléter l'offre avec celle d'autres TO mieux armés que nous pour répondre à la demande sur certains segments.

Jusqu'où comptez-vous aller dans cette démarche ?

Il ne s'agit pas de vendre des concurrents frontaux, mais par exemple des spécialistes, comme nous le faisons déjà avec Tourinter sur les îles lointaines. Une agence NF continuera à dépendre à 75 % ou 80 % de l'offre NF, mais se donnera une latitude supplémentaire de 20 % nécessaire à son activité.

La structure du groupe en France a évolué début octobre, pour quelles raisons ?

Nous avons simplifié l'organigramme financier. Une holding TUI Travel France (qui porte à ce jour le nom de Touraventure SAS, ndlr) chapeaute les activités du groupe en France, dont la holding Groupe Nouvelles Frontières, elle-même constituée de quatre activités : Voyages Touraventure SA pour le tour-operating (marques NF et TUI, ndlr) et les fonctions centrales, Corsairfly pour l'aérien, Nouvelles Frontières Distribution, et Havas Loisirs.

Cette nouvelle structure ne vise donc pas à renforcer les synergies avec les activités issues de l'ex-First Choice ?

Non, ce n'est pas d'actualité. Sous la holding TUI Travel France, il y a le groupe Marmara (avec

En chiffres

Exercice 2007-2008

- Pax : 1,4 million (-5,7 %)*.
- CA : 1,098 Md€ (-0,5 %)*.
- Résultat opérationnel : 11,218 M€ contre -36,134 M€*.

*Variation par rapport à l'exercice précédent. À noter que le groupe NF dévoilera les résultats de l'exercice 2009-2010 début décembre.

les marques Marmara, Tourinter, Aventuria, ndlr) présidé par Hervé Vighier, à côté du groupe NF. Le parti pris de TUI Travel est clair : il s'agit de laisser le maximum de latitude aux patrons opérationnels des pays. Ce qui n'empêche pas les synergies pour certains achats, ou dans le domaine de la technologie...

Et en matière de production et de négociation ?

Certains groupes font le choix en ce moment de centraliser ces fonctions. Chez TUI Travel, c'est tout l'inverse. Il y a 5 ou 6 ans, il y a eu la volonté de créer un «pool» d'achats mondial, qui a tourné court. Les besoins des Allemands, des Scandinaves ou des Anglais ne sont pas les mêmes. Les achats ne doivent souffrir aucun compromis en faveur de tel ou tel marché ; ce ne peut être une politique de moyennes. Vous devez vous garantir le meilleur accord possible en fonction de vos clients, de votre positionnement et de votre circuit de distribution. Si vous n'êtes pas dans ce degré de précision, vous êtes à côté du marché.

TUI Travel a recapitalisé dernièrement le groupe NF à hauteur de 199 M€. Quel impact cela a-t-il ?

La recapitalisation nous permet de régulariser des situations d'endettement qui s'étaient instal-

lées depuis plusieurs années, non seulement liées à nos résultats mais aussi aux investissements pour l'équipement de certains Boeing 747. Elle permet également d'asseoir notre développement futur, ce qui est très important pour les collaborateurs de l'entreprise en cette période de crise.

Des acquisitions sont-elles envisagées ?

La croissance externe n'est pas au programme actuellement. Nous avons déjà une taille critique et devons nous concentrer sur la rentabilité plutôt que sur une course au volume.

Vous vous apprêtez à annoncer des pertes pour l'exercice 2008-2009 clos au 30 septembre. Corsairfly pèserait pour une large part dans ces résultats négatifs. Quels sont les projets pour la compagnie ?

Nous révélerons les résultats du dernier exercice début décembre. Je peux dire que le tour-operating s'affichera en positif grâce au plan que nous avons mis en place depuis trois ans. L'activité distribution sera en perte, car la structure de coûts fixes, même si le système reste très compétitif, ne nous permet pas de résister à une baisse de volume d'affaires de 15%

sur toute une saison. Pour Corsairfly, les circonstances ont été exceptionnelles. En plus de la crise économique mondiale, qui touche fortement les revenus et les trafics, et des coûts de couverture engendrés par la variation du cours du pétrole, les effets des crises aux Antilles et à Madagascar ont été très importants, ces deux destinations représentant 60 % de l'activité de Corsairfly. Avec une flotte constituée de 6 Boeing 747 et 2 Airbus, il n'est pas facile de s'adapter rapidement.

Qu'en est-il justement du renouvellement de la flotte et du modèle visé par Corsairfly ?

Une décision doit intervenir au premier trimestre 2010 à ce sujet. Nous voulons poursuivre la logique de diversification des routes engagée il y a trois ans, ce qui est moins aisé avec une flotte de Boeing de 580 sièges qu'avec des avions de 350. J'en profite pour dire qu'il n'existe pas de programme de cession de la compagnie. Notre objectif, au-delà des problèmes conjoncturels, est de diversifier les risques grâce à une meilleure répartition de l'activité, et de faire monter le niveau d'intégration du tourisme au sein de la compagnie.

Comment développer ces synergies entre les activités du groupe et Corsairfly ?

Je vise un développement coordonné qui permette à la fois à la compagnie de se diversifier, et aux activités TO et distribution du groupe de croître. Aujourd'hui, un tiers des clients de Corsairfly viennent du groupe. Mais chiffrer des objectifs dans ce domaine n'a pas de sens.

Propos recueillis
par Virginie Dennemont

Bio express

À 44 ans, Jean-Marc Siano préside le groupe Nouvelles Frontières (2750 collaborateurs pour 1,1 Md€ de CA) depuis septembre 2006. Il est arrivé dans le groupe en 2002 comme directeur du TO NF, puis notamment Dg des activités tourisme et hôtellerie. Il a débuté sa carrière en 1983 chez Revvacances comme Dga en charge du transport aérien. En 1997, il devient directeur du développement de Kuoni.