

ROYAUME DU MAROC

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION

Option C - Économie et gestion commerciale

SESSION 2008

ÉPREUVE D'ÉTUDE DE CAS

Durée : 6 heures

Coefficient : 3

CAS CLUB MED

Matériels autorisés : calculatrice électronique autonome.

Le sujet comporte 20 pages numérotées de 1 à 20.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

L'annexe A est à rendre avec la copie.

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

SOMMAIRE

Présentation du sujet.....		
Présentation de Club Med		page 3
DOSSIER 1 Club Med dans le marché touristique		page 5
Annexe 1 Les secteurs du loisir et du tourisme sportifs de nature		page 6
Annexe 2 Les leaders remettent à plat leur stratégie		page 7
Annexe 3 Les activités de Club Med		page 8
Annexe 4 Internet s'impose comme un canal de distribution attrac- tif		page 8
Annexe 5 Un contexte de stagnation		page 9
Annexe 6 La segmentation des activités de Club Med		page 10
Annexe 7 Répartition des activités de Club Med		page 10
DOSSIER 2 Le management de la marque Club Med		page 11
Annexe 8 Redéploiement sous la marque Club Med		page 12
Annexe 9 Premier lien avec le public : les produits licenciés		page 13
Annexe 10 La restructuration de Club Med		page 13
Annexe 11 Club Med on line		page 14
Annexe 12 Création de Club Med Affaires		page 14
DOSSIER 3 Le système de veille concurrentielle		page 24
Annexe 13 Qu'est ce que la veille ?		page 17
DOSSIER 4 La tarification dans les services		page 18
Annexe A Tableau de calculs (à rendre avec la copie)		page 20

SUJET

*Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.
Toute information calculée devra être justifiée.
L'étude s'appuie sur une situation réelle. Cependant pour diverses raisons, certaines données
numériques ont été modifiées et adaptées aux besoins du cas.*

Présentation générale de l'entreprise Club Med

Fondé en 1950 par Gérard Blitz, le Club Méditerranée était au départ une association à but non lucratif, mais devient en 1957 une société anonyme. Reprise en 1963 par Gilbert Trigano, le Club Med se développe tout d'abord essentiellement en Europe puis sur le marché américain et enfin en Asie. Durant plus de quarante ans, l'entreprise va prospérer grâce à l'exploitation, désormais célèbre et plusieurs fois copiée, du concept de village. La société connaît en 1993, entre autres à cause des conséquences de la Guerre du Golfe, une situation financière catastrophique (pertes de 300 millions de francs). Ce n'est qu'en 1997 que la décision est prise de changer les statuts de l'entreprise qui devient alors une société à directoire et conseil de surveillance.

Philippe Bourguignon, « sauveur » d'Eurodisney et qui a acquis une expérience du secteur au sein du groupe Accor, est nommé président du directoire et entame dès janvier 1998 une « refondation » de la société au niveau du marketing, des ressources humaines et des finances.

En 2002, c'est Henri Giscard d'Estaing, fils de l'ancien président de la République française Valéry Giscard d'Estaing qui devient PDG du Club Med.

Après le décès de Gianni Agnelli, président de Fiat et actionnaire majoritaire du Club Med, la nouvelle direction financière de Fiat décide en 2004 de céder au groupe Accor 28,9 % des parts de Club Med qui en devient l'actionnaire principal. Cette même année, le Club Med annonce sa nouvelle stratégie de montée en gamme et lance en 2005 une nouvelle campagne de publicité sous la signature « Il reste tant de monde à découvrir ». Réalisées par Publicis, les publicités du Club se veulent des illustrations concrètes de cette évolution.

Le Club Med a annoncé un retour des profits à mi-exercice en juin 2005. Actuellement, le Club exploite une centaine de villages dans le monde.

Depuis 2006, le Club Med affirme le redéploiement de sa stratégie et le positionnement luxe de la marque.

Dates-clés de l'histoire de Club Med			
<p>1950 Création du Club Méditerranée par Blitz sous forme d'association à but non lucratif. Ouverture du premier Village, Alcudia, aux Baléares.</p> <p>1957 Transformation du Club Méditerranée en société anonyme.</p> <p>1963 Gilbert Trigano devient PDG. L'entreprise poursuit son développement essentiellement sur le marché européen.</p> <p>1966 Introduction à la Bourse de Paris.</p> <p>1968 Ouverture du premier Village aux Antilles françaises (Fort Royal en Guadeloupe) et accès au marché américain.</p> <p>1973 Implantation commerciale au Japon.</p>	<p>1979 Développement du parc de Villages en Asie (Cherating en Malaisie, Château Royal en Nouvelle Calédonie) et en Amérique du Sud (Itaparica au Brésil).</p> <p>1984 Regroupement des activités américaines et asiatiques au sein de Club Med Inc. Introduction de 27 % du capital à la Bourse de New York.</p> <p>1985 Ouverture du Village de Farukolufushi aux Maldives et de Phuket en Thaïlande.</p> <p>1989 Ouverture du Village d'Opio dans l'arrière-pays niçois.</p> <p>1990 Lancement de Club Med 1, le plus grand voilier du monde.</p>	<p>1992 Lancement de Club Med 2 et ouverture du Village de Columbus Isle aux Bahamas.</p> <p>1995 Serge Trigano est nommé PDG.</p> <p>1997 Transformation de la Société en Société anonyme à Directeur et Conseil de surveillance. Philippe Bourguignon est nommé Président du Directoire.</p> <p>1999 Acquisition de Jet tours, 4e tour opérateur français.</p> <p>2001 Acquisition de Gymnase Club, qui deviendra Club Med Gym.</p> <p>2002 Henri Giscard d'Estaing devient Président du Directoire.</p> <p>2003 Ouverture du Village de Trancoso au Brésil et du Village de la Palmyre-Atlantique en France.</p>	<p>2004 Ouverture du premier Village "3 en 1" à Marrakech, vitrine du nouveau Club Med haut de gamme, convivial et multi-culturel.</p> <p>2005 Transformation du Club Méditerranée en société anonyme administrée et gérée par un Conseil d'Administration dont Henri Giscard d'Estaing prend la présidence. Ouverture du Village de Peisey-Vallandry en Savoie. Reconstruction complète du Village des Boucaniers en Martinique.</p> <p>2006 Réouverture du Village de Cancún au Yucatán en 4 Tridents au Mexique et du Village de Kani aux Maldives. Rénovation du Village de La Caravelle en Guadeloupe.</p>

DOSSIER N° 1 - Club Med dans le marché touristique

Le secteur du tourisme et des loisirs a connu depuis quelques années des hauts et des bas au niveau mondial. Un certain nombre de changements affectent positivement et/ou négativement la compétitivité de Club Med sur le marché international.

Travail à faire

La direction de Club Med a mis à votre disposition les informations en annexes (de 1 à 7) et vous demande :

- 1.1. De procéder à une analyse de la position concurrentielle de Club Med.**
- 1.2. De repérer et de justifier les choix stratégiques effectués.**

Annexe n° 1 - Les secteurs du loisir et du tourisme sportifs de nature

Pour dépasser les approches globales qui ne permettent pas une analyse affinée et diversifiée, on peut envisager de considérer la filière des loisirs sportifs de nature comme étant composée de secteurs qui participent à spécifier la relation à la nature, au marché et à l'institution. Des variables telles que l'accès libre ou payant, l'encadrement ou non et l'organisation territoriale faible ou forte, permettent de qualifier les secteurs de pratique qui composent l'espace des loisirs sportifs de nature. Le ski de randonnée en individuel s'inscrit ainsi dans le secteur des pratiques libres, gratuites et faiblement aménagées, à la différence d'une prestation en via ferrata qui s'inscrit dans le secteur des pratiques encadrées, payantes et fortement aménagées. Bien souvent, la caractéristique de ces secteurs dépend de la présence ou non des acteurs du loisir sportif qui oeuvrent à son organisation et à son développement (fabricant, fédération, collectivités, association, prestataires,...). Le tableau infra synthétise les différents secteurs qui illustrent cette segmentation.

Quelques secteurs de la filière du loisir et du tourisme sportif de nature

Secteur	Caractéristiques	Exemples d'activités	Exemples de lieux	Acteurs impliqués
1	Pratiques libres et gratuites dans un lieu de nature	Kayak, rando multiples, VTT, voile, aventure out-door, parapente,....	Mer, lacs, forêts, chemins ruraux,...	Fabricants, distributeurs, médias (hôtellerie, commerçants, fédération en option) (1)
2	Pratiques libres et gratuites sur site aménagé	Escalade, via ferrata, canyon, rando, plage,...	La plupart des falaises, des via ferrata, des aménagements nature, bord de plage ouverts à tous...	Fabricants, distributeurs, médias (hôtellerie, commerçants, fédération, collectivités territoriales en option), éco-acteurs
3	Pratiques libres et payantes sur site faiblement aménagé	Golf, parc sportif ou ludique, via ferrata	Multiples sites	1 + Prestataires d'équipements ± communes
4	Pratiques libres et payantes en station sportive	Ski, surf, VTT, ... pratiques in et around door	Les stations de ski, stations balnéaires et rurales en émergence	1 + Prestataires d'équipements ± communes
5	Prestations encadrées et payantes (plurinatione)	Pratiques in, around et out-door	Multiples prestataires	1 + Guides, moniteurs...
6	Activités encadrées en club, centre local et école	Pratiques around et out-door.	CAF (club alpin français), FFME (fédération française de l'escalade et de la montagne), FFS...	1 + Clubs de loisirs locaux et autres + fédérations en option, éducateurs, enseignants, éco-acteurs
7	Produits intégrés en centres touristiques	Pratiques in, around et out-door	UCPA, Club med, Maeva, VVF, UFCV,...	1 + centre de loisir spécialisé + 5 en option
8	Pratiques compétitives en club fédéral	Toutes pratiques fédérales	Les différentes fédérations sportives de nature	1 + clubs et fédérations

Source : Jean Corneloup, UMR PACTE CNRS - TERRITOIRES, Grenoble

Annexe n° 2 - Les leaders remettent à plat leur stratégie

Leader du secteur par le chiffre d'affaires, le Club Med doit sa suprématie au fait qu'il réalise la majorité de ses recettes dans l'hôtellerie. Le groupe possède en effet 80 villages dans 40 pays et capte ainsi l'essentiel de la valeur ajoutée sur les forfaits qu'il vend. Après plusieurs années de pertes financières et sous la houlette de son nouveau président Henri Giscard d'Estaing, le Club Med a opéré un virage vers le haut de gamme pour échapper à une guerre tarifaire sur le créneau du moyen de gamme. L'enseigne au trident a ainsi abandonné ses Oyyo Club bon marché destinés aux jeunes célibataires, amélioré la qualité de ses infrastructures et tiré également ses prix vers le haut.

Pour pallier la stagnation du marché des voyages à forfait, Club Med s'est par ailleurs rapproché de Carlson Wagon Lit sur le marché, plus porteur, des voyages d'affaires. Enfin, le Club a développé une offre hors de la sphère touristique, avec notamment ses ClubMedGym et ses produits de parapharmacie, profitant de la notoriété de sa marque.

Avec près de trente tour-opérateurs qui réalisent 80 % de l'activité, contre six en Allemagne, le marché français, très atomisé, est le théâtre de fréquentes opérations d'acquisitions. Ce fut notamment le cas pour le groupe Nouvelles Frontières, racheté fin 2001 par l'allemand TUI, alors qu'il était quasiment en dépôt de bilan. Détenteur de ses propres structures hôtelières, d'un réseau d'agences ainsi que de la compagnie charter Corsair, Nouvelles Frontières est désormais intégré à la nouvelle stratégie du tour-opérateur germanique. Ce dernier veut se tourner vers une offre de packages à la carte plutôt que de forfaits imposés. Il s'agit essentiellement pour TUI de réduire le volume des capacités qu'il détient en propre, structures hôtelières et de transport, et de limiter ainsi ses coûts fixes. Le groupe veut aussi mieux s'armer pour proposer plus d'offres de dernière minute compétitives, très demandées sur le marché. Cette remise en cause de la stratégie de l'intégration est également d'actualité chez Thomas Cook, qui a cédé en début d'année la filiale charter Condor à Lufthansa, se délestant ainsi de son activité de transport aérien.

Les challengers se spécialisent

Lui aussi racheté en 2004, le groupe Marmara Etapes Nouvelles est devenu le spécialiste des produits d'entrée de gamme. Sa nouvelle maison mère, le géant britannique First Choice, applique une stratégie qui vise à définir clairement les marques et les offres en fonction des besoins de chaque segment de clientèle, afin de gagner en visibilité et de mieux répondre à la diversification grandissante de la demande de produits touristiques.

À la fin de l'été 2005, Marmara a décroché la première place du marché hexagonal avec près de 950 000 clients pour ses forfaits, contre 725 000 pour Nouvelles Frontières et un peu moins de 600 000 pour Club Med et Fram. Et si son chiffre d'affaires demeure nettement inférieur à celui de ses deux concurrents, c'est que Marmara ne contrôle pas l'ensemble de la chaîne de valeur. Le groupe ne dispose en effet ni d'un réseau d'agences, ni de compagnies de transport en propre et ses Club Marmara ne constituent qu'une partie des hébergements proposés dans ses forfaits.

C'est en misant au contraire sur le haut de gamme que l'enseigne Voyageurs du Monde a bâti son succès. Avec un portefeuille de marques à thèmes (Comptoir des voyages, Terres d'aventure, Nomade Aventure et Déserts) et des formules de voyages et de circuits sur-mesure, le groupe a adopté un positionnement de niche qui paye. Coté depuis le 7 juillet 2006 sur Alternext, Voyageurs du Monde enregistre une croissance à deux chiffres pour la seconde année consécutive : +12 % en 2004 et +26 % en 2005.

*Source : Dossier réalisé par Pierre-Louis Germain
2007 Benchmark Group - 69-71*

Annexe n° 3 - Les activités de Club Med

Depuis 1998, le groupe a opté pour la mise en place d'une stratégie de redéploiement et d'étirement de la marque Club Med, son objectif étant d'en faire une marque généraliste de loisirs axée sur la notion de club. A ce jour, on trouve trois activités principales au sein de la holding Club Méditerranée :

- ↳ Les villages : présent sur les cinq continents, Club Med offre avec son activité villages un service « tout compris » : le transport, la nourriture, l'hébergement, les boissons pendant les repas, les activités et les animations.
- ↳ Le tour operating : l'activité de tour operating se définit comme la production et l'assemblage de prestations touristiques telles que les vols secs, les circuits, les séjours, les villages et clubs de vacances. Le rachat en 1999 du tour opérateur français Jet Tour pour 485 millions de francs place le Club Med en première position sur le marché français et à la septième place au niveau européen.
- ↳ Les autres activités : ouverture au printemps 2000 du Club Med World, complexe implanté en France, ayant pour objectif : d'attirer une clientèle urbaine désirant s'offrir quelques heures de détente (spectacle, restauration, découverte) ; rachat au premier semestre 2001 de Gymnase Club pour 270 millions de francs ; développement de Club Med Online, filiale dont les objectifs sont de devenir un acteur mondial majeur dans l'e-commerce et de contribuer à développer les ventes de séjours et produits complémentaires (les assurances par exemple).

Répartition du chiffre d'affaires 2007 (en %)

	% CA
Villages	79,1 %
Tour operating	17,5 %
Autres	3,4 %

Annexe n° 4 - Internet s'impose comme un canal de distribution attractif

La distribution des voyages à forfait, traditionnellement réalisée par les agences de voyages, est en plein bouleversement, obligeant là encore les acteurs à une adaptation rapide. En effet, l'e-tourisme, qui capte à lui seul plus de 46 % du total du commerce en ligne en France devrait croître à un rythme de 30 à 50 % par an durant les prochaines années, contre 3 à 5 % pour l'ensemble du marché, selon un rapport remis par l'ODIT, l'ITAC et KPMG au ministère du Tourisme fin 2005. Cette estimation n'a pas été contredite par les chiffres du 1er trimestre 2006, qui annonce une hausse de 34 % des recettes de l'e-tourisme.

Certains acteurs se sont concentrés sur ce canal, à l'image de GoVoyages qui réalise désormais 58 % de son chiffre d'affaires en ligne, billetterie et voyages à forfait confondus. Une stratégie gagnante qui a permis à l'opérateur, alors que le secteur traversait une période noire, de doubler en trois ans son chiffre d'affaires. Tous n'envisagent cependant pas de renoncer aux agences physiques. Nouvelles Frontières et Voyageurs du Monde préfèrent ainsi miser sur une extension de leur réseau et sur le développement d'une complémentarité entre Internet, précieux outil d'information, et le canal de distribution physique. Cette stratégie est particulièrement privilégiée pour les produits se situant en milieu et haut de gamme.

Source : Dossier réalisé par Pierre-Louis Germain

Annexe n° 5 - Un contexte de stagnation

Après plusieurs années d'une crise entamée au lendemain des attentats du 11 septembre, l'industrie touristique française a confirmé l'embellie déjà constatée en 2004. En progression de 2,6 %, le volume d'affaires des agences de voyages françaises a atteint, en 2005, la somme de 12,1 milliards d'euros. Mais, plus que les ventes de voyages à forfait, c'est surtout la billetterie qui a profité de cette croissance. La part des forfaits décline en effet pour la troisième année consécutive pour représenter aujourd'hui, selon le Centre d'Observation Economique, 19,3 % du chiffre d'affaires des agences. Selon l'organisme d'études, les ventes des forfaits ont enregistré une baisse de 2,5 % en volume auprès des agences traditionnelles. Même constat du côté des agences de voyages en ligne, où les recettes issues de la billetterie croissent deux fois plus vite que celles des voyages à forfait : + 38 % contre + 17 % en 2005. Selon le cabinet de conseil Mercer Consulting, "la croissance des tour-opérateurs ne devrait pas dépasser 2 ou 3 % par an dans les années à venir, contre une moyenne supérieure à 6 % jusqu'en 2001".

Les principaux tour-opérateurs		
Tour-opérateurs	Chiffre affaires 2005 (en millions d'euros)	Remarques
Club Med	1.274	CA de l'activité 'Village' du groupe.
Nouvelles Frontières	1.180	CA total du groupe, incluant les ventes directes de sa filiale Corsair.
Marmara	453	Filiale du groupe First Choice.
Voyages Fram	411	
GoVoyages	313	Exercice clos le 31/10/2005
Jet Tours	304	15 millions d'euros sont générés avec sa maison-mère Club Med.
Voyages Kuoni SA	214	CA de l'activité tour-operating du groupe.
Thomas Cook TO	190	CA de l'activité de tour-opéating du groupe en France, déployée sous les marques Thomas Cook, Neckermann et Aquatour.
Voyageurs du Monde	172	
Look Voyages	132	Filiale du groupe canadien Transat A.C Inc.
Vacances Transat	129	Filiale du groupe canadien Transat A.C Inc.

Qui sont les champions... du voyage ?

Parmi les tour-opérateurs, le Club Med et Nouvelles Frontières dominant largement. Mais la morosité du marché touristique impose une révision de stratégie qui bénéficie à certains challengers.

Hébergement, transport et accueil sur place, tout ou presque est inclus dans les voyages à forfait que vendent les tour-opérateurs. Mais cette formule de vacances, immortalisée par le film "Les Bronzés", est aujourd'hui remise en cause. La montée des risques sanitaires, terroristes ou climatiques sont autant de facteurs qui ont durablement affecté le comportement des voyageurs. Par ailleurs, sur un marché devenu mature, ces derniers sont à la recherche d'une offre de plus en plus diversifiée et de vacances sur-mesure. Et ils ne satisfont de plus en plus mal de l'offre traditionnelle des tour-opérateurs. Enfin, l'émergence d'Internet a bouleversé en quelques années les stratégies de distribution.

Le secteur est particulièrement hétérogène. Certains opérateurs possèdent leurs propres structures hôtelières, et parfois même leur compagnie de charters. Certains gèrent un réseau d'agences de voyages en propre ou passent par les réseaux d'indépendants pour la distribution de leurs produits, tandis que d'autres fonctionnent essentiellement avec leurs partenaires, voire leur site internet. Enfin, beaucoup combinent l'activité de voyageur avec la simple revente de billets d'avion appelée billetterie. Mais tous revoient leur stratégie pour s'adapter à la nouvelle donne du marché du tourisme.

Source : Journal du Management

Annexe n° 6 - La segmentation des activités de Club Med

L'offre a été particulièrement segmentée : certaines destinations sont pour une clientèle jeune (notamment le village Oyyo dont le slogan est "*si tu dors, t'es mort*") : un hébergement basique (BaZic est d'ailleurs le nom du projet initial), des prix serrés, beaucoup d'animations), d'autres pour une clientèle plus familiale, etc.

Cette segmentation apparaît très clairement sur le site web du Club qui propose diverses destinations selon le profil des clients. On trouve ainsi 22 profils de clients élaborés sur la base des situations familiales, des attentes et des sports que les clients aimeraient pratiquer.

De plus, l'offre en termes d'hébergement est aussi très clairement découpée : on trouve diverses catégories de villages (de un à quatre "étoiles" selon le confort), la tendance étant au passage des villages deux "étoiles" à trois "étoiles" grâce aux divers travaux de rénovation entamés avec le projet Alcudia.

Cette segmentation leur a été imposée par les changements de leur clientèle initiale (plus familiale), par la nécessité d'attirer une clientèle plus jeune et enfin par l'éclatement de la demande qu'induit le phénomène de tribu.

Annexe n° 7 - Répartition des activités de Club Med

L'essentiel de l'activité "villages" du Club Méditerranée vient de la zone Europe-Afrique, qui génère 68 % du chiffre d'affaires de cette activité. Ce chiffre d'affaires étant assuré quasi exclusivement par une clientèle européenne (sur les 1.710.000 clients que compte le Club Med, 1.194.000 sont Européens), une portion minuscule étant générée par les 4.040 Nord Américains qui ont séjourné dans cette zone en 2007.

Répartition géographique du chiffre d'affaires 2007

	% CA
Europe-Afrique	68 %
Asie	15,6 %
Amériques	16,4 %

Fait qui se retrouve dans la répartition des villages sur chacune de ces zones : on note une présence accrue en Europe-Afrique par rapport aux autres zones géographique (comme nous l'avons mentionné précédemment) : 87 % de la clientèle européenne voyage dans cette zone.

Cette prépondérance s'explique aisément si on considère d'une part les origines de l'entreprise et, d'autres part, la variété de destinations offertes : on trouve en effet des destinations soleil (Tunisie, Maroc, Égypte, par exemple), des destinations neige (Les Arcs, Suisse) ainsi que des destinations vertes (Pompador, Suisse).

DOSSIER N° 2 - Le management de la marque

La marque n'est pas le produit : elle en est le sens, elle en définit l'identité dans le temps et dans l'espace.

Club Med découvre que ce capital de marque doit être géré, nourri et contrôlé. Ainsi, au vu d'un diagnostic réalisé, un certain nombre de décisions stratégiques ont été prises.

Travail à faire

À l'aide des annexes 8 à 12 :

- 2.1. Analyser de manière structurée les choix stratégiques effectués pour le management de la marque Club Med.**
- 2.2. Expliquer comment mesurer l'impact et l'efficacité de cette stratégie de marque.**
- 2.3. Analyser l'impact de cette stratégie sur la fidélisation des clients.**

Annexe n° 8 - Le redéploiement sous la marque Club Med

Le Groupe Club Med est convaincu du potentiel de son activité villages et n'a pas vocation à devenir un acteur du tour operating de masse. L'implication de Club Méditerranée dans le tour operating est destinée à garantir, dans la durée, l'obtention de conditions compétitives d'accès à la distribution et au transport aérien pour son activité villages.

Le métier du tour operating est donc un métier support pour le groupe. Par ailleurs, les premiers succès enregistrés par les autres activités sous la marque Club Med montrent le réel potentiel de développement dans les domaines de la détente et des loisirs. Le Club Méditerranée a donc choisi une stratégie de marque et non de masse.

Le Groupe va ainsi bâtir son futur sur trois actifs stratégiques :

- ses organisateurs et leur savoir-faire unique ;
- ses membres et leur potentiel de croissance ;
- sa marque dont la force et la notoriété dépassent largement la dimension actuelle de l'entreprise. Cette marque incarne un club avec des membres, c'est-à-dire une communauté. Ces actifs stratégiques sont les éléments moteurs des activités du Club Méditerranée : les villages, Club Med World, Club Med On Line...

À partir de ce trio, le PDG veut développer un concept nouveau : la vente de produits et de services aux membres d'un club qui serait le groupe Club Méditerranée, ayant dès lors vocation à déborder largement le seul créneau des voyages.

Annoncée en janvier dernier, cette orientation stratégique s'est d'ores et déjà traduite par plusieurs initiatives. La dernière concerne le marché du fitness sur lequel le Club Med est entré avec l'acquisition de Gymnase Club pour 41,16 millions d'euros. Qualifiant ce développement dans le fitness de légitime, le Club Med entend ainsi *"intensifier les relations avec ses membres tout au long de l'année en dehors des vacances"*. En outre, cette opération entre bien dans la stratégie de marque, puisque la société va *"clubmédiser"* certaines marques européennes (Gymnase Club, Vitatop, Moving, Waou et Gymstreet) de Gymnase Club.

Cette mise en avant d'une stratégie de marque peut s'interpréter en termes de stretching de marque. Le concept est relativement simple, tout du moins sur le papier. Il s'agit, au-delà du renforcement classique de la marque ombrelle, d'"étirer" la marque sur une catégorie de produit qui n'est pas celle de l'activité d'origine. Le succès est garanti à condition de fédérer un sentiment d'appartenance à un groupe identifié. Le Club Méditerranée, au même titre que L'Oréal ou Danone, a été pionnier en Europe de ce concept. Un exemple en est la refonte complète de la griffe Club Med à travers une gamme de vêtements et d'accessoires, dans des boutiques situées au cœur des villages.

Ainsi, pour ce qui est du Club Med, *"créer du rêve"* est une véritable tendance de fond. *"À l'intérieur comme à l'extérieur, la marque doit fédérer et refléter le sentiment d'appartenance à un groupe unique dont la vocation est de créer du rêve"*, nous explique-t-on au Club Méditerranée. Bien que bénéficiant de taux de notoriété très importants (86 % en France ou en Australie, 78 % aux États-Unis), le spécialiste des loisirs ne peut jouer sur la proximité avec ses *"gentils membres"*, éparpillés aux quatre coins de la planète.

Ainsi, par exemple, *"les produits sous licence doivent être le reflet de la marque au travers du style qu'elle véhicule. Mais le véritable défi est d'être présent tous les jours auprès de nos consommateurs"* explique le responsable des produits sous licence.

Annexe n° 9 - Premier lien avec le public : les produits licenciés

La stratégie de licence du Club s'appuie sur la force de la marque. La qualité des produits et leur légitimité dans l'univers du Club Med sont essentiels. Cosmétiques, draps de plage, articles de sports entrent dans ce cadre ; tout comme la bagagerie - développée avec Delsey -, les montres - avec Newtec -, ou encore une ligne sportswear.

Le choix de la grande distribution s'est imposé au Club pour la diffusion de ces produits textiles auprès du grand public. C'est avec Carrefour que le Club a conclu un accord de licence et de partenariat mondial de distribution assorti d'une obligation de distribution. Deux collections seront commercialisées chaque année dans les 500 magasins du groupe, implantés dans 36 pays. Et pour maintenir le positionnement haut de gamme de la marque, le Club s'est assuré de la mise en valeur des produits dans un décor spécifique avec des animations de haut niveau. À l'exception des accords de partenariat passés à l'échelle mondiale, tels ceux qui unissent le Club à Coca-Cola et Danone, la plupart des licences sont développées par zone, avec l'aide de sociétés spécialisées comme Sloane Vision aux Etats-Unis ou en direct sur l'Europe.

Source : Rapport d'activité ClubMed 2001

Annexe n° 10 - La restructuration

Après la restructuration, dans le cadre d'un plan de redressement étalé sur trois ans, l'heure est à la transformation pour le Club Med. Son PDG, ambitionne de *"transformer l'entreprise d'une société de villages de vacances en une compagnie globale active dans tous les domaines du loisir et valorisée comme une marque"*. D'ici à trois ans, le Club Méditerranée devra donc devenir une société de services, ayant doublé de taille, présente dans tous les domaines de loisir, de la détente et des vacances, et ayant développé des activités annexes aux villages de vacances. Le changement est de taille pour le groupe français, qui compte à l'avenir privilégier une stratégie de marque (en la déclinant dans d'autres activités telles que la musique, l'habillement, le fitness, etc.), tout en poursuivant le développement des villages, son véritable "métier". Dans l'ensemble de ce processus, la notion de "club" sera toujours au cœur du dispositif.

Durant ces trois dernières années, le Club Med a opéré une refonte de sa marque et de son produit, un recentrage de l'offre et de la distribution et un retour à la compétitivité des prix. Tout ceci a contribué au renforcement du Club, par une amélioration de l'image, un meilleur mix produit clientèle, une politique de prix justes, une amélioration des volumes et l'obtention d'un produit rentable.

"Une image floue et ambivalente" : tel était le verdict d'une étude faite sur le Club Med. Le directeur du marketing, explique que *"l'image du Club n'était pas mauvaise et que la marque jouissait d'un taux de notoriété très élevé - entre 75% et 95% selon le pays - mais le compteur était resté bloqué sur les années 70, en décalage complet avec l'offre produit qui, elle, avait évolué."* En effet dans les années 60 et 70, le Club entretenait une réputation particulière, à travers ses campagnes publicitaires mettant en valeur "See, Sun and Sand". Depuis le milieu des années 80 toutefois le Club Med est devenu plus familial.

À son arrivée à la direction en 2002, Henry Giscard d'Estaing insiste donc sur le fait de faire coïncider à nouveau l'image et le produit. Il engage donc des plans de publicité et de marketing massifs qui constituent la fameuse campagne "être-re": renouveau, rénovation, renouvellement, redéfinition, etc. Celle ci se traduit par de nombreux affichages publicitaires (panneaux, abribus, bus, devantures d'immeuble, etc.), ainsi que des spots télévisés.

La campagne "être-re" s'est progressivement étendue à l'ensemble du monde. Aux États-Unis, les deux films publicitaires Club Med ont reçu la médaille d'or du festival de New York. La campagne s'est également appuyée sur un programme de relations publiques, de partenariats mondiaux tels que ceux signés avec Coca-Cola, Danone ou Hertz, et une politique événementielle : forums thématiques, ouverture de villages ou d'agences.

Annexe n° 11 - Club Med On Line

Club Med On Line, nouvelle filiale du Groupe, sera entièrement consacrée au développement d'activités e-commerce dans le domaine des loisirs et des vacances. Elle a pour vocation de monétiser le trafic des différents sites du Groupe en développant ses propres services marchands et de nouer des partenariats avec plusieurs autres sites marchands dans le monde. Lancé au printemps 2000, le site clubmed.com, entièrement renouvelé, permet la réservation en ligne et le paiement sécurisé de séjours au Club Med. Véritable Club à côté du Club, le site favorise aussi le rapprochement entre les clients et avec les organisateurs.

Côté client, l'architecture du site est très conviviale et dynamique. Il permet une recherche de séjours grâce à 3 types de recherche : par région, par profil et multicritères. Le site propose une présentation de chaque village : son climat, le pays dans lequel il se trouve, les activités et services disponibles, des photos bien sûr, les tarifs associés à la prestation. Le site est également un canal de promotion puisqu' y figurent la mise en avant du Club Med World (ses spectacles, son restaurant karaoké, ses modalités d'inscription...), le partenariat avec Hertz. Le Membre qui reviendra tout juste de ses vacances, encore tout bronzé, pourra même mettre ses photos en ligne.

Annexe n° 12 - Création de Club Med Affaires

Le développement d'une activité de ventes aux entreprises est particulièrement pertinente au sein d'un groupe dont la gamme de services était particulièrement ciblée -voire restreinte- sur une clientèle vacancière, aisée et empreinte de l'état d'esprit Club Med. S'adresser aux entreprises, c'est essayer d'élargir la clientèle du groupe avec un minimum d'investissements nouveaux (vu la réussite de promotion d'une part, et le succès logistique d'autre part).

Le Club Med Affaires permet d'ouvrir un nouveau marché au groupe, en s'adressant à une clientèle jusqu'alors ignorée par les villages de vacances, sans rencontrer de vive concurrence, et en occupant ainsi de nouveaux créneaux saisonniers. Ce marché est financièrement attractif, représentant un chiffre d'affaires de 300 millions de francs par an. La clientèle d'affaires représente 5 % du chiffre d'affaires mondial du groupe Club Med.

Les hommes d'affaires et cadres d'entreprises sont en effet une cible particulièrement intéressante à atteindre, compte tenu du potentiel de revenus qu'ils représentent pour Club Med. Ces catégories sociales pouvaient certes déjà être des clients du groupe Club Med, mais à titre individuel et, donc, dans une demande de services totalement différente. La spécificité du Club Med Affaires a en effet été de s'adresser aux entreprises en tant qu'entités clientes et non individuellement à leurs cadres ; les services offerts se sont donc adaptés à l'esprit d'entreprise: réunions de formation, de réflexion, petits groupes souhaitant disposer d'un "monde à part" au coeur du village, congrès internationaux nécessitant l'appropriation intégrale du site, etc.

Les nouveaux services mis en place (mise à disposition de salles et de matériels de conférence) ont toutes les chances de générer des profits conséquents, et s'ajoutent aux activités

traditionnelles du groupe (sports, animations, repas gastronomiques, qualité du site).

Le Club Med Affaires rencontre de plus une faible concurrence sur ce nouveau marché. Les organisateurs de séminaires de travail sont loin d'offrir la qualité des sites du Club, notamment parce qu'ils ne maîtrisent pas l'ensemble de leur prestation, laissant l'organisation des transports et de l'hôtellerie à d'autres sociétés.

Dans le domaine des tour-opérateurs, le principal concurrent est Nouvelles Frontières, avec sa filiale spécialisée dans la clientèle d'entreprises. En acquérant le Club Aquarius, le développement de Club Med Affaires a bénéficié d'un atout particulièrement important : cette acquisition permet de couvrir l'ensemble du marché des entreprises. Tandis que le Club Med Affaires se spécialise dans les services haut de gamme offerts aux sociétés qui en ont les moyens, en s'adressant aux strates dirigeantes de l'entreprise, le Club Aquarius est ciblé sur le bas de gamme, et se tourne vers les comités d'entreprises. Le rachat de Club Aquarius a donc permis au groupe Club Med d'être présent sur l'ensemble d'un marché.

Un second intérêt stratégique est d'opérer une jonction entre la clientèle du Club Med Affaires et les particuliers qui séjournent au Club Med. L'idée serait alors de faire découvrir les sites du Club Med dans le cadre d'un séminaire d'entreprise, pour fidéliser ensuite le cadre à titre personnel. Les frais de promotion deviendraient considérablement plus productifs, puisqu'ils seraient à double usage (acquérir une clientèle d'affaires qui deviendrait une clientèle de détente à titre individuel). Il semble cependant qu'une telle conversion de la demande de l'entreprise à la demande individuelle soit faible, du moins est-elle difficilement mesurable.

Source : Rapport d'activité ClubMed 2006

DOSSIER N° 3 - Le système de veille concurrentielle

Les facteurs clés de succès sont éphémères et par conséquent toute entreprise qui souhaite durer doit mettre en place un système de veille globale et de veille concurrentielle afin de développer la capacité d'anticipation des menaces éventuelles.

Club Med voudrait mettre en place un système de veille concurrentielle pour prévenir l'arrivée de nouveaux concurrents et les pratiques des principaux rivaux en place.

Travail à faire

- 3.1. Présenter la méthodologie générale à suivre et les études à faire pour mettre en place un système de veille dans une entreprise.**
- 3.2. Proposer un système de veille concurrentielle adapté à la situation de Club Med.**

Annexe n° 13 - Qu'est-ce que la veille ?

C'est la recherche et le traitement d'informations pouvant intéresser une entreprise, un organisme, une profession à des niveaux différents : veille stratégique, concurrentielle, technologique... La veille s'effectue sur une base continue et dans une perspective à long terme. Les résultats des travaux sont publiés au fur et à mesure, sous forme de courtes analyses.

La veille est un processus qui permet de collecter, d'analyser et de diffuser les informations jugées utiles aux décideurs de l'entreprise afin d'une prise de décision profitable.

La veille permet à l'entreprise de :

- mieux cibler et choisir des projets innovants ;
- comparer son savoir-faire et le développer ;
- anticiper l'évolution de l'environnement ;
- développer l'ouverture de l'entreprise sur son environnement ;
- connaître les nouvelles tendances, anticiper les changements structurels ;
- mieux adapter son produit, son service aux changements ;
- augmenter sa capacité et sa rapidité de réaction aux événements ;
- améliorer sa compétitivité, renforcer son positionnement concurrentiel.

Les objectifs de la veille consistent donc en la détection de signaux faibles, la recherche de l'information utile aux décisions et aux actions.

DOSSIER N° 4 - La tarification dans les services

Le "Yield Management" (désigné également sous le terme de " Revenue Management ") est une technique qui permet de calculer, en temps réel, les meilleurs prix pour optimiser le profit généré par la vente d'un produit ou d'un service, sur la base d'une modélisation et d'une prévision du comportement de la demande par micro segment de marché.

Cette méthode scientifique de calcul des prix a révolutionné le transport aérien au début des années 80. Elle permet de résoudre de manière optimale le problème de la confrontation de l'offre et de la demande, grâce à une tarification différenciée et au contrôle systématique de la quantité d'un produit mis en vente dans chaque classe tarifaire. Les conséquences positives de l'utilisation de ce concept sont ressenties par l'ensemble des intervenants : côté producteur, hausse du chiffre d'affaires et du résultat ; côté consommateur, possibilité de baisse des prix sans impact sur la qualité du service.

Dans un premier temps vous êtes missionné(e) par le directeur de l'hôtel du Club Med de Marrakech.

Travail à faire

- 4.1. Expliquer ce qu'est le « yield management » et analyser ses avantages et ses inconvénients.**
- 4.2. Montrer, à l'aide du tableau de l'annexe A que vous aurez complété, les avantages de la gestion des prix en « yield management » en sachant que le prix des chambres les plus vendues selon la période de réservation est de 350 dh et de 500 dh et que la répartition de la vente des chambres en fonction du prix est répartie de la façon suivante : en (3) 350 dh : 40,74% ; en (4) 500dh : 53,33% (arrondir à la décimale supérieure) ; et que le taux d'occupation est de 81% en (3) et de 90% en (4). Vous en déduirez la meilleure stratégie de prix pour l'hôtel.**
- 4.3. Rappeler les différentes contraintes auxquelles peut être confronté un professionnel en matière de fixation de prix.**

Dans un deuxième temps vous intervenez pour le compte du Club Med d'Agadir.

Le Club Med Agadir dispose de 374 chambres. Construit en 1965 le club est ouvert toute l'année sans interruption. Le chiffre d'affaires en provenance de l'hébergement résulte de 71620 nuitées sur l'année 2007.

La clientèle se décompose en clientèle individuelle (40%) et clientèle de groupe (60%). Si le tarif affiché est de 150 euros hors petit déjeuner, le tarif concernant la clientèle individuelle, essentiellement une clientèle d'affaires, est négociée à 120 euros en moyenne. En ce qui concerne les groupes (50% de français et 50% d'allemands), le tarif négocié avec les tours opérateurs se situe en moyenne à 95 euros. Le prix du petit déjeuner affiché est de 7 euros. Il se négocie à 4,5 euros pour la clientèle de groupe (1,1 par chambre louée) et à 6 euros pour

les individuels (moyenne de 1,1 par chambre louée et seulement 50% de la clientèle le commande). L'hôtel Club Med Agadir réalise également environ 10% de son chiffre d'affaires global en vendant des prestations diverses (boissons, souvenirs, circuits, etc.).

Travail à faire

- 4.4. Calculer le chiffre d'affaires total 2007 du Club Med Agadir.**
- 4.5. Déterminer l'impact d'une éventuelle augmentation de la clientèle de groupe de 30 % et de celle de la clientèle individuelle de 10 % sur le taux d'occupation global du village, le directeur souhaitant axer sa politique commerciale sur le développement des séjours de groupes.**
- 4.6. Apprécier ces éventuelles augmentations au regard du seuil de rentabilité du club qui est atteint avec un taux d'occupation situé entre 45 et 50 %.**
- 4.7. Calculer le nouveau chiffre d'affaires global et le prix moyen négocié de chaque chambre dans cette nouvelle hypothèse.**

Annexe A (à rendre avec la copie)

Hôtel 400 chambres	Chambres vendues 500dh	Chambres vendues 350dh	Nbre total de cham- bres vendues	Taux d'occupation (TO)	Revenu global	Revenu moyen par chambre
Gestion classique des capacités						
(1)L'hôtelier cherche avant tout à remplir le maximum de chambres. Il privilégie donc le taux d'occupation au détriment du rendement.	80	280				
(2)L'hôtelier est préoccupé par le revenu moyen que lui procure chaque chambre louée, il suivra donc d'abord cet indicateur.	248	40				
Gestion des capacités par le YM						
(3)L'hôtelier cherche le meilleur équilibre entre le TO et le revenu moyen par chambre pour optimiser son revenu global.						
(4)L'hôtelier a arrêté la vente des bas prix le plus tard possible, atteint un TO de 90% tout en préservant le nombre de chambre vendues au prix fort.						