

DOSSIER 1 : ANALYSE STRATEGIQUE GLOBALE

(3 points)

1.1. Montrez, en l'illustrant, que le groupe a historiquement développé une stratégie d'innovation.

(0,5 point)

Dans la para-hôtellerie, le Groupe, alors Pierre & Vacances, a été le premier à proposer la Résidence de tourisme, une innovation majeure, aussi bien sur le plan commercial que sur le mode de financement, qui lui a conféré un monopole pendant quelques années.

Cette stratégie de pionnier a été continuellement développée : lancement du premier Paradis Aquatique, implantation du premier Center Parcs en France, ouverture du premier éco-village « Belle Dune » en Baie de Somme...

1.2. Prouvez, après avoir défini la notion de croissance externe, que le groupe a mis en œuvre cette stratégie.

(1 point)

Une entreprise se développe soit par croissance interne ou organique en mettant en œuvre ses propres moyens soit par croissance externe. Dans ce dernier cas, il peut y avoir une croissance externe propre avec perte d'indépendance juridique et financière de l'entreprise rachetée, absorbée ou objet de fusion ou une croissance contractuelle avec une autre entreprise qui conserve en revanche son indépendance. Ainsi, acquisition de : Orion Vacances (1999), Maeva (2001), Résidences MGM (2002),..., Sunparks et Sénioriales (2007) ; absorption partielle (2001) puis totale (2003) de Center Parcs.

1.3. Donnez les raisons qui ont amené, en 1999, le groupe à s'introduire en bourse.

(0,5 point)

En 1999, après douze années de croissance soutenue, le Groupe a atteint une surface financière qui nécessite d'obtenir de nouveaux fonds pour continuer son développement et asseoir sa notoriété.

1.4. Après avoir cité les deux domaines d'activité du groupe, prononcez-vous sur leur complémentarité. Justifiez votre réponse.

(1 point)

Activités touristiques et activités immobilières constituent les deux domaines d'exercice du Groupe.

En matière de production ou de commercialisation, deux activités peuvent être indépendantes ou liées.

Dans ce dernier cas, elles sont alors substituables ou complémentaires.

Le tourisme ne se conçoit pas sans l'hébergement qui a lieu principalement dans l'immobilier : le tourisme et l'immobilier sont donc liés, pas substituables (la résidence principale d'un ménage n'est pas a priori sa résidence de tourisme !), mais complémentaires.

DOSSIER 2 : LES ENGAGEMENTS MAJEURS**(2 points)**

2.1. Indiquez les raisons qui justifient l'engagement du groupe dans une politique de développement durable.

(1 point)

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) lui impose de contribuer à améliorer la société et à protéger l'environnement. Le Groupe Pierre & Vacances Center Parcs qui entend devenir un acteur de référence dans le secteur du tourisme et de l'immobilier ne peut que décliner, dans sa stratégie globale, les principes du développement durable reposant sur trois piliers : économique, social et écologique. Ce positionnement devra séduire les clients et convaincre les investisseurs ainsi que les partenaires institutionnels locaux.

2.2. Caractériser les grands axes de la politique de gestion des ressources humaines. Donnez les raisons de ces choix.

(1 point)

L'un des enjeux de la RSE est notamment un personnel motivé et mieux impliqué. Le Groupe axe sa politique de gestion des ressources humaines sur chacun des piliers rappelés ci-dessous :

- Ecologique : poursuite de la sensibilisation de ses collaborateurs aux enjeux sociaux et environnementaux en vue de : la lutte contre le changement climatique, la préservation des ressources et la politique sociale.
- Social : création de la Mission Handicap en vue de promouvoir la diversité et particulièrement le handicap dans l'entreprise.
- Economique : développement des compétences, via l'outil Intranet, en vue d'une attribution pertinente des postes de travail et d'une productivité accrue grâce au sentiment d'appartenance à un même Groupe.

DOSSIER 3 : LES STRATEGIES MERCATIQUES**(3 points)**

3.1. Le groupe a fait le choix du tourisme de proximité. Expliquez la nature de ce choix et ses raisons.

(1 point)

Le tourisme de proximité concerne les personnes proches du lieu de visite. Dans leur déplacement, pour des raisons fonctionnelles pratiques, elles préfèrent les résidences de tourisme déjà équipées qu'elles peuvent d'ailleurs avoir achetées en copropriété au Groupe. Ce dernier réalise bien la synergie de ses deux activités d'autant plus aisément que les cibles sont localisées essentiellement en Europe de l'ouest et que la clientèle familiale recherche surtout des séjours de proximité.

3.2. Montrez comment les engagements majeurs du groupe se traduisent dans l'évolution de l'offre.

(1 point)

Trois engagements majeurs : le Développement Durable, la Mission Handicap et le Développement des compétences. Le premier est nettement identifié dans le nouveau Center Parcs en Moselle ; les deux autres devraient être mis en œuvre dans le cadre du lancement d'une plate-forme Web unique qui lui permettra d'assurer un rôle de distributeur multimarque.

3.3. Donnez les raisons qui ont amené le groupe à changer de nom (Pierre & Vacances Center Parcs à la place de Pierre et Vacances).

(1 point)

L'opération de rapprochement de Pierre & Vacances et de Center Parcs n'étant pas une fusion au départ, trois raisons au moins peuvent être avancées pour justifier le changement de nom :

- d'abord rehaussement, auprès des clients potentiels, des valeurs de référence du groupe, notamment Vacances dans le sens de Loisirs ;
- capitalisation sur les deux marques les plus connues du groupe ;
- puis mise en application de choix stratégiques fondamentaux : recherche d'optimisation des coûts et des revenus, d'enrichissement du savoir-faire et de l'expertise des collaborateurs.

DOSSIER 4 : LE CONCEPT CENTER PARCS EN FRANCE

(4 points)

4.1. Définissez le concept Center Parcs implanté en Moselle.

(1 point)

Un centre de vacances où le produit offert est la nature, certes aménagée mais avec préservation du milieu. L'innovation est au cœur du concept, au service de l'écologie et de la détente :

- L'évasion, le plaisir et la détente pour tous en fonction des envies et de l'âge.
- L'enrichissement et l'amusement (ludo-ecolo).
- L'harmonie notamment par les choix faits en matière de cottages.

4.2. Précisez les cibles visées par cette implantation et par celle programmée en Isère (Forêt de Chambaran) Caractériser la stratégie appliquée.

(1 point)

Composée majoritairement de familles, la clientèle, européenne et donc naturellement française, est invitée à participer à des activités ludiques, éducatives, sportives, festives.

Le centre de Moselle a vocation à attirer la clientèle allemande, belge et luxembourgeoise ; celui de l'Isère devrait drainer une clientèle italienne et suisse et, bien entendu, du sud et sud-est de la France.

Le groupe reste dans ses domaines d'activité mais compte élargir son marché : il s'agit donc d'une stratégie d'élargissement de marché. La vocation européenne est confirmée.

4.3. Présentez les arguments qui ont permis au groupe Pierre & Vacances Center Parcs de convaincre les élus locaux isérois.

(1 point)

Le Groupe met en avant les avantages de son modèle économique en insistant sur le développement du tourisme dans un souci constant de la préservation de l'environnement et du développement durable. Trois domaines de retombées du projet auxquels sont sensibles les élus :

- Economique : densification du tissu économique, emplois directs et indirects
- Social : maintien, augmentation de la population...
- Ecologique : exploitation des ressources naturelles tout en les préservant.

4.4. Indiquez les arguments développés pour convaincre aussi les particuliers d'investir dans les cottages.

(1 point)

Le groupe propose aux investisseurs potentiels un placement sans risque au revenu trimestriel garanti.

L'écologie étant une préoccupation largement partagée, l'argument est utilisé : normes THPE, HQE ; préservation de la nature ; implantation respectant le site....

DOSSIER 5 : LA COMMERCIALISATION DES OFFRES DU GROUPE

(4 points)

5.1. Justifiez la création d'une marque ombrelle pour la commercialisation en Europe.

(1 point)

La reconnaissance de l'unicité du Groupe au niveau européen, voire mondial, passe par la création d'une marque-ombrelle qui, en rassemblant d'autres, réduit ainsi les dépenses publicitaires.

5.2. Dites pourquoi la stratégie de fidélisation du groupe doit s'appuyer sur un système performant de Gestion de la Relation Client (Customer relationship management).

(1 point)

Un client fidèle est un client qui a une relation durable avec l'entreprise. Dans ces conditions, il est fondamental de mettre en place, au sein de l'entreprise, une structure performante de suivi de cette relation. C'est le rôle de la Gestion de la Relation Client (GRC) ou CRM en anglais.

Le système de GRC impose la constitution de bases de données performantes permettant le stockage et l'exploitation de l'historique client. La mise en place des cartes de fidélité, notamment, nécessite la mémorisation d'un grand nombre de données et leur mise à jour permanente.

5.3. Donnez les raisons qui expliquent la place centrale d'Internet dans le système de commercialisation.

(0,5 point)

L'intérêt d'Internet en tant qu'outil de communication n'échappe aujourd'hui à personne, physique ou morale. Pour les entreprises, c'est en plus un canal de distribution. En tourisme, en particulier, le client a ainsi l'opportunité de découvrir l'offre (le site à visiter, les conditions de séjour, les avis des anciens clients,...) et d'affiner sa demande (réservation, paiement sécurisé,...), si nécessaire *via* le CRM mis en place par le Groupe.

5.4. Le nouveau site fait apparaître clairement trois offres principales alors que le nombre de marques existantes est plus important. Expliquez ce choix.

(0,5 point)

Ce choix relève du souci de clarifier l'offre globale car le nombre de marques développées est très important avec un positionnement pas toujours net ; de plus, il facilite au client le parcours sur la toile sans limiter la possibilité d'une recherche détaillée.

5.5. Prononcez-vous sur la qualification de « co-branding » appliquée au partenariat du groupe avec le groupe ACCOR. Justifiez votre réponse.

(1 point)

Le co-branding ou co-marquage est une alliance entre deux entreprises en vue d'optimiser les efforts de production ou de distribution. C'est le cas de la joint venture constituée entre le groupe P&V et le groupe Accor. On peut bien la qualifier de « joint venture co-branding » car spécifiquement orientée vers la commercialisation de résidences urbaines.

DOSSIER 6 : LES RESULTATS DU GROUPE

(4 points)

6.1. Reproduisez le tableau suivant et, à partir des valeurs relevées dans l'annexe 12, complétez-le en calculant la variation en pourcentage à 10-2 près. Qu'en concluez-vous ?

(2 points)

Tableau complété :

Groupe P&V Center Parcs	2008/2009 (M€)	2009/2010 (M€)	Variation (%)
Résultat opérationnel courant	64,2	27	- 57,94
Contribution Tourisme	41,9	3,2	- 92,36
Contribution Immobilier	22,3	23,8	6,73

Conclusion : Une forte baisse du résultat opérationnel consécutive à la détérioration de la contribution de l'activité touristique due non pas à Center Parcs mais à la première année d'exploitation des nouvelles résidences.

6.2. Selon vous, le plan de réduction des coûts remet-il en cause les projets immobiliers du Groupe ?

(1 point)

Le plan de réduction des coûts grâce à une meilleure restructuration du Groupe vise à améliorer le résultat opérationnel et à dégager des ressources pour faciliter la réalisation des projets de croissance qui sont ainsi loin d'une remise en cause.

6.3. Justifiez la relative stabilité de la valeur du titre du Groupe.*(1 point)*

Le Groupe P&V Center Parcs est leader sur son marché et la baisse de son résultat de l'exercice écoulé s'explique. Par ailleurs, son programme de transformation et ses perspectives de développement, jugés réalistes, ont conduit les sociétés de bourse à recommander l'acquisition du titre à un cours supérieur à celui enregistré au moment de la publication des derniers résultats.