

DOSSIER 1 : LE MARCHÉ DE LA VILLÉGIATURE*(6 points)***1.1. Proposez une définition de l'offre sur ce marché.***(2 points)*

Un centre de villégiature, également appelé club de vacances ou villages vacances, est un domaine hôtelier privé proposant, en plus de l'hébergement, des équipements de loisirs ou de divertissement tels qu'un espace de détente, de jeux de plein-air, un golf, des magasins ou des attractions...

Avec le temps et l'ingéniosité des offreurs, on relève le développement des centres de Spa et bien-être, de découvertes culturelles, des clubs de courts de tennis ou de ski de haut niveau...

1.2. Ce marché est-il fortement concurrentiel aujourd'hui ?*(2 points)*

Le marché mondial de la villégiature n'est pas aujourd'hui fortement concurrentiel : on y trouve quelques offreurs de grande taille face à une multitude de demandeurs. Il s'agit là d'un oligopole regroupant, entre autres, Le Club Med, Pierre & Vacances et Center Parcs, Mer Montagne Vacances, Norplex ou encore Delta Hôtels et Villégiatures au Canada notamment.

1.3. Prononcez-vous sur l'axe stratégique de développement du groupe sur ce marché (spécialisation, intégration, diversification, externalisation ou désengagement) et indiquez, dans ce cadre, de quoi relève l'option de l'implantation en Chine.*(2 points)*

Le groupe fait clairement allusion à sa **spécialisation** dans l'offre de vacances tout compris et, dans ce cadre, selon Igor ANSOFF, l'option de l'implantation en Chine est un **développement de marchés**.

DOSSIER 2 : DES CHOIX STRATÉGIQUES*(7 points)***2.1 La base stratégique du Club Med est désormais monosegmentée (un seul domaine d'activité stratégique) : prouvez-le et caractérisez la stratégie générique mise en œuvre.***(1,5 point)*

Le domaine d'activité stratégique du Club Med est bien centré sur les **Villages de Vacances** après les cessions d'activités connexes.

La stratégie générique mise en œuvre dans ce domaine est la **différenciation** par le haut (luxe) dite sophistication.

2.2. Analysez la gamme offerte :*(4 points)*

– en précisant son étendue et le positionnement des produits :

Il s'agit visiblement d'une **gamme étroite** déclinée selon quatre critères de choix (destination, niveau de confort, cible, expériences produit) avec des produits de prestige positionnés donc dans le **haut de gamme**, ce qui rend le Groupe moins vulnérable aux crises économiques.

– en appréciant la **technologie déployée : avantages de la certification du capital technique et implication du personnel dans le cadre de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.**

- Le capital technique très innovant, esthétique et fonctionnel, commence à bénéficier de la **certification HQE**, preuve d'une bonne intégration dans son environnement et récompense pour le Groupe pour son engagement précurseur dans la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Le **Prix Villégiature 2011** vient conforter le Groupe dans sa stratégie de recentrage de l'offre sur les Villages 4 et 5 Tridents.

- L'un des enjeux de la **RSE** étant un personnel bien motivé, satisfait et donc impliqué, le Club Med entreprend des actions pour accorder au capital humain les avantages du volet social du développement durable : **formation**, y compris sensibilisation aux problèmes écologiques, **diversité**, y compris handicap et emploi du personnel autochtone dans les pays d'intervention, **responsabilité**... Conséquences : un sondage révèle que 99% des GO (Gentils Organisateurs) sont fiers de travailler pour le Club Med !

– en indiquant si la **campagne de communication « Tous les bonheurs du monde » traduit une stratégie de type mondial (global) ou multidomestique.**

Cette campagne de communication relève de la mercatique relationnelle et vise à fidéliser la clientèle.

Elle est déclinée ici dans le cadre d'une **stratégie de type mondial** ou global dans la mesure où le segment de clientèle visé a des caractéristiques propres inhérentes à un style de vie et non liées aux origines géographiques.

2.3. En matière de distribution, justifiez l'intérêt de la stratégie envisagée et dites pourquoi les objectifs semblent réalisables. (1,5 point)

La stratégie multicanale de vente directe vise le contact avec le client sans passer par un intermédiaire non partenaire, intermédiation souvent onéreuse.

Le contact peut déboucher sur l'achat ponctuel après renseignements auprès du réseau Club Med ou visite du site Internet du Groupe ou encore entraîner à terme une fidélisation du client, rôle du CRM. Le Groupe contrôle mieux ainsi son circuit de distribution et le développement envisagé, qui privilégie le canal Internet, peut aboutir à des objectifs réalisables : en 2010, les taux de couverture sont déjà de 58 % et 18 % contre 60 % et 20 % visés en 2012 respectivement en ventes directes dont Internet.

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.

DOSSIER 3 : ÉVOLUTION DES RÉSULTATS

(7 points)

3.1 Analysez l'évolution du résultat opérationnel du Groupe entre 2009 et 2011 : (3 points)

– en soulignant la contribution des différentes activités (Villages, Patrimoine et Autre).

Entre 2009 et 2011, le résultat opérationnel du Groupe progresse de 130 % (ou + 3,3 points en ratio) :

- grâce à la contribution du résultat opérationnel « Villages » qui augmente de plus de 69 % (ou + 6,9 points en ratio) dans les zones Europe et surtout Asie et avec un début de redressement dans la zone Amériques, tout ceci à la suite du positionnement dans le haut de gamme ;
- à cause de la hausse contrastée de plus de 17 % (ou + 0,45 point en ratio) de la contribution du résultat opérationnel « Patrimoine » ;
- compte tenu de l'augmentation régulière de plus de 59 % (ou + 1,2 point en ratio) de la contribution du résultat opérationnel « Autre ».

– en indiquant si les coûts ont été globalement maîtrisés ou non.

En comparant pour la période concernée les EBITDAR, EBITDA et ROC Villages, on observe que :

- les loyers, après une légère hausse de 2 %, baisse de plus de 8 % ;
- les dotations (nettes des reprises) aux amortissements, dépréciations et provisions restent à un niveau presque constant (65 M€) ;
- le Compte de résultat révèle des charges financières en baisse.

Comme le chiffre d'affaires est en hausse, on peut en déduire que globalement les coûts ont été maîtrisés sur la période.

3.2. Sur le plan financier

(2 points)

– prononcez-vous sur le financement long et court en calculant le taux d'endettement net à fin 2009, 2010 et 2011.

Le bilan en annexe ne fournit que les dettes financières nettes qui concernent ainsi le financement long et court. Le calcul des taux s'en déduit selon le rapport :

Dettes financières nettes / Capitaux propres et IM

| Année | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------|---------|---------|---------|
| Taux | 48,58 % | 38,18 % | 32,23 % |

– jugez le financement de l'exploitation et du hors exploitation en appréciant l'évolution du BFR (Besoin en Fonds de Roulement).

Le Besoin en Fonds de Roulement correspond en fait à un dégagement de ressources car, alors que les clients règlent les prestations majoritairement au comptant et que la rotation des stocks, dans les Villages notamment, doit être élevée, le Groupe obtient vraisemblablement des délais de paiement auprès des fournisseurs.

On note que le dégagement progresse, preuve que le Groupe finance en partie son exploitation et hors exploitation par une bonne gestion du crédit interentreprises.

3.3. Commentez de façon structurée l'évolution de la rentabilité du Groupe selon les points suivants : (2 points)

– l'activité

En dépit d'une conjoncture internationale difficile, le Groupe Club Med est parvenu, en 2011, à renforcer la progression de son activité : son chiffre d'affaires est en effet en hausse de 5,17 % par rapport à 2010.

Cette réussite semble correspondre à un début de réalisation des objectifs fixés dans le cadre de la stratégie de montée en gamme et de développement à l'international : les prix augmentent de façon concomitante avec la hausse du nombre de clients.

– le résultat opérationnel

La progression du résultat opérationnel, grâce notamment à celle des Villages, montre une maîtrise régulière des coûts en amont, maîtrise dont une explication partielle peut provenir de l'avancement dans la mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Cette pratique devrait permettre une amélioration structurelle et continue des marges opérationnelles.

– le résultat net avant impôts

Le résultat net a augmenté de façon spectaculaire sur la période d'étude, passant, en trois ans, d'une perte de 53 M€ à un bénéfice de 2M€. La hausse du chiffre d'affaires, la maîtrise des coûts, rappelée ci-dessus, et la baisse des charges financières expliquent cette évolution. On notera, cependant, que le taux de profitabilité est très faible (0,14%) mais l'atteinte des objectifs dans l'avenir devrait conduire à une nette amélioration.

– le « cash flow » disponible

L'évolution positive du « free cash flow » renforce la structure financière du Groupe : l'exploitation dégage des ressources et les cessions apportent des fonds, ce qui permet de rembourser les dettes financières et surtout de réaliser les investissements nécessaires à l'application de la stratégie de repositionnement et de développement international.

Conclusion : Le redressement du groupe semble bien confirmé et, si les objectifs se réalisent dans le futur, le poste « Distributions mises en paiement au cours de l'exercice » devrait réapparaître dans le tableau de financement.