

Julie CRAVEDI

Walid BEN-DAYA

Clément HERRAULT

Elodie LECOMTE

DOSSIER DE STRATEGIE :

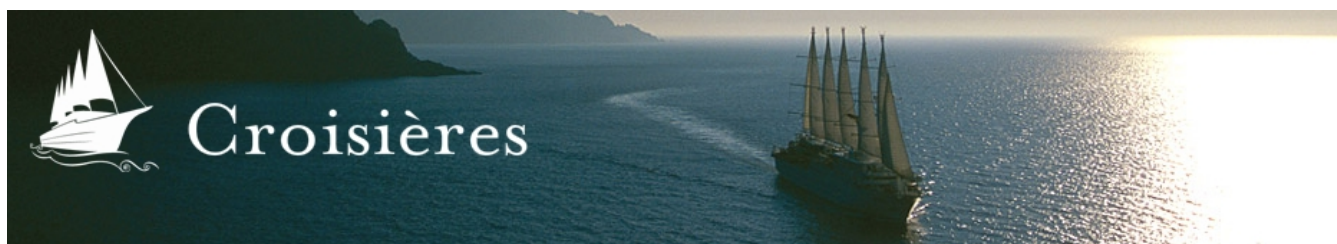
LE CLUB MED MONTE EN GAMME



Année 2006/2007

SOMMAIRE

<i>Introduction.....</i>	<i>p. 2</i>
I. Environnement du problème	p. 4
A. Analyse externe du marché du tourisme	p. 4
1. <i>Eude de l'offre</i>	<i>p. 4</i>
2. <i>Etude de la demande</i>	<i>p. 6</i>
3. <i>Etude de l'environnement</i>	<i>p. 7</i>
4. <i>Opportunités et menaces du secteur touristique</i>	<i>p. 7</i>
B. Eléments internes au Club Med	p. 9
1. <i>Historique du Groupe</i>	<i>p. 9</i>
2. <i>Stratégie du Club Med</i>	<i>p.10</i>
3. <i>Diagnostic interne du Club Med</i>	<i>p.12</i>
II. Analyse de la solution adoptée par le Club Med	p.15
A. Les grandes lignes de la solution	p.15
B. Les moyens mis en œuvre	p.15
<i>Conclusion.....</i>	<i>p.20</i>
<i>Sources.....</i>	<i>p.21</i>



INTRODUCTION

Depuis l'ouverture du premier village, plus de cinquante ans ont passé et le Club Med est aujourd'hui un acteur incontournable du tourisme grâce à son esprit pionnier et à son ambition. Leader mondial des villages de vacances, avec une centaine de villages situés aux quatre coins du monde, la marque au trident est une des rares entreprises touristiques françaises cotées en bourse à bénéficier d'une notoriété mondiale.

Les valeurs véhiculées par le Club Med, liberté, gentillesse, créativité, associées à ce qui fait la richesse du Club, sa formule du tout compris, le sport à volonté, une table généreuse, la fête, des structures d'accueil pour les enfants et surtout ses célèbres G.O (Gentils Organisateurs), autant d'éléments qui ont propulsé la marque au trident au septième rang mondial des Tour Opérateurs en 2003. Avec sa marque Jet Tours, filiale du Club à 100% depuis 1999, il propose une grande variété de circuits et de séjours aux quatre coins du monde.

Années après années, le manque d'investissement dû à une rentabilité en baisse, les plans d'économie en chaîne et la banalisation de la formule Club Med ont fait fuir la clientèle. Son image s'est fortement détériorée, en effet, les prestations sont jugées insuffisantes, les infrastructures médiocres et l'animation moyenne.

Par ailleurs, depuis 2000, le Club n'a pas été épargné par les difficultés auxquelles s'est trouvé confronté le secteur du tourisme : guerre en Irak, épidémie de pneumopathie atypique, menaces et attentats terroristes, mauvaise conjoncture économique... Mais le Club Med a su résister à cette épreuve en diversifiant ses activités et en étant présent dans tous les domaines du loisir et du divertissement. L'entreprise a su également adapter ses capacités d'accueil et appliquer sa volonté de faire du Club un Tour Opérateur « haut de gamme, convivial et multiculturel », avec un objectif baptisé « Cap sur l'incomparable ».

En 2004, le groupe français Accor sous la direction de Jean-Marc Espalioux devient l'actionnaire de référence du Club Med en prenant une participation de 28,9% dans le capital du Club Med.

Nous allons donc étudier la politique de redressement de l'entreprise entamée en 2002 renforçant ainsi la stratégie de montée de gamme vers le luxe et permettant la mise en place de synergies afin d'accélérer le retour à la rentabilité du Club Med.

I. Environnement du problème

Le Club Med se situe sur le marché du tourisme qui est à la fois versatile de part la demande et très concurrencé en raison du nombre important de voyagistes présent sur le secteur. L'environnement est également un acteur qui joue un rôle majeur car il vient à la fois influencer l'offre et la demande.

A. Analyse externe du marché du tourisme

1. Etude de l'offre

Les acteurs du marché du tourisme :

Le tourisme se développe grâce à une multitude d'entreprises et de structures, connues ou non du grand public. Les principaux acteurs du monde du tourisme sont les voyagistes (également appelés tour opérateurs ou TO). Ces entreprises imaginent et élaborent les voyages.

Elles proposent diverses formules, plus ou moins élaborées :

- vol sec
- circuit en groupe accompagné
- l'autotour individuel (circuit en voiture avec pré-réservation des sites d'hébergements)

Il est également possible d'organiser son voyage "à la carte", en assemblant, selon ses désirs, le transport, l'hébergement, les visites... le tout constituant un forfait.

En France, il y a environ entre 400 et 500 voyagistes, dont une centaine est spécialisée dans le réceptif, ils peuvent être classés en 3 catégories :

- **Les généralistes** : comme Club Med, Nouvelles Frontières, Fram, Jet Tours qui proposent des séjours sur diverses destinations et avec un large choix de formules.
- **Les spécialistes par destination** : comme Pacha Tours ou Asia, dont le nom indique généralement la vocation et qui se spécialisent principalement sur une ou plusieurs destinations.
- **Les spécialistes par produits** : comme Clio, Terre d'aventures... qui proposent des séjours culturels, sportifs, d'aventure ou d'incentive.

Les principaux acteurs sur le marché sont globalement les généralistes car ce sont ceux qui offrent le plus de choix aux clients à des prix compétitifs.

Tour-opérateurs	CA 2005 (en millions d'€)	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	452,7	Filiale du groupe First Choice.
Voyages Fram	411,4	
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	214,4	CA de l'activité tour-operating du groupe.
Thomas Cook TO	190	CA de l'activité de tour-opérateur 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.

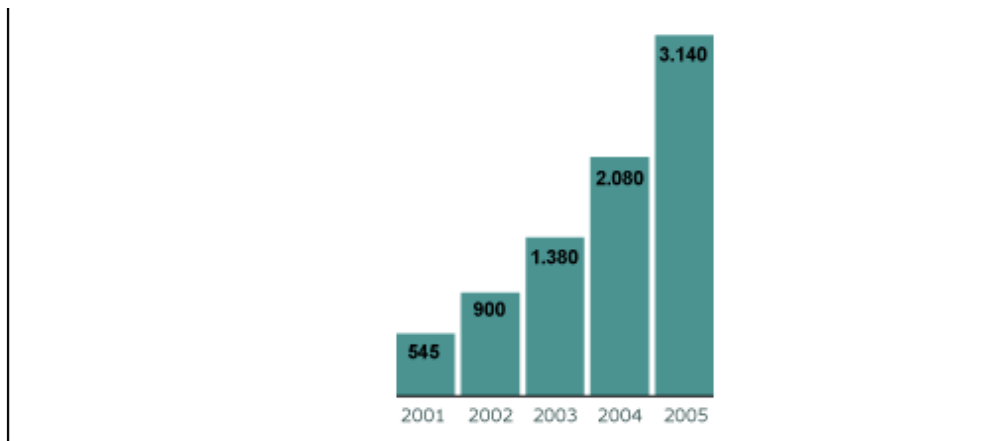
Les deux principaux acteurs sur ce marché sont : le Club Med son suiveur Nouvelles Frontières, racheté par TUI, qui détient 19% de part de marché.

L'évolution des systèmes de distribution dans le tourisme :

La distribution des voyages à forfait, traditionnellement réalisée par les agences de voyages, est en plein bouleversement, obligeant 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.

Certains acteurs se sont concentrés sur ce canal comme Go Voyages ou Last Minutes. Tous ne souhaitent pas renoncer aux agences physiques comme Nouvelles Frontières et Voyageurs du Monde qui préfèrent étendre leur réseau d'agence et développer une complémentarité entre Internet, comme outil d'information, et le canal de distribution classique. Cette stratégie est particulièrement privilégiée pour les produits se situant en milieu et haut de gamme.

France : L'e-tourisme poursuit son envolée
Evolution du volume d'affaires de l'e-tourisme en France, en millions d'euros



Le volume d'affaires du tourisme en ligne en France atteint plus de 3 milliards d'euros en 2005, selon le Benchmark Group. En parallèle, son poids au sein du e-commerce ne cesse de s'accroître d'année en année, avec 45 % du volume d'affaires du e-commerce.

2. Etude de la demande dans ce secteur

La demande sur la marché du tourisme est à la fois versatile et très exigeante, elle recherche le rapport qualité/prix le meilleur possible, et si la prestation ne correspond pas à ses besoins elle n'hésite pas à changer de voyageur.

On peut établir une typologie dite canonique, c'est-à-dire associer les attitudes et les comportements des vacanciers et des touristes. On peut définir 3 grandes familles :

- **Les découvreurs** : c'est la clientèle touristique par excellence ; ils sont curieux de découvrir, avides de dépaysement et plutôt aisés. Ils représentent un peu plus du quart des vacanciers de plus de 15 ans et plus de 30% des voyages effectués.
- **Les habitués** : ils sont fidèles, assez représentatifs des populations à revenus moyens. Rejetant les vacances en famille élargies, appréciant les séjours en couple, ils éprouvent un fort besoin de retrouver chaque année un environnement connu et leurs habitudes de vacances. Ils représentent près d'un Français sur deux et 45% du nombre de voyages.
- **Les vacanciers** : contraints en raison de la faiblesse de leurs revenus ou parce qu'ils ont une famille nombreuse, ils privilégient les vacances pratiques et peu coûteuses. Ils regroupent le quart de la population vacancière et des voyages. C'est dans ce groupe que l'on retrouve les personnes les plus susceptibles de basculer dans la catégorie des non-partants en fonction de la situation économique et sociale.

Au-delà des types, est apparue la variété de l'affectation du temps libre qui aujourd'hui ne va à l'évidence plus totalement aux vacances. La stratégie touristique s'insère donc dans une stratégie du temps libre.

Quant aux non-partants en vacances, enfin, on estime à près de 37 % le pourcentage de Français qui ne partent pas "en vacances" chaque année.

3. Etude de l'environnement dans ce secteur

Le tourisme est un marché souvent touché par les mutations environnementales. Les conflits sociaux et géopolitiques ont entraînés la baisse de fréquentation de certaines destinations comme nous avons pu le constater avec la Guerre en Irak ou les attentats du 11 septembre qui ont eu un lourd impact sur les vols aériens et par conséquent sur les ventes de séjours longue distance.

La conjoncture économique est l'un des principaux acteurs qui influencent le secteur en effet si le revenu de ménages diminue ou si le coût de la vie augmente, les ménages auront tendance à privilégier les dépenses essentielles et donc à négliger les vacances.

De plus ce secteur doit prendre en compte une autre variable toute aussi importante qui est le climat, comme nous avons pu le constater avec le Tsunami, ce sont des facteurs parfois imprévisibles qui représentent une menace constante pour le tourisme.

La prise en compte de la protection de l'environnement est également un facteur non négligeable avec l'émergence du tourisme durable au sein des pays sous développés. De plus en plus, les tours opérateur mettent en place des chartes éthiques et s'engagent à prendre en compte leurs besoins et sont incités à utiliser la main d'œuvre locale et les produits locaux plutôt que de les importer à moindre coûts. Cette mutation concerne également l'engagement dans la lutte contre le tourisme sexuel dans les pays asiatiques et peu développés.

Enfin, la saisonnalité imposée par le rythme des vacances scolaires peut être à la fois perçue comme un atout ou un frein par les professionnels du tourisme qui devront s'adapter à ce phénomène.

4. Opportunités et menaces du secteur touristique

Le secteur du tourisme présente aux professionnels de nombreuses opportunités de développement, cependant ce n'est pas sans risques car c'est un secteur très concurrentiel et en pleine croissance.

Afin de mieux cerner quelles sont les opportunités et menaces de développement présentes sur le secteur du tourisme, nous allons utiliser la méthode PESTC, qui consiste à prendre en compte les facteurs Politiques, Economiques, Sociaux, Techniques et Culturels. Nous ajouterons une ligne consacrée au facteur environnemental qui est très important dans ce type d'activité.

	Opportunités	Menaces
Politique	Les lois sur la réduction du temps de travail ont permis aux clients de partir plus souvent en France ou à l'étranger pour des durées plus courtes ce qui a favorisé le développement des formules « court séjour ».	L'instabilité politique et géopolitique vient influencer les départs en voyages comme nous pouvons le constater lors des Guerres et des attentats terroristes.
Economie	On peut observer une baisse des prix des séjours avec les réservations de dernières minutes, le développement des sites Internet et l'arrivée des compagnies low-cost.	La baisse du pouvoir d'achat des ménages et le passage à l'Euro ont fortement freiné les départs en voyages principalement en période de vacances scolaires.
Social	De plus en plus de jeunes partent en vacances entre amis à l'étranger à la recherche d'un esprit « club », les gens recherchent un esprit à la fois festif et convivial.	La hausse du chômage est facteur lourd de conséquences qui empêche l'évolution de nombreux secteurs économiques.
Technique	Internet représente un véritable potentiel de développement pour les voyageurs en tant qu'outil d'informations mais aussi pour réserver des séjours sans se déplacer.	La maintenance des avions remise en cause avec la création de la liste « noire » risque de diminuer les départs aériens, tout comme la hausse des accidents ces dernières années. Les réservations tardives représentent un risque, les départs ne sont pas assurés et le surbooking se développe.
Culturel	Les gens recherchent des produits culturels alliant repos et découverte, et ont un fort engouement pour les destinations exotiques et dépaysantes.	Les clients recherchent des prestations alliant authenticité, simplicité. Mais aussi des voyages moins loin et plus courts.
Environnement	L'arrivée du tourisme durable représente un fort pouvoir de	Les catastrophes naturelles comme le Tsunami ou les tempêtes qui détruisent

	<p>développement et véritable argument de vente, certain groupe ont même été jusqu'à s'allier avec des ONG (comme Kuoni).</p>	<p>certains endroits viennent influencer les départs en vacances.</p> <p>Il y a également une prise de conscience concernant le manque de ressources (principalement en eau) dans certains pays, ce qui empêche le développement du tourisme dans ces endroits ou alors avec des conditions rigides qui font augmenter les prix des séjours.</p>
--	---	--

B. Les éléments internes au Club Med

1. *Historique*

Le Club Med a été fondé le 27 avril 1950 par Gérard Blitz sous forme d'association à but non lucratif dont le but officiel était de " développer le goût de la vie en plein air et la pratique de l'éducation physique et des sports ". Au départ, les installations de ce nouvel organisme de loisirs restent rudimentaires.

En 1957, Le Club Med invente le « collier bar » composé de boules de couleur correspondant à une valeur fiduciaire ce qui supprime toutes les contraintes d'argent dans les villages (remplacé par la club med pass). Cette même année, l'association Club Med est dissoute et se transforme en société anonyme, Club Méditerranée S.A, qui entame son développement dans un premier temps sur le marché européen puis dans le reste du monde.

En 1993, la crise économique suite à la Guerre du Golfe, touche durement le Club Med qui enregistre une perte de 300 millions de francs conduisant la direction du Club à engager un plan de restructuration. Un plan de refondation de la société est engagé dans tous les domaines (marketing, opérations, ressources humaines, finances...) dès janvier 1998.

En 1999, pour s'étendre sur le plan mondial et poursuivre son développement dans son cœur de métier, le groupe cherche à se renforcer pays par pays avec des partenariats et des acquisitions qui lui permettent d'affirmer ses positions stratégiques. L'acquisition de Jet Tours en juin 1999, quatrième tour opérateur français, s'inscrit dans cette logique de développement.

En 2001, le Club Med rachète Gymnase Club en mai qui deviendra Club Med Gym, évènement qui marque la poursuite de la stratégie d'extension des activités Club vers les loisirs.

En 2002, face aux difficultés du marché (menaces et attentats terroristes, épidémie, mauvaise conjoncture économique...) le groupe plonge dans la crise et met donc en place un nouveau plan de réorganisation. La volonté du est de montée en gamme ce qui se traduit par la fermeture de nombreux villages.

2. La stratégie du Club Med

La stratégie de ce voyageur s'inscrit dans la logique de son objectif prioritaire, à savoir, rester le premier groupe touristique français.

La segmentation et positionnement

En ce qui concerne la segmentation, le Club Med cible plusieurs segments de clientèle :

- en fonction des différents types de clientèles :
 - jeunes célibataires avec le concept du club Oyyo
 - couples avec des chambres spéciales et des cadeaux de bienvenus
 - familles avec la création des Club enfants
 - seniors avec des activités adaptées

	villages	hôtels	circuits	loisir/détente
jeunes				
couples	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
familles				<input checked="" type="checkbox"/>
seniors	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

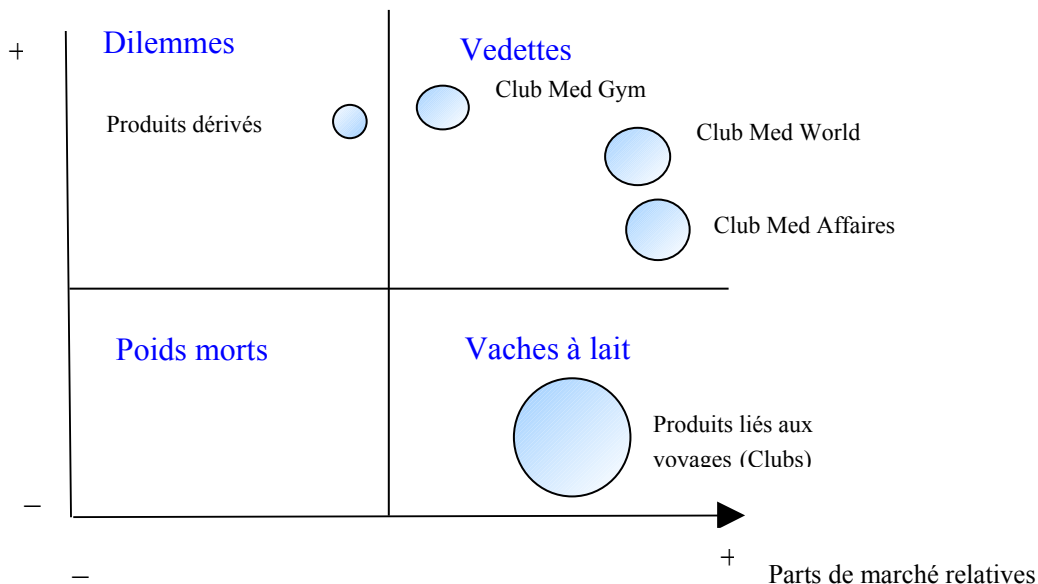
- En fonction des différentes activités touristiques :
 - tourisme balnéaire
 - tourisme de montagne
 - tourisme rural
 - tourisme d'affaires
 - tourisme de plaisance

- tourisme sportif

Le groupe cherche à se positionner comme un club novateur, convivial, multiculturel et surtout haut de gamme. En effet, il y a cinq ans, plus d'un tiers des villages étaient classés 1 ou 2 tridents mais en 2008 ils seront tous 3 et 4 tridents. Le club Med est aujourd'hui la seule entreprise à proposer deux caractéristiques contradictoires en apparence : un très haut niveau de prestations hôtelières et une ambiance chaleureuse. La montée en gamme du club représente un fort investissement. La rénovation des villages représentera environ 300 millions d'euros pour l'entreprise.

La gestion du portefeuille d'activités de l'entreprise

Taux de croissance prévisionnel
du secteur



Le club Med affaires met à la disposition des entreprises une trentaine de villages, à travers le monde, adaptés aux événements qu'elles organisent comme par exemple des incentives, des séminaires ou des congrès.

Le Club Med World est un lieu original situé à Paris. Sous cette enseigne, on peut trouver des restaurants, bars, boutiques, agence de voyage mais aussi salle pour des concerts et soirées. C'est un lieu aussi bien destiné aux particuliers qu'aux professionnels.

Le Club Med Gym, leader du fitness en France depuis plus 25 ans, propose aux parisiens des espaces propices à l'activité physique et la détente dans 22 endroits situés au cœur de Paris.

L'entreprise a aussi développé une gamme de produits dérivés comme les gels douche ou les serviettes de bain dont les parts de marché restent relativement faibles.

3. Diagnostic interne du Club Med

Les forces :

Produit/ service

- Les villages sont principalement situés dans des sites exceptionnels
- Le groupe a mis en place une offre unique et complémentaire et surtout cohérente.
- L'offre d'hiver s'est diversifiée avec 76 villages ouverts en hiver 2002.
- Club Med s'intéresse aux jeunes. Oyyo, le premier village destiné aux jeunes.
- D'ici 2008, disparition des villages de 1 et 2 tridents
- Montée en gamme des services qui traduit la nouvelle stratégie du Club Med
- Ambiance conviviale et joyeuse des clubs, proposition d'une large gamme d'activités, une formule « Total All-Inclusive »
- image de marque très forte, notoriété de la marque extrêmement forte

Distribution

- Haute performance et technicité du site Internet « www.clubmed.fr »
- élargissement des réseaux de distribution à plus de 1300 agences et possibilité d'élargir aux filiales d'Accor

Finance

- La structure financière du Club Méditerranée reste saine, et malgré une chute du chiffre d'affaires entre 2001 et 2002, le résultat d'exploitation est positif sur l'été 2002
- La rentabilité d'exploitation a pu être maintenue grâce au plan d'adaptation des capacités hôtelières liée à la baisse de la demande
- La re-segmentation de l'offre vers des villages $\frac{3}{4}$ tridents a généré 39 millions d'euros sur le résultat d'exploitation 2002
- De nombreuses économies dans les coûts fixes (48 millions d'euros)
- Les villages non rentables sont fermés
- Redressement accompli de Jet Tours (+2 points de parts de marché)

Marketing

- Une nouvelle campagne de communication a été lancée en 2003. Le groupe a opté pour une stratégie de différenciation, de démarcation des concurrents
- Cette campagne est cohérente avec la politique marketing du groupe, à savoir un marketing personnalisé, où l'on choisit son club, comme on choisit ses vacances, à la différence d'un tourisme de masse

Ressources humaines

- La politique de ressources humaines du groupe, privilégiant formation et adaptation des équipes a renforcé la professionnalisation des métiers et la mise en œuvre d'une décentralisation opérationnelle
- Le groupe privilégie l'emploi de main d'œuvre locale pour pouvoir les postes de GE (Gentils Employés). Cette démarche lui permet de nouer des liens privilégiés avec les institutions politiques des pays d'implantation.

Les faiblesses :

Produit/ service

- Prix trop élevés par rapport aux concurrents, c'est pour cette raison que le Club rénove ses villages pour en faire des 3/4 Tridents, l'argument « qualité incomparable » permettant de faire face à cette faiblesse
- Image négative et populaire « beauf » (les « Bronzés ») dont souffre aujourd'hui le Club notamment s'il veut attirer une clientèle haut de gamme. L'image de marque du groupe étant très ancrée, le Club peine à se débarrasser de cette image populaire et exclue pourtant la clientèle « populaire » en appliquant des tarifs trop élevés.

Finance

- Niveau de rentabilité insuffisant, en particulier sur la zone Etats-Unis, en perte depuis trois ans. La perte d'exploitation dans cette zone a toutefois été réduite
- Baisse du chiffre d'affaires (chute de 12% entre 2001 et 2002)
- De même il y a une baisse des investissements de 36% entre 2001 et 2002
- En ce qui concerne les actionnaires et les investisseurs, ils ont été privés de plus-values depuis deux ans et ont été privé de dividendes

Ressources humaines

- On constate une réduction de 12% des effectifs, dont 189 en France.

Les attentats du 11 septembre ont affecté le marché du tourisme.

Certes, par rapport à certain de ces concurrents, le Club bénéficie d'avantages concurrentiels mais la demande demeure très menaçante.

En outre, la principale faiblesse du groupe provient de ses difficultés financières. Le chiffre d'affaires et les résultats ne sont pas aussi performants que ce que l'on pourrait attendre, néanmoins la structure financière reste globalement saine.

En outre, le groupe apparaît comme dynamique, réactif, de fait de son offre et surtout de sa capacité à gérer les crises éventuelles.

Pour faire face aux menaces du secteur, le Club Med a du repenser sa stratégie concurrentielle et en adopter une nouvelle afin de lui permettre de renverser la tendance actuelle.

II. Analyse de la solution adoptée par le Club Med

Contrairement à de nombreux de ses concurrents, le Club Med a préféré revoir l'ensemble de sa stratégie plutôt que de modifier certains axes. Le groupe a donc décidé d'instaurer une politique de montée en gamme.

A. Les grandes lignes de la solution

Comme nous l'avons décrit précédemment, plusieurs handicaps majeurs ont été mis en relief :

- le coût des séjours était jugé trop élevé en regard des prestations,
- partir avec le Club n'était plus synonyme de liberté mais d'embrigadement,
- les villages étaient perçus comme des ghettos coupés de la vie locale,
- la liberté des mœurs qui avait fait la réputation du Club provoquait la fuite des familles,
- la familiarité imposée dans les relations entre GO et GM rebutait plus qu'elle ne séduisait.

Le Club a donc procédé à une refonte complète de sa stratégie pour faire face à cette épreuve et va s'appliquer à respecter leur nouvel engagement : « haut de gamme, convivial et multiculturel » avec un objectif principal baptisé « Cap sur l'incomparable ».

Pour cela, les capacités d'accueil des sites vont être adaptées et de nouveaux engagements principalement basé sur le mix marketing vont être pris.

B. Les moyens mis en œuvre

Pour respecter ses engagements, le Club Med s'est remis en question et a procédé à de nombreux changements sur plusieurs axes stratégiques.

Les produits et services proposés :

Tout d'abord, lorsqu'Henri Giscard d'Estaing arrive aux commandes de l'entreprise en 2002, celui s'empresse de stopper les pertes financière des villages jugés trop peu rentables, cette mesure concerne seize villages ainsi que le Club World de Montréal, et le concept Oyyo est mis en sommeil. Au fur et à mesure, tous les sites non stratégiques vont être fermés, aujourd'hui, on dénombre 50 fermetures.

Parallèlement, 70 villages ont été rénovés, 20 autres ont été créés et 20 sont montés en gamme.

Le Club diversifie ses services et met en place par exemple le « Bar & Snacking inclus » qui offre à chacun la possibilité de consommer sans compter pendant son séjour, le « Club Med Baby Welcome », qui offre une gamme complète de services pratiques pour les bébés et jeunes enfants (matériel, puériculture, prestation adaptée) et le concept « Passworld Club Med Teen Access », qui propose aux adolescents un lieu conçu et dessiné pour eux.

Diverses offres de vacances sont proposées : l'offre de « vacances à la carte » conçue par le Club Med a pour objectif de permettre à chacun de moduler son séjour selon ses désirs et ses possibilités. Autre offre, « le confort à la carte » offre le choix entre cinq catégories de chambre et trois niveaux de confort.

Concrètement, dans les Club, les allées, les couloirs sont d'une propreté parfaite et décorés avec soin. À l'accueil, le tutoiement d'office est remplacé par le vouvoiement avec prénom. Les activités sportives, les animations ne sont plus imposées, mais suggérées avec un choix plus vaste. Côté nourriture, c'est moins l'abondance que la qualité et le raffinement qui caractérisent les buffets. Les chambres sont truffées de gravures et de bibelots venus du pays hôte, la cuisine et les animations s'inspirent de ses traditions. Enfin, un programme d'excursions est systématiquement proposé par des GO bons connaisseurs du pays.

L'entreprise a aussi signé des accords exclusifs avec des transporteurs aériens, afin d'assurer un service privilégié à sa clientèle.

La segmentation et le positionnement

Désormais, le Club Med veut attirer les chefs d'entreprise, cadres supérieurs et professions libérales, qui ont peu de temps libre, mais des revenus confortables.

De plus, les populations aisées sont moins sensibles aux aléas climatiques et géopolitiques, véritable vecteur du secteur touristique.

En France, ce nouveau positionnement vise la tranche des 20 % de la population qui ont les plus gros revenus. Dans cette catégorie, les études font apparaître 2.2 millions de clients potentiels, susceptibles d'être intéressés par une offre plus raffinée. Or, le Club Med a seulement 450 000 clients individuels en France. Conquérir 20 % de ce potentiel lui permettrait de doubler de taille sur son premier marché.

L'ambition est claire et lourde de conséquence, 97 % des Villages doivent être positionnés haut de gamme en quelques années.

Communication

Le 6 Mars 2005, la nouvelle campagne publicitaire « Les visages », conçue par l'agence Publicis Conseil, est diffusée sur tous les écrans français. L'objectif est de révéler le nouveau positionnement en valorisant les sites exceptionnels, la promotion (comme par exemple le vol à 1€) afin de réveiller les clients anciens ou occasionnels.

Le logo a été également modernisé de façon à communiquer l'élégance, le raffinement, la modernité, l'ouverture sur le monde, du nouveau Club Med.

A terme, le Groupe devra être perçu comme une marque mondiale forte, une griffe résolument ancrée dans l'univers du luxe.

Les ressources humaines

La nouvelle stratégie d'entreprise s'appuie en particulier sur une meilleure gestion des compétences. L'entreprise a mis en place un nouveau logiciel informatique comportant des applications liées au recrutement, à la gestion des contrats de travail, à l'affectation des GO dans les villages, à la formation et à terme, le système de paie y sera également intégré.

Ce logiciel va permettre d'appuyer la nouvelle politique de ressources humaines du Club. En effet, les outils de reporting et de pilotage sont devenus indispensables pour l'entreprise, et le suivi de ces collaborateurs est désormais incontournable. On constate que le Club Med mobilise 250 métiers différents, dont chacun fait appel à une dizaine de compétences.

Aujourd'hui, le Club Med prend aussi des engagements vis-à-vis de ses collaborateurs : il y a une véritable cohérence entre les systèmes de management et la stratégie partout dans le monde. Désormais, les employés devront respecter cinq valeurs fondamentales : la « multiculturalité », l'esprit pionnier, la gentillesse, la liberté et la responsabilité.

La multiculturalité a été mise en place sur le terrain et concerne : 40 pays, 5 continents, 96 nationalités, 30 langues parlées et 70% de GO internationaux par Village en moyenne. 84% des Villages accueillent des GO de 7 nationalités au moins et 35% des GO de 15 nationalités ou plus.

Les différentes composantes de l'offre : générosité, personnalisation et raffinement, ont conduit à repositionner et renforcer certains des métiers du Club Med. L'entreprise s'est enrichie de deux nouvelles filières : la filière Hôtelière et la filière Loisirs.

Le réseau de distribution

Pour recruter et fidéliser cette nouvelle cible au fort potentiel, le groupe a dû adapter la distribution de ses produits, que ce soit pour le développement de ses réseaux que pour les services et la formation au produit.

Tout d'abord, les réseaux de vente directs et indirects ont bénéficié de formations et d'un accompagnement suivi pour s'approprier le nouveau positionnement. Parallèlement, dans toutes les zones, la formation des commerciaux et des agents directs et indirects s'est élargie et intensifiée.

En Asie, 179 agents ont été formés. En Amérique, les agents les plus actifs ont bénéficié de programmes spécifiques de motivation. Le nouveau concept a remporté dans toutes les zones l'adhésion de la profession.

En France, le réseau indirect constitué en hiver 2004 pour se rapprocher des clients de Province, a accru ses ventes de 51 %, ce qui constitue un levier incontournable du développement du groupe et a contribué pour 8,3 % aux ventes contre 5,8 % en 2004. L'accord de distribution des produits Club Med et Jet tours avec Thomas Cook Voyages a également été renouvelé après 40 ans de partenariat entre les deux opérateurs. Dans les autres pays d'Europe, le Club Med a poursuivi son insertion sur les marchés locaux : développement d'agences Club Med en Suisse, en Belgique et en Israël, mise en place de représentants directs auprès d'agences allemandes et introduction en Russie et en Espagne où il y a un fort potentiel.

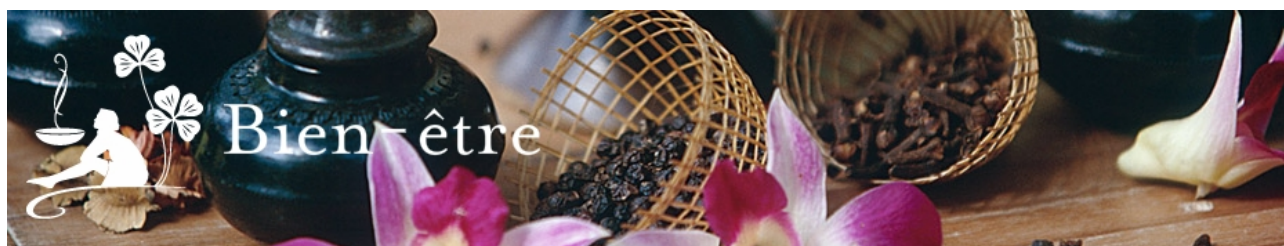
Enfin, Club Med a entièrement revu son site Internet afin qu'il soit plus fonctionnel pour sa clientèle mais aussi pour qu'il corresponde à son nouveau positionnement « haut de gamme ». Les clients trouvent tous les renseignements dont ils ont besoin concernant la destination, les formalités administratives et médicales. Ils peuvent même visiter certains sites et réserver leurs vacances en fonction des critères qui leurs conviennent. C'est également la possibilité pour les personnes de profiter des offres promotionnelles mises en avant sur Internet.

L'engagement Club Med :

Aujourd'hui, le Club Med s'engage à lutter contre le tourisme sexuel qui est un fléau qui touche de plus en plus de pays du sud et principalement les enfants.

Le groupe s'engage à aider les victimes et informe les clients sur les préjugés reçus comme par exemple que c'est un moyen d'aider économiquement une famille que de pratiquer cette « activité ».

Cet engagement se fait auprès d'une association de lutte contre le tourisme sexuel l'ECPAT et incite les clients témoins de ces pratiques à dénoncer à la fois les touristes pratiquants cet acte mais aussi les organismes qui le propose. Il rappelle même les sanctions qui peuvent être prises contre une personne prise en flagrant délit de pratique de tourisme sexuelle afin de sensibiliser les clients.



CONCLUSION

En France, où la mise en œuvre du modèle économique est la plus aboutie, le groupe a enregistré en 2005 sa première croissance en volume et en valeur depuis huit saisons avec une progression du chiffre d'affaires par journée hôtelière de 4.3 % et du volume de 9.1 %.

Les résultats annuels de 2006 sont en croissance, une nouvelle étape est franchie dans la mise en oeuvre de la stratégie et d'ici fin 2008, on peut espérer que le Club Med se positionne comme le spécialiste mondial des vacances tout compris, haut de gamme, conviviales et multiculturelles, comme annoncé précédemment.

Le chiffre d'affaires du Club Méditerranée s'est élevé à 1,68 milliard d'euros pour l'exercice clos le 30 octobre 2006, ce qui représente une progression de 5,6 %, ce qui n'était pas arrivé depuis 4 ans. Nous pouvons donc constater que les efforts mis en place par le groupe ne se sont pas avérés inefficaces et que la stratégie adoptée est la bonne, cependant, il ne faut pas que le Club Med relâche ses efforts sous prétexte que les derniers chiffres sont favorables. En effet, il reste encore de nombreux efforts financiers à réaliser pour que le groupe puisse enfin atteindre l'objectif premier qu'il s'est fixé.

Cependant, ses efforts ne sont pas passés inaperçus face au grand public et aux professionnels : en Europe, le Club Med et Accor ont reçu le prix du plus beau stand au salon Top Resa (plus grand salon des professionnels du Tourisme) pour leur stand commun ; en Asie, Cherating a été nommé le "plus beau Resort 5 étoiles" par l'organisme Hospitality Asia et en Amérique, Punta Cana a été désignée comme la "meilleure destination avec les enfants" par plusieurs magazines familiaux. Les Villages de Peisey-Vallandry et de Marrakech ont également été choisis pour recevoir les congrès de grands réseaux de distribution.



SOURCES

Sites Internet :

- Site Internet du Club Med : www.club.fr
- Site Yahoo Finance pour le rapport annuel du groupe Club Med : **CLUB MEDITERRANEE : Résultats annuels 2006**
- Site Internet Wikipedia : <http://fr.wikipedia.org>
- Site Internet du magazine de la décision : <http://www.decisio.info>

Articles de presse :

- Article du magazine L'Expansion publié le 29/06/2005 : **Objectif luxe pour le Club Med**
- Article du magazine Le Figaro publié le 13/12/2006 : **Le Club Med prend du retard dans sa montée en gamme**
- Article paru sur le site du Ministère des Affaires étrangères : **Club Méditerranée : Deuxième Souffle**
- Article du magazine stratégie n°1419 publié le 22/06/2006 : **Le Club Med s'offre le luxe d'une bonne santé**

