

CLUB MED : 'Tous les bonheurs du monde...'

Créateur de bonheurs depuis 1950, le Club Méditerranée a inventé un nouveau style de vacances : la formule du tout compris dans des villages de vacances, situés dans des endroits idylliques et proposant de multiples activités à sa clientèle.

Compte tenu de l'évolution du marché du tourisme, le Club Méditerranée a récemment choisi de repositionner son offre vers le haut de gamme. La finalité de ce virage stratégique majeur est de revenir sur le chemin de la croissance et de la rentabilité. Toujours pionnier et attentif à sa clientèle, le Club Méditerranée cherche ainsi à se démarquer de la concurrence.

Cette nouvelle stratégie qui est déjà visible dans plusieurs des 80 villages répartis à travers le monde est en réalité un changement en profondeur de toutes les composantes de l'offre. Avec cette nouvelle offre, le Club Méditerranée cherche à proposer une expérience de bonheurs tout compris : bonheurs de vivre l'exceptionnel, de goûter à tout, de découvrir, de se dépenser ou de se ressourcer...

Vous venez d'être recruté(e) comme assistant(e) à la Direction Marketing du Club Méditerranée à Paris. Votre première mission consiste à contribuer à l'élaboration d'un plan marketing pour le marché français. Il vous est demandé de proposer :

- Un diagnostic interne (forces/faiblesses) et un diagnostic externe (opportunités/menaces),
- Une stratégie marketing (objectifs, segmentation, ciblage, positionnement, sources de volume, éléments-moteurs du marketing-mix),
- Un marketing-mix (politique de produit, de prix, de distribution et de communication).

I. Le groupe Club Méditerranée

A. Présentation du groupe

Créé en 1950, Club Méditerranée SA est une entreprise française de services qui commercialise des produits de voyage et de loisirs sous le nom de Club Med. Après un recentrage sur son métier de base (c'est-à-dire l'activité village), le groupe exploite désormais 80 villages de vacances et un bateau de croisière (Club Med 2), et gère de nombreuses agences de voyage. Le recentrage sur l'activité club de vacances s'est traduit par la vente, en 2008, du tour-opérateur Jet Tours et de Club Med Gym et, en 2009, par la fermeture de Club Med World (organisation de séminaires, de soirées événementielles, etc.).

Nommé Président Directeur Général du groupe Club Méditerranée en 2002, Henri Giscard d'Estaing a introduit un virage stratégique majeur qui consiste à repositionner la marque sur le haut de gamme et à accompagner ce changement par des innovations.

En 2008, le chiffre d'affaires du groupe, sans Jet Tours et Club Med Gym (cédés au 2^{ème} semestre), s'élève à 1,494 milliard d'euros, soit une progression de 6 % par rapport à l'année 2007. Les villages du Club Med ont accueilli 1,361 million de clients en 2008, soit une croissance de 2,8 % par rapport à 2007. Il s'agit de la première augmentation du nombre de clients depuis 2001. Le nombre de clients 4/5 tridents s'établit à 595.000 en 2007 à 656.000 en 2008. Le taux d'occupation (que le Club Med exprime en lits disponibles et non pas en chambres disponibles comme dans le domaine hôtelier) se situe à 70,9 %, soit une progression de 2,7 % par rapport à 2007. Le RevPAB (*Revenue Per Available Bed*), c'est-à-dire le revenu par lit disponible (hors taxes et hors transport), qui est l'indicateur de l'activité et mesure l'adhésion des clients à la stratégie, s'établit à 91,4 euros à la journée hôtelière en 2008 (+7,5 %) (cf. tableau 1). L'objectif est d'atteindre un RevPAB (*Revenue Per Available Bed*) de 100 euros.

Tableau 1 : Evolution des résultats du Club Med entre 2006 et 2008

| | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|-------|--------|--------|
| Chiffre d'affaires en millions d'€ | 1.370 | 1.410 | 1.494 |
| Clients (en milliers) | 1.328 | 1.324 | 1.361 |
| Dont clients 4/5 tridents (en milliers) | 462 | 595 | 656 |
| Taux d'occupation | 68 % | 68,2 % | 70,9 % |
| RevPAB : <i>Revenue Per Available Bed</i> | 78,9€ | 85€ | 91,4€ |

Source : Documents internes

En 2008, le groupe affiche un résultat net bénéficiaire de 2 millions d'euros contre un résultat net déficitaire de 8 millions d'euros en 2007. La crise économique et financière a entraîné un ralentissement des réservations et un plus faible volume d'activité. Malgré la baisse enregistrée du chiffre d'affaires pour les neufs premiers mois de l'année 2009, le groupe envisage de poursuivre sa nouvelle stratégie. Toutefois, pour faire face à la crise qui a considérablement affecté le secteur du tourisme, le groupe a décidé de restructurer des villages, de diminuer les durées d'ouverture de plusieurs villages saisonniers 2 et 3 tridents voire de les fermer provisoirement en cas de réservations insuffisantes.

Henri Giscard d'Estaing souligne que, face à la conjoncture économique mondiale qui est défavorable aux activités touristiques, le Club Med, qui bénéficie d'une excellente notoriété, veut s'imposer comme « le spécialiste mondial des vacances tout compris haut de gamme, conviviales et multiculturelles ».

B. La nouvelle stratégie du Club Med

En 2004, le Club Med est passé d'une stratégie de volume à une stratégie de valeur. La montée en gamme se traduit par une offre de plus haut niveau pour répondre à une clientèle exigeante. La capacité hôtelière se décline au Club Med en nombre de tridents et non pas en nombre d'étoiles comme dans l'hôtellerie. Si un trident n'équivaut pas à une étoile, il permet néanmoins de mesurer le niveau de confort qui va de 2 tridents à 5 tridents. La capacité des 4 et 5 tridents, qui représentait 32 % du total en 2006 et 42 % en 2007, représente 47 % de l'offre en 2008 (cf. tableau 2).

Tableau 2 : Evolution de la capacité hôtelière du Club Med par niveau de confort (en % de la capacité totale)

| Niveaux de confort | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------------|------|------|------|
| 2 tridents | 7 | 4 | 2 |
| 3 tridents | 61 | 54 | 51 |
| 4 et 5 tridents | 32 | 42 | 47 |
| Total | 100 | 100 | 100 |

Source : Documents internes

La montée en gamme semble constituer un atout indéniable au vu du comportement des ménages disposant des revenus élevés, car comme le constate Henri Giscard d'Estaing « *lors des crises économiques, la clientèle haut de gamme continue à prendre des vacances et à en avoir les moyens* ». Cette cible paraît donc particulièrement attractive dans un contexte de crise. La formule du « tout compris » dont le Club Med est le créateur présente un autre avantage majeur en période d'incertitude, car les consommateurs cherchent à maîtriser leur budget tout en bénéficiant de la liberté du tout compris.

Dans une interview, Philippe (chef d'entreprise à Lyon) affirme : « *J'aime la formule du Club Med, ce sont de vraies vacances où je ne m'occupe de rien. Je peux faire ce que je veux quand je veux ; tout est proposé mais rien n'est imposé. La formule du « tout compris » présente de nombreux avantages. Je viens en famille. Nous avons deux garçons, ce sont des adolescents affamés. Si nous étions à l'hôtel, je passerais mon temps à passer commande pour la nourriture et les boissons donc à sortir ma carte de crédit, et ensuite pour payer leurs multiples activités. Au Club Med, je passe des vacances sans sortir ma carte de crédit ce qui m'arrive rarement le reste de l'année. Bien sûr, j'ai payé avant de venir et parfois la facture est élevée, surtout en pleine saison. Mais les vacances, c'est sacré...* ».

Les études menées par l'entreprise montrent que les clients du Club Med sont moins exposés à la crise que d'autres groupes de consommateurs. Une étude réalisée en octobre 2008 révèle que 86 % des clients français du haut de gamme n'envisageaient pas de modifier leurs projets de vacances, et plus spécifiquement, 89 % n'avaient pas l'intention de modifier leurs projets de vacances au Club Med.

Toutefois, l'incertitude économique modifie les comportements de réservation de la clientèle. Trois phases peuvent être distinguées : une première phase de démarrage rapide des réservations sous l'effet de la politique délibérée du Club Med (« *early booking* »), une phase d'attentisme qui a tendance à s'amplifier et une phase de « *late booking* » qui connaît également un développement croissant en contexte de crise.

Henri Giscard d'Estaing estime que le Club Med pourra réussir, malgré un contexte de crise, notamment en s'appuyant sur trois atouts essentiels : une base de clientèle en forte croissance dans les villages haut de gamme, une offre « tout compris » qui représente un avantage concurrentiel important en période de crise et un parc de villages désormais majoritairement en 4 et 5 tridents, en cohérence avec les attentes de la clientèle ciblée.

C. L'offre du Club Med

En 1950, le Club Méditerranée inventait le Club Med. Il y a 60 ans, le Club Méditerranée mettait l'évasion à la portée de tous en lançant la formule du tout compris et ses célèbres buffets, démocratisait le sport et faisait la fête de la convivialité - un état d'esprit.

Depuis sa création, et même s'il a connu des difficultés dans le passé, le Club Med est le leader incontesté et incontestable de la formule club sur le marché français. Malgré ses changements stratégiques, il n'a pas renoncé à la formule qui a fait son succès, fondée sur les trois piliers que sont : le village, les GO (gentils organisateurs) et le « tout compris ».

Les vacances TOUT COMPRIS by CLUB MED :

- Choix de 80 sites uniques dans 25 destinations à travers le monde
- Choix de 3 gammes de villages et de prix
- Transport aller-retour, choix de la compagnie aérienne, niveau de confort et horaires (avec supplément)
- Accueil et transfert, taxes et pourboires
- Choix du confort de la chambre : Club, Deluxe, Suite selon les villages
- *Room service* petit-déjeuner dans les Suites, et toutes chambres en village 5 tridents
- Petits-déjeuners, déjeuner, goûters, *snacking* et dîners
- Choix de restaurants avec buffets raffinés et généreux ou service à table
- *Open Bar/snacking* inclus toute la journée avec un large choix de produits
- Club Med Baby *Welcome* : matériel de puériculture, restauration adaptée, biberonnerie
- Séjour offert aux enfants de moins de 4 ans
- Encadrement enfants de 4 à 11 ans par des GO (gentils organisateurs) multilingues spécialisés
- Club adolescents de 11 à 18 ans
- Choix entre 10 et 15 activités sportives et de bien-être : ski nautique, voile, fitness, trapèze, ski, ...
- Neige : forfaits remontées mécaniques et cours collectifs inclus, etc.
- Accès gratuit *hamman* et sauna en villages 4 et 5 tridents
- Service de conciergerie, service mini-bar, service *beach & pool bar* et champagne inclus à la coupe en soirée dans les villages 5 tridents
- Ambiances décontractées ou festives avec concerts et spectacles

La formule du tout compris est associée à un prix qui est élevé. Les prix affichés par le Club Med ont effectivement suivi la montée en gamme car la formule a évolué. Le haut de gamme implique la capacité à répondre à des exigences très fortes des clients, notamment en matière de prestations et de confort. En 2008, les villages 4 et 5 tridents représentent 47 % de la capacité hôtelière pour atteindre 55 % en 2009.

Encadré 1 : Les espaces 5 tridents

Les espaces 5 tridents sont des espaces luxe et privatifs au sein d'un village 4 tridents. Ils ont été créés pour répondre aux attentes spécifiques des clients disposant de revenus élevés :

- Un luxe exclusif et des services personnalisés, une exigence de choix, de sur mesure, de flexibilité, de calme et d'intimité sans renoncer à la convivialité traditionnelle du Club Med.
- Situé au sein d'un village 4 tridents, cet espace luxe est exclusivement réservé aux clients de l'espace 5 tridents. Il est constitué d'un hébergement luxueux composé de suites familles ou couples avec terrasse privative et tous les services de chambre associés, d'une conciergerie et d'une piscine privative et/ou d'une plage privée pour les sites au soleil ou d'une terrasse privative avec jacuzzi pour les sites en montagne.
- Ces espaces viennent enrichir la gamme des villages de luxe 5 tridents du Club Med (le bateau de croisière Club Med 2, Marrakech Le Riad, La Plantation d'Albion à l'île Maurice). Ils seront déployés pour les saisons futures dans tous les nouveaux villages 4 tridents ou rénovés.
- En plus des activités traditionnelles, ces espaces offrent à leurs clients des services exclusifs (le champagne inclus à partir de 18h, la réservation prioritaire aux restaurants du village, etc.).

Avec cette nouvelle offre, le Club Med cherche à conquérir à la fois les clients des hôtels 4* et 5* qui n'en sont pas très satisfaits car trop froids et rigides et les personnes qui fréquentent déjà d'autres clubs de vacances, mais qui n'y trouvent pas la qualité qu'ils désirent.

Dans une interview, Catherine (responsable d'une boutique de luxe à Paris) raconte : « C'est la première fois que je viens au Club Med. Pourquoi ? Tout simplement, parce qu'ils proposent enfin un 5 tridents. J'ai du mal à faire la différence entre étoiles et tridents, mais je dois dire que comme je descends toujours dans les 5 étoiles, je voulais retrouver ce même niveau de prestations, enfin le Club me le propose et je suis donc venue. Je suis très agréablement surprise car c'est supérieur à mes attentes. Bien sûr, le prix ne me permet pas de venir aussi souvent que je voudrais, mais j'ai adoré ces vacances à la Plantation d'Albion à l'île Maurice. »

Encadré 2 : La Plantation d'Albion : le village fleuron des 5 tridents

Après 35 années de présence à l'Ile Maurice sur le site de la Pointe des Canonnières, le Club Med a choisi le site d'Albion comme lieu privilégié pour ouvrir en 2007 son premier village 5 tridents :

- un site authentique, sauvage et chargé d'histoire ;
- une exigence qui a nécessité plus de 18 mois de travaux et un investissement (50 millions d'euros) à la mesure de ce domaine exceptionnel de 21 hectares entre champs de canne à sucre et lagon ;
- 266 chambres et suites avec balcons ou terrasses ouvrent sur l'océan indien ;
- mise en scène de la douceur de vivre par le *designer* Marc Hertrich qui a choisi de jouer avec les influences multiculturelles du pays et de les marier avec sophistication à des atmosphères contemporaines ;
- des prestations hôtelières et deux restaurants gastronomiques ;
- le spa Cinq Mondes rassemble les meilleurs soins et massages du monde entier ;
- un cadre rêvé pour pratiquer la plongée, le golf et les activités en cours collectifs ou en pratique libre ;
- une équipe GO présente mais pas pesante

Suite au repositionnement de la marque, le Club Med offre des prestations haut de gamme auxquelles la clientèle traditionnelle n'est pas habituée, d'où la crainte exprimée par certains clients fidèles de voir le Club Med perdre son âme.

Dans une interview, Francis (responsable commercial à Strasbourg) commente : « Je viens au Club depuis plus de 20 ans, pour moi c'est la formule idéale pour les vacances. Je suis golfeur et ma femme aime plutôt les sports nautiques. Ce que j'apprécie particulièrement, c'est la convivialité. Tu partages les repas et les activités avec d'autres GM (gentils membres), cela me rappelle mes années d'études où tu sociabilises très rapidement. On ne retrouve pas cette atmosphère dans les hôtels. J'ai profité d'une offre de notre comité d'entreprise pour venir voir le village 5 tridents, sinon je n'aurais pas réservé ce séjour. La nouvelle formule m'a impressionné par la prestation hôtelière, et je dois reconnaître que la table est digne de très bons restaurants. Mais l'ambiance n'est pas la même que celle que j'ai connue. On ne se tutoie plus, on ne s'assoit plus tous à une grande table, beaucoup de personnes restent en couple ou seules dans leur coin. Si les fameux spectacles sont encore plus époustouflants, l'ambiance de la salle est plus réservée. J'espère que le Club ne va pas perdre sa convivialité. Et j'espère aussi que les prix arrêtent de grimper, sinon, je ne pourrai plus venir au Club ».

En effet, si le Club Med perd son âme, il risque de perdre ses clients les plus fidèles. A la question « Comment concilier haut de gamme et convivialité ? », Thierry Orsoni, directeur de la communication du Club Med, a répondu : « Le haut de gamme convivial est, en effet, une alchimie difficile à réaliser. C'est inventer un lieu avec une âme, créer une atmosphère, une ambiance où l'on puisse se retrouver, établir des relations, échanger, partager, s'enrichir culturellement et humainement. Mais justement, la création de liens, la convivialité, le partage, c'est ce que le Club Med sait faire depuis longtemps, en offrant le choix et en restant fidèle à ses valeurs, à savoir la liberté, la convivialité, la multiculturalité, la responsabilité et l'esprit pionnier. Aujourd'hui, ce pari est bien engagé. Certes, ce n'est pas à moi de vous dire s'il est gagné. Nos clients seuls sont juges. Mais, à travers l'évolution de la satisfaction que nous enregistrons au fil des saisons, nous pouvons nous montrer optimistes. Car ce sont justement pour les aspects liés au haut de gamme (l'hébergement, la décoration, le confort des chambres, etc.) et à la convivialité (l'ambiance de nos villages, la valeur ajoutée des GO...) que les progressions sont les plus fortes. Le fait que nos villages 4 et 5 tridents et nos innovations produites battent des records de satisfaction est très révélateur ».

En termes de prix et de clientèle, le Club Med peut désormais être comparé à des *resorts* haut de gamme. Après avoir été perçu comme le plus cher des clubs de vacances, le Club Med est en train de devenir le plus accessible des *resorts* haut de gamme, d'où une volonté affichée d'être particulièrement performant en termes de rapport qualité-prix. Avec la formule *all inclusive*, récemment étendue au bar et au *snacking*, le Club Med cherche à se différencier des autres clubs de vacances car il est le seul à le proposer à la neige comme au soleil et cela au niveau mondial. Ce choix a eu pour conséquence de perdre une certaine clientèle sensible au prix, mais de gagner une autre clientèle pour qui le prix n'est pas aussi déterminant.

Interview de Jérôme (GO au Club Med de Marrakech) : « Après 12 ans au Club, je dois dire que notre clientèle a évolué au même titre que notre offre. La montée en gamme a attiré une nouvelle clientèle plus aisée mais aussi plus exigeante. Ce sont souvent des personnes qui ont réussi leur vie professionnelle et qui travaillent beaucoup durant l'année. Ils viennent au Club Med pour profiter pleinement de leurs vacances et sans avoir à prévoir leurs activités. Nous sommes là pour être les GO (gentils organisateurs) de ces moments exceptionnels. Notre promesse est bien 'Tous les bonheurs du monde' et nous faisons tout pour cela. »

Pour commercialiser les séjours dans ses 80 villages à travers le monde, le Club Med s'appuie à la fois sur son réseau direct (site Internet, agences de voyage Club Med et *call-centers*) et sur le réseau indirect des autres agences de voyage. En France, le Club réalisé 62 % de son chiffre d'affaires par le biais de la distribution directe. Ces dernières années, Internet est devenu un moyen de distribution et de communication prioritaire. Le site du Club Med permet ainsi de bénéficier de nombreuses fonctionnalités (réservation en ligne, programme de fidélité, etc.), et les technologies les plus récentes permettent désormais des visites virtuelles proches de la réalité qui traduisent la beauté des sites et des villages.

Enfin, toujours pionnier, un nouveau produit vient de compléter la gamme du Club Med : les villas. La première villa Club Med, symbole de la montée en gamme opérée par le Club Med depuis 2004, a été inaugurée le 18 juillet 2009 en présence d'Henri Giscard d'Estaing. Situé sur un site préservé de la côté ouest de l'île Maurice, au cœur d'un domaine de 12 hectares adossé au premier village 5 tridents du Club Med, la Plantation d'Albion, ce nouveau produit Club Med s'inscrit dans un programme de construction de 40 villas. Débutée en août 2008, la construction des villas s'achève en 2010. Fleuron de la montée en gamme, ces villas ouvrent la voie à un nouveau type de vacances au Club Med. Non seulement les acquéreurs des villas Club Med ont le privilège de passer des vacances dans un cadre intime et exclusif à l'intérieur duquel ils se sentent chez eux, mais ils peuvent également profiter des activités proposées par le village 5 tridents de la Plantation d'Albion. En réalité, il s'agit d'un nouveau concept immobilier appelé « Club Med Villas et Chalets ». Les 40 villas Club Med sont proposées à la vente en pleine propriété. Chaque villa dispose d'un jardin et d'une piscine privative ; elle est livrée meublée et décorée pour un montant qui varie de 945.000 euros à 1,5 million d'euros. Et pour l'heureux propriétaire, ce paradis privé peut même générer des revenus s'il en confie les clés au Club Med qui en assure la gestion en dehors des semaines où le propriétaire l'occupe.

II. Le marché du tourisme

Les tendances observées sur le marché du tourisme sont étroitement liées à la conjoncture économique. Ainsi, la crise économique et financière a fortement influencé l'évolution du comportement des consommateurs dans ce domaine, mais aussi celle de l'offre touristique.

A. L'évolution de la demande

Une étude réalisée par le CREDOC – Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie montre qu'en 2008, plus de la moitié (52 %) des Français sont partis en vacances. La crise a certes eu des répercussions sur le taux global de départ en vacances qui a diminué de 4 % entre 2006 et 2008, mais ce recul paraît modéré, compte tenu de l'ampleur de la crise. L'analyse des chiffres disponibles révèle cependant de fortes disparités sociodémographiques, notamment en termes d'âge, de niveau de formation, de catégorie socioprofessionnelle, de revenus et de taille d'agglomération (cf. tableau 3).

Tableau 3 : Pourcentage de Français qui déclarent être partis en vacances (au moins quatre nuits consécutives hors de leur domicile) en 2008

| | Catégorie | Oui | Non | Total |
|--------------------------------|---|-----|-----|-------|
| Sexe | Homme | 54 | 46 | 100 |
| | Femme | 51 | 49 | 100 |
| Age | 18-24 ans | 54 | 46 | 100 |
| | 25-39 ans | 57 | 43 | 100 |
| | 40-59 ans | 56 | 44 | 100 |
| | 60-69 ans | 54 | 46 | 100 |
| | 70 ans et plus | 32 | 68 | 100 |
| Diplôme | Sans baccalauréat | 31 | 69 | 100 |
| | Baccalauréat | 63 | 37 | 100 |
| | Diplôme de l'enseignement supérieur | 76 | 24 | 100 |
| Catégorie socioprofessionnelle | Indépendant | 49 | 51 | 100 |
| | Cadre supérieur, profession libérale | 81 | 19 | 100 |
| | Profession intermédiaire | 72 | 28 | 100 |
| | Employé | 49 | 51 | 100 |
| | Ouvrier | 43 | 57 | 100 |
| | Reste au foyer | 38 | 62 | 100 |
| | Retraité | 44 | 56 | 100 |
| Revenus mensuels du foyer | Etudiant | 65 | 35 | 100 |
| | Inférieurs à 900 € | 32 | 68 | 100 |
| | Compris entre 900 € et 1.500 € | 34 | 66 | 100 |
| | Compris entre 1.500 € et 2.300 € | 45 | 55 | 100 |
| | Compris entre 2.300 € et 3.100 € | 57 | 43 | 100 |
| Taille d'agglomération | Supérieurs à 3.100 € | 83 | 17 | 100 |
| | Moins de 2.000 habitants | 47 | 53 | 100 |
| | De 2.000 à 20.000 habitants | 44 | 56 | 100 |
| | De 20.000 habitants à 100.000 habitants | 48 | 52 | 100 |
| | Plus de 100.000 habitants | 59 | 41 | 100 |
| Ensemble de la population | Paris et agglomération parisienne | 63 | 37 | 100 |
| | | 52 | 48 | 100 |

Source : CREDOC (2008), p. 97

L'étude réalisée par le CREDOC souligne également que plus de la moitié des Français sont aujourd'hui pessimistes quant à l'évolution de leur pouvoir d'achat. Dans le budget des ménages, le poste « vacances » est souvent réduit en cas de difficulté financière, notamment pour ceux qui ont des revenus modestes ou moyens. La conjoncture économique exerce également une forte influence sur les dépenses que les consommateurs sont prêts à consacrer aux vacances.

Ainsi, le budget de vacances des Français a tendance à se réduire. Cette diminution des budgets concerne les foyers qui ont des revenus modestes ou moyens, mais aussi, bien que dans une moindre proportion, les foyers qui disposent de revenus élevés.

Si les Français continuent à attacher beaucoup d'importance aux vacances, on peut observer qu'ils sont nombreux à chercher à bénéficier de tarifs plus intéressants, par exemple en partant hors saison (29 %), en réservant longtemps à l'avance (24 %), en effectuant des séjours plus courts (15 %), en choisissant des offres de dernière minute (13 %) ou des vols de type *low cost* (14 %). En 2008, 54 % des Français étant partis en vacances ont adopté au moins l'une de ces pratiques permettant de « partir à moindre coût ». Il s'agit notamment de personnes jeunes (moins de 25 ans), de diplômés de l'enseignement supérieur, de personnes aisées et de Franciliens. Par ailleurs, beaucoup de consommateurs prêtent une attention particulière aux dépenses faites sur le lieu de vacances (activités, transport, hébergement, restauration).

B. Le tourisme haut de gamme

Le domaine de l'hôtellerie haut de gamme est soumis à des changements profonds. Durant ces dernières années, le rapport à la clientèle s'est complexifié et la cible est devenue plus hétérogène, tant au niveau géographique (nouveaux clients issus des marchés émergents comme la Russie, les pays du Golfe et la Chine) qu'au niveau des attentes affichées. Certains groupes de clients sont ainsi très sensibles à un luxe démonstratif, d'autres recherchent un luxe plus contemporain et discret, enfin, d'autres (notamment les classes moyennes) sont à la recherche d'émotions et d'expériences. La cohabitation de ces différents groupes de clients s'avère souvent difficile à gérer au sein d'un même établissement.

Dans un contexte de crise économique, il est probable que la fréquentation des groupes de clientèle « plus modestes » (et plus occasionnels) diminue, réduisant ainsi la diversité de la clientèle dans les établissements haut de gamme. En même temps, les habitudes de consommation des groupes de clientèle « plus riches » sont susceptibles d'évoluer : les comportements ostentatoires (de type « *bling bling* ») pourraient ainsi laisser la place à de nouvelles valeurs (retour à l'authenticité, la simplicité, la responsabilité sociétale, etc.).

Le marché de l'hôtellerie haut de gamme est marqué par une forte concurrence entre les établissements, qui est liée à la croissance du parc hôtelier des 4* et 5*. En effet, les grands groupes hôteliers ont fortement développé leur capacité d'accueil, plusieurs groupes se sont engagés dans une stratégie de repositionnement (montée en gamme) et de nouveaux groupes étrangers s'intéressent à ce marché. Parallèlement, de nouveaux acteurs d'autres secteurs d'activité pourraient entrer sur le marché. Enfin, on peut observer le développement d'hébergements de substitution, et notamment celui des résidences de tourisme et de la location de villas de luxe.

Le domaine de l'hôtellerie haut de gamme se caractérise par une reconfiguration du secteur et une modification des modèles économiques, accentuées par la crise économique qui est susceptible de remettre en cause les stratégies mises en place. La montée en gamme et la diversification des prestations, accompagnées d'une politique d'innovation soutenue, ont entraîné une forte augmentation des coûts et donc des prix. Or, dans un contexte de crise, la clientèle est plus sensible à l'évolution des prix. Les établissements « plus fragiles » (disposant de fonds propres limités) pourraient ainsi rencontrer des difficultés et certains projets ambitieux des grands groupes hôteliers pourraient être reportés voire annulés.

Dans ce contexte concurrentiel difficile, il paraît nécessaire de différencier l'offre proposée en s'appuyant sur une stratégie d'identité forte. Il est préférable d'investir dans un univers identitaire cohérent associant la marque, l'architecture des établissements, les gammes de services et la communication. Par ailleurs, la maîtrise de la distribution paraît essentielle, et les acteurs doivent tenir compte du développement d'Internet et de l'importance des agences de voyage. La collaboration avec des agences de voyage impose des contraintes tarifaires. Elle est aussi susceptible de créer des problèmes d'image, car la perception de la marque haut de gamme par le client est souvent modifiée par le positionnement généraliste des agences de voyage. Enfin, une politique de fidélisation paraît essentielle.

C. Les villages de vacances

Sur le marché des séjours de vacances, la formule du « club » telle qu'elle est proposée dans les villages de vacances du Club Med occupe une place importante. Un village de vacances peut être défini comme un ensemble d'hébergements faisant l'objet d'une exploitation globale, destiné à assurer des séjours de vacances et de loisirs, selon un prix forfaitaire comportant la fourniture de repas ou de moyens individuels pour les préparer et l'usage d'équipements collectifs permettant des activités de loisirs sportifs et culturels.

Le produit « club de vacances » se compose de cinq éléments : le site touristique, l'équipe d'animation, les activités sportives, la restauration et l'hébergement. Il connaît un succès croissant auprès des vacanciers. Depuis plusieurs années, d'autres acteurs ont également réussi à s'imposer sur le marché, notamment les clubs Paladien de Nouvelles Frontières (clubs où l'on vient se ressourcer de façon « intelligente ») ; les clubs Framissima (vacances de qualité à la française) ; les clubs Lookea (très fortement positionnés « vacances familiales » avec un bon rapport qualité-prix) ; les clubs Marmara (vacances animées au meilleur prix) ; les villages Neckermann (vacances au soleil à moindre coût). Par conséquent, la pression sur les prix est devenue forte, à moins qu'on n'arrive à proposer une offre fortement différenciée ... tel est le défi du Club Med !

III. Sources

Bauer, A. (2007), *Le marché du tourisme de luxe*, ODIT France – Observation, Développement et Ingénierie Touristiques.

Club Med (2008), *Rapport annuel d'activités*.

Club Med (2009), *Procès-verbal de l'assemblée générale mixte*, 20 février.

Club Med (2010), *Documents internes*.

CREDOC - Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie (2008), *Conditions de vie et Aspirations des Français : Les vacances des Français s'ajustent à leur pouvoir d'achat*, enquête réalisée pour la Direction du Tourisme.

Hertrich, S. et Mayrhofer, U. (2008) (éds.), *Cas en marketing*, Cormelles-le-Royal, Editions Management & Société, Coll. Etudes de cas.

Hertrich, S. et Mayrhofer, U. (2003), *Le Plan Marketing*, Paris, Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques.

Hertrich, S. et Mayrhofer, U. (2001), *Club Med : OYYO, un nouveau concept de vacances*, Paris, Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques.

Hertrich, S. et Mayrhofer, U. (2004), *Club Med : OYYO. 3 ans après le lancement*, Paris, Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques.

Mayrhofer, U. (2004), *Marketing International*, Paris, Economica.

Mayrhofer, U. (2006), *Marketing*, 2^{ème} éd., Paris, Editions Bréal, Coll. Lexifac.

Morel, A. (2007), Le Club Med retrouve ses valeurs fondatrices, *Cahier Espaces*, N° 94.

Nadir, J-P. (2007), Du village de vacances au « all inclusive », *Cahier Espaces*, N° 94.

Orsoni, T. (2007), Cap vers l'incomparable ! La nouvelle stratégie du Club Med, *Cahier Espaces*, N° 94.

Precepta, groupe Xerfi (2008), *L'hôtellerie haut de gamme et de luxe en France. Redéfinir les stratégies pour s'adapter aux modifications profondes de l'environnement concurrentiel*, Paris.

Wermes, R. (2007), La formule Club Med. Le succès d'un concept qui a su évoluer, *Cahier Espaces*, N° 94.

<http://www.clubmed.fr>

<http://www.clubmed-corporate.com>

<http://www.villas-chalets.clubmed.fr>

<http://www.credoc.fr>

<http://www.xerfi.fr>

IV. Annexe 1 : Quelques dates clés de l'histoire du Club Med

- 1950 : Création du Club Méditerranée
- 1951 : Direction l'Italie
- 1952 : La Grèce à la mode tahitienne
- 1955 : Tahiti, le Club débarque au paradis
- 1956 : Le Club s'offre les sports d'hiver
- 1957 : Objectif mer : Corfou, Capri, Djerba, Elbe ... la vie dans l'eau
- 1957 : Le premier Village enfants qui deviendra le Mini-Club
- 1961 : Le premier séminaire du Club
- 1963 : Un actionnaire nommé Rothschild
- 1963 : Trigano PDG sans jamais rompre ses liens d'amitié avec Gérard Blitz
- 1963 : Création de la fonction de chef de village
- 1965 : La deuxième naissance : Agadir, avec la notion de Village permanent
- 1965 : Le Club sillonne les mers avec le paquebot l'Ivan Franka
- 1966 : Le Club Med en bourse
- 1968 : La conquête de l'Amérique
- 1969 : Le Club poursuit son développement aux Caraïbes
- 1970 : Le Club fête ses 20 ans et s'amuse à s'imaginer en l'an 2000
- 1971 : Le golf arrive
- 1972 : Club Med affaires : lancement d'une activité « séminaires » dans certains villages
- 1973 : Un pied à terre au Japon (un bureau)
- 1975 : Diversification des activités avec Maeva
- 1976 : La Campagne des verbes : Aimer, Chanter, Rire, Manger, Jouer...
- 1977 : Escale à Bora Bora
- 1979 : A la conquête du monde : Asie et Amérique du Sud
- 1979 : Produits et accessoires Made in Club Med
- 1980 : Seul au monde aux Maldives
- 1983 : 28 chefs d'Etat au Club
- 1986 : Une villa en Chine
- 1987 : Le premier village japonais
- 1989 : Le plus grand voilier du Monde : Club Med 1
- 1991 : Le Club achète Aquarius « l'autre Club »
- 1993 : Gilbert Trigano se retire, son fils Serge Trigano prend le relais
- 1993 : Après une période difficile le Club croît en son futur
- 1996 : Le Club est en difficulté
- 1997 : Gilbert et Serge Trigano annoncent leur départ du Club Med
- 1997 : Ouverture à Varadero, Cuba
- 1997 : Transformation de la Société en Société Anonyme
- 2002 : Henri Giscard d'Estaing dirige le Club Med
- 2004 : Ouverture du premier village 3 en 1 à Marrakech, vitrine du nouveau Club Med haut de gamme
- 2007 : Ouverture du premier village 5 tridents et lancement commercial du concept des villas Club Med
- 2008 : Cession de Jet Tours et de Club Med Gym
- 2009 : Recentrage sur le cœur de métier, les villages haut de gamme et vente de Club Med World