

Examen final : Gestion des Ressources Humaines M1

Décembre 2010,

Cet examen se décompose en trois parties : la première partie est un questionnaire à choix multiples de 10 questions (partie I /5 points), la seconde partie est composée de 10 questions de développement (chaque question doit être développée en 5 lignes maximum) (partie II /5 points), la dernière partie est une étude de cas comportant 5 questions (partie III / 10 points). Vous disposez de 3 heures maximum. **BON COURAGE !**

Partie I : QCM

1. Qu'est-ce que l'équité salariale ?
 - équilibre des salaires en interne
 - équité des salaires par rapport à la concurrence externe
 - adéquation avec les salaires en interne et en externe

2. Qu'est-ce que le fordisme ?
 - une théorie basée sur le taylorisme
 - une théorie créée par Adam Smith
 - une analyse utilisée en Ressources Humaines

3. Quelle est la signification des lettres G.P.E.C. ?
 - Gestion Prévisionnelle de l'Employabilité Et des compétences
 - Gestion Planifiée de l'Efficacité Et des Conditions de travail
 - Gestion Prévisionnelle des Emplois Et des Compétences

4. La participation est obligatoire :
 - pour les entreprises > 50 employés
 - pour les entreprises < 50 employés
 - pour les entreprises > 100 employés

5. Qu'est-ce que le CIF ?
 - condition individuelle de flexibilité
 - convention individuelle de formation
 - contrat indirect de formation
 - congé indéterminé flexible

6. Que(s) problème(s) peut(vent) être révéle(s) lors d'une évaluation par entretien avec son supérieur ?
 - Risque de conflits entre évalués et évaluateurs
 - décisions neutres
 - feed back ambiguë

7. Comment peut-on mesurer les performances d'un employé ?
 - par le biais d'instruments conçus selon des jugements relatifs
 - par le biais d'instruments conçus selon des jugements absolus
 - par le biais d'instruments conçus par des évaluations anonymes

8. L'expérience Milgram est :

- une expérience de comportement humain réalisée sur l'obéissance
- une expérience de recrutement réalisée sur la conformité
- une expérience de recrutement réalisée sur la personnalité psychologique

9. Que considèrent les conditions du travail ?

- Le cadre temporel
- Les contraintes physiques
- Les sollicitations psychologiques
- Les situations particulières et individuelles

10. Quelle proposition est une étape de plan de formation ?

- Etude des salaires de l'entreprise
- Mise en place d'une formation de recyclage
- Analyse de la politique de formation
- Ajustement entre besoin des salariés et demande de l'entreprise

Partie II : Questions à développement

1. Qu'est-ce que la négociation-manifestation ?

2. Plafonnement de carrière, expliquez de quoi il s'agit ?

3. Expliquez ce qu'est la mobilité horizontale par rapport à la mobilité verticale.

4. Quels sont les 3 axes autour desquels doit s'articuler le système de rémunération ?

5. A quoi sert une pyramide des âges, quels renseignements donne-t-elle ?

6. Qu'a mis en place la loi Waldeck-Rousseau en 1884 ?

7. Donnez deux exemples de primes qui visent à motiver, décrivez rapidement.

8. Qu'est-ce que la présélection ?

9. Pourquoi le stress coûterait à l'industrie quelque 200 milliards de dollars par an aux Etats-Unis ?

10. Vous embauchez deux ouvriers qualifiés, leur donneriez-vous le même salaire, considérant que vous suivez la méthode Hay ? Quel autre système pourriez-vous utiliser ?

| | Ouvrier qualifié 1 | Ouvrier qualifié 2 |
|---------------|--------------------|--------------------|
| | | |
| Qualification | Bac +1 | Bac + 2 |
| Expérience | 6 ans | 0 an |

la vision qu'ont les employés de la gestion de la RSE par les entreprises. Si celles-ci sont loin d'être exemplaires en la matière, les ressources humaines sortiraient plutôt bien leur épingle du jeu.

« Un verre à moitié vide et à moitié plein. » Voilà comment l'étude "Responsabilité sociale des entreprises 2009" de Krauthammer qualifie la performance des entreprises en matière de RSE (Responsabilité sociale des entreprises). Autrement dit, une petite moitié (47 %) se révèle opérationnelle, voire exemplaire, mais l'autre, non. Plus précisément, Krauthammer divise la RSE en trois grands domaines : planète (écologie, énergie, consommation...), personnes (emploi, recrutement, conditions de travail...) et bénéfiques (innovation, rapport coûts / efficacité...). Trois grands domaines sur lesquels les entreprises étudiées se révèlent inégalement performantes. L'aspect personne étant le mieux considéré : « 39 % des entreprises sont exemplaires lorsqu'il s'agit des conditions des RH en interne », appuient les auteurs.

Des hauts et des bas

Et cela tombe bien, si l'on considère que « l'excellence est surtout demandée, dans la dimensions "personnes" », ajoutent les auteurs. Les meilleurs résultats en la matière sont perçus sur la formation et le développement. Deux domaines où 80 % des salariés considèrent leur employeur exemplaire.

Seulement, là où 79 % des salariés évoquent le souhait d'une convention collective globale laissant de la place aux solutions individualisées, seuls 39 % affirment en bénéficier. L'étude soulève également un certain écart entre attentes et perceptions sur des politiques de sécurité du personnel conformes aux normes internationales les plus exigeantes, ou encore sur des politiques de GRH visant à fidéliser les employés (stratégies de développement des compétences avec les syndicats et organisations sectorielles). Par ailleurs, seules 17 % des entreprises sont jugées exemplaires par leurs salariés sur leurs engagements extérieurs, c'est-à-dire la main d'œuvre extérieure et ses conditions de travail.

L'environnement à la traîne

Sur les deux autres domaines de la RSE (planète et bénéfiques), la perception des salariés se veut plus négative. « Les questions environnementales sont clairement celles pour lesquelles les salariés jugent leur organisation la moins active », avance Krauthammer. L'écart le plus important entre attentes et perceptions se situe sur la mise en pratique du principe selon lequel « l'économie et l'écologie vont de pair » (60 % d'attentes contre 26 % de perception réelle). Les auteurs constatent également un écart significatif (80 % contre 34 %) sur la question des économies d'énergie et la réduction des gaz à effet de serre.

Sur la question des bénéfiques, 23 % des entreprises sont jugées exemplaires. L'écart le plus conséquent entre attentes et perception réside dans l'application du principe : « l'avantage concurrentiel à long terme repose sur une utilisation efficace des ressources » (59 % contre 24 %).

La RSE joue également un rôle auprès des consommateurs, des clients et des investisseurs. A travers la RSE, l'entreprise joue non seulement sa marque employeur, mais également sa marque de produit.

Surtout, les auteurs ne manquent pas de rappeler que la RSE peut aussi représenter une réponse à la crise, si l'on considère que « la responsabilité sociale des entreprises a pour sens le développement durable des entreprises », concluent les auteurs.

Question 1 : Qu'est-ce que la RSE, une pratique, une tendance, expliquez ?

Question 2 : Quels sont les outils utilisés pour une RSE-RH ?

Question 3 : Quel est l'intérêt de mettre en place une RSE pour le management global ?

Question 4 : Sachant que le RSE possède trois piliers : économique, social et environnement, quel serait celui à privilégier ? Pourquoi ?

Question 5 : Selon vous, y a-t-il un lien entre environnement et salariés au travail ? Si oui, lequel ? Si non, expliquez.

Partie III : Etude de cas

Cas : RSE et Management-RH (source Brice Ancelin)

La réponse aux questions doit être faite en 5 à 10 lignes environ. Soyez synthétique, clair et concis.

La RSE n'est pas une simple mode managériale supplémentaire, ou un simple moyen de communication pour les entreprises, voire un mythe (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2000). Non, « *la RSE est un ensemble d'outils participant à la résolution de préoccupations concrètes auxquelles les gestionnaires des entreprises doivent faire face dans un environnement complexe et incertain* » peut-on lire dans un rapport « *RSE chez BATA: un management entre utopie et pragmatisme* » de Patricia David.

La transformation de la fonction RH

Les salariés préfèrent travailler dans des organisations dont les valeurs correspondent aux leurs, ou qui leur semblent proches. C'est souvent ce que l'on tendu, et qui paraît aussi le plus logique... Pourtant, dans une étude publiée mi-avril 2009 par Krauthammer, société de conseil et de formation, les auteurs ont confié avoir constaté que la RSE jouait un rôle mineur dans le recrutement et la fidélisation. 39 % des entreprises sont exemplaires lorsqu'il s'agit des conditions des RH en interne, apprend-t-on dans cette étude. La RH se situe au carrefour de nombreuses décisions, et doit s'adapter aux règles de la RSE. Dans beaucoup d'entreprises, RSE et RH sont par nature liés. C'est ensuite un poste de responsable RSE qui est créé... Le responsable RH possède beaucoup de chantiers à développer dans le développement de la RSE : développer un recrutement plus humain et juste (commissions handicap), développer les relations interpersonnelles à distance. Mais le responsable RH voit aussi, dans de nombreux cas, ses contacts avec les salariés augmenter lorsque l'entreprise adopte une démarche RSE. En effet, plusieurs DRH nous ont expliqué recevoir de plus en plus d'e-mail de la part de salariés, au sujet de leurs investissements extra-professionnels. Les salariés parlent d'associations dont ils sont membres, de leurs passions, et cherchent à les partager lorsqu'elles sont liées au développement durable, au développement humain, etc... L'arrivée de la RSE permet ainsi de renouer un dialogue, sur un sujet commun entre l'individu et son entreprise. Un outil de plus pour générer une remontée d'information qualitative et souvent informelle.

10 étapes que peuvent suivre les intervenants en RH pour soutenir l'intégration de la RSE

- 1 – Élaboration du plan d'activités et de l'orientation stratégique en matière de RSE
- 2 – Proposer un code de conduite des employés (en y intégrant l'environnement, la santé et la sécurité)
- 3 – Actualisez la liste des compétences disponibles en tenant compte des engagements de l'entreprise
- 4 – Planifier une formation RSE
- 5 – intégrer les éléments de RSE dans les descriptions de travail, les plans de rendement individuels et les objectifs d'équipe.
- 6 – adapter la stratégie de changement en conséquence des comportements
- 7 – Inciter les employés à participer à la RSE
- 8 – Intégrer la RSE chez les interlocuteurs (achats...)
- 9 – Communication
- 10 – Mettre en places des outils de contrôle et de mesure

Sur un forum dédié à la RSE, nous avons trouvé 3 étapes pour que la RSE devienne un axe stratégique de l'entreprise, le processus managérial est progressif.

- Première étape : faire un diagnostic social et environnemental (exemple : conditions de travail, parité au sein de l'entreprise, politique anti-discrimination, consommation d'énergie, d'eau ou émissions de gaz à effet de serre)
- Seconde étape : définir des orientations et fixer des objectifs d'amélioration et, le cas échéant, s'engager dans des démarches volontaires collectives.
- Troisième étape : mettre en œuvre des programmes d'action pour modifier ses pratiques. Concrètement cela peut les conduire à monter des partenariats avec des ONG, spécialistes des questions environnementales ou sociales.

La dernière étude publiée mi-avril 2009 par Krauthammer, société de conseil et de formation, met en lumière

Épreuve de Finance (S2, décembre 2010)
Master Sciences du Management
IAE de Toulon-Var

Répondez avec précision aux questions posées. Tout dépassement de l'espace prévu pour les réponses ne sera pas pris en compte. Aucune machine n'est autorisée.

1. Questions de cours

1.1. Donner la définition de la désintermédiation.

1.2. Quelles sont les caractéristiques des banques coopératives par rapport aux banques classiques ?

1.3. Quelle est la signification d'une courbe des taux descendante ?

1.4. Quelle est la signification précise d'une VAN = 0 ?

1.5. Que montre la parabole du concours de beauté de Keynes en matière de prévisions boursières ?

1.6. Le coût des fonds propres est-il mesuré par le WACC ?

2. Questions pratiques

- 2.1. Calculer le coût moyen pondéré du capital de la société Zourimo sachant que :
- Le coût de la dette avant impôt est de 9 % ;
 - Le bêta du titre est de 1,2 . la prime de marché de 9 % ; le taux sans risque de 6 % ;
 - La capitalisation boursière est de 15 000 K€, le capital comptable de 8 000 K€ et la valeur de la dette de 5 000 K€.
- 2.2. Quel est le coefficient bêta d'une société sachant que le coût moyen des emprunts d'Etat est de 4 %, le taux de rentabilité du marché est de 10 % et que le rendement exigé par les actionnaires est de 16 % ?
- 2.3. Le dividende unitaire prévu en 2011 par la société Mimoon est de 2 €, le taux de croissance attendu est de 3 % et son cours actuel est de 10 € Déterminez le coût des fonds propres de cette société par le modèle de Gordon-Shapiro.
- 2.4. Pourquoi l'inverse du PER n'est-il pas une bonne approximation du coût des fonds propres ? Montrer le à partir de la situation où $P_0 = 5000$, $BPA_0 = 600$, $D_1 = 300$ et $g = 5$ %.

Université du Sud / I.A.E. de Toulon
Droit des sociétés
Examen terminal / 1° Session

Master 1 Management:

M. Vincent ORDIONI

Durée 2H

La Garde, le 13 décembre 2010 de 18h à 20h.

(Aucun document, support, ou même Code n'est autorisé.)

Veillez répondre aux question suivantes, en veillant à votre qualité rédactionnelle ainsi qu'à votre écriture.

- 1° - Quel est l'événement qui fait acquérir à une société, la personnalité morale ? (2 points)
- 2° - Comment définit-on l'état de cessation des paiements ? (2 points)
- 3° - Quelles conditions générales de fond doivent être remplies, pour qu'un contrat de société soit valide ? (2 points)
- 4° - Quel est le régime fiscal des résultats d'une S.A.R.L. par principe, et existe-t-il un régime optionnel, si oui pourquoi ? (4 points)
- 5° - Décrivez le statut fiscal et social des dirigeants de sociétés sans contrat de travail. (10 points)

Examen semestre 1 – Qualité et contrôle interne

I.A.E. de Toulon

Décembre 2010

Fondamentaux de la qualité

P. Crapanzano

1. PROCESSUS (10 points)

Les deux objectifs du management d'un processus sont

- a. le maîtriser
- b. et l'améliorer

Identifier :

- a. les 9 actions pour la maîtrise d'un processus
- b. et les 4 actions pour l'amélioration d'un processus

2. Mise en application : « *Maîtrise du processus de formation* » (10 points)

Détailler les 9 actions spécifiques pour maîtriser ce processus.

Contrôle interne et performance

J. Galanos

Montrez dans une note structurée comment le contrôle interne permet la prise en compte progressive de plus en plus de complexité dans l'organisation de l'entreprise.

Introduction au management de la qualité

J. Martin

Voir feuille annexe

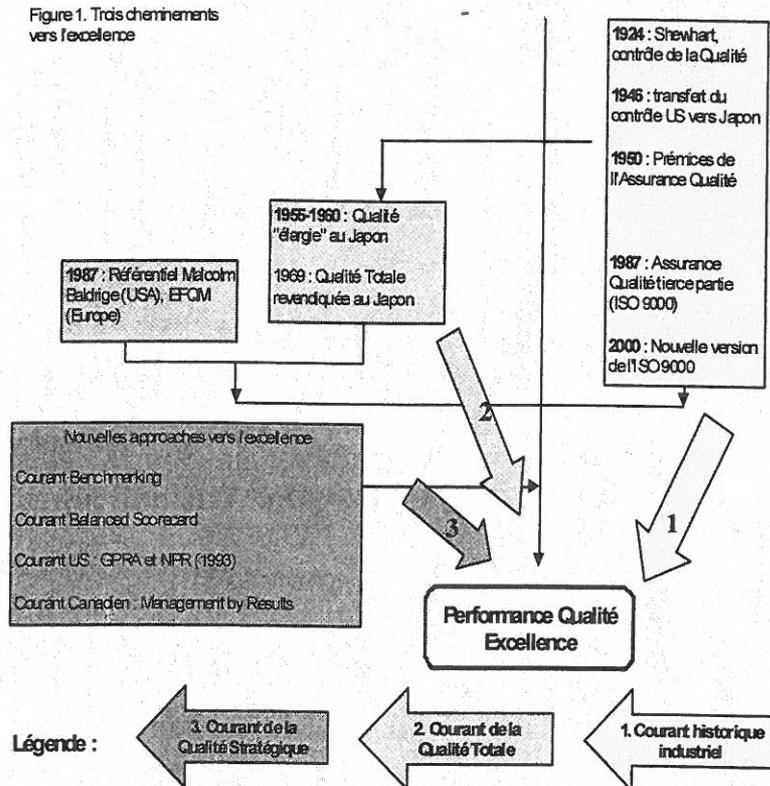
I.A.E.

M1 Sciences de Gestion

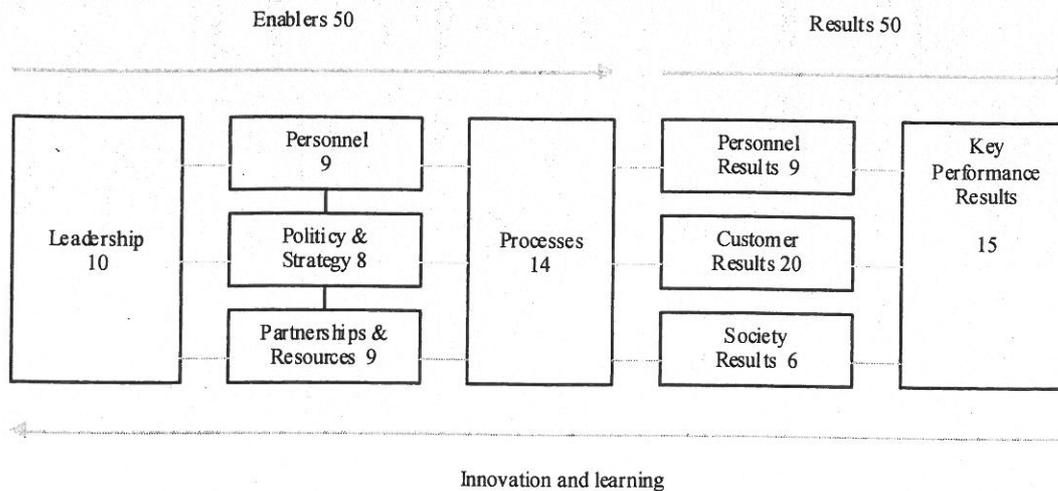
Introduction au Management de la Qualité – J. MARTIN

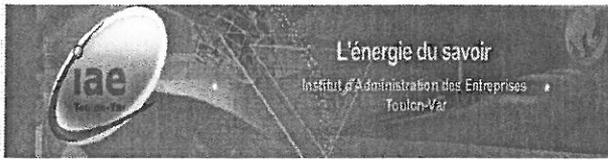
Examen – Décembre 2010

1. Commenter le schéma suivant :



2. En quoi le modèle EFQM est un modèle de qualité totale (expliquer et commentez) :





NOM ET
PRENOM : _____

CLASSE : _____

MARKETING

Année Universitaire 2010/2011

Epreuve Individuelle de Contrôle des Connaissances

Durée : 60 minutes

Documents de cours, ordinateur ou téléphone portable ne sont pas autorisés

20 QUESTIONS

(Pour les questions à cases multiples : Un seul choix de réponse possible. Pour les autres questions : Quelques lignes écrites ou éventuellement un tableau dans l'espace accordé)

Bonne réponse : +3 pour questions à cases multiples et de 0 à 3 pour autres questions / Mauvaise réponse : -1 / Pas de réponse : 0

Question 1 : Dans le vocabulaire de l'analyse stratégique, comment se définit un FCS ?

- Variable définissant l'intensité concurrentielle d'un secteur
- Variable définissant les règles du jeu dans un environnement concurrentiel
- Variable définissant la capacité de l'entreprise à dégager un avantage concurrentiel
- Variable définissant l'intérêt stratégique d'un secteur

Question 2 : Qu'étudie-t-on dans la cadre de l'analyse du système concurrentiel ?

- Les caractéristiques de l'environnement
- Les caractéristiques des concurrents
- Les caractéristiques de l'entreprise qui lui permettent de dégager un avantage concurrentiel
- Les caractéristiques du leader dans une industrie

Question 3 : Qu'intègre la matrice BCG ? (les 4 cas de figure)

Question 4 : Qu'est-ce qu'un groupe stratégique ?

- L'ensemble des domaines d'activités stratégiques de l'entreprise
- L'ensemble des activités les plus stratégiques dans une industrie
- L'ensemble des entreprises leaders d'une industrie
- L'ensemble des concurrents adoptant un positionnement identique dans une industrie

Question 5 : Quels sont les caractéristiques d'une structure d'industrie « Oligopole »?

- Quelques firmes, Pas de barrière, produit homogène, disponibilité imparfaite de l'information
- Beaucoup de firmes, Pas de barrière, produit homogène, disponibilité imparfaite de l'information
- Quelques firmes, barrières significatives, potentiel pour une différenciation de produit, disponibilité imparfaite de l'information
- Quelques firmes, Pas de barrière, potentiel pour une différenciation de produit, disponibilité imparfaite de l'information

Questions 6-7-8-9 Pour chaque situation cochez la case correspondant à la bonne réponse
Il faut se diversifier quand...

6... l'attractivité du cœur de métier de l'entreprise est
forte / faible

7... les capacités de l'entreprise à soutenir un avantage concurrentiel dans son cœur de métier sont
fortes / faibles

8... les synergies possibles entre le cœur de métier et d'autres activités potentielles sont
fortes / faibles

9... le niveau des ressources financières disponibles est
fort / faible

Questions 10: Qu'est-ce que un avantage de différenciation ?

Questions 11 : Que veut dire B to B & B to C ?

Questions 12 : Que veut dire Mix Marketing et définissez son contenu ?

Questions 13 : Comment pouvez définir un produit ? Sa composition éventuelle ?

Question 14 : Pouvez vous définir en quelques lignes le modèle Hard discount ?

Question 15 : Quels sont les caractéristiques d'un environnement Spécialisé ?

- Forte solidité de L'avantage compétitif, critère de performance : Spécificités du produit
- Forte solidité de L'avantage compétitif, Grand nombre FCS mais difficulté de se différencier à long terme
- Barrières à l'entrée limitées, produits ou services banalisés, pas de barrière à l'entrée
- Les décisions stratégiques futures sont contraintes par les règles fixées par l'Etat

Question 16 : Le pouvoir de négociation des clients est élevé quand :

- Le nombre de clients est élevé et le % du coût total du produit des clients représenté par les achats qu'ils réalisent auprès de notre entreprise est élevé
- Le nombre de clients est faible et le % du coût total du produit des clients représenté par les achats qu'ils réalisent auprès de notre entreprise est faible
- Le nombre de clients est élevé et le % du coût total du produit des clients représenté par les achats qu'ils réalisent auprès de notre entreprise est faible
- Le nombre de clients est faible et le % du coût total du produit des clients représenté par les achats qu'ils réalisent auprès de notre entreprise est élevé

Question 17 : Le potentiel de profit dans une industrie est le plus faible quand :

- La rivalité entre concurrents est faible, la menace de substituts est faible, les barrières à l'entrée sont fortes et les clients et fournisseurs ont un pouvoir de négociation faible
- La rivalité entre concurrents est élevée, la menace de substituts est faible, les barrières à l'entrée sont fortes et les clients et fournisseurs ont un pouvoir de négociation fort
- La rivalité entre concurrents est élevée, la menace de substituts est élevée, les barrières à l'entrée sont faibles et les clients et fournisseurs ont un pouvoir de négociation élevé
- La rivalité entre concurrents est faible, la menace de substituts est élevée, les barrières à l'entrée sont faibles et les clients et fournisseurs ont un pouvoir de négociation élevé

Question 18 : Pouvez me définir à quoi consiste la pyramide de Maslow ? M'en donner si possible les différents stades ?

Question 19 : Qu'est-ce le merchandising (en quelques lignes) ?

Question 20 : Pouvez vous me donner votre propre définition du marketing (en quelques lignes) ?

Zone d'écriture si manque de place :

CLUB MED

CAS MARKETING 16.12.2010



Vous êtes responsable Marketing depuis peu au Club Méditerranée au bureau de Paris. Vous devez élaborer un plan marketing pour le marché national Français. Pour cela vous devez commencer par proposer les points suivants :

1. Etablir un diagnostic interne et un Diagnostic externe (SWOT)
2. Merci d'écrire un texte de 10 à 15 lignes mettant en avant les éléments indispensable d'une nouvelle stratégie D'entreprise (Missions, valeurs, vision)
3. Proposer une stratégie marketing (DAS, Segmentation, Cible, positionnement, Sources de volume, éléments moteurs du marketing MIX)
4. Elaboration et proposition d'un Marketing MIX (Produit, Prix, Distribution, Communication)

SOMMAIRE

1. Le groupe Club Med
 - a. Présentation du groupe
 - b. La nouvelle Stratégie du Club
 - c. L'offre du Club

2. Le Marché du Tourisme
 - a. L'évolution de la demande
 - b. Le tourisme haut de gamme
 - c. Les villages de vacances

3. Annexes

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 de 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 neuf 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'opérer 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.

Encadré 1 : Les espaces 5 tridents

Les espaces 5 tridents sont des espaces luxe et privés 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 privée et tous les services de chambre associés, d'une conciergerie et d'une piscine privée et/ou d'une plage privée pour les sites au soleil ou d'une terrasse privée 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 Rif, La Plantation d'Albion à l'île Maurice). Ils seront déployés pour les saisons futures dans tous les nouveaux villages 4 tridents ou renouvelés.
- 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'île 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.

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 *hammam* 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.

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 produit 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 co/centres) et sur le réseau indirect des autres agences de voyage. En France, le Club réalise 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'Ablon, 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'Ablon. 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 | Où | | Total | |
|--------------------------------|---|-----|-------|-----|
| | Oui | Non | | |
| 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 |
| | Étudiant | 65 | 35 | 100 |
| Revenus mensuels du foyer | 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 |
| | Supérieurs à 3.100 € | 83 | 17 | 100 |
| Taille d'agglomération | 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 |
| | Paris et agglomération parisienne | 63 | 37 | 100 |
| Ensemble de la population | 52 | 48 | 100 | |

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 payant 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 sociale, 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 reposicionnement (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 !

Revivez les grandes dates-clés de l'histoire du Club Méditerranée.

1950 : naissance du club med

- Un nouveau concept apparaît : les vacances tout compris ;
- Un esprit : "Le but de la vie, c'est d'être heureux." G. Blitz.

1956 : Premier village à la montagne

1968 : premier village américain

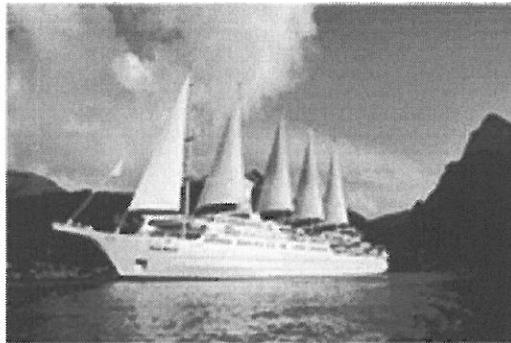
1987 : premier village au japon

1992 : mise à l'eau du club med 2

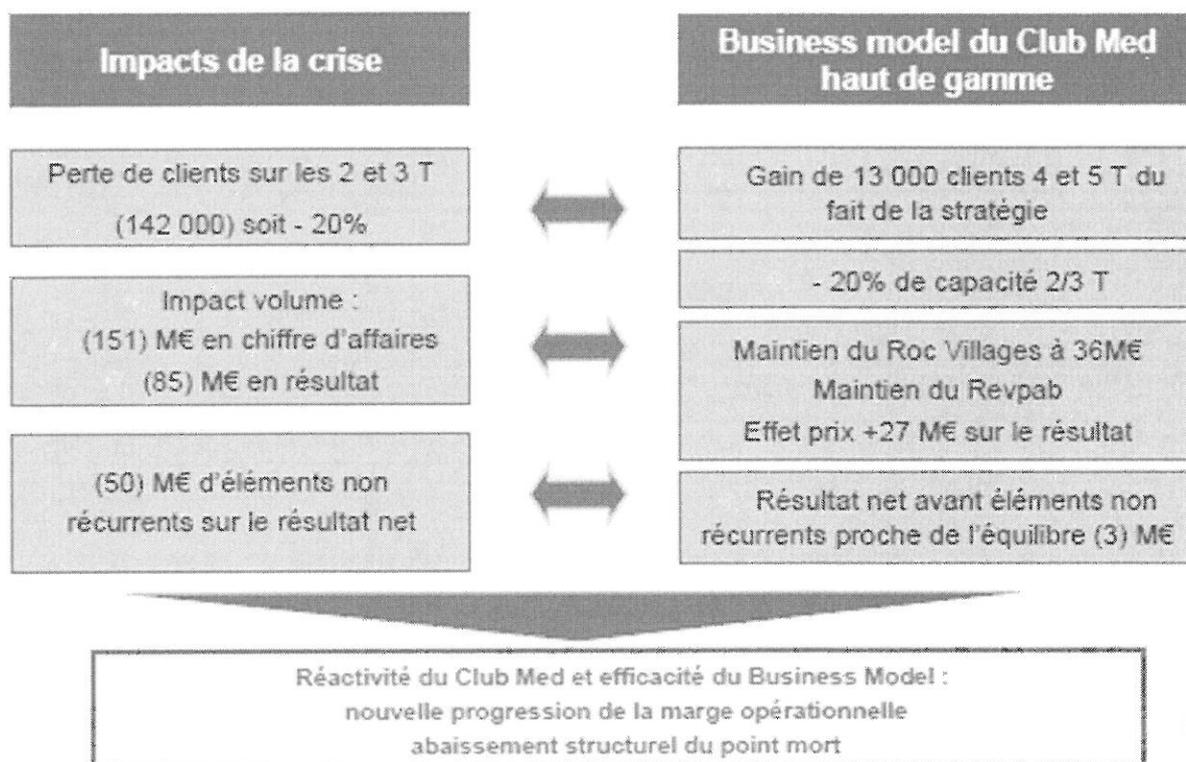
2004 : une nouvelle stratégie voit le jour
Club Med invente "le nouveau luxe à vivre ensemble".

2007 : lancement d'une nouvelle gamme avec le S Trident.

2010 : lancement du projet villa & chalets



Faits marquants



3

Activité : Villages



| | 2007 | 2008 | 2009 | Variation 09 vs 08 |
|--|---------|---------|---------|--------------------|
| Clients Club Med (en milliers) | 1 324 | 1 361 | 1 228 | - 9,7% |
| dont Clients 4/5 Tridents | 44,9% | 48,2% | 54,5% | + 6,2pt |
| JHs vendues (en k JH) | 8 538 | 8 870 | 7 977 | - 10,1% |
| Capacité (K JH) | 12 510 | 12 511 | 11 522 | - 7,9% |
| dont Capacité 4/5 Tridents | 41,8% | 47,0% | 54,0% | + 7,0pt |
| Taux d'occupation | 68,2% | 70,9% | 69,2% | - 1,7pt |
| RevPAB ⁽¹⁾ comparable | 95,5 € | 91,8 € | 91,4 € | - 0,5% |
| Chiffre d'affaires comp./JH | 119,3 € | 122,2 € | 125,5 € | + 2,7% |
| Chiffre d'affaires comparable (M€) | 1 367 | 1 477 | 1 344 | - 9,0% |
| % Chiffre d'affaires direct ⁽²⁾ | 53,9% | 56,3% | 57,5% | + 1,2pt |

(1) Revenue Per Available Bed: Total CA comparable Villages HT hors transport / capacité en lts

(2) Ventes directes (Internet, Club Med Voyages, Call center) sur ventes individuelles monde

7

Activité : Clients



Evolution sur l'année :

- ☉ -9,7 % mais avec une capacité en baisse de 7,9%
- ☉ 4 et 5 Tridents : + 2% représentant 55% des clients (vs 48% en 2008)
- ☉ 2 et 3 Tridents : - 20% avec une baisse de capacité équivalente

Evolution par pays, 2009 versus 2008 :

| Performants | | Résistants | | Autres (baisse < à - 20%) | |
|-------------|------|--------------|-----|------------------------------|------|
| UK | +14% | Allemagne | -6% | Russie | -10% |
| Singapour | +15% | Australie | -6% | France | -11% |
| Mexique | +71% | Corée du Sud | -7% | Belgique | -11% |
| Chine | +24% | Bresil | -3% | Suisse | -15% |
| Canada | +2% | | | Japon | -15% |
| | | | | Israël | -17% |
| | | | | Pays Bas | -18% |
| | | | | Etats-Unis | -18% |
| | | | | Italie | -19% |

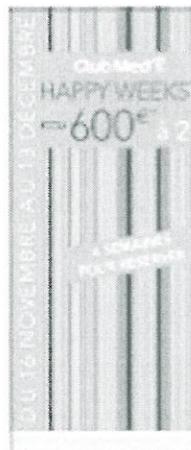
8

Valorisation efficace de l'offre haut de gamme tout compris...



Adaptation des plans marketing au late booking : la campagne « Happy Weeks » en France

- ☉ Décalage et concentration du plan média été en France sur juin/juillet
- ☉ Concept créatif et différenciant, communication innovante et impactante
- ☉ Des résultats à la hauteur
 - ☞ 23% en réservations (semaines du 29/06 au 12/07 vs 2008)
 - ☞ Recrutement de 30% de Nouveaux GM
 - ☞ Surperformance d'Internet : 33% des ventes



Nouveaux temps fort France hiver 2010

- ☉ Poursuite des « Happy Weeks »
- ☉ Nouvelle création publicitaire : presse et télé



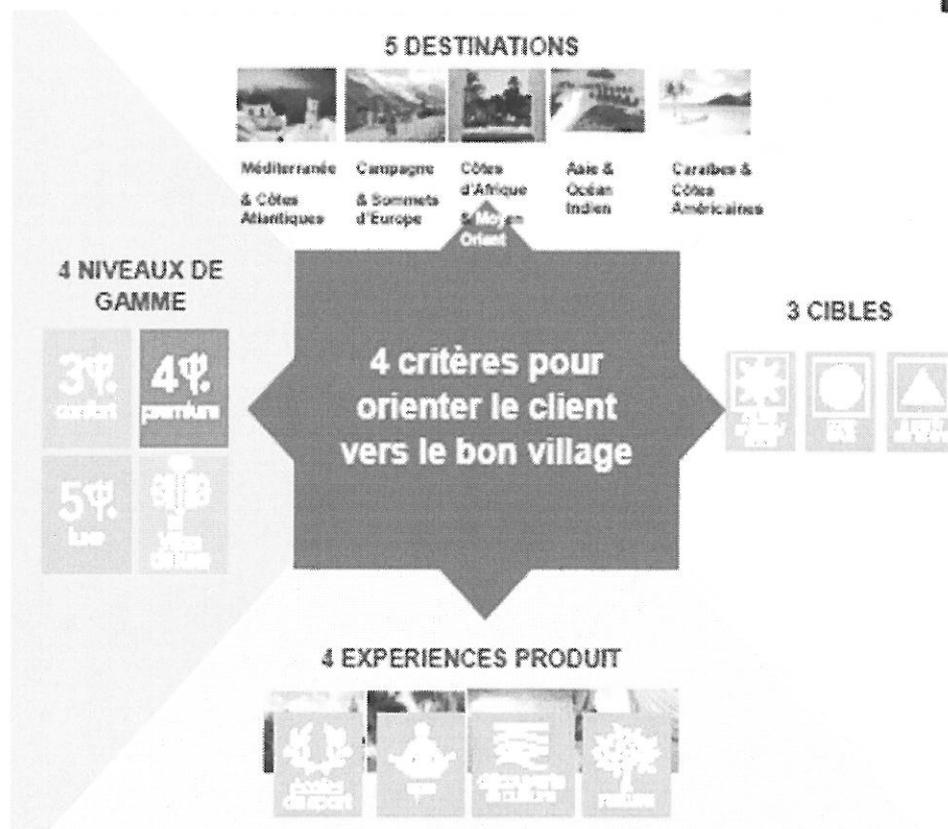
Une déclinaison internationale du tout compris

- ☉ En Angleterre : valorisation de l'offre tout compris
- ☉ Une concentration des moyens média sur le CRM et internet
 - croissance de 20% en chiffre d'affaires UK en 2009
 - croissance de 32 % des réservations sur l'hiver 2010



29

Clarification de l'offre pour les clients autour de 4 critères



SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION (1 heure)

| | | |
|--|---------------|-------------------|
| <u>Numéro d'identification</u> <i>(au moins 5 caractères, à reporter sur la copie anonymée)</i> | <u>DATE :</u> | <u>DUREE :</u> 1H |
| | <u>NOTE</u> | |

1^{ère} partie : Questionnaire vrai/faux

Barème : 10 points

*Préciser si les affirmations suivantes sont justes ou fausses. Faire une croix dans la colonne correspondante.
Barème : 1/2 point par réponse juste -1/2 point par réponse fausse, 0 si pas de réponse.*

| ITEM | Vrai | Faux |
|---|------|------|
| La législation européenne tend actuellement à rendre l'utilisateur responsable des déchets informatiques et non le fabricant. | | |
| Singapour a développé massivement l'usage de l'EDI, afin d'avoir des marchandises dédouanées avant même leur débarquement. | | |
| Une décision stratégique est plus structurée qu'une décision opérationnelle. | | |
| La saisie d'une information est un acte objectif, indépendant de l'acteur. | | |
| 40 % des documents circulant dans les organisations comportent des erreurs ! | | |
| Exemple de SI pour la connaissance : les Systèmes d'aide aux dirigeants. | | |
| Le système d'exploitation a été utilisé par Microsoft pour gêner les concurrents des progiciels d'application. | | |
| Le téléchargement d'un film sur internet constitue une illustration de la numérisation des procédures de l'achat. | | |
| Le MC travaille plutôt sur les informations que sur les données | | |
| Supprimer un PGI déjà installé peut coûter 6 fois plus cher que l'investissement initial. | | |
| <i>Garbage in, garbage out</i> , concerne la surinformation. | | |
| L'entreposage et le forage de données permettent d'identifier des profils clients. | | |
| Les PGI ont été développés pour répondre à l'incohérence des SIG et aux erreurs constatées. | | |
| Les matières premières constituent un objet des achats directs. | | |
| Un processus de décision heuristique est basé sur une logique d'essais-erreurs. | | |
| La comptabilité en partie multiple permet d'enrichir l'information collectée. | | |
| Avec les TIC, il est possible d'autoriser hiérarchiquement un achat, en se situant dans un lieu distinct. | | |
| Le web EDI permet d'intégrer des partenaires de taille réduite. | | |
| En Sciences de Gestion, la décision est nécessairement rationnelle. | | |
| Le MC est utilisé en marketing pour anticiper les besoins du client. | | |

2^{ème} partie : définitions succinctes

Barème : 1,5 points par question

Une à deux phrases suffisent pour répondre

Maverick buying

RVA

EDI

NSA

3^{ème} partie : questions relatives au cours

Barème : 1,5 points par question

Une à deux phrases suffisent pour répondre

Pour une entreprise, quelles sont les différences entre le eB2B et le eB2C (2 arguments) ?

Pourquoi existe-t-il des systèmes d'aide à la décision (SAD) guidés par des données et des SAD guidés par des modèles ?

UNIVERSITE SUD TOULON VAR. IAE MASTER I MANAGEMENT

EXAMEN DROIT DE LA CONCURRENCE.

Cours de M. FALDUTO.

ANNEE 2010 2011.

EPREUVE DE DROIT DE LA CONCURRENCE.

1. Répondez aux questions suivantes :

- Que signifie le principe de primauté du droit de l'Union Européenne ?
- Qu'est qu'un règlement européen et quels sont ses effets juridiques ?
- L'autorité de la concurrence est elle une juridiction ?
- Qu'apporte l'arrêt dit « des bananes » au sujet des pratiques anticoncurrentielles ?

2. Résoudre le cas pratique suivant en argumentant vos réponses.

Deux opérateurs OutreMer telecom et Mobius considèrent que France Telecom veulent dénoncer des pratiques de France Telecom sur le marché de la téléphonie fixe et l'accès à Internet au sein des départements de Martinique, de la Réunion et de la Guadeloupe.

Que leur conseillez vous et selon quelle procédure ?

Plusieurs entreprises sont sur le marché de la téléphonie fixe. France Telecom présente depuis fort longtemps sur le marché détient un peu plus de 50 % des parts de marché et un chiffre d'affaires de 370 millions d'euros. OutreMer Telecom installé depuis 2005 détient 20% des parts de marché de chiffres d'affaires et effectue un chiffre d'affaires de 60 millions d'euros. Mobius arrivé en 2001 détient un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros. Plusieurs documents internes à France Telecom soulignent des parts de marché suivantes : l'accès au fixe et internet de 80%, bas débit 93% et haut débit 76%.

Concernant les prix il s'avère que France Telecom dans le cadre de plusieurs appel d'offres a proposé des tarifs de détail qui n'étaient pas envisageables par les opérateurs concurrents. Les offres de détail de France Telecom étaient de 4 à 83% inférieurs aux seuls coûts du réseau qu'un opérateur concurrent comme Mobius devait nécessairement supporter pour proposer les mêmes offres.

Dans le cadre d'un marché avec la ville de Saint Denis de la Réunion l'abonnement annuel proposé par France Telecom est de 19000 euros et l'installation offerte, Mobius

proposait 93360 euros et 500 euros de frais d'installation et Cegetel proposait à son tour 10400 euros plus 400 de frais d'installation.

Mobius et OutreMer telecom estime que France Telecom a une attitude contraire à la concurrence et souhaite que celui-ci cesse ce comportement. Vous êtes juriste et elles vous demandent si des sanctions peuvent être prises à l'égard de France Telecom.

Est- il possible de relever une pratique anticoncurrentielle. Expliquez et argumentez.

Mobius et OutremerTelecom ont entendu parler qu'il était possible de saisir la Commission Européenne. Que lui répondez vous ? Entre temps vous apprenez que Mobius a saisi l'Autorité de la Concurrence française.

3. Vous êtes avocat et un dirigeant d'une entreprise vous apprend qu'un de ses concurrents au niveau européen bénéficie d'une subvention importante de la Caisse de dépôt et de consignations. Il vous demande un avis à un afin de savoir si cette subvention peut être attribuée.

Si un doute existe sur la légalité de cette subvention comment peut - il la dénoncer ?