



Code épreuve : 300

BANQUE COMMUNE D'ÉPREUVES

ÉPREUVE : ESC

CONCEPTEUR ÉPREUVE : ESC BRETAGNE-BREST

OPTION TECHNOLOGIQUE

MANAGEMENT ET GESTION DE L'ENTREPRISE

Lundi 7 mai 2012 - de 8 h à 12 h

SOMMAIRE

INTRODUCTION	page 2
DOSSIER 1 : Cadre stratégique de l'entreprise Club Méditerranée	page 3
DOSSIER 2 : Les choix mercatiques et organisationnels de l'entreprise	page 3
DOSSIER 3 : Analyse des résultats financiers de l'entreprise	page 3
DOSSIER 4 : La GPEC au service de l'employabilité et de la productivité	page 3
DOSSIER 5 : Un système d'information support de la communauté des GM	page 4
ANNEXES	pages 6 à 17
Annexe 1 : Présentation générale de l'entreprise Club Méditerranée	
Annexe 2 : Les Tours Opérateurs, acteurs du tourisme français - CETO	
Annexe 3 : Intégration de la chaîne de valeur et facteurs clés de succès pour les Tour-Opérateurs – Source CETO – Mars 2010	
Annexe 4 : Les tendances de consommation- Le tourisme des années 2020 - Secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des PME, du Tourisme, des Services et de la Consommation	
Annexe 5 : Extrait d'un article LES ECHOS Novembre 2011 – Le CLUB MED se dote d'un second village en chine	
Annexe 6 : Le secteur du tourisme – Sources CETO - INSEE	
Annexe 7 : Données financières et de gestion	
Annexe 8 : Éléments relatifs à la gestion des Ressources humaines - Extrait du bilan social Club Méditerranée - 2010	
Annexe 9 : Extrait de la base de données	

Matériel autorisé :

Les calculatrices de poche pouvant être programmables et alphanumériques, à fonctionnement autonome, sans imprimante, sans document d'accompagnement et de format maximum 21 cm de long sur 15 cm de large.



La société Club Méditerranée est un organisateur de séjours de vacances, leader mondial de ce secteur d'activité. Depuis plus de 60 ans, le « Club Med » s'est construit une image de vacances « tout compris » dans une centaine de villages situés sur tous les continents, dans des sites réputés pour la qualité de leur situation.

Le Siège social du Club Med est installé à Paris. L'entreprise est cotée à la Bourse de Paris. Le Club Med, c'est 15 000 collaborateurs, près de 100 nationalités différentes, plus de 30 langues parlées, plus de 300 métiers représentés, 75 villages dans les plus beaux sites au monde et des bureaux répartis dans plus de 40 pays.

Inventeur du concept de club de vacances, le Club Med est aujourd'hui le leader mondial des vacances tout compris, haut de gamme, conviviales et multiculturelles.

Son secteur économique d'activité (code INSEE NAF 55.2) est celui de l'hébergement touristique et autre hébergement de courte durée.

Le Club Med revend des vêtements de sa marque dans un réseau de boutiques intégré aux villages.

Les valeurs du Club Med se sont construites autour de la culture d'entreprise créatrice de codes connus de tous ses membres. Liberté, pratique du sport, esprit de fête telles sont les valeurs que la communauté de « GM » (Gentils Membres, les clients) et des « GO » (Gentils Organisateur, les membres du personnel du Club Med) doivent partager.

Année après année, le concept novateur des années 60 s'est fortement dégradé et a entraîné la désaffection des clients. En effet, fortement concurrencée par des entreprises offrant des prestations de qualité similaire et l'émergence des canaux de distribution directs (vente en ligne notamment), le Club Med a subi des difficultés financières. Ces difficultés se sont par ailleurs couplées avec des risques géo-politiques ou sanitaires entraînant de lourdes pertes sur des villages situés dans des zones instables ou jugées comme telles par les clients.

Fort de ces constats, la Direction du Club Med a changé le cap en 2002 en repositionnant sa stratégie.

Ce cas propose d'analyser la situation actuelle du Club Méditerranée et de mesurer les résultats de cette stratégie, les moyens mis en œuvre et les outils de gestion utilisés dans ce secteur

DOSSIER 1 : CADRE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE CLUB MEDITERRANEE
(ANNEXES 1, 2, 3, 4)

1. Analyser l'environnement de l'entreprise Club Méditerranée.
2. Caractériser les axes de la stratégie du Club Méditerranée.
3. Identifier parmi les facteurs clés de succès qui régissent le secteur des Tour opérateurs, ceux que le Club Méditerranée maîtrise.

DOSSIER 2 : LES CHOIX MERCATIQUES ET ORGANISATIONNELS DE L'ENTREPRISE
(ANNEXES 1, 4, 5, 6)

1. Justifiez le choix de développement de l'activité en Chine selon les modalités présentées.
2. Identifier les objectifs et les moyens de la communication commerciale. Justifier leur adéquation avec la politique commerciale de l'entreprise.
3. Repérer les caractéristiques du réseau de distribution de l'entreprise et justifier les choix effectués.

DOSSIER 3 : ANALYSE DES RESULTATS FINANCIERS (ANNEXES 1, 7)

Vous disposez des documents financiers de la société pour les exercices 2010 et 2011.

1. Préciser les choix effectués par le Club Med en matière de mode gestion des villages. Quels ont pu en être les effets attendus sur la structure financière et le compte de résultat ?
2. On vous demande de réaliser une étude de la structure financière de l'entreprise. A cet effet, vous présenterez les bilans fonctionnels pour les exercices 2010 et 2011, vous calculerez le Fonds de Roulement, le Besoin en Fonds de Roulement et la trésorerie ainsi que les ratios d'endettement proposés ci-dessous :
 - Capitaux propres / total des dettes
 - Capitaux propres / capitaux permanents
 - Endettement à long terme / CAF (normalement inférieur à 4)Vous commenterez brièvement ces résultats.
3. Calculer le seuil de rentabilité lié à l'activité des villages sur les 3 derniers exercices et commenter.

DOSSIER 4 : LA GPEC AU SERVICE DE L'EMPLOYABILITE ET LA PRODUCTIVITE
(ANNEXES 1,8)

Depuis 2009, le Club a mis en place un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

1. Rappeler les objectifs d'une politique de GPEC pour une entreprise.

2. Présenter les conséquences de la démarche de GPEC mise en œuvre au Club Méditerranée sur les politiques de recrutement et de formation de l'entreprise.
3. Calculer l'évolution de la masse salariale et de l'effectif de l'entreprise de 2008 à 2010. Comparer les résultats obtenus au ratio masse salariale /chiffre d'affaires. Commenter.

**DOSSIER 5 : UN SYSTEME D'INFORMATION SUPPORT DE LA COMMUNAUTE DES GM
(ANNEXE 9)**

Le Club Med dispose d'un site de e-commerce proposant la vente de ses forfaits. Dans son espace client "Mon Club Med", chaque consommateur retrouve tous ses dossiers, ainsi que l'historique des transactions qu'il a effectuées via les autres canaux. L'espace permet de mettre en avant les informations les plus adaptées au comportement du consommateur. Il offre également la possibilité de compléter le questionnaire retour d'un village.

1. Proposer la requête qui permet à l'utilisateur de voir les dossiers (leur numéro et le nom du village) qu'il a réalisés au Club Med.
2. Indiquer le sens du résultat renvoyé par le traitement suivant à base de requêtes et son utilité dans la démarche marketing du Club :

Début Traitement :

Donnée 1 :

```
Select count(*) from dossier
Where confirméYN = Y
And numCanal = 2
```

Donnée 2 :

```
Select count(*) from dossier
```

Donnée 3 = Donnée 1 / Donnée 2

Fin traitement

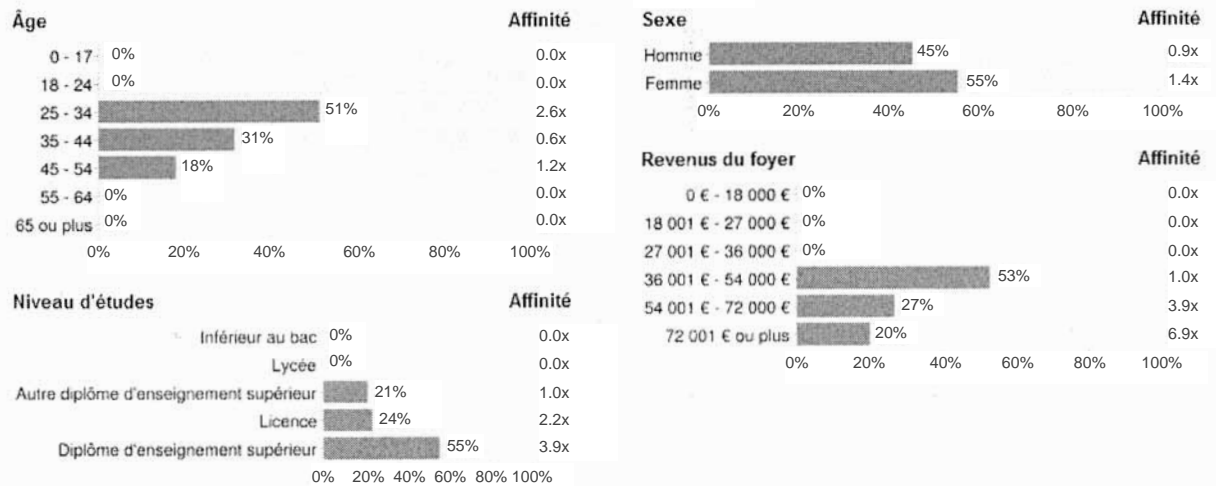
Un espace Club Med se trouve dans les principaux réseaux sociaux. Le Club cherche à renforcer l'appartenance à une communauté de vacanciers, à les faire communiquer, à collecter des tendances et à mettre en relations les vacanciers par le partage de leurs expériences, photographies.



Afin de mesurer la portée nationale et internationale de ses initiatives sur les réseaux sociaux le Club Med dispose d'un tableau de bord.

3. Indiquer en quoi les avancées vers le web social font partie des éléments de fidélisation du client.

Un outil de mesure d'audience sur les réseaux sociaux du domaine **clubmed.fr** fait apparaitre ces données.



4. En quoi ces résultats montrent-ils une certaine cohérence avec le positionnement du Club Med ?



PRODUITS ET MARQUE

L'offre du Club Med est constituée de séjours en village vacances situés dans le monde entier dont le confort est gradué de 2 à 5 niveaux, appelés Tridents :

Offre 2011		ΨΨ	ΨΨΨ	ΨΨΨΨ	ΨΨΨΨΨ	Total
Europe	France	1	12	9	0	22
	Italie	0	3	1	0	4
	Suisse	0	1	2	0	3
	Grèce	0	0	1	0	1
	Portugal	0	0	1	0	1
Afrique et Moyen-Orient	Maroc	0	3	2	0	5
	Turquie	0	2	2	0	4
	Tunisie	0	5	0	0	5
	Egypte	0	2	1	0	3
	Israel	0	1	0	0	1
	Sénégal	0	0	1	0	1
	île Maurice	0	0	1	0	1
	Albion				1	1
Amériques	Bresil	0	1	2		3
	Antilles	0	0	2		2
	Mexique			2		2
	République dominicaine			1		1
	Etats unis		0	1		1
	Bahamas		1	1		2
Asie	Japon		1	1		2
	Indonésie			2		2
	Malaisie			1		1
	Thaïlande			1		1
	Australie		1			1
	Maldives			1		1
	Bateau				1	1
Total		1	33	36	2	72

Services offerts :

- Formule tout compris
- Pratique des sports (Tennis, voile, Plongée sous marine, Golf, ski...)
- Encadrement des enfants (Baby Club Med, MiniClub Med, Pass World)
- Bien-être : SPA, hammam
- Découverte, culture

Segmentation clientèle :

- Villages adultes
- Villages famille
- Villages pour tous

Positionnement :

- Haut de gamme
- Convivial

LE RESEAU DE DISTRIBUTION :

Le Club Méditerranée distribue son offre à travers de multiples canaux :

- Agences Club Med dans les grandes métropoles
- Agences partenaires (réseau Thomas Cook, Selectour, Afat, Havas Voyages et Leclerc Voyages)
- Un site web de vente en ligne, y compris les offres de dernière minute
- Centre d'appels téléphonique

Le Club Med prévoit d'ouvrir d'ici un an une quinzaine de franchises. Le but pour le groupe est d'avoir au final un réseau Club Med Voyages de 65 points de vente, contre 45 aujourd'hui dont seulement 10 sont franchisés. L'agence de voyage affiche là sa volonté de renforcer sa présence sur le territoire français, en prenant soin de développer des franchises en nombre limité mais sur des zones à fort potentiel de clients haut de gamme. « Nous avons identifié certaines villes à fort potentiel qui correspondent à nos critères, et qui ne disposent pas déjà d'un point de vente intégré Club Med ni déjà de franchise : Antibes, Le Havre, La Rochelle, Vannes, Colmar, Dunkerque, Perpignan, font partie des lieux qui nous intéressent. D'ici la fin de l'année, une franchise au Mans va ouvrir ses portes. » - Selon le Directeur des ventes Individuels – Oct. 2011

LA MARQUE – LA PUBLICITE

La directrice marketing France du Club Med (L.B.) commente le choix des Français qui fait de la campagne « Bonheurs », leur publicité magazine préférée en janvier 2010 : une marque émotionnelle qui a besoin de s'exprimer dans un environnement très qualitatif.

Depuis 2008, Le Club Med s'approprie le bonheur avec la signature « Tous les bonheurs du monde ». Quel est l'objectif pour cette nouvelle vague ?

L. B. : L'objectif de cette nouvelle version de la campagne "Tous les Bonheurs du monde" est double. Nous voulons, d'une part, remettre en exergue le bénéfice le plus spécifique d'un séjour au Club Med : un bénéfice très émotionnel que le terme "Bonheurs" traduit parfaitement, bonheurs à partager en couple, en famille, en bord de mer ou à la montagne. Nous souhaitons, d'autre part, démontrer qu'il y a un Club Med pour différents niveaux de budgets, avec une présentation de notre gamme qui va désormais du 3 au 5 tridents. C'est l'objectif des publicités presse magazine, avec la mention des prix "Pour une semaine, à partir de... »

Quelle est la cible ?

L. B. : En France, ce sont les foyers « CSP+ », surtout famille, mais aussi couples et célibataires.

Cette campagne est à la fois une campagne marque et une campagne produits. Pourquoi ce choix ?

L. B. : En matière de publicité dans le tourisme, faire rêver est majeur. Pour ce faire, il faut montrer le produit, car c'est lui qui est source d'évasion et de ressourcement. Il est vrai que le fait de dire « Club Med » fait déjà rêver. Mais comme nous avons opéré dans les dernières années, un repositionnement vers le haut de gamme, il convient de le montrer...

Comment cette campagne est-elle adaptée aux différences de culture et de maturité des différents marchés ?

L. B. : La campagne « Tous les Bonheurs du monde » a été déployée au niveau mondial. Son renouveau « Bonheurs », plus recentré sur le bénéfice émotionnel, a été initialement conçu

pour le marché français et déjà décliné en Belgique et en Suisse. D'autres pays reprendront cette version en fonction de la maturité de la marque localement et de leurs enjeux de positionnement.

Vous insistez sur la montée en gamme des produits. En lançant sa nouvelle signature, Club Med avait aussi expliqué son ambition de s'installer sur de nouveaux marchés. Où en est-on ?

L. B. : La marque Club Med est effectivement une marque mondiale avec un potentiel de 60 Millions de clients dans le monde. Nos marchés stratégiques de conquête sont les USA, l'Asie et particulièrement la Chine, la Grande Bretagne, le Brésil et l'Afrique du Sud. La montée en gamme de nos produits a permis un gain en 2009 de 13 000 clients en 4 et 5 Tridents, soit un total de 669 000 clients en 2009 qui ont fréquenté nos villages 4 et 5 Tridents.

VILLAGES ET BATEAUX EXPLOITES – MODE DE GESTION

Villages et bateaux exploités	2008	2009	2010	2011
En propriété	25	25	23	22
En location	46	46	46	43
Managés	6	5	6	7
Total	77	76	75	72

PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES VILLAGES MANAGÉS AU CLUB MEDITERRANEE

Le Club Méditerranée se voit confier la gestion d'un village par le propriétaire de ce dernier (le Club Méditerranée n'est pas, dans ce cadre, amené à investir sur l'actif). Les charges et produits issus de l'exploitation du village sont enregistrés au compte d'exploitation de la société propriétaire et exploitante.

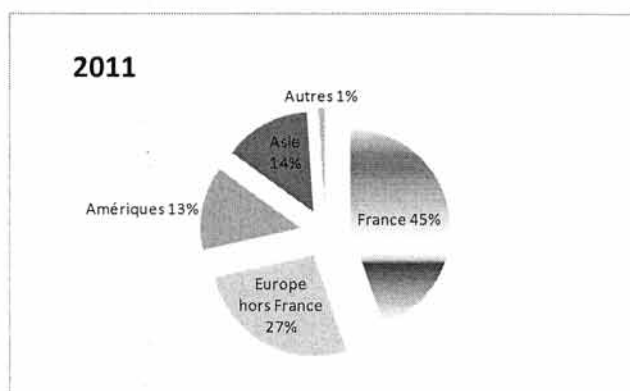
L'investissement, les coûts d'exploitation et de maintenance du village sont à la charge du propriétaire. Le Club Med peut être amené à investir de manière limitée pour transformer l'hôtel en un village Club Med.

Pour les activités de gestion, le Club Med perçoit une commission de gestion sous la forme d'un pourcentage du chiffre d'affaires et un intéressement au résultat. En tant que vendeur exclusif du village à travers son réseau de distribution, le CM perçoit également une commission de distribution et de promotion (Sales and Marketing Agreement). L'avantage majeur des contrats de gestion et de distribution est de rendre le modèle flexible, puisque la rémunération est basée sur un pourcentage du chiffre d'affaires lié au taux de remplissage.

VILLAGES ET BATEAUX EXPLOITES – NIVEAU DE CONFORT

Evolution de la capacité hôtelière par niveau de confort					
en % de la capacité totale					
	2007	2008	2009	2010	2011
2 - 3 Ψ	58	53	46	45	38
4 - 5 Ψ	42	47	54	55	62
Total	100	100	100	100	100

Répartition du CA par zone en Millions d'Euros			
	2009	2010	2011
France	652	611	637
Europe hors France	384	370	380
Amériques	174	176	193
Asie	187	192	199
Autres	16	17	14
Total	1 413	1 366	1 423



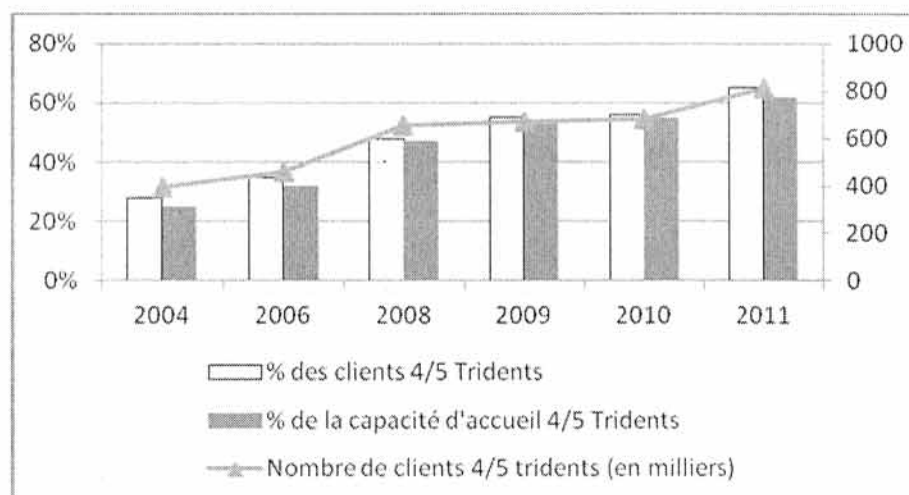
Evolution du nombre de clients par an

En milliers	2009	2010	2011
France	531	504	502
Belgique	95	92	93
Italie	47	42	33
Grande Bretagne	35	39	43
Suisse	27	27	28
Hollande	23	19	16
Israël	19	19	21
Allemagne	18	17	18
Afrique du Sud	13	13	14
Russie	10	11	11
Autres	30	28	25
Europe	848	811	804
Etats Unis Canada	102	104	117
Brésil	68	68	74
Argentine	11	13	15
Mexique	9	8	11
Autres	2	3	3
Amérique	192	196	220
Chine	23	32	45
Asie du Sud Est	72	83	86
Japon	51	48	38
Australie	25	27	29
Corée du Sud	15	20	19
Autres	2	2	4
Asie	188	212	221
Total Club Med	1228	1219	1245

Évolution du nombre de clients par pays émetteur entre 2010 et 2011

En croissance	Stable	En baisse
Chine +40%	France -0,4%	Corée -5%
Mexique +36%	Russie 0%	Italie -21%
Argentine +23%		Japon -21%
Canada +15%		Pays bas -16%
USA +12%		
Allemagne +9%		
Grande Bretagne +9%		

EVOLUTION DU NOMBRE DE CLIENTS 4/5 Tridents



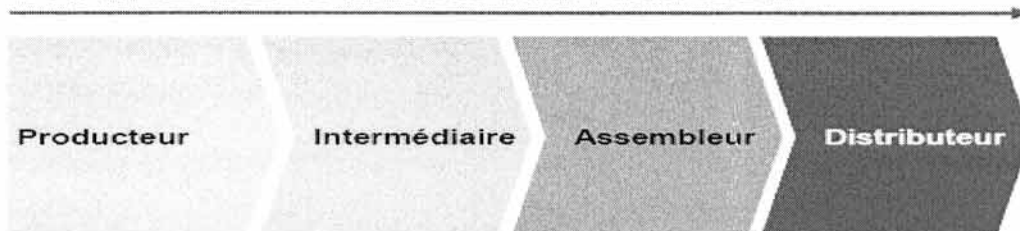
Le rôle des tour-opérateurs (ou voyagistes) est de concevoir des voyages en rassemblant plusieurs prestations (classiquement, le transport et l'hébergement par exemple). Les forfaits ainsi conçus sont présentés dans des brochures et vendus via des agences indépendantes, ou directement, via un réseau d'agences intégrées ou encore sur Internet. A la fois concepteurs et distributeurs de voyages, certains tour-opérateurs poussent même l'intégration jusqu'à être propriétaires des lieux de destination.

Un facteur pour assurer le succès du voyageur est le positionnement différenciant de son offre :

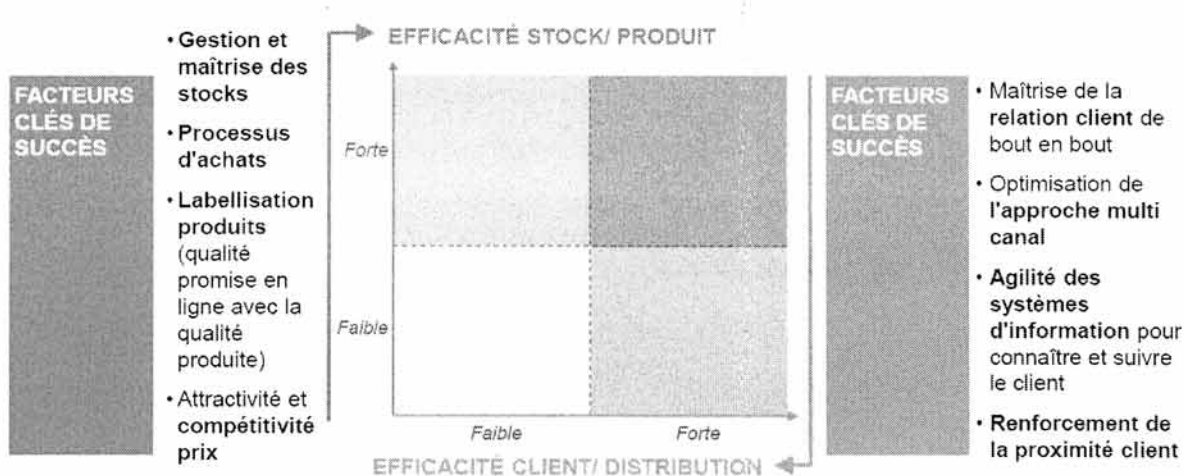
- entrée de gamme ou luxe ;
- spécialiste (d'une destination par exemple).

Ce facteur identitaire est amené à prendre une place de plus en plus importante face au développement d'internet et de la grande liberté qu'il permet dans la constitution de son propre package. Aujourd'hui, une grande majorité de tour-opérateurs est dans une sorte de « ventre mou », moyen de gamme à haut de gamme, de plus en plus irréprochable en termes de qualité des prestations mais de moins en moins différenciant.

CHAÎNE DE VALEUR HISTORIQUE



Facteurs clés de succès



LES FORCES EN PRESENCE :

Enseignes	Activité en France	Positionnement
Club Med	CA 2007 : 1,7 milliards d'€	Généraliste, haut de gamme
Nouvelles Frontières	CA 2006 : 1,2 milliards d'€	Généraliste
Marmara	CA 2006 : 405 millions d'€	Bon marché, pourtour méditerranéen
Fram	CA 2007 : 478 millions d'€	Généraliste, moyen de gamme
Jet Tours	CA 2007 : 374 millions d'€	Généraliste, moyen haut de gamme
KUONI	CA 2007 : 251 millions d'€	Généraliste, moyen haut de gamme
Look Voyages	CA 2006 : 148 millions d'€	Généraliste, plutôt orienté vers les destinations européennes
Voyageurs du monde	CA 2007 : 219 millions d'€	Circuits d'aventure, voyage sur mesure

ANNEXE 4 : LES TENDANCES DE CONSOMMATION - LE TOURISME DES ANNEES 2020 - SECRETAIRE D'ÉTAT CHARGE DU COMMERCE, DE L'ARTISANAT, DES PME, DU TOURISME, DES SERVICES ET DE LA CONSOMMATION

Consommations haut de gamme versus consommations bon marché

Les années à venir vont être le témoin d'un développement sans précédent des consommations haut de gamme, stimulées par l'écart croissant entre les hautes et les basses rémunérations, et portées par trois segments de clientèles :

☐ Une clientèle de luxe issue de tous les pays riches et de tous les pays émergents, grosse consommatrice de déplacements et pour laquelle, ni le coût ni la distance ne constituent un obstacle, au contraire (...) pour des vacances dans des lieux privilégiés et dûment équipés pour la recevoir. Si, pour certains, l'ostentation est patente, pour la majorité des autres, le luxe réside dans l'intimité, le discret sinon le secret, l'exclusif, la personnalisation de la prestation.

☐ Une clientèle très aisée, intraitable sur la qualité des prestations et prête à en payer le prix. Contrairement à la précédente, celle-ci est assez éclectique dans le choix de ses destinations, de ses types d'hébergement et de ses activités, à la condition formelle de bénéficier d'une qualité irréprochable. Les classifications 4 étoiles, les recommandations de guides et de journaux spécialisés, la consommation par la clientèle de luxe précitée, la rareté et la garantie d'exclusivité fonctionneront comme autant de signes positifs pour établir ses choix.

☐ Une clientèle consommatrice occasionnelle et exceptionnelle des produits haut de gamme dont l'attractivité nourrit son rêve en raison des prix élevés, de leur image et de leur rareté.

Certains voyages de nocés, ou d'anniversaires de mariage, ou de fin de vie professionnelle, ou toute autre célébration peuvent en créer l'opportunité.

Pour les producteurs, le ciblage de telles clientèles constitue un investissement qui peut s'avérer hautement rentable, mais qui peut comporter des fragilités. En effet, ces clientèles peuvent être facturées à un niveau très élevé avec des marges bénéficiaires extensibles. Toutefois, elles peuvent s'avérer plus volatiles que les autres en raison d'une perception de baisse de qualité relative liée à une concurrence perçue comme supérieure, à un changement géopolitique perçu comme agressif à leur endroit ou à une simple lassitude. A cet égard, il est instructif d'observer combien des produits de luxe qui paraissent bien enracinés dans leurs traditions, sont obligés de constamment peaufiner et enrichir leurs offres, tout en pratiquant un intense marketing de conquête et de fidélisation.

Aussi, la tentation est-elle grande, surtout pour les professionnels peu rôdés au traitement spécifique de la clientèle haut de gamme, de viser la clientèle moyenne dont le gisement paraît inépuisable, notamment parce qu'il est renouvelable. A la défection des uns, peut se substituer l'arrivée des autres : autres segments, autres nationalités, autres filières commerciales... Mais, on est là dans un marché dont l'offre « 2 étoiles » est de plus en plus pléthorique, notamment avec l'ouverture de nouvelles destinations.

La clientèle moyenne conjugue un paradoxe : elle consomme des prestations produites à une échelle de masse, mais elle en exige de plus en plus une livraison personnalisée, personnalisation qu'elle considère comme partie intégrante d'un bon rapport qualité/prix.

Les produits développés sur une plus grande échelle pour en abaisser les coûts sont forcément plus standardisés, notamment à l'échelon de leur communication et de leur distribution. Cependant, ils devront parallèlement comporter une part de souplesse leur permettant de s'adapter à certaines exigences, donnant ainsi l'impression d'un certain « sur-mesure », comme avec le « package dynamique »...

ANNEXE 5 : EXTRAIT D'UN ARTICLE DES ECHOS NOVEMBRE 2011 – LE CLUB MED SE DOTE D'UN SECOND VILLAGE EN CHINE

L'exploitant de villages de vacances ouvrira en août 2012 un complexe à Guilin, dans la province de Guanxi, au sud du pays. Le Club Méditerranée se donne pour objectif, à l'horizon 2015, d'exploiter cinq villages en Chine.

Le Club Méditerranée poursuit son expansion en Chine. L'exploitant de villages de vacances a annoncé ce jeudi la signature d'un accord avec la société taiwanaise ChinaPaoShan Group, en vue d'ouvrir en août 2012 un second complexe en Chine à Guilin, dans la province de Guanxi, située dans le sud du pays...

Dédié notamment aux familles, conformément au positionnement marketing adopté par le Club Med depuis quelques temps, ce futur village sera de catégorie 4 Tridents. Il ouvrira en août 2012 avec 162 chambres, mais en comptera 300 après son extension. Il sera équipé, entre

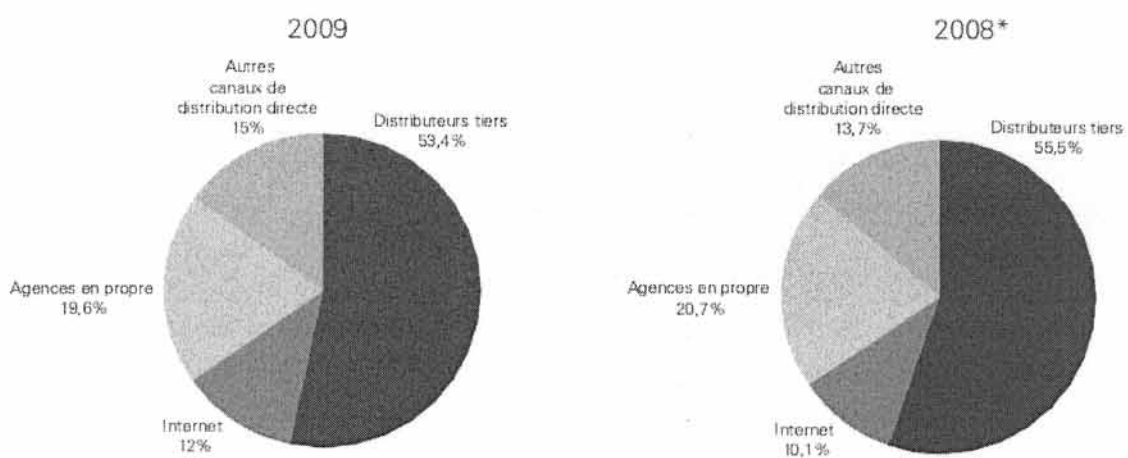
autres, de deux piscines, d'une salle de fitness et d'un spa. En droite ligne avec sa politique en matière d'exploitation à moindre intensité capitalistique, le Club Méditerranée en assurera la gestion et la commercialisation via un contrat de management conclu pour une durée de dix ans avec ChinaPaoShan, propriétaire du complexe.

Ce second village permet au groupe, dirigé par Henri Giscard d'Estaing, d'élargir son offre en Chine. Son premier village, ouvert il y a un an à Yabuli dans le nord du pays, est en effet conçu pour le ski. Avec Guilin, le Club Med abat une toute autre carte. Reconnue pour la qualité de son environnement naturel, cette destination, l'une des plus touristiques du pays, a attiré plus de 20 millions de visiteurs chinois en 2010 et 1,4 million de visiteurs internationaux. La destination dispose d'un aéroport international à environ 1 heure de vol de Hong Kong et de Canton.

En se dotant d'un second complexe, le groupe français confirme son plan d'expansion en Chine avec pour objectif, à l'horizon 2015, cinq villages en exploitation et un total de clients avoisinant 200 000 personnes ... à comparer à 60 000 pour 2009-2010 ; ce qui ferait de la Chine son deuxième marché après la France.

ANNEXE 6 : LE SECTEUR DU TOURISME – SOURCES CETO - INSEE

Le chiffre d'affaires total par canal de distribution



* données 2008 fournies en 2009 par les participants à l'étude

LE POIDS ECONOMIQUE DU TOURISME EN FRANCE – SOURCE INSEE

Données structurelles 2008	Nombre d'entreprises	Effectif salarié	Chiffre d'affaires HT (en millions d'€)
Activité d'hébergement touristique et autres hébergement de courte durée	9995	21605	3439

7.1 BILAN (en millions d'Euros)

Actif	31/10/2011			31/10/2010
	Brut	Amortissement et dépréciation	Net 2011	Net 2010
Immobilisations incorporelles	139	96	43	43
Immobilisations corporelles	334	203	131	128
Immobilisations corporelles en cours			-	6
Immobilisations financières	969	529	440	499
Total de l'actif immobilisé	1 442	828	614	676
Stocks	4	-	4	5
Créances clients et comptes rattachés	45	3	42	37
Autres créances	344	20	324	300
Valeurs mobilières de placement (1)	8	4	4	4
Comptes et dépôts et disponibilités	9	-	9	107
Actif circulant	410	27	383	453
Charges constatées d'avance	29	-	29	26
Total de l'actif	1 881	855	1 026	1 163

Passif	31/10/2011	31/10/2010
Capital social	121	121
Apports et réserves	611	611
Report à nouveau	- 322	- 327
Résultat de l'exercice	7	5
Autres fonds propres	13	14
Total Capitaux Propres	430	424
Provisions pour risques et charges	41	39
Emprunt obligataire	85	217
Emprunt auprès des établissements de crédit (2)	97	99
Emprunt et dettes financières diverses (3)	131	135
Avances clients	59	53
Fournisseurs	78	83
Dettes fiscales et sociales	38	34
Dettes sur immobilisations	5	7
Autres dettes	24	35
Total dettes	517	663
Produits constatés d'avance	38	37
Total du passif	1 026	1 163

ANNEXES AU BILAN

- (1) Les valeurs mobilières de placement seront considérées comme des éléments de trésorerie.
- (2) Dont concours bancaires courants : 2011 : 16 2010 : 6
- (3) Les Emprunt et dettes financières diverses correspondent à des comptes courant d'actionnaires ayant le caractère de dettes à long terme.
- (4) Détail de l'actif au 31/10/2010 :

Actif au 31/10/2010	Brut	Amortissement et dépréciation
Immobilisations incorporelles	134	91
Immobilisations corporelles	316	188
Immobilisations corporelles en cours	6	
Immobilisations financières	1 014	515
Total de l'actif immobilisé	1 470	794
Stocks	5	
Créances clients et comptes rattachés	48	3
Autres créances	325	25
Valeurs mobilières de placement (3)	8	4
Comptes et dépôts et disponibilités	107	
Actif circulant	493	32
Charges constatées d'avance	26	
Total de l'actif	1 989	826

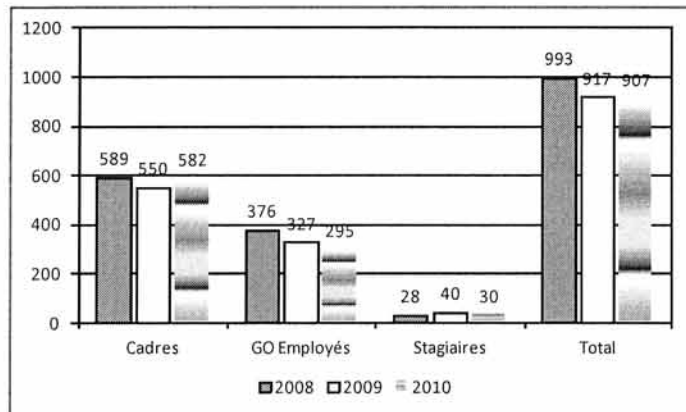
7.2 ANALYSE DU RESULTAT

Analyse du résultat de l'activité Villages - En millions d'Euros			
Ensemble des villages	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	1400	1359	1414
Marge sur coût variable	863	849	869
Frais fixes commerciaux et marketing	187	179	188
Frais fixes opérations	421	412	421
Frais immobiliers et de support	212	213	199
Résultat villages	43	45	61

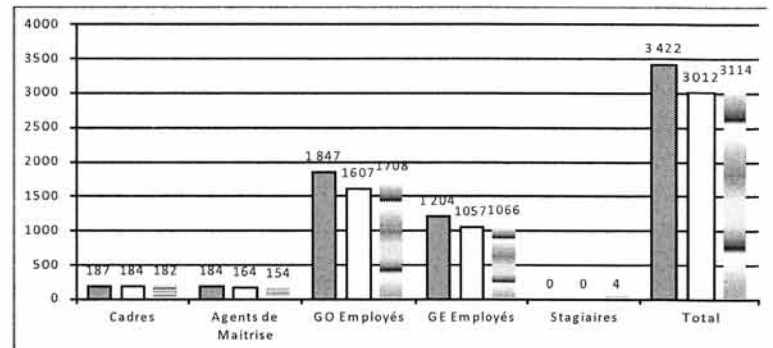
	2011	2010
Capacité d'autofinancement	38	17

ANNEXE 8 : ELEMENTS RELATIFS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES - EXTRAIT DU BILAN SOCIAL 2010 – SOURCE CLUB MED

Effectifs Bureaux au 31/12



Effectifs Villages au 31/12



GE : Employés de service en villages

Frais de personnel (en €)	2008	2009	2010
Masse salariale	193 041 239,00	184 987 424,00	163 745 996,00
Ratio masse salariale / chiffre d'affaires	17,35%	18,65%	17,57%

Interview d'un responsable syndical :

Pouvez-vous nous parler de la GPEC au club ?

Elle concerne en particulier l'action sur les Séniors : le Club offre une gamme de métiers très diversifiée. Les Séniors en fin de carrière sont incités à participer à des opérations de coaching et de recrutement et de formation des jeunes. Ils sont ainsi utilisés dans la transmission des valeurs des anciens et moins exposés au rythme difficile des villages.

La direction compte ainsi promouvoir les valeurs du Club et réaliser des économies sur les recrutements.

Nous avons aussi des actions destinées à donner plus de visibilité à nos carrières : entretien de mi-carrière, lutte contre la démotivation, éviter les burn out, conserver employabilité et productivité, mieux utiliser les ressources. Tels sont les objectifs de la gestion des RH.

Y'a-t-il eu des changements dans vos activités au travail ?

Oui, nos métiers évoluent. En tant qu'acheteur, j'ai pu assister au déplacement des tâches répétitives (les commandes) à un autre métier, la sous-traitance de certaines familles à des fournisseurs globaux qui servent de centrales d'achats ; l'objectif étant de réaliser des gains sur les volumes achetés.

Finalement, nous avons vu apparaître la stratégie du gain au détriment de la spécialisation d'antan.

ANNEXE 9: EXTRAIT DE LA BASE DE DONNEES

Table	Description
<p>GM(numGM, nomGM, prenomGM)</p> <p>Clé primaire : numGM</p>	<p>Il s'agit de la table des « Gentils Membres » (GM), les clients du Club Med.</p>
<p>DOSSIER (numDossier, dateDépart, #numVillage, #numGM, #numCanal, questionnaireYN, confirméYN)</p> <p>Clé primaire : numDossier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clés étrangères : numVillage en référence à VILLAGE(numVillage) • NumGM en référence à GM(numGM) • NumCanal en référence à CANALDIST(numCanal) 	<p>Il s'agit de la table des dossiers de voyage d'un GM.</p> <p>Les données questionnaireYN, confirméYN sont de type booléennes (Yes/No)</p>
<p>VILLAGE (numVillage, nomVillage)</p> <p>Clé primaire : numVillage</p>	<p>Il s'agit de la table des villages du Club Med</p>
<p>CANALDIST (numCanal, nomCanal)</p> <p>Clé primaire : numCanal</p>	<p>Il s'agit de la table des canaux de distribution du Club Med.</p> <p>Occurrences :</p> <p>1 = Agence CM</p> <p>2 = Site Web Club Med</p> <p>3 = Partenaire</p> <p>4 = Centre d'appel</p>

