

MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE RESTAURATION

DURÉE : 2 HEURES.

C O N S I G N E S

*Aucun document n'est autorisé.
Calculatrices autorisées.*

S U J E T

LE CLUB MED

Ce sujet comporte trois dossiers. Tous portent sur le Groupe Le Club Med. Les réponses aux questions nécessitent l'exploitation des documents fournis en annexes mais aussi de vos connaissances de la profession. Chaque fois que nécessaire, la référence à une annexe précise est indiquée. La prise en compte de l'actualité sera appréciée.

DOSSIER 1 : LE MARCHÉ DE LA VILLÉGIATURE *(6 points)*

Le Club Med intervient en tant qu'offreur sur le marché mondial de la villégiature. On rappelle qu'un centre de villégiature est également appelé club de vacances ou village vacances. (Annexes 1 et 5)

1.1. Proposez une définition de l'offre sur ce marché *(2 points)*

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

- Si oui, pourquoi ?
- Si non, qualifiez-le en citant au moins un autre intervenant.

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

DOSSIER 2 : DES CHOIX STRATÉGIQUES*(7 points)*

Depuis 2005, Le Club Med a adopté de nouvelles orientations. (Annexes 1, 2, 3 et 4)

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

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

- en précisant son étendue et le positionnement des produits ;
- en appréciant la technologie déployée : avantages de la certification du capital technique et implication du personnel dans le cadre de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ;
- en indiquant si la campagne de communication « Tous les bonheurs du monde » traduit une stratégie de type mondial (global) ou multidomestique.

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

DOSSIER 3 : ÉVOLUTION DES RÉSULTATS*(7 points)*

Grâce à sa nouvelle politique de développement, le Club Med voit ses résultats repartir à la hausse (Annexes 5 et 6)

3.1 Analysez l'évolution du résultat opérationnel du Groupe entre 2009 et 2011 :

(3 points)

- en soulignant la contribution des différentes activités (Villages, Patrimoine et Autre) ;
- en indiquant si les coûts ont été globalement maîtrisés ou non.

3.2. Sur le plan financier

(2 points)

- prononcez-vous sur le financement long et court en calculant le taux d'endettement net à fin 2009, 2010 et 2011 ;
- jugez le financement de l'exploitation et du hors exploitation en appréciant l'évolution du BFR (Besoin en Fonds de Roulement).

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

- l'activité ;
- le résultat opérationnel ;
- le résultat net avant impôts ;
- le « cash flow » disponible.

A

ANNEXE N° 1 : LE CLUB MED

Source : Site du Groupe

UN POSITIONNEMENT HAUT DE GAMME

UN POSITIONNEMENT HAUT DE GAMME SUR LE MARCHÉ DU TOURISME MONDIAL

La Marque Club Med est depuis sa création il y a 60 ans par Gérard Blitz et Gilbert Trigano, synonyme de rêve, de bonheur et de convivialité à travers le monde. Fidèle à son esprit pionnier, le Club Med réinvente sans cesse l'alchimie du bonheur pour devenir aujourd'hui le spécialiste mondial des vacances tout compris haut de gamme, conviviales et multiculturelles.

Le concept du « tout compris » dans un nouvel écri

Porté par l'évolution des attentes de la clientèle, le Club Med, a effectué, depuis 2005, une exceptionnelle montée en gamme, pour séduire et fidéliser une clientèle familiale internationale exigeante. Le groupe recentre désormais son activité sur les villages 4 et 5 Tridents, les Espaces 5T et les Villas Luxe by Club Med et innove sans cesse pour enrichir son offre : beauté des sites, richesse des activités, confort des espaces, services personnalisés... le Club Med décline tous les bonheurs aux quatre coins du monde.

Un positionnement haut de gamme, convivial et multiculturel

Ce nouveau positionnement « haut de gamme, convivial et multiculturel » place désormais le Club Med dans un nouvel **univers concurrentiel international** composé des hôtels, clubs de vacances, resorts et tours opérateurs de luxe. Le Club Med s'adresse aux clients d'hôtels haut de gamme, qui recherchent plus de convivialité et d'ambiance et aux clients des clubs de vacances qui attendent des prestations et un service de plus grande qualité dans le cadre d'une formule tout compris haut de gamme.

Cap sur de nouvelles destinations

Fort de son caractère pionnier et implanté sur les 5 continents, le Club Med poursuit sa croissance et développe son activité sur de nouveaux marchés, notamment en Chine et en Inde, où le groupe a récemment ouvert un bureau.

LE CONCEPT DU TOUT COMPRIS

LE « TOUT COMPRIS » CLUB MED : LE LUXE DE PROFITER DE TOUT SANS DÉPENSER PLUS

Affirmant son esprit pionnier, le Club Med est l'inventeur des vacances « tout compris ». 60 ans après, Club Med réinvente le concept, et propose une offre tout compris, haut de gamme, conviviale et multiculturelle.

Le « tout compris » réinventé

Profiter de tout sans se soucier de rien, goûter à toutes les activités, vivre son séjour dans la sérénité d'un budget maîtrisé : le « tout compris » by Club Med est une autre façon de vivre les vacances. Du choix de la destination à la diversité des prestations, en passant par le sport et l'encadrement enfant, tout est inventé pour offrir aux GM le plaisir d'un séjour sans contraintes, dans un cadre d'exception.

Une convivialité choisie mais non imposée

L'expérience Club Med, c'est aussi la possibilité de vivre ensemble un lieu et une ambiance, sous le signe du bien-être, du plaisir et du choix. Une expérience humaine, festive et enrichissante pour redécouvrir la joie d'être ensemble, grâce à la convivialité et au professionnalisme des G.O.

Une nouvelle segmentation qui décline 4 critères de choix

Fort de sa montée en gamme et des enseignements de sa clientèle, le Club Med décline désormais son offre à travers 4 critères :

- La destination : le choix parmi 5 zones géographiques pour le Soleil et 2 zones pour les Villages Montagne.
- Le niveau de confort : correspondant au nombre de Tridents.
- La cible : séjour en couple, entre amis, ou en famille.
- Les expériences produit qu'ils souhaitent vivre dans le cadre de vacances haut de gamme : nature, découvertes culturelles, spa & bien-être, sports, ski de haut niveau...

Cette nouvelle approche permet aux clients du Club Med de choisir le produit qui leur correspond le mieux, et de découvrir l'étendue et la richesse des expériences Club Med au sein d'un même Village.

Des prestations enrichies pour vivre tous les bonheurs du monde

Liberté, qualité, diversité, sérénité : les 75 villages du Club Med déclinent le bonheur du tout compris pour répondre au plaisir de tous, des plus petits aux plus grands. Une formule qui s'enrichit sans cesse et devient personnalisable, pour offrir à chacun les vacances qui lui convient.

- Un choix de 75 sites uniques dans 25 destinations à travers le monde
- Une offre de transport de qualité qui inclut le transport Aller-retour (*), le choix de sa compagnie aérienne, le niveau de confort et les horaires.
- L'accueil et le transfert, les taxes et les pourboires.
- Choix du confort de la chambre (*) : Club, Deluxe, Suites selon les villages.
- Service de conciergerie, service mini-bar, service beach & pool bar et Champagne inclus à la coupe en soirée dans les Villages 5 Tridents.
- Room service petit-déjeuner dans les Suites, et toutes chambres en Village 5 Tridents.
- Petits déjeuners, déjeuners, goûters, snacking et dîners.
- Choix de restaurant avec choix de buffets raffinés et généreux ou service à table.
- Open Bar / Snacking inclus toute la journée, avec un large choix qualitatif de marques.

(*) en supplément

LA MONTÉE EN GAMME

UNE STRATÉGIE DE MONTÉE EN GAMME

Depuis 5 ans, le Club Med a opéré une exceptionnelle montée en gamme pour répondre aux nouvelles exigences de sa clientèle internationale. Cette stratégie se traduit par un vaste programme de rénovation des Villages et un recentrage de son activité sur l'offre 4 et 5 Tridents.

Un parc de Villages entièrement revisité

Depuis 2005, Club Med s'est repositionné sur le haut de gamme du marché mondial du tourisme, et innove pour répondre aux envies d'une clientèle internationale devenue plus exigeante. A aujourd'hui, le groupe a investi 1 milliard d'euros pour procéder à :

- L'ouverture de **20 nouveaux Villages** ;
- La fermeture de 50 Villages ;
- La rénovation complète de **70 Villages**.

Pour transformer ses Villages en sites d'exception, le Club Med a confié ses nouveaux espaces à des architectes et designers de renom : parmi eux Jacques Garcia, Marc Hertrich et Nicolas Adnet, Jean-Philippe Nuel, François Champsaur ou Sophie Jacquin signent désormais dans le monde entier l'âme du Club Med.

L'offre 4 et 5 Tridents au cœur de l'activité du groupe

Le Club Med recentre progressivement son offre sur les Villages 4 et 5 Tridents. Confort unique, luxe personnalisé, services adaptés : cette offre s'enrichit sans cesse de nouvelles prestations pour conjuguer confort et raffinement, convivialité et modernité.

Les 4 et 5 Tridents, qui représentaient 25 % de l'offre Club Med en 2004 représentent aujourd'hui plus de 50 %.

Symbole de ce nouveau positionnement, en France, le catalogue « Collection Particulière » rassemble une sélection de 4 et 5 Tridents, véritable florilège du luxe selon Club Med.

La catégorie 5 Tridents : le luxe, toujours plus

Poursuivant sa montée en gamme, le Club Med a lancé en décembre 2007, la catégorie de Villages 5 Tridents, symbole d'un nouvel art de voyager : des espaces uniques qui offrent des prestations d'exception au cœur des plus beaux sites du monde.

Trois villages sont aujourd'hui labellisés 5 Tridents :

- Voilier 5 mâts Club Med 2 ;
- Marrakech le Riad ;
- La Plantation d'Albion Club Med à L'île Maurice.

L'OFFRE LUXE

QUAND L'ESPRIT CLUB MED RENCONTRE LE LUXE...

Décors raffinés, prestations personnalisées, richesse des activités : les villages 4 et 5 Tridents sont les symboles du luxe by Club Med. Un luxe humain, chaleureux et généreux qui mêle sérénité et convivialité.

Les villages 5T : le luxe tout compris

Créée en 2007, cette nouvelle catégorie de villages est le symbole de la montée en gamme du Club Med. Trois villages d'exception – Marrakech Le Riad, La Plantation d'Albion Club Med et le Club Med 2 – qui offrent des prestations entièrement personnalisées : petits déjeuners servis dans les chambres ou coupe de Champagne inclus dans le Total All Inclusive (*), ambiance lounge et festive, ces villages 5T offrent le luxe d'aller à la rencontre des autres dans une atmosphère conviviale et raffinée. Pour vivre une expérience unique et des vacances de rêve.

(*) À partir de 18 h

Les espaces 5T : un espace de luxe dans un village 4T

Nichés au cœur des Villages 4 Tridents, ces espaces privatifs offrent les prestations des Villages 5 Tridents : des prestations exclusives et personnalisées, pour goûter aux plaisirs du luxe dans 4 destinations à travers le monde : Cancun, Punta Cana, Kani, Val d'Isère.

Les Villas Club Med : acquérir une villa de luxe au cœur d'un site d'exception

Fidèle à son esprit pionnier, le Club Med offre aujourd'hui la possibilité d'acquérir en pleine propriété une villa d'exception dans le cadre d'un programme de construction jamais réalisé jusqu'à présent.

Le premier programme concerne la construction de 40 villas au cœur d'un domaine de 12 hectares adossé au Village 5 Tridents de la Plantation d'Albion, sur la côte Ouest de l'île Maurice.

Conçues par l'architecte Jean-Michel d'Unienville et décorées par les designers Marc Hertrich et Nicolas Adnet, ces villas mêlent le raffinement et le bien être au cœur d'un site préservé.

Construite de plain pied, livrée meublée et décorée, chaque villa dispose d'une piscine à débordement, et d'un terrain d'une superficie moyenne de 1 800 m².

Trois catégories de villas sont proposées à la vente : 180 m² (2 chambres), 241 m² (3 chambres) ou 296 m² (4 chambres) pour des montants variant de 993 000 € à 2 000 000 €.

Un investissement de prestige alliant plaisir et rentabilité

Cette acquisition permet aux acquéreurs de profiter de leur villa 6 semaines par an avec accès gratuit au village 5Tridents de la Plantation d'Albion et de bénéficier de revenus en confiant les clés au Club Med qui en assurera la gestion et l'entretien en dehors des 6 semaines de jouissance.

UNE MARQUE FORTE

UN ANCRAGE FORT DANS L'UNIVERS DES MARQUES DE LUXE

Pour accompagner son nouveau positionnement haut de gamme, le Club Med a adopté une nouvelle signature et lancé une campagne de communication mondiale audacieuse et poétique, fin décembre 2007.

« Tous les bonheurs du monde » incarne avec force cette promesse de bonheur « by Club Med ».

Une campagne qui signe la « griffe » Club Med

Déployée dans les 40 pays où le Groupe est présent, la nouvelle campagne Club Med parvient à exprimer, dans un style puissant, cher à la « griffe » Club Med, toutes les expériences émotionnelles, les bonheurs vécus grâce à la vaste collection d'offres, d'activités et de découvertes proposées en Village.

Une campagne de preuves raffinée et poétique, qui met en scène avec fierté les clients du Club Med, couples, grands parents, enfants ou adolescents. Véritable hymne au bonheur, les visuels invitent à découvrir le luxe by Club Med : un luxe humain, chaleureux et généreux.

Copyright © Club Med 2011

REMARQUES : Quelques changements stratégiques

Recentrage sur le domaine d'activité « Villages de vacances »

Cession en 2008 des domaines d'activité « Remise en forme » et « Agences de voyages »

Cession en 2009 du domaine d'activité « Événementiel »

A **ANNEXES N° 2 : LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE**

Source : Site du Groupe

Un engagement ancien...

Créé en tant qu'« association loi de 1901 » par Gérard Blitz, ancien résistant et médaillé olympique, à l'époque où l'Europe se relève à peine de la deuxième guerre mondiale, le Club Méditerranée s'est toujours développé en s'appuyant sur nombre de valeurs, de principes et de pratiques qui relèvent de ce que l'on appelle aujourd'hui le développement durable :

« vivre ensemble »

Clients, hôtes des pays d'accueil, employés... Sur une certaine idée de la tolérance et de la curiosité de l'autre s'est développé un « savoir-faire vivre ensemble » de personnes d'origines, de religions, de nationalités et de milieux très différents. C'est ainsi aussi que naissait dès 1978 la Fondation Club Méditerranée, l'une des premières du genre. Respect aussi du « GM » et du contrat passé avec ses clients, avec une culture très ancienne de la qualité et de la satisfaction.

L'accès à une nature préservée

Faire apprécier la nature et ses bienfaits est à l'origine même de la naissance du Club Méditerranée, qui porte cette vocation jusque dans son nom... La préservation de cette nature était donc logiquement inscrite dans sa raison d'être. Intégration paysagère des villages, utilisation de matériaux et de principes d'architectures locaux, préservation des espèces endémiques mais aussi efficacité énergétique et maîtrise de la consommation d'eau ont toujours été l'objet d'une vigilance particulière. De par ses implantations fréquemment situées dans des lieux isolés et sans infrastructures, le Club Med a très tôt été conduit à « produire » son eau et son énergie, et à traiter lui-même ses eaux usées ; d'où une maîtrise ancienne des techniques d'épuration, mais aussi des habitudes bien ancrées de recyclage et d'économie dans ces domaines...

La responsabilité enfin, en particulier au travers d'une volonté toujours affirmée de contribuer au développement local, et qui s'est traduite par des relations durables avec les communautés et les pays d'accueil.

En février 1960, un tremblement de terre dévaste la ville d'Agadir, au Maroc, et fait 15 000 victimes. Le Roi Mohamed V et son fils Hassan II veulent, très vite, faire revivre cette région. Le Club Méditerranée répond présent et construit sur ce site récemment sinistré son premier village « en dur » (les précédents ayant été en tentes, puis en cases polynésiennes), contribuant ainsi au lancement touristique de la ville et à sa renaissance.

Depuis 2005, une direction dédiée au Développement Durable

En 2005, les enjeux humains et environnementaux devenant plus aigus encore, le Club Méditerranée a choisi d'organiser et de fédérer son action par la création d'une Direction du Développement Durable. Son parti pris : privilégier le travail de fond, pour inscrire les actions dans l'ensemble des métiers et les ancrer dans la durée.

Des enjeux analysés

Développer les impacts positifs du tourisme et limiter les mauvais impliquent avant tout d'identifier ces impacts, et de les partager au sein de l'entreprise. C'est ce qui a été fait en préalable, sur les plans économique, social, sociétal et environnemental, tant en positif qu'en négatif.

Des priorités choisies sur des bases solides

Sur ces thématiques sensibles et complexes, où perceptions individuelles ou pression médiatique peuvent vite influencer les choix, il nous a paru important d'asseoir nos sélections de priorités sur des analyses objectives. C'est ainsi qu'en 2006, ont été menés en parallèle quatre types d'études, croisant les points de vue de quatre types de parties prenantes différentes :

- point de vue du grand public : avec une étude réalisée par l'Ipsos ;
- point de vue institutionnel : avec une notation extra financière sollicitée, réalisée par BMJ Ratings ;
- point de vue interne, avec un auto diagnostic environnemental ;
- point de vue scientifique, enfin, avec la première Analyse des Cycles de Vie (ACV) d'un village de vacances, réalisée par Bio Intelligence Service avec le soutien de l'Ademe1.

Dix axes prioritaires

Des axes prioritaires ont ainsi été identifiés, sur les plans environnemental, social et sociétal, et font l'objet de démarches de progrès en transversalité avec toutes les directions concernées :

Environnement :

- Développer la construction Haute Qualité Environnementale ;
- Structurer le management environnemental des villages ;
- Améliorer la gestion des déchets ;
- Développer les achats éco-responsables sur les catégories de produits sensibles.

Société et communautés d'accueil :

- Lutter contre le tourisme sexuel impliquant les enfants ;
- Promouvoir les achats locaux ;
- Définir des indicateurs de contribution au développement local et d'ancrage territorial ;
- Développer l'ouverture des villages aux pays d'accueil ;
- Développer l'accessibilité handicapés.

Social :

- Prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité des chances et la diversité.
- Forte de cette feuille de route, la direction du développement durable avance dans la déclinaison des axes identifiés.

Privilégier le concret

Les actions mises en œuvre pour atteindre ces objectifs sont concrètes. En effet, si le développement durable est une démarche globale, sa réussite est basée sur la somme de pratiques quotidiennes. Traiter les eaux usées, recycler les déchets, favoriser l'emploi local, ... c'est l'ensemble de ces habitudes qui peuvent nous permettre de basculer vers un modèle d'entreprise durable. Par exemple, la Direction du Développement Durable a travaillé dès son lancement à la conception d'un système de reporting environnemental performant, couvrant l'activité mondiale du groupe, et permettant de piloter au plus près les consommations et de collecter uniformément les données. Cet outil, devenu l'une des clés du management durable des Villages, a entraîné la création d'une fonction dédiée au reporting.

ANNEXE N° 3 : LA CERTIFICATION HQE ET LE PRIX VILLÉGIATURE

Source : l'HOTELLERIE pour la certification

Quatre hôtels certifiés HQE

jeudi 5 novembre 2009 12:27

La certification HQE (Haute Qualité environnementale), déjà présente dans l'immobilier de bureaux, vient d'introduire un nouveau référentiel pour le secteur de l'hôtellerie. Quatre premiers établissements viennent d'être certifiés NF Bâtiments tertiaires démarche HQE hôtellerie par Certivéa.

Dans le secteur hôtelier, les dispositifs environnementaux sont relativement nombreux, entre les normes Iso 14 000 et les nombreux labels verts. De nombreuses chaînes ont aujourd'hui créé des marques avec ou sans labels « vert » mais avec une fibre écologique, comme les marques Indigo pour IHG, Elément pour Starwood ou encore Andaz pour Hyatt. En France, le groupe Accor avait déjà réalisé plusieurs tentatives d'hôtels à vocation environnementale comme l'Ibis de la Porte de Clichy (Paris, xviii^e), premier hôtel à être équipé de panneaux photovoltaïques, ou

l'Étap Hôtel de Toulouse (31), qui bénéficie d'une démarche avant-gardiste utilisant la géothermie. Chez les indépendants aussi, des tentatives de construction verte, notamment chez Best Western, avec des agréments « clé verte » ou « éco-labels » faisaient partie des expériences lancées par les hôtels. Sans compter les initiatives personnelles, telles que celles d'Yves Rocher avec la Grée des Landes à La Gacilly (56) ou encore des établissements comme les Airelles, dans la Somme, etc. Ces labels concernaient davantage l'exploitation, et aucune construction n'était encore certifiée HQE. Aujourd'hui c'est chose faite, puisque la certification NF Bâtiments tertiaires associée à la démarche HQE, certification lancée en 2005, et gérée par l'organisme certificateur Certivéa, est une réalité avec quatre projets hôteliers inscrits et certifiés HQE.

Les premiers établissements certifiés sont représentatifs de la multiplicité des hébergements touristiques. L'hôtellerie indépendante est représentée par l'Hôtel des Francs - Best Western à Soissons (02), l'hôtellerie intégrée par le Suitehotel d'Issy-les-Moulineaux (92), sans oublier les hébergements Yesorts' comme le Center Parcs des Trois Forêts à Hattigny (57) et le **Club Med** de Valmorel (73). Une dizaine d'autres seraient pressentis pour l'année 2010.

Une démarche pas obligatoirement coûteuse

Ce faible nombre s'explique par la lourdeur de la démarche. Totalement volontaire, elle nécessite un suivi du projet de la conception à la réalisation. Elle est soumise à l'appréciation d'un certificateur qui, en tant qu'organisme extérieur, garantit la neutralité et le respect des procédures (à la différence d'autres pays comme les États-Unis et sa procédure LEED qui prévoit que l'organisme certificateur soit choisi par le maître d'ouvrage). En France, la construction rentre dans une démarche composée de 14 points inscrits dans un référentiel qui garantit à tous les niveaux le respect de la procédure. Toutes les phases de la construction depuis la programmation jusqu'à la réalisation sont passées au crible des certificateurs.

La démarche HQE n'est pas forcément coûteuse « *surtout si elle est prise en compte très en amont* », déclare le président de Cogedim Bureaux. En revanche, pour certains projets, elle a pu le devenir, « *nous avons eu un dépassement du coût normal de construction de 8 % environ, rapporte Marie Balmain, responsable du développement durable du groupe Pierre & Vacances, sachant que nous sommes opérateurs et gestionnaires, et que nous avons prévu de récupérer sur la gestion d'exploitation.* » Pour le Best Western de Soissons, la démarche est venue dans un deuxième temps, mais a bénéficié des aides de la région et de l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), dans le cadre d'un appel à projet. « *Nous avons retravaillé le projet pour qu'il puisse rentrer dans le cadre, précise Éric Pace, l'architecte. Les contraintes étaient énormes puisque nous sommes implantés dans un parc à vocation tertiaire suivant les directives du cabinet d'architecture Jean Michel Wilmotte, et dans un périmètre sauvegardé avec l'abbaye Saint-Jean des Vignes.* »

Aujourd'hui pionniers, ces établissements vont pouvoir être des référents utiles pour les autres, et nul doute que, très bientôt, il sera de bon ton pour tous de faire de l'HQE.

Evelyne de Bast

Source : Tourmag pour le Prix Villégiature

« Si la médiocrité ne reconnaît rien qui lui soit supérieur, l'Excellence, elle reconnaît immédiatement le vrai génie » Sir Arthur Conan Doyle, 1915

Les Prix Villégiature, créés en 2003, rassemblent un Jury votant de 20 correspondants de presse internationaux et journalistes français de supports médias majeurs couvrant le monde entier.

Ils récompensent les meilleurs hôtels d'Europe, des îles exotiques et d'Afrique.

Grand Prix du Meilleur Hôtel d'Europe 2011 • Hôtel Plaza Athénée (*Dorchester Collection*), Paris – France

Grand Prix du Meilleur Resort d'Europe 2011 : Kempinski Hôtel Barbares Bay, Bodrum – Turquie

Grand Prix du Meilleur Hôtel de Charme d'Europe 2011 : Hôtel Métropole (*Preferred Boutique*), Venise – Italie

Grand Prix du Meilleur Hôtel de» îles 2B11 ; Bon Ton Restaurant & Resort, Langkawi – Malaisie

**Grand Prix du Meilleur Hôtel d'Afrique 2011 • Club Med Sinai Bay, Egypte
GAGNANTS : 2011**

Les Prix Villégiature 2011 ont été remis dans les salons de l'Hôtel Hilton Arc de Triomphe Paris ce lundi 14 novembre 2011 en présence de S E M Tan Sri Aziz Zainal, ambassadeur de Malaisie en France et de S.E. M. Francisco Seixas da Costa, Ambassadeur du Portugal en France ainsi que de représentants du corps diplomatique, de dirigeants de grands groupes hôteliers, d'architectes célèbres, de personnalités du monde des Arts, de l'Édition et des médias, de ses partenaires et sponsors.

Rédigé par La Rédaction le mardi 15 Novembre 2011

Le Club Med remporte le prix Villégiature 2011 du « Meilleur hôtel d'Afrique » pour son village Sinai Bay en Égypte.

Le Club Med annonce avoir remporté, le 14 novembre 2011, le prix villégiature dans la catégorie « meilleur hôtel d'Afrique » pour son Village 4 Tridents avec Espace 5 Tridents de Sinai Bay en Égypte.

« Cette récompense décernée par un jury de 20 journalistes de la presse mondiale totalement indépendants de l'industrie hôtelière consacre l'ambiance haut de gamme, conviviale et multiculturelle de ce village, ouvert en décembre 2010 », indique le TO.

La Rédaction

Source : <http://www.tourmag.com>

ANNEXE N° 4 : LE CLUB MED REPREND L'OFFENSIVE

Source : Site du Groupe

Année 2012 :

- 2/3 du parc de villages en 4 et 5 tridents
- Distribution : 60 % des ventes en direct

	2007	2008	2009	2010
Part des ventes directes	56 %	56 %	57 %	58 %
Dont INTERNET	6 %	12 %	15 %	18 %

Privilégier le contact direct avec la clientèle : stratégie multicanale de vente directe

Réseau Club Med

- Call center virtuel à travers l'Europe
- Ouvertures ciblées d'agences Club Med sur la zone France-Belgique-Suisse
- Partenariats privilégiés avec les meilleurs réseaux d'agences

Internet

- Nouveau site de réservation : déploiement en 2010 dans 27 pays et 14 langues

→ Objectif : 20 % du total des ventes

Développement du CRM*

- Personnalisation des contacts avec le client :
 1. Plans personnalisés en fonction du profil de clientèle
 2. Investissements adaptés à la valeur de chaque client

* *Customer Relationship Management*

Année 2015 : Faire de la Chine le 2^e marché du Club Med avec 5 villages et 200 000 clients.

ANNEXE N° 5 : ACTUALITÉ À LA FIN DE L'ANNÉE 2011

Pour la deuxième fois en dix ans, le Club Med a dégagé des bénéfices

Le groupe mise sur le haut de gamme et le développement vers les pays à forte croissance

Le Club Méditerranée gagne à nouveau de l'argent. Après une dizaine d'années dans le rouge depuis 2001, à l'exception de 2008, l'opérateur touristique a annoncé, vendredi 9 décembre, un résultat net de 2 millions d'euros sur l'exercice 2011 (du 1^{er} novembre 2010 au 31 octobre 2011), contre une perte nette de 14 millions un an plus tôt. Le résultat opérationnel courant Villages (ROC Villages), indicateur de la rentabilité des villages, grimpe de 48 %, à 61 millions d'euros, « *malgré des événements mondiaux défavorables* ».

« *Des acteurs du tourisme en Europe connaissent de réelles difficultés et nous avons dû subir les conséquences du printemps arabe et de Fukushima au Japon* », constate le PDG, Henri Giscard d'Estaing.

Le printemps arabe a notamment coûté 22 millions d'euros. Les villages en Tunisie, en Égypte et au Maroc représentent 20 % de la capacité du club. Il est possible cependant qu'une partie des clients de ces villages soit allée vers d'autres sites du club.

En 2011, la zone Amérique est repassée dans le vert pour la première fois depuis très longtemps, et toutes les zones sont désormais rentables.

Le retour au bénéfice du groupe vient, en quelque sorte, concrétiser la stratégie lancée depuis 2004, alliant montée en gamme et développement à l'international vers des pays à forte croissance.

« *Nous étions perçus comme le plus cher du moyen de gamme, nous sommes désormais considérés comme le plus accessible du haut de gamme* », explique M. Giscard d'Estaing.

Ce repositionnement a permis d'augmenter les parts de marchés en Grande-Bretagne, en Belgique et aussi en France, où le groupe a inauguré, vendredi, un complexe haut de gamme (4 et 5 Tridents) à Valmorel, en Savoie.

Le Club indique avoir gagné 130 000 clients de plus dans le haut de gamme où se concentre désormais 65 % de la clientèle – soit 810 000 personnes – contre 45 % il y a quatre ans.

Ce segment du haut et très haut de gamme demeure une priorité de développement : 62 % du parc est constitué de villages 4 et 5 Tridents (deux villages ont ouvert en Égypte et en Chine) et le but reste d'atteindre les deux tiers (66 %) d'ici à fin 2012.

L'autre axe est « *une croissance par une internationalisation accrue* », notamment au Brésil, en Russie, en Corée du Sud, en Argentine, en Afrique du Sud et en Chine. Dans ce pays, qui compte actuellement 50 000 clients, un deuxième village devrait ouvrir à l'été 2012. L'entrée au capital, en 2010, de Fosun, un groupe privé de Shanghai, présent dans l'immobilier, la joaillerie et la pharmacie, – qui détient aujourd'hui 9,7 % du capital – est l'illustration de cette priorité.

« *Le Club veut faire de la Chine son deuxième marché d'ici à 2015 avec 200 000 clients. Il a pour projet d'y installer cinq villages. Nous le soutiendrons comme actionnaire pour mener cette stratégie* », explique Liang Xinjun, l'un des fondateurs de Fosun, dont il est directeur général. « *Nous pensons que cette entreprise a un grand avenir et nous n'épargnerons pas nos efforts pour l'aider* », ajoute-

t-il, « Quant à savoir si nous augmenterons notre participation, cela dépendra de Fosun, mais aussi du management et des autres actionnaires », précise-t-il.

DOMINIQUE GALLOIS, journal *Le Monde* du samedi 10 novembre 2010

ANNEXE N° 6 : LES CHIFFRES 2011

(Extraits Source Club Med)

Marges opérationnelles

(en M€)	2008	2009	2010	2011	variation 2011/2008
EBITDAR Villages (1)	248	254	264	270	
% CA	16,7 %	18,9 %	19,8 %	19,2 %	+ 2,5 points
EBITDA Villages (2)	100	100	107	126	
% CA	6,7 %	7,4 %	8,0 %	8,9 %	+ 2,2 points
ROC Villages	35	36	42	61	
% CA	2,4 %	2,7 %	3,1 %	4,4 %	+ 2,0 points

(1) EBITDAR Villages : ROC Villages avant loyers, amortissements et provisions

(2) EBITDA Villages : ROC Villages avant amortissements et provisions

ROC Villages par zone

(en M€)	2008	2009	2010	2011
Europe	28	25	22	27
Amériques	(6)	(8)	(3)	5
Asie	13	19	23	29
% Chiffre d'affaires	2,4 %	2,7 %	3,1 %	4,4 %

Compte de résultat

(en M€)	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires Groupe (3)	1 360	1 353	1 423
ROC Villages	36	42	61
ROC Patrimoine	(29)	(14)	(24)
Autre Résultat Opérationnel	(27)	(15)	(11)
Résultat Opérationnel	(20)	13	26
Résultat Financier	(23)	(22)	(16)
Sociétés mises en équivalence	2	3	1
Impôts	(2)	(8)	(9)
Activités non conservées	(10)	-	-
Résultat net	(53)	(14)	2

(3) Comprend 16 M€, 17 M€ et 14 M€, respectivement pour 2009, 2010 et 2011 de chiffre d'affaires de promotion immobilière

Bilan au 31
(en M€)

Actif	10.09	10.10	10.11	Passif	10.09	10.10	10.11
Immos Incorporelles	83	86	79	Capitaux propres et IM	492	516	512
Immos Corporelles	874	874	838	Provisions	52	50	51
Immos Financières	90	100	92	Impôts différés nets	25	30	29
S/T immobilisations	1 047	1 060	1 009	BFR	199	230	219
Subventions	(40)	(37)	(33)	Dette financière nette	239	197	165
Total	1 007	1 023	976	Total	1 007	1 023	976

Tableau de Financement

(en M€)	2009	2010	2011
Résultat net	(53)	(14)	2
Amortissements	69	69	67
Autres	4	(5)	(2)
Marge brute d'autofinancement	20	50	67
Variation du BFR et provisions	(30)	17	2
Fonds dégagés par l'exploitation	(10)	67	69
Investissements	(51) ₍₁₎	(44) ₍₁₎	(50)
Cessions	28	18	19
Free Cash Flow	(33)	41	38
Augmentation de capital	94	-	-
Change et autres	(5)	1	(6)
Variation de l'endettement net (2)	56	42	32
Dette nette ouverture	(295)	(239)	(197)
Dette nette clôture	(239)	(197)	(165)

(1) net d'indemnités d'assurance et de subventions

(2) diminution de la dette