



Chapitre 11 Les choix stratégiques de l'entreprise

Etude de cas sur Club Med

Présentation de l'entreprise



Club Med est une entreprise française pionnière et spécialiste **des séjours en village vacances all inclusive** (tout inclus) : **transports, hébergement, activités, animations, bar et restauration** sont compris dans les forfaits commercialisés. Présent **dans 26 pays** sur les cinq continents, le leader mondial **propose 68 destinations** haut de gamme, des croisières à

bord de son voilier Club Med 2 et des formules pour les professionnels souhaitant **organiser des séminaires**.

Club Med Ψ

Le tout premier village **est ouvert en 1950** au nord-est de Majorque. Il est imaginé par le sportif et ancien résistant Belge **Gérard Blitz**, qui veut offrir à **ses contemporains encore traumatisés** par la Seconde Guerre mondiale **un cadre idyllique et dépaysant où les rencontres**, les activités sportives et l'insouciance sont les mots-clés, **reflétant ce "bonheur"** qui sera vanté par le Club Med pendant des décennies.

Il est inévitable d'évoquer le film *Les Bronzés* quand on parle du Club Med, ce film sorti en 1978 reprenant très exactement **les codes cultivés par Blitz** puisque les auteurs les ont eux-mêmes pratiqués : les **GO** (Gentils Organisateurs) qui encadrent et divertissent les **GM** (Gentils Membres), **les chorégraphies**, les paréos, les colliers pour payer ses consommations, **les cases, les buffets de repas** et les grandes tablées.

Le Club Med commercialise principalement des séjours dans des villages de vacances dans le monde entier. Depuis les années 2010, le Club Med s'oriente vers une montée en gamme de ses prestations, un recentrage vers l'hôtellerie et se développe dans les pays émergents.

A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivants :



1. Qualifiez la stratégie concurrentielle du Club Med.

2. Précisez comment se matérialise cette stratégie.

3. Analysez les avantages et les inconvénients d'une telle orientation stratégique.

Document 1 : Activité au beau fixe pour le Club Med

L'exploitant de villages de vacances a réalisé un exercice 2018 record, enregistrant une progression de son activité « sur l'ensemble de ses principaux marchés ». L'accélération de son développement se conjugue avec sa montée en gamme et son internationalisation grandissante.

Le retour à bonne fortune a été long pour Club Med, mais sa montée en gamme – mise en œuvre à partir du milieu des années 2000 – et l'accélération de son internationalisation portent leurs fruits. Après avoir connu « une bonne année 2017 », l'exploitant de villages de vacances, détenu par le conglomérat chinois Fosun depuis quatre ans, a en effet réalisé un exercice 2018 « record », indique-t-il dans un communiqué publié ce lundi. Club Med fait état d'une croissance sans précédent depuis six ans [...].

De fait, Club Med a encore gagné des clients, avec un nombre en progression de 6,6 % sur un an, à 1,44 million. Ce que le groupe appelle la « Grande Chine », soit l'ensemble République populaire de Chine-Hong Kong-Taiwan-Macao, en compte 243 000, en hausse de 22 %, consolidant cette zone comme le deuxième marché du groupe après la France. [...] Généralisée, sa conquête voire reconquête commerciale tient aussi au redémarrage, puis à l'accélération de son développement depuis sa reprise par Fosun et son intégration dans le pôle tourisme du conglomérat chinois, récemment mis en Bourse. Et cela vaut tant pour la Chine, pays stratégique eu égard à son monumental potentiel, que pour le reste du monde, et notamment les Alpes, autre zone clef dans le cadre de la « stratégie Montagne » de Club Med. [...]

L'année 2018 a été également marquée par le lancement de Club Med Joyview en Chine, un concept de lieu de détente destiné aux habitants des grandes métropoles, avec l'ouverture de deux unités, l'une proche de Pékin, l'autre de Shanghai. Autre événement de l'année : le démarrage de l'exploitation du nouveau village de Cefalù en Sicile, un complexe qui a rejoint la petite famille des plus haut de gamme (Club Med Exclusive Collection). Un vieux projet aussi. Club Med souhaitait de longue date valoriser davantage encore le site sicilien par un village de prestige.

Ce coup d'accélérateur en matière de développement va se poursuivre cette année. L'entreprise ouvrira ainsi un autre Joyview à proximité de l'agglomération pékinoise, un Club Med Exclusive Collection en République dominicaine, ainsi qu'un village à l'Alpe d'Huez. S'agissant de 2019, Club Med s'attend par ailleurs à « une nouvelle progression de son activité ».

Christophe Paliere, *Les Échos*, 18 mars 2019



Document 2 : Les performances du Club Med pour l'année 2022



Le Club Med a récemment dévoilé ses résultats pour l'année 2022, des résultats qui permettant au groupe d'enfin renouer avec ses niveaux d'avant-crise.

Pour l'année 2022, la marque au Trident annonce un volume d'affaires s'élevant à 1,7 milliard d'euros, soit une hausse de 100% par rapport à 2021, « s'établissant à 99% du niveau observé en 2019 ». Le résultat opérationnel s'est établi à 98 millions d'euros et

l'EBITDA ajusté à 309 millions d'euros. De bonnes performances notamment rendues possible par le retour des clientèles, en effet, le groupe a accueilli plus de 1,3 millions de clients, soit une augmentation de 64% par rapport à 2021 ainsi qu'un retour à 88% du niveau de 2019.

L'activité en Europe et en France a affiché un fort rebond. L'Europe a progressé de 116% par rapport à l'année précédente, dépassant même les niveaux de 2019 de 4%. Le volume d'affaires rien que pour l'Hexagone a augmenté de plus de 100% par rapport à 2021. Le chiffre d'affaires s'est établi à 662 millions d'euros, soit 6% au-dessus du niveau pré-covid.

Le Club Med a compté plus de 300 000 clients français en augmentation de 83% par rapport à 2021, et représentant 91% du niveau de 2019. La part des nouveaux clients a quant à elle doublé par rapport à 2021 et progressé de 9% par rapport au niveau d'avant Covid.

En Asie, bien que le volume d'affaires 2022 accuse toujours un retard de 48% sur 2019, le second semestre a montré des signaux encourageants en rattrapant peu à peu son retard. Le volume d'affaires sur l'Amérique du Nord a bondi de 89% par rapport à 2021 et de 33% par rapport à 2019. En outre, le Brésil est devenu le 5ème marché du groupe en termes de volume d'affaires en 2022.

Au cours de l'année, le Club Med a ouvert ou réalisé une montée en gamme de 7 resorts à travers le monde. Il prévoit par ailleurs 17 nouveaux resorts, et réalisera plus de 10 extensions/rénovations de resorts existants au cours de la période 2023-2025.

Les performances pour cette année semblent être également en bonne voie avec des réservations en progression de +23% par rapport à celles du second semestre 2022 à la même période, laissant ainsi présager des vacances de printemps prometteuses. Des réservations qui étaient d'ores et déjà en hausse durant le premier semestre de l'année (+36%) avec un nombre de clients est en hausse de 29% par rapport à l'année dernière.