

Épreuve E4

UNITÉ U4

1/11

**MERCATIQUE, GESTION, ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE  
ET JURIDIQUE DU TOURISME**

Durée : 5 heures

Coefficient : 5

*L'usage de la calculatrice est autorisé.*

*L'annexe 2.2 à rendre par le candidat sera agrafée dans une feuille de copie*

**LES CLUBS DE VACANCES**

Les **clubs de vacances** attirent des touristes de plus en plus nombreux. Les cinq parties indépendantes de cette épreuve traitent de différentes questions qui se posent aux professionnels de ce secteur.

**PREMIÈRE PARTIE : MERCATIQUE (30 points)**

Pour cette partie vous utiliserez les annexes 1.1 et 1.2.

- 1.1 Présenter les spécificités du produit touristique "clubs de vacances".
- 1.2 Indiquer les attentes, motivations, freins de la clientèle potentielle de ces clubs.
- 1.3 Analyser les offres respectives du CLUB MED et du CLUB ROBINSON en justifiant les choix stratégiques de chacun d'eux.
- 1.4 Définir la marque et indiquer ce qu'elle apporte à l'entreprise ainsi qu'au produit, dans le domaine du tourisme.
- 1.5 Identifier le moyen utilisé par le CLUB MED pour assurer l'extension de sa marque.

## DEUXIÈME PARTIE : GESTION (30 points)

*Analyse du compte de résultat du groupe CLUB MED* (utiliser les annexes 2.1, 2.2, 2.3)

2/11

- 2.1 Calculer le pourcentage d'augmentation de la production vendue de 97 à 98.
- 2.2 À partir de l'annexe 2.1, présenter le tableau des soldes intermédiaires de gestion de 1998, en millions d'euros (utiliser l'annexe 2.2 à rendre avec la copie)
- 2.3 Donner une définition de l'excédent brut d'exploitation.
- 2.4 Expliquer l'évolution de 1997-1998 de l'excédent brut d'exploitation, du résultat d'exploitation, du résultat net.
- 2.5 Indiquer le solde de gestion utilisé en comptabilité nationale pour calculer le produit intérieur brut (P.I.B) ?
- 2.6 Calculer la capacité d'autofinancement pour l'exercice 98, en utilisant la méthode de votre choix (additive ou soustractive)
- 2.7 Préciser l'intérêt que présente le calcul de la capacité d'autofinancement (C.A.F.) pour les gestionnaires de l'entreprise.

## TROISIÈME PARTIE : DROIT (15 points)

L'arrêt fourni en annexe 3 concerne la contestation d'une mise à pied pour distribution de tracts syndicaux pendant le temps de travail.

- 3.1 Les sanctions opposables aux salariés d'une entreprise doivent être prévues par le règlement intérieur.
  - 3.1.1 Préciser qui établit le règlement intérieur et quelles sont ses composantes.
  - 3.1.2 Citer les sanctions applicables en respectant l'échelle de gravité.
  - 3.1.3 Décrire la procédure à suivre par l'employeur en cas de sanction grave.
  - 3.1.4 Indiquer comment les salariés peuvent contester une sanction.
- 3.2 Rappeler les conditions d'exercice de l'activité syndicale dans l'entreprise.

## **QUATRIÈME PARTIE : ÉCONOMIE (15 points)**

3/11

La multiplication des opérations de concentration (annexe 4) concerne également le secteur du tourisme. Dans un développement structuré, étudier les objectifs poursuivis par les entreprises concernées, les modalités et les conséquences de cette démarche.

## **CINQUIÈME PARTIE : INFORMATIQUE (10 points)**

Le CLUB MED souhaite faire parvenir à ses agences une fiche présentant un nouveau produit.

**5.1** Il a la possibilité de la diffuser par publipostage postal.

**5.1.1** Préciser le type de logiciel à utiliser pour réaliser ce travail.

**5.1.2** Rappeler les différentes étapes de traitement à respecter. Préciser notamment les données que doit contenir le fichier agences.

**5.2** Le CLUB MED, qui possède une adresse électronique, peut également recourir au réseau internet pour communiquer avec ses principaux partenaires.  
Comparer ces deux outils de diffusion afin d'aider le CLUB MED dans son choix (annexe 5).

4/11

**Avec la guerre du Golfe en 1991, le Club voit son chiffre d'affaires s'effondrer.**

La perte historique de l'exercice 1996 n'est pas un simple accident de parcours, mais l'aboutissement d'un lent déclin amorcé il y a sept ans. La crise a surgi en 1991, avec la guerre du Golfe. Comme bon nombre d'entreprises, le Club Med voit son chiffre d'affaires s'effondrer et ses résultats virer au rouge. Que s'est-il passé ? La première explication est comptable. Mais cette explication ne rend pas compte des causes profondes du mal : l'incapacité du Club Med à attirer de nouveaux clients et à faire face efficacement à la concurrence. Un problème fondamental illustré par l'érosion du taux d'occupation des villages, passé de 67,13 % en 1994 à 66,47 % en 1995. Non seulement la fréquentation des villages n'augmente plus, mais elle a même tendance à baisser sur les marchés principaux que sont l'Europe (de 66 % à 65,17 %) et l'Amérique du Nord (de 72,95 % à 67,07 %).

**Contrairement aux attentes, l'effet de synergie n'a pas joué entre le Club Med et le Club Aquarius.**

D'où un certain flottement dans l'image, illustré par les nombreuses variations de ses messages publicitaires et le désarroi de certains clients, qui, découvrant leur lieu de vacances, ont parfois l'impression de s'être trompés d'adresse. Quel point commun y a-t-il en effet entre les villages de cases de Jerba ou Corfou et les bungalows pour milliardaires des Bahamas ou de Polynésie ?

La reprise du Club Aquarius début 1991 n'a fait qu'ajouter à la confusion. Le principe paraissait pourtant simple. Le Club Aquarius allait fournir au Club Med la formule bon marché qui lui manquait. Mais en fait de synergie, c'est un transfert de clientèle qui s'opère, les Club Aquarius livrant une concurrence imprévue à leurs grands frères du Club Med. En 1996, une étude révèle que 15 % de la clientèle d'Aquarius avait passé ses vacances au Club Med l'année précédente. La preuve que la formule traditionnelle du Club, avec ses colliers à boules, ses bungalows sans téléphone ni climatisation, ses tablées communes et ses GO parfois un peu envahissants, ne fait plus l'unanimité.

*L'Echo Touristique mars 97*

"*Etre-Re*", ce n'est pas de tout repos. Le nouveau slogan publicitaire du Club Med invite les vacanciers à se "*ressourcer*" et à se "*régénérer*" dans ses villages. Il symbolise également la volonté de Philippe Bourguignon de mobiliser ses équipes dans une entreprise de "*refondation*" totale et de chaque instant du groupe de tourisme.

C'est en 2000 que les effets de sa politique doivent jouer à plein. (...)

Zone Europe :

C'est précisément durant cette période et dans cette région que le groupe a testé ses nouveaux tarifs et son nouveau marketing : baisses de prix ciblées (jusqu'à 30 % sur certains sites), allongement de la durée d'ouverture dans douze villages, le tout reposant sur une clarification de l'offre (une seule marque, avec quatre catégories, allant de la "case" au "quatre tridents"). Satisfait du résultat et notamment de l'élasticité de la clientèle au prix, le Club va généraliser cette politique commerciale, qui avait été accueillie parfois fraîchement par les observateurs.

*L'Echo Touristique janvier 99*

Dans le cadre de la stratégie de refondation de sa marque, le Club Med a renforcé ses liens avec ses partenaires tout en développant de nouvelles alliances.

L'accord avec l'Oréal, par exemple, vient d'être renouvelé après une excellente année 98 pour la gamme de produits solaires Club Med qui a connu une progression des ventes de 12 % par rapport à 1997 dans un marché français en légère baisse. En 1999, cette gamme Club Med l'Oréal sera élargie avec de nouveaux produits pour la mer et la montagne. "Soleils Extrêmes".

A partir de l'été prochain, à la fois en village et hors village, le Club Med sera associé à l'un des leaders mondiaux de la photographie, Konica, pour proposer des appareils photo pouvant être personnalisés aux couleurs des villages. Une garantie de qualité et de professionnalisme dans le domaine des appareils photo et du développement.

## Le rival allemand du Club Med va attaquer le marché français

Djerba, 12 juin. Huit heures du matin. Les 200 couverts de la salle à manger de l'Athénée Palace, un colossal palais mauresque de stuc et de marbre, sont pris d'assaut. La clientèle à 95 % allemande, ne plaisante pas avec les vacances. Elle a payé 1 884 marks (6 300 francs en pension complète, hébergement et transport compris) pour passer six jours de rêve dans le plus luxueux des 24 clubs Robinson de la planète. Et elle entend profiter de tout. C'est d'ailleurs la promesse du voyageur. "Ich will alles" (je veux tout) figure comme slogan du catalogue.

Pas question pour les clubistes de l'Athénée Palace de flemmarder au lit, ni d'avoir le mal du pays. Le petit déjeuner ne les dépaysera pas : saucisses de Francfort, charcuterie et fromage. Seule concession à la cuisine locale : du cybelle, un vin blanc tunisien, que les vacanciers apprécient sans modération malgré l'heure matinale. Les autres spécialités tunisiennes, les bricks, le couscous ou les beignets - qui font les beaux matins du Royal Garden, un palace voisin - brillent par leur absence.

Mais les clients de Robinson s'en aperçoivent-ils ? L'industriel des vacances sait si bien faire, à peu de frais. De l'Épire à Majorque ou à Kos, la carte du buffet ne change guère : œufs brouillés, crêpes, céréales ; tomates coupées, oignons en rondelles reviennent invariablement sur toutes les tables. Une simplicité qui permet le recyclage. Ainsi, au déjeuner, melons ou tomates non assaisonnées peuvent être représentés sans problème. De toute façon, les poteries de Guellala, les bocaux de fromage de chèvre à l'huile d'olive et les petites coupelles de cumin, de safran ou de curry donnent l'illusion de la variété à peu de frais.

Le nom de cette entreprise de tourisme est encore totalement inconnu du grand public français. Et pour cause : ces clubs mer-soleil ou montagne ne sont pas vendus en France. Et 95 % de leurs 300 000 vacanciers annuels sont allemands. Les 5 % restants viennent en voisins de ... Suisse ou d'Autriche. Une situation qui pourrait peut-être changer. Robinson affiche désormais des ambitions en France et en Italie.

Une menace pour les grands du tourisme français, à commencer par le champion national du voyage à forfait, le Club Med. Car outre-Rhin Robinson fait la loi sur ce marché. Cette filiale de TUI, troisième groupe mondial de tourisme, règne en maître chez elle, réalisant 63 % du marché des ventes de vacances en club.

Philippe Bourguignon, le patron du Club Med, qui a fait de la conquête du marché allemand l'une de ses priorités, n'aura pas la tâche facile. La marque au trident bleu veut porter de 65 000 à 120 000 le nombre de ses clients germaniques d'ici trois ans.

Le pari du Club Med sera dur à gagner, face à la légitimité de la marque Robinson. Les cadres allemands, ceux qui disposent d'un revenu mensuel supérieur à 6 000 marks (19 200 francs), font la moitié des recettes de l'entreprise. "À l'origine, le club Robinson s'est inspiré du Club Med, reconnaît Bernard Vigier. Mais il l'a dépassé pour coller à l'attente des Allemands, qui recherchent davantage de confort hôtelier et un enseignement sportif très pointu plutôt que de l'animation."

Le confort hôtelier ? Chez Robinson, ce n'est pas un vain mot. Le principe est simple : les chambres sont refaites tous les quatre ans. Au club Robinson Djerba, deuxième du genre sur l'île tunisienne, les bungalows, encore très convenables, seront entièrement remis à neuf dès l'automne.

L'équipement sportif bénéficie de la même attention. À l'Athénée Palace, en version luxe, comme au Djerba Robinson, où la semaine coûte 2 000 francs moins cher, les catamarans et les planches à voile sont flambant neufs. Tout le matériel est changé à chaque saison. Les professeurs de voile ou de tennis sont payés à la commission. Le client règle directement sa leçon et il peut choisir entre un enseignant anonyme ou une vedette, qui a publié beaucoup d'articles dans des journaux sportifs spécialisés. Vient-il pour s'amuser ? "Pas sûr, répond un jeune animateur. Les gens sont là surtout pour apprendre. Pas vraiment pour rigoler, ni jouer à copain-copain." Près de la piscine, la musique de supermarché est incessante. Aérobie, aquagym, cours de méditation, les sollicitations sont permanentes et méthodiques.

Si le directeur de l'Athénée ou son collègue du Djerba Robinson Club redoutent une semaine creuse en août, ils peuvent immédiatement réagir et décider d'organiser, par exemple, une semaine jazz ou gastronomie italienne. "Il suffit que nous le programmions et, du jour au lendemain, les 11 000 agences de voyages de TUI font connaître cette offre spéciale à leurs clients". Le problème ne risque pas de se poser de sitôt. Le Palace Athénée affiche 100 % d'occupation jusqu'en octobre, contre 23 % sous gestion tunisienne l'année précédente. Un miracle ? Non, simplement l'effet du rouleau compresseur TUI. Le groupe fait non seulement profiter Robinson de ses nombreuses agences de voyages, mais aussi des tarifs extrêmement compétitifs... de sa propre compagnie de charters, Hapag-Lloyd.

Bar de la piscine, café maure, bar de la place, bar de la réception, tisanderie à la thalassothérapie. Impossible de ne pas avoir soif, surtout par 30 degrés à l'ombre. Les clients, selon le calcul des gestionnaires, boivent presque toutes les heures et dépensent 50 francs par jour en moyenne. Robinson a aussi installé un stand de tir à l'arc, porté de cinq à dix le nombre de ses courts de tennis et créé un restaurant au bord de la piscine. la firme de Hanovre n'a pas lésiné sur la médiatisation de sa "nouvelle Rolls-Royce" : pole position dans le catalogue 1998, festival de stars du show-biz pour l'inauguration en avril et invitations à gogo pour les agents de voyages.

### REPÈRES

#### LE CLUB ROBINSON

- > Date de création : 1970
- > Actionnaire : Touristik Union International (TUI)
- > Nombre de villages : 24 dans 10 pays
- > Ouvertures prévues : 6 d'ici à l'an 2000
- > Chiffre d'affaires : 970 millions de francs (prévision 1998)

# COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ DU CLUB MED<sup>(1)</sup>

6/11

	EXERCICE 98 en millions d'euros	EXERCICE 97 en millions de francs
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
Production vendue	1278	8226
Reprise sur Amortissements et Provisions	4	
Autres produits	19	26
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>		
De participations		
Intérêts		
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>		
Reprises sur provisions	39	

<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
Achats	515	3225
Services extérieurs	349	2257
Impôts et Taxes		
Charges de personnel	293	1947
Autres charges	30	214
Dotations aux amortissements	63	449
Dotations aux provisions		264
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>		
Intérêts et charges assimilées	23	163
Dotations aux amortissements et provisions	2	
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>		
Cession d'actifs et mise au rebut		
Autres charges exceptionnelles	35	941
IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS	4	
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>1340</b>	<b>8252</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>1314</b>	<b>9460</b>
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du groupe)</b>	<b>26</b>	<b>(1208)</b>

1 €uro = 6,55957 F

<sup>(1)</sup> Ce compte de résultat a été volontairement simplifié.

TABLEAU DES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION

PRODUITS		CHARGES		SOLDES INTERMÉDIAIRES 1998	
Production vendue				PRODUCTION DE L'EXERCICE	
Production de l'exercice		Consommations de l'exercice en provenance des tiers		VALEUR AJOUTÉE	
Valeur ajoutée		Impôts et taxes		EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	
Subvention d'exploitation		Charges de personnel			
Excédent Brut d'Exploitation		Dotations aux amortissements et aux provisions		RÉSULTAT D'EXPLOITATION	
Reprises sur amortissements		Autres charges d'exploitation			
Autres produits d'exploitation					
Résultat d'exploitation		Résultat d'exploitation		RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	
Produits financiers		Charges financières			
Produits exceptionnels		Charges exceptionnelles		RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	
Résultat courant avant impôt		Résultat courant avant impôt		RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	
Résultat exceptionnel		Résultat exceptionnel			
		Impôt sur les sociétés			
		Participation des salariés			

TABLEAU DES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION

8/11

PRODUITS		CHARGES		SOLDES INTERMÉDIAIRES 1998	
Production vendue				PRODUCTION DE L'EXERCICE	
Production de l'exercice		Consommations de l'exercice en provenance des tiers		VALEUR AJOUTÉE	
Valeur ajoutée		Impôts et taxes		EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	
Subvention d'exploitation		Charges de personnel			
Excédent Brut d'Exploitation		Dotations aux amortissements et aux provisions		RÉSULTAT D'EXPLOITATION	
Reprises sur amortissements		Autres charges d'exploitation			
Autres produits d'exploitation					
Résultat d'exploitation		Résultat d'exploitation		RÉSULTAT COURANT AVANT IMPOT	
Produits financiers		Charges financières			
Produits exceptionnels		Charges exceptionnelles		RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	
Résultat courant avant impôt		Résultat courant avant impôt		RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	
Résultat exceptionnel		Résultat exceptionnel			
		Impôt sur les sociétés			
		Participation des salariés			

9/11

<b>SOLDES INTERMÉDIAIRES</b>	<b>EXERCICE 97 MILLIONS D'EUROS</b>
PRODUCTION DE L'EXERCICE	?
VALEUR AJOUTÉE	418
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	122
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	- 16
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPOT	- 41
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	- 143
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	- 184

10/11

Sur le moyen unique :

Vu les articles L. 412-8, L. 412-17 et L. 424-3 du Code du travail ; attendu, selon l'arrêt attaqué, que, le 12 février 1993, M. Gilbert, M. Thuillier et Mme Taberner Rado, salariés de la société ont distribué aux démonstrateurs et démonstratrices, sur les lieux et pendant le temps de travail, des enveloppes contenant une lettre concernant les conditions de travail et les invitant à une réunion du syndicat ; que considérant qu'il s'agissait d'une faute au regard de l'article L. 412-8, alinéa 4 selon lequel "les publications et tracts de nature syndicale peuvent être librement diffusés aux travailleurs de l'entreprise dans l'enceinte de celle-ci aux heures d'entrée et de sortie du personnel", la société leur a notifié une mise à pied de deux jours ; que les salariés ont saisi la juridiction prud'homale aux fins d'annulation de leur mise à pied et paiement des salaires retenus durant celle-ci ;

Attendu que, pour condamner la société à verser à M. Gilbert, M. Thuillier et Mme Taberner Rado des sommes correspondant aux retenues effectuées sur leurs salaires à raison des mises à pied prononcées à leur encontre pour distribution illicite de tracts syndicaux sur le lieu et pendant les horaires de travail, la cour d'appel a énoncé que les intéressés n'avaient commis aucune faute en distribuant aux salariés à leur poste de travail un document sous enveloppe leur proposant de participer à une réunion syndicale portant sur les conditions de travail, ce qui s'analyse en une prise de contact autorisée par l'article L. 412-17 du Code du travail ; que, contrairement à ce que soutenait la société, ce document ne constituait pas un tract (dont la distribution aux salariés alors qu'ils sont à leur poste de travail est interdite par l'article L. 412-8 du Code du travail), et ne se présentait pas comme tel, indiquant au contraire que, le tract étant un moyen d'information insuffisant, une réunion était organisée ;

Qu'en statuant ainsi, alors que le document distribué aux salariés constituait un tract, peu important qu'il leur ait été remis sous enveloppe, ce dont il résultait qu'il ne pouvait leur être diffusé qu'aux heures d'entrée et de sortie du travail, la cour d'appel a violé les textes susvisés ; Par ces motifs : casse et annule...

11/11

Le Club Med bouscule un marché hexagonal endormi, en donnant le signal de la concentration industrielle, déjà bien entamée dans le reste de l'Europe.

Le rapprochement Club Med-Jet Tours peut à première vue paraître modeste par rapport aux grandes fusions en cours en Allemagne ou en Grande-Bretagne. Une manœuvre qui démontre, qu'ici comme ailleurs, les entreprises touristiques doivent renforcer leur force de frappe et accélérer leur industrialisation pour affronter la concurrence européenne et mondiale.

Il s'agit concrètement d'offrir des prix « qui tiennent la route » sur un marché où l'avènement de l'euro va permettre des comparaisons qui ne sont pas forcément favorables à la France.

Le rachat de Jet Tours par le Club va plus généralement créer une onde de choc au niveau européen, en ravivant, si besoin était, les appétits outre-Manche et outre-Rhin. Les appétits pour le Club, d'abord, qui paraît davantage désirable maintenant qu'il offre un profil à la fois plus classique et plus intégré. Et pour tous les autres acteurs français, qui risquent d'apparaître des proies isolées et faciles.

PH. C.

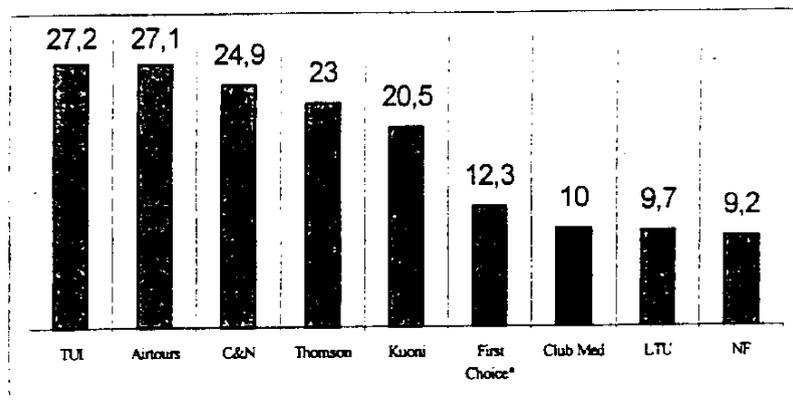
### Jet tours + Club Med = N° 1 sur la Tunisie

Ensemble, les deux entreprises atteignent la taille critique sur de nombreux marchés. Ainsi en Tunisie, les 50 000 GM du Club s'ajoutent aux 56 000 clients de Jet tours, soit une position de leader avec 106 000 passagers. « Nous pourrions affréter de plus gros porteurs, multiplier les départs de province », remarque René-Marc Chikli. Quant à la marque Eldorado, elle n'est pas remise en cause et poursuivra son développement comme prévu.

■ Pascale Filiâtre

### Les premiers tour-opérateurs européens

En milliards de francs



Source : Club Méditerranée

\* Bientôt fusionné avec Airtours ou Kuoni

Les Echos - jeudi 3 juin 1999