

Université du Maine

Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion

PME-PMI – Affaires Internationales

Année 2015 / 2016



La Compagnie des Vacances : Enjeux du marché de l'hôtellerie de plein air et perspectives de développement

MEMOIRE DE MASTER 1

Présenté et soutenu publiquement le 28 juin 2016
par Albane QUINTIN

Maître de stage : Rachel PECHE
Professeur-conseil : Paulin MAKITA

La Compagnie des Vacances
78 rue Coëffort- 72000 Le Mans

Remerciements

Je remercie la responsable de service production, Madame Rachel Piché de m'avoir accueilli pendant quatre mois au sein de son équipe et de m'avoir accordé sa confiance pour me permettre de mener à bien mon stage de première année de Master.

Je tiens également à remercier et témoigner ma reconnaissance aux membres de l'entreprise et en particulier à Madame Sandrine Batteux, qui m'a aidé à accomplir les missions qui m'ont été confiées et qui a activement participé au bon déroulement de mon stage.

Enfin, j'adresse mes remerciements à mon professeur référant, Monsieur Paulin Makita de l'université du Maine, qui m'a beaucoup aidé dans la rédaction de ce mémoire, son écoute et ses conseils ont guidé mes réflexions et m'ont permis de mener à bien ce travail.

Sommaire

Introduction	1
I – La Compagnie des Vacances : une entreprise discrète mais ambitieuse	2
I.I- Organisation et activités de l'entreprise	2
I.II- Analyse des forces et des faiblesses de la Compagnie des Vacances	6
II- Etude de l'environnement : le marché de l'hôtellerie de plein air	11
II.I- Analyse du marché amont	11
II.II- Analyse du marché aval	20
III – Orientation stratégique de l'entreprise	36
III.I- Choix stratégiques de La Compagnie des Vacances.....	36
III.II- Axes de développement.....	46
Conclusion.....	53
Bibliographie	54
Sommaire des figures	57
Sommaire des annexes	58
Lexique.....	61
Table des matières	62

Introduction

Le marché de l'hôtellerie de plein air est un marché dynamique qui connaît depuis ces dernières années des changements notables. Les récents évènements tant géopolitiques qu'économiques ont notamment participé à l'essor du secteur en France. La Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air consacre d'ailleurs le camping comme l'un des secteurs-clés du secteur touristique français. L'engouement des vacanciers pour le camping ces dernières années s'explique notamment par la montée en gamme des établissements. En effet, les campeurs d'aujourd'hui ne sont plus les campeurs d'hier, leur profil et leurs attentes ont évolué. Face à cette mutation de la demande, les exploitants de camping ont cherché à s'adapter, à innover et à se renouveler. D'ailleurs, on ne parle plus de « camping » mais « d'hôtellerie de plein air ». Ce changement de nom est à l'image de l'évolution de la structure du marché qui s'est profondément modifié. L'époque où le camping renvoyait une image « ringarde » est révolue, aujourd'hui l'hôtellerie de plein air offre de nombreuses opportunités : Du camping traditionnel aux complexes 5 étoiles, le secteur touche une cible hétérogène. Le marché de l'hôtellerie de plein air en France subit également des changements d'un point de vue structurel. On remarque l'émergence de nouveaux acteurs qui profitent d'un marché encore atomisé pour se développer. Tour-opérateurs ou centrales de réservations en ligne spécialisés dans l'hôtellerie de plein air, ces entreprises d'e-tourisme commercialisent des séjours sous leur propre marque en regroupant une offre exhaustive de campings partenaires.

Pendant quatre mois, j'ai intégré l'entreprise La Compagnie des Vacances, où j'ai eu l'occasion de travailler dans le service production. Au travers mon stage, j'ai pu découvrir l'organisation et le fonctionnement d'une centrale de réservations en ligne spécialisée dans le secteur de l'hôtellerie de plein air. Après s'être rendu compte que le marché est fortement concurrentiel, il m'a paru évident d'axer mon travail de recherche sur le déploiement d'une stratégie marketing efficace capable de surpasser les concurrents. La problématique proposée est la suivante :

Quelle est la stratégie marketing à mettre en œuvre pour augmenter les parts de marché de La Compagnie des Vacances ?

Pour arriver à apporter une réponse potentielle à la question de départ, les différentes enquêtes et statistiques officielles de l'Insee ou de la Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air et les études menées sur l'évolution de ce marché m'ont permis de dresser un état des lieux général du paysage économique. Les grands principes du marketing et de l'économie, acquis au cours de ma formation à l'Université du Maine, ont également contribué au travail de recherche et ont guidé mes réflexions tout au long de ce travail.

Le travail s'articule autour de trois grandes parties. Il s'agira dans un premier temps de présenter l'entreprise La Compagnie des Vacances, sa structure et son fonctionnement, puis il conviendra de présenter le marché de l'hôtellerie de plein air. Les recherches menées ont pour objectif d'appréhender les tendances du secteur et de mettre en lumière le lien entre la demande du marché et l'offre de La Compagnie des Vacances. Enfin, il s'agira de proposer des axes de développement pour parvenir à devancer la concurrence et in fine, augmenter les parts de marché de l'entreprise.

I – La Compagnie des Vacances : une entreprise discrète mais ambitieuse

I.I- Organisation et activités de l'entreprise

I.I.I- Présentation et historique

Peu connu par les individus non-familiers du secteur de l'hôtellerie en plein air, La Compagnie des Vacances est une jeune entreprise discrète qui a su se développer depuis sa création en 2008, pour devenir aujourd'hui un acteur majeur de la location d'hébergements touristiques en France. Dès lors, cette première partie a pour vocation d'introduire cette entreprise d'origine Mancelle en présentant tout d'abord ses origines puis sa structure interne et enfin son cœur de métier. Finalement, il sera question de dresser les atouts et les faiblesses de l'entreprise.

La Compagnie des Vacances est un distributeur d'hébergements touristiques qui s'adresse aussi bien à une clientèle professionnelle que particulière. La société propose des hébergements locatifs en résidence, à la mer, à la montagne et à la campagne. Cependant, la majorité de son chiffre d'affaires provient de la location d'hébergements en plein air, c'est-à-dire les campings comme le précise son directeur général adjoint Walter Costa dans une interview accordée à Tourmag¹ « *Le camping, c'est 80% de l'activité et 20% la location en résidences de vacances.* » La Compagnie des Vacances regroupe plus de 3 000 offres en France et en Europe, et recense en 2013 plus de 350 000 clients.

A l'origine, en 2008, l'objectif de l'entreprise est essentiellement de distribuer des campings en France sur internet, en tant qu'agrégateur d'offres. Puis, l'entreprise a évolué en développant une activité de producteur. En effet, plus de 200 campings ont choisi de travailler avec La Compagnie des Vacances en linéaire. En d'autres termes, l'entreprise achète un stock d'hébergement aux campings pour une période donnée, et ces locatifs ne sont commercialisés que par l'intermédiaire de La Compagnie des Vacances qui en est le « propriétaire ». Cela permet ainsi un accès privilégié au stock pour les clients et un revenu garanti pour les campings. Cependant, la majorité des campings partenaires, optent pour l'allotement comme dans l'hôtellerie. Un extranet est mis à disposition pour gérer simplement et efficacement les réservations et les stocks. Ces dernières notions seront davantage développées dans la partie relative au fonctionnement d'une plateforme de réservation en ligne.

En 2009 La Compagnie des Vacances a créé puis développé l'offre plein air au sein de 3 500 agences de voyages sous leur marque dédiée au B2B : Camping N°1². Aujourd'hui, la brochure est éditée à près de 150 000 exemplaires et est largement distribuée dans les réseaux d'agences partenaires tels que Leclerc, Carrefour, Auchan mais également auprès des acteurs onlines comme La France du Nord au Sud, Locasun, Camping and co.

¹ http://www.tourmag.com/Campings-La-Compagnie-des-Vacances-veut-devenir-le-leader-de-la-distribution-en-Europe_a68481.html

² <http://www.campingnumero1.fr/>

Sur le long terme, La Compagnie des Vacances veut devenir l'expert et le leader marché de la distribution de campings en France et en Europe. En effet, le marché européen de la distribution de campings et de locations de vacances en résidence n'est pas encore structuré, l'entreprise souhaite donc tirer profit de cette opportunité pour atteindre ses objectifs. D'ailleurs, fin 2013, La Compagnie des Vacances a acheté la marque Ecamp, implantée à Amsterdam, qui a pour vocation de distribuer les offres campings à la clientèle néerlandaise, allemande, belge et suisse. La volonté de l'entreprise est de poursuivre les partenariats avec d'autres distributeurs européens et d'ouvrir la distribution à toutes les gammes de produits.

Afin d'avoir une vision plus complète de l'entreprise, il sera question dans cette sous partie de présenter La Compagnie des Vacances d'un point de vue opérationnel et fonctionnel.

I.I.II- Structure de l'entreprise

En 2016 l'entreprise compte une centaine d'employés répartis sur trois sites : Le Mans, Montreuil, Saint Gilles Croix de Vie³. L'effectif change régulièrement étant donné que l'entreprise est fortement impactée par la saisonnalité. En effet, en période de fortes activités, des contrats à durée déterminée ou des stagiaires peuvent venir renforcer les effectifs. La direction de La Compagnie des Vacances et les services supports comme la comptabilité, le marketing, le service clients, le service réservations se trouvent à Montreuil tandis que le service production Résidences se trouve à Saint Gilles et Hôtellerie de plein air au Mans.

L'établissement basé au Mans est dédié donc au service plein-air. En avril 2016, 24 salariés sont repartis dans les 2 pôles du service : service production spécialisé dans l'allotement ou le linéaire et le service commercial. Les services sont sous la responsabilité de la directrice plein air au Mans, elle-même sous la direction du siège social à Montreuil. Il est donc intéressant de présenter succinctement les fonctions des deux services pour comprendre comment s'organise l'entreprise.

- **Le service commercial**

Le rôle des commerciaux est primordial dans l'entreprise. En effet, ces derniers prospectent les campings de France et de 6 pays européens afin d'obtenir de nouveaux partenariats pour étoffer l'offre d'hébergements locatifs. Le pays est divisé en 4 secteurs et chaque commercial se charge de prospecter sa zone. Deux commerciaux bilingues se chargent respectivement de l'Espagne et de l'Italie. L'objectif est de convaincre un camping de vendre ses hébergements sur le site internet de La Compagnie des Vacances et de ses partenaires. Le camping qui accepte le référencement de ses hébergements sur le site alloue des stocks que la société pourra ensuite commercialiser. En fonction des réservations du camping, ce dernier pourra ajouter ou retirer des stocks sur son espace personnel directement relié à la plateforme de l'entreprise. Une fois le contrat négocié, le commercial est l'interlocuteur du camping tout au long de la saison. Il faut bien entendu essayer d'obtenir davantage de stocks ou mettre en place des promotions pour stimuler les ventes

³ Voir annexe 1 : Organigramme de l'entreprise La Compagnie des Vacances

- **Le service production**

Une fois le contrat négocié, l'équipe de production prend le relais sur le service commercial. L'équipe est chargée de paramétrer les offres touristiques sur le site internet via la plateforme interne Octopode. Il s'agit de créer une annonce attractive pour attirer les consommateurs et vendre le produit. Le paramétrage des offres est standardisé pour unifier et faciliter la compréhension des offres par le consommateur. Cette mission est un aspect essentiel du service, et d'une manière générale de l'entreprise. Point de départ des ventes il a une double vocation : attirer les clients et les pousser à l'achat et satisfaire le fournisseur en publiant une annonce conforme à ses attentes. Cependant, le paramétrage est aussi bien souvent l'origine de nombreux litiges impliquant les trois parties prenantes : le client, le camping et La Compagnie des Vacances. L'enjeu est donc d'optimiser le paramétrage afin d'éviter tout problème. Le service production travaille en relation alors les différents pôles de l'entreprise. Elle est amenée à gérer les éventuels incidents entre les campings et le client avec l'aide du service client mais, est le plus souvent amené à gérer les stocks et les promotions en collaboration avec le camping.

I.I.III- Fonctionnement d'une plateforme de réservation en ligne

Comme dit précédemment, La Compagnie des Vacances est un distributeur d'hébergements touristique sur internet. On rapproche cette notion au terme « Online Travel Agency » (*OTA*) qui peut être définie comme « *un ensemble d'intermédiaires de commerce en ligne qui consacrent des services d'hébergement à caractère privé ou professionnel entre un établissement et un consommateur* ». Dans cette dernière sous partie, il s'agira de présenter le fonctionnement d'une plateforme de réservation en ligne en présentant tout d'abord les termes essentiels du contrat puis en exposant les différentes étapes d'une réservation.

Lors de la négociation du contrat, les campings ont le choix d'opter pour trois systèmes de distribution différents : en allotement, en free sale ou en linéaire. Un contrat en allotement signifie qu'un locatif est mis à l'entière disposition de l'entreprise par le prestataire pour une période donnée. Entre d'autres termes, La Compagnie des Vacances est seul distributeur des hébergements concernés par l'allotement. Les hébergements en allotement sont rétrocédés à une date fixée au préalable dans le contrat et le camping aura de nouveau l'entière gestion de ses stocks et la capacité de vendre ses hébergements par les canaux de vente qu'il souhaite. Cette situation correspond au principe de la vente en « free sale ». Le camping peut mettre à disposition, ou dans le cas contraire, retirer des stocks à la vente en fonction de son taux de remplissage. Enfin, depuis 2008, l'entreprise travaille également avec les campings sous forme de linéaire. La Compagnie des Vacances achète des hébergements à des prix négociés et des périodes définies dans le contingent à des campings. Pour l'entreprise, cela représente des avantages certains par rapport aux hébergements en free sale, elle peut librement définir sa propre politique tarifaire. Naturellement, cela représente également des risques. En effet, La Compagnie des Vacances doit impérativement revendre les hébergements pour dégager un bénéfice sinon les investissements initiaux sont perdus.

Pour La Compagnie des Vacances, le principe de l'allotement est bien évidemment le moins risqué et le plus intéressant. L'entreprise peut garantir des hébergements à ses clients puisqu'elle sait que le camping ne peut pas les louer avant la date de rétrocession. Cependant, pour le camping cet aspect représente un inconvénient, il ne peut pas commercialiser lui-même son hébergement au risque, en addition, de manquer des ventes.

Le contrat en Free Sale est, par conséquent, plus avantageux pour le camping puisque ce dernier peut librement ajouter ou fermer les ventes sur la période qu'il souhaite. Le choix de la distribution est donc un élément important du contrat et résulte d'une négociation entre les deux parties.

Pour différents types de contrat, il est intéressant de connaître le cheminement d'une réservation passée par un client sur le site de La Compagnie des Vacances. Ainsi, le point suivant reprend les grandes étapes du processus en illustrant les informations par un exemple concret. Une fois l'offre du camping paramétrée le client peut réserver un hébergement sur le site marchand de l'entreprise. La réservation passée, le camping reçoit une notification sur son espace personnel lui indiquant l'hébergement, les périodes et le nombre de participants concernés. La réservation soustrait un hébergement du total des stocks, et ces derniers sont mis à jour automatiquement. A partir de cet instant, plusieurs cas de figure peuvent être rencontrés :

Situation 1 : Le camping confirme la réservation, le client règle son séjour et se présentera au camping avec le bon d'échange de la transaction. La Compagnie des Vacances se charge de toute la gestion de la réservation, le camping n'a plus qu'à accueillir le client.

Situation 2 : Le camping refuse la réservation. Dans cette situation le service client à Montreuil se charge d'annuler le dossier. Dans une grande majorité des cas, le camping refuse la réservation car il n'a plus de disponibilité. Cette situation arrive de manière récurrente car les stocks ne sont pas bien mis à jour par le camping. La grande difficulté est d'être rigoureux dans la gestion des stocks, car toutes réservations passées en dehors du site de La Compagnie des Vacances, ne soustraient pas automatiquement le stock alloué. Des systèmes existent pour relier les stocks de l'entreprise et ceux du camping mais La Compagnie des Vacances n'en bénéficie pas pour la saison 2016. Cette notion sera davantage développée dans la partie relative aux faiblesses de l'entreprise.

Bien sûr, ses deux situations sont des cas de figure relativement simples. En réalité beaucoup d'autres éléments viennent s'ajouter (erreur de prix, contre-proposition d'un camping, réclamation d'un client etc.) ce qui rend plus complexe le traitement des opérations et la régularisation de la situation.

La gestion des stocks est donc un aspect primordial puisqu'une anomalie à ce niveau engendre des problèmes et/ou des litiges avec le fournisseur et le client. La Compagnie des Vacances et plus particulièrement le service production, doit administrer les stocks manuellement en fonction des demandes des fournisseurs. Les périodes où les stocks sont fermés à la vente sont appelées « stop-vente ». Le camping peut également choisir de travailler en « request », littéralement traduit en « requête ». Cela veut dire que le camping n'alloue pas spécialement de stock à l'entreprise, mais laisse une possibilité d'accepter la réservation s'il dispose de l'hébergement au moment T.

Cette deuxième partie a pour vocation d'étudier les capacités et les limites internes de l'entreprise en effectuant un audit de ses principales forces et ses faiblesses. Les points ci-dessous reprennent, dans un premier temps, les points à améliorer de La Compagnie des Vacances

I.II- Analyse des forces et des faiblesses de la Compagnie des Vacances

I.II.I- Principales faiblesses

- **Turnover important**

Le service étant impacté par une forte saisonnalité, des postes en contrats à durée indéterminée ne semblent pas superflus au bon fonctionnement de l'entreprise. Cependant, une trop forte rotation peut avoir des impacts négatifs sur l'organisation du travail. On observe qu'en début d'année, le service est très sollicité et deux personnes ne sont pas suffisantes pour assurer la totalité du travail. Le sous-effectif du service entraîne des retards dans les missions et peut avoir des impacts négatifs sur le salarié qui se sent débordé. Il est par conséquent nécessaire d'embaucher des contrats à durée déterminée pour tenir le rythme imposé. A contrario, des périodes plus calmes en mi-saison ne justifient pas de maintenir un effectif élevé. Le dilemme pour La Compagnie des Vacances est donc de savoir comment administrer efficacement sa politique de ressources humaines. Il est important de noter que pour chaque nouvel employé, il est nécessaire d'assurer une formation, ce qui représente une perte de temps relativement importante au vu du turnover de l'entreprise. Enfin, le changement répétitif d'effectif a également des répercussions sur les campings. En effet, une relation durable entre les deux parties est relativement difficile à nouer et bien souvent l'exploitant du camping apprécie d'avoir un seul et unique interlocuteur pour toute la saison.

- **Outil interne désuet**

La plateforme sous laquelle La Compagnie des Vacances travaille a déjà été remaniée plusieurs fois, mais demeure toute de même relativement vétuste. En effet, plusieurs aspects mériteraient d'être repensés pour faciliter la navigation sur le site et le rendre plus intuitif. Cela concerne notamment le paramétrage des tarifs, point essentiel de la mise en ligne. Rentrés manuellement dans une grille tarifaire, ces derniers nécessitent du temps et de la concentration. Un procédé reprenant les fonctionnalités d'un tableau excel pourrait permettre d'automatiser les calculs des tarifs (à la semaine, à la nuitée, en occupation par 2 ou 3 personnes, promotions diverses etc.) et d'ainsi obtenir une vue globale de l'ensemble des tarifs tout en limitant les erreurs de calcul et/ou de frappes. Ainsi, un séjour pour une semaine en juillet à 50 euros au lieu de 500 euros pourrait enclencher une alerte et prévenir sitôt le service avant de mettre en ligne une offre qui reviendra sans aucun doute en incident. Les différentes prestations des campings se paramètrent en fonction de différentes cases à cocher. Ces dernières renseignent le client sur les services proposés par le camping et sont, certes un gain de temps, mais peuvent aussi être une contrainte. En effet, elles peuvent ne pas tenir compte de tous les cas de figure rencontrés. Par exemple : comment préciser que la terrasse est en bois quand les possibilités ne permettent que de cocher « terrasse ». Ces petits aspects, qui ne sont pas sûrement pas des plus stratégiques, peuvent toute de même apporter une petite différence. En effet, ils apportent des compléments à l'offre, la personnalisent, la rendent plus vivante et attirante.

- **Outil technologique manquant**

Pour faciliter la gestion des stocks et des tarifs, des outils technologiques existent, on les appelle des « passerelles » car elles relient le camping et la plateforme de réservation. Tout est automatisé, le site se connecte directement sur la console de gestion et importe directement les données. Les disponibilités sont mises à jour automatiquement, ce qui rend le travail en aval plutôt simple. Cet outil est donc un élément important, à la fois pour le camping et pour le site de réservation. Cependant, un problème technique au niveau de la connexion entre Octopode et la passerelle a empêché La Compagnie des Vacances d'en bénéficier pour la saison 2016. Cela a directement impacté l'entreprise puisque plusieurs campings n'ont pas voulu donner suite au partenariat. A juste titre, gérer manuellement des stocks se révèle être une tâche fastidieuse et longue particulièrement quand d'autres sites de réservations en ligne proposent l'automatisation de cette tâche.

Les trois exemples cités ci-dessus sont des points d'amélioration pour La Compagnie des Vacances sur le court et moyen terme. Il convient maintenant de dresser les principaux atouts de l'entreprise.

I.II.II- Principales forces

- **Stratégie multimarques thématiques**

Pour s'imposer sur le net, la société a choisi une stratégie multimarques thématiques. On peut définir ce terme comme étant « *la commercialisation de deux ou plusieurs produits concurrents sous différents noms de marque mais appartenant à la même entreprise.*⁴ » Cette stratégie présente l'avantage d'être très souple et adaptée à des marchés concurrentiels, matures et segmentés. Dans le secteur de l'hôtellerie en plein air, cela représente la seule possibilité de conquête de parts de marché. Il existe plus d'une centaine de sites par région ou par type de vacances. Par exemple : Loca-neige.fr, Alpes-reservation.com, appartements-vacances.com, etc... La stratégie d'acquisition client repose en partie sur cette multitude de marques avec des positions thématiques, en évitant ainsi de tout miser sur une seule marque généraliste. En effet, la fidélité dans le tourisme sur internet est faible et en particulier pour des clients qui ne réservent qu'une seule fois par an leurs vacances. Dans une optique d'acquisition clients, La Compagnie des Vacances a donc choisi d'utiliser des sites spécialisés, en fonction de demandes ciblées. Pour illustrer la stratégie multimarque de l'entreprise, la liste ci-dessous distingue les différentes marques en fonction de leur cible.

⁴ Multiple Branding : <http://chaire.marquesetvaleurs.org/glossaire/multiple-branding>

Marques grand public

- Camping plein air



Vacances-campings qui est le n°1 de la location camping et la marque « historique » de La Compagnie des Vacances avec plus de 1 500 campings en ligne sur le site web et plus de 10 millions de visites annuelles.



Emplacement-camping est l'équivalent de vacances campings pour les réservations d'emplacements sur les campings français.



Ecamp, propose plus de 500 campings à la clientèle néerlandaise, allemande, belge et suisse.

- Locations été/hiver de résidences de vacances, villas et chalets



Appartements-vacances est spécialisé dans les résidences de tourisme proposant plus de 2 000 offres d'appartements et d'habitats individuels.



Locaneige est spécialisé dans les hébergements touristiques proches des stations de ski.

Marques B to B

- Distribution en agence



Camping n°1 est le premier Tour-Opérateur plein air avec une offre plein air au sein de 3 500 agences de voyages



Vacances Krusoé, est la marque spécialisée dans la distribution d'offres touristiques aux comités d'entreprise et collectivités qui proposent ensuite à leurs ayant-droits des offres d'hébergements

Les différentes marques de La Compagnie des Vacances lui permettent de diversifier son offre touristique et de limiter les impacts d'une saisonnalité importante. Cette approche est plus rentable que d'être généraliste puisqu'elle offre l'avantage de pouvoir réaliser des ventes sur l'ensemble de l'année en profitant ainsi des différentes saisons (printemps/automne : résidences et habitats individuels, été : camping et hiver : locations dans les stations de ski). Il est, en outre, important de constater que l'ensemble des marques de l'entreprise ont des faibles chances de se faire concurrence, au vu d'une segmentation bien étudiée et d'un positionnement adapté. Cela permet d'éviter le phénomène de « cannibalisation » que l'on pourrait définir comme « *Ventes d'un produit ou d'un service qui se font au détriment d'un autre produit de la même entreprise*⁵. »

La présence de La Compagnie des Vacances sur le secteur du tourisme constitue véritablement une force qu'elle devra cependant maintenir sur le long terme.

- **Réseau de partenaires**

La Compagnie des Vacances peut compter sur son réseau de partenaires pour accroître ses offres sur le marché et augmenter son chiffre d'affaires. Dans une interview⁶ accordée à L'écho touristique en 2014, le Directeur Général adjoint de l'entreprise affirme qu'environ 50% du chiffre d'affaires provient des partenariats de distribution en ligne, des tours opérateurs et des marques blanches avec les principaux acteurs du marché en France. Parmi ses partenaires, on retrouve des marques comme : Look voyages, Promovacances, Primo loisirs Promo séjours Voyages SNCF, Go voyages. Le terme marque blanche peut être définie comme étant « *un procédé par lequel une entreprise propose à ses clients un service assuré par un tiers sans que ce dernier apparaisse clairement comme en étant le fournisseur*⁷. » Ce procédé permet à La Compagnie des Vacances de profiter du trafic des sites spécialisés dans l'e-tourisme pour percevoir des ventes qu'elle aurait pu laisser passer. En effet, un individu peut réserver son séjour sur un site comme « Look Voyage » mais acheter véritablement le séjour proposé par La Compagnie des Vacances. Le site perçoit toute de même une commission à chaque réservation passée par son intermédiaire. Finalement, le principe de s'associer à des partenaires représente également un avantage certain pour l'exploitant du camping. En effet, un unique contrat de collaboration avec La Compagnie des Vacances lui permet d'avoir accès à cet important réseau de distribution. Cet élément peut être déterminant dans la prospection de nouveaux fournisseurs.

- **Ouverture à l'international**

En 2013, La Compagnie des Vacances rachète une société d'e-tourisme « Ecamp » qui propose des offres d'hébergements touristiques à la clientèle Néerlandaise, Allemande, Belge et Suisse. L'acquisition de la marque entame le processus de développement à l'international de l'entreprise. Sa stratégie lui permet de bénéficier des opportunités que lui offre le marché européen. La clientèle étrangère a ainsi représenté près de 36,6 millions de nuitées en 2014⁸, soit 33% de l'ensemble des nuitées. Les Hollandais représentent à eux seuls plus d'un tiers des nuitées de l'ensemble de la clientèle étrangère, soit 13,4 millions de nuitées.

⁵ Définition « *Cannibalisation* » <http://www.mercator.fr/lexique-marketing-definition-cannibalisation>

⁶ <http://www.lechotouristique.com/article/video-walter-costa-decrypte-la-compagnie-des-vacances,65271>

⁷ <http://www.definitions-marketing.com/definition/marque-blanche/>

⁸ Dossier de presse FNHPA <http://www.fnhpa-pro.fr/dossierdepre2015.pdf>

Les Allemands et les Britanniques complètent le podium, avec respectivement 7,4 et 6,3 millions de nuitées toujours cette même année. Le rachat de la marque « Ecamp » concorde avec sa stratégie sur le long terme qui est de devenir leader sur le marché Européen.

L'audit interne des principales atouts et limites de l'entreprise permettent d'avoir une vision plus complète de l'entreprise. La Compagnie des Vacances s'est positionnée, dès sa création, comme un agrégateur d'hébergements touristiques en proposant une offre exhaustive et indépendante de plus de 1500 campings. Ce positionnement traduisait la volonté de La Compagnie des Vacances de se différencier des concurrents déjà présents sur le marché. En effet, les tour-opérateurs avaient pour stratégie de placer des mobil-homes directement dans les campings en dédiant une partie du camping à leur clientèle alors que La Compagnie des Vacances s'est chargé de distribuer les hébergements via leur site internet. Aujourd'hui, la concurrence s'est développée et cet aspect ne permet d'être comptabilisé en tant que réelle force. L'enjeu de l'entreprise est donc d'accroître ses ressources internes pour tirer profit des opportunités du marché et faire face aux menaces des concurrents.

Il semble judicieux de présenter le marché du tourisme de plein air en France pour comprendre véritablement dans quel secteur évolue La Compagnie des Vacances. Il convient d'analyser l'environnement de l'entreprise dans un premier temps en fonction du marché amont, c'est-à-dire l'offre de biens et services des fournisseurs, puis en fonction du marché aval constitué des consommateurs finaux.

II- Etude de l'environnement : le marché de l'hôtellerie de plein air

II.I- Analyse du marché amont

II.I.I- Secteur de l'hôtellerie plein air

D'une manière générale, le tourisme demeure un secteur-clé dans l'économie française en représentant 7.4% du PIB en 2014. Parmi l'ensemble des secteurs d'activité caractéristiques du tourisme, le secteur de l'hébergement touristique français représente un marché de plus de 20 milliards d'euros toujours cette même année. D'après une étude réalisée par Eurostat, il s'agit du deuxième secteur français du tourisme, représentant 30% du chiffre d'affaire total, derrière la restauration. On peut distinguer quatre grandes familles d'hébergements collectifs touristiques, les hôtels, les résidences, les villages-vacances/auberge de jeunesse/centres sportifs et les campings. Mon stage s'étant déroulé dans le service de production plein air de La Compagnie des Vacances, nous nous intéresserons par conséquent au marché du camping en France plus particulièrement. Cette deuxième partie est donc dédiée à l'étude du secteur de l'hôtellerie en plein air où il sera question de présenter le secteur et de dresser les changements notables survenus ses dernières années.

Il est tout d'abord judicieux de bien comprendre ce qu'est le marché du camping. L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT)⁹ définit le « camping » comme étant une « *installation collective, dotée d'une administration commune, située dans un espace clos destiné à accueillir des tentes, des caravanes, des remorques ou des habitations mobiles. Ces installations offrent des services touristiques* ». DECROP (2010, p.173). Le camping est une pratique très ancienne que l'on date de l'époque Romaine, cependant c'est grâce à l'arrivée des congés payés en 1936 que va s'accélérer la popularisation du camping. A cette époque, les Français ont désormais du temps à accorder aux loisirs et la pratique du camping en famille se développe. Le camping entre alors dans une pratique de masse. Quatre-vingt ans plus tard, la France s'est imposée comme l'un des leaders mondiaux du camping. En effet, un tiers des campings en Europe sont installés en France, à l'échelle mondiale, il s'agit du deuxième plus grand parc de camping derrière les Etats-Unis¹⁰. En 2013, l'hôtellerie de plein air a établi un nouveau record de fréquentation avec 108,6 millions de nuitées. Plus récemment, les campings ont été les seuls hébergements collectifs touristiques à enregistrer une hausse de leur fréquentation en 2014 par rapport à l'année précédente, selon une note de l'Insee d'avril 2015¹¹. Ce résultat illustre l'engouement des vacanciers pour le camping et met en lumière le rôle moteur du camping pour l'industrie touristique française.

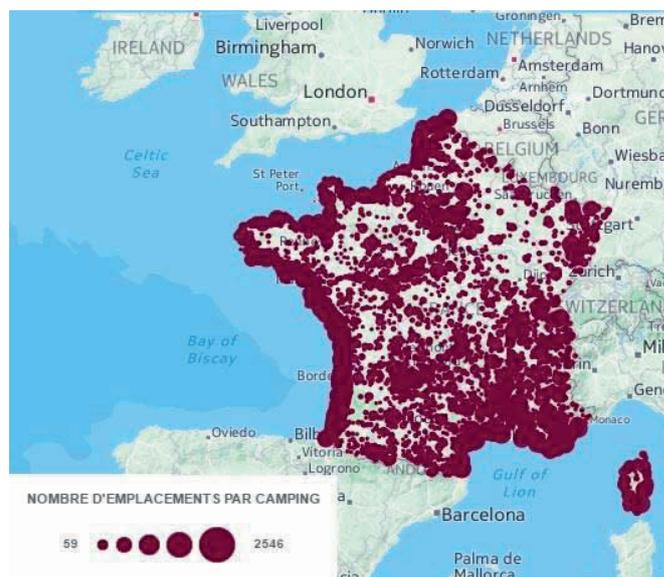
⁹ Définition « Camping » sur <http://www2.unwto.org/fr>

¹⁰ « Le camping en France, en cartes et en chiffres » GARNIER et CASSELY 2015

¹¹ « Hébergement touristique en 2014 »

http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ip1542#inter6

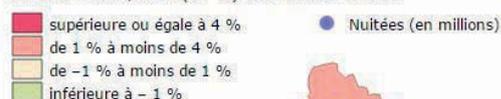
La carte ci-dessous répertorie tous les campings classés en France métropolitaine, la taille des ronds est proportionnelle au nombre d'emplacements par camping¹².



L'ensemble du territoire français métropolitain compte plus de 9 300 campings en 2013¹³. Cependant certaines régions figurent parmi les destinations privilégiées des vacanciers et connaissent des niveaux de réservations élevés comme Le Languedoc-Roussillon, l'Aquitaine et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Il faut également noter que d'autres régions comme la Bretagne et le Poitou-Charentes tirent également leur épingle du jeu comme l'illustre la seconde carte ci-dessous.

Fréquentation des campings en 2015 selon les régions

Évolution 2015/2014 (en %) des nuitées totales



Champ : campings situés en France métropolitaine.
Sources : Insee en partenariat avec la DGE et des partenaires territoriaux, enquête EFHPA.

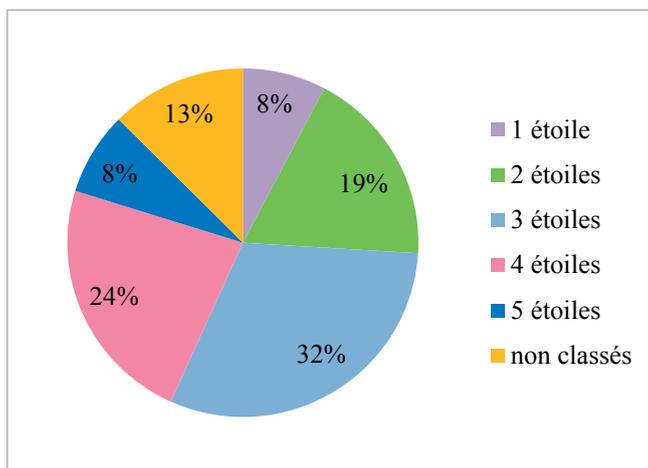
On remarque que le littoral français est très prisé par les vacanciers. Les campings situés dans ces zones touristiques ont enregistré une augmentation de la fréquentation supérieure ou égale à 4% en 2014. La hausse la plus significative se trouve sur le territoire Breton avec +6% entre 2014 et 2015. Cependant, tous les campings ne bénéficient pas de cette progression. En effet, ce sont les campings classés qui obtiennent un taux d'occupation plus important.

¹² M. Garnier JL Cassely « *Le camping en France en cartes et en chiffres* » 2015 sur <http://www.slate.fr/story/103999/tourisme-camping-france>

¹³ « 10 statistiques sur le camping en France » <http://www.raviday.com/blog/statistiques-camping-france/>

Au même titre que le classement hôtelier traditionnel, l'hôtellerie en plein air possède son propre classement en étoiles référencé par le site « Atout-France »¹⁴. Les campings sont classés selon un nombre d'étoiles accordé par le préfet, compte tenu de leur niveau de confort, de leurs prestations et de leurs équipements. Le graphique ci-dessous illustre la répartition des campings en fonction de leur nombre d'étoiles selon les chiffres officiels des terrains de camping (mars 2015)¹⁵.

Figure 1 : Répartition des campings



Ces dernières années, on assiste à une transformation progressive de l'offre d'un point de vue qualitatif. En effet, jusqu'en 1980, le secteur a connu une évolution quantitative en gagnant 16% de capacité par an. A partir des années 1980, on observe la généralisation de la qualité au profit de la quantité, le nombre de sites ne cessant de diminuer (-5% depuis 1990). Les campings inférieurs à 2 étoiles, qui représentaient la part majeure des terrains il y a une dizaine d'années, connaissent un ralentissement certain dans leur progression voire diminuent pour les campings non classés. Les campings 3, 4 et 5 étoiles, quant à eux, progressent de plus en plus. Il apparaît tout de même que les campings 1, 2 et les non classés, restent majoritaires dans le paysage du camping français, cependant, ce sont les campings 3, 4 et 5 étoiles qui augmentent leur capacité d'accueil d'une année à l'autre. Ce changement structurel implique notamment de profondes modifications de l'offre qu'il sera intéressant d'analyser pour avoir une vision globale du marché de l'hôtellerie de plein air.

Les emplacements nus prévus pour y installer une tente ou une caravane sont de plus en plus remplacés par d'autres types d'hébergements locatifs regroupés sous l'acronyme HLL (habitations Légères de Loisirs). Les mobil-homes et les chalets se sont donc développés, au point parfois d'occuper une majorité des emplacements de certains campings. Sanitaires privés, cuisine tout équipée, chambres avec literie... Ces derniers remplissent les critères de confort et d'intimité des campeurs : Camping oui, mais confort avant tout ! Les exploitants de campings ont bien compris l'importance de proposer ce type d'hébergements puisqu'ils ont permis d'attirer une clientèle à la fois plus large et plus exigeante.

¹⁴ <https://www.classement.atout-france.fr/les-engagements-cles>

¹⁵ Dossier de presse 2015 FNHPA <http://www.fnhpa-pro.fr/dossierdepresse2015.pdf>

Il faut toutefois noter que l'évolution des hébergements n'est pas le seul aspect explicatif de la montée en gamme des campings, il convient également de prendre en considération le développement des services annexes et des infrastructures de loisirs de plus en plus nombreuses. Ainsi, selon les chiffres officiels des terrains de campings en mars 2015¹⁶ :

- 45% des campings possèdent une piscine
- 11% des campings proposent un toboggan aquatique
- 8% des campings ont une piscine couverte
- 41,5% des campings possèdent une épicerie
- 46% des campings proposent un bar à leur clientèle
- 38% des campings ont un restaurant
- 47% des campings proposent un wifi à leur clientèle

Les services et infrastructures de loisirs sont un critère possible de segmentation du marché, cependant, il peut être intéressant de fournir une autre méthode de segmentation catégorisant les campings en sous-ensemble distincts selon les nouvelles opportunités du marché.

- **Glamping**

Comme son nom l'indique, le « glamping¹⁷ » est la contraction du terme « glamour » et de « camping ». Ce néologisme renvoie le camping à l'univers du luxe. On commence à associer ces deux termes, a priori opposés, grâce au nouveau classement hôtelier qui attribue depuis 2010 une 5^{ème} étoile au camping. On compte désormais 35 750 emplacements classés dans cette catégorie selon la FNHPA. Ces établissements enregistrent un taux d'occupation plus élevé à 45,4% et leur fréquentation est en progression de 10,2% en 2011. Ces nouveaux établissements proposent des hébergements spacieux avec le confort d'une chambre d'hôtel. En France, ce concept a rapidement été adopté par des établissements ne bénéficiant pas forcément d'une situation géographique très attractive, mais souhaitant attirer une nouvelle clientèle plutôt aisée et exigeante.

- **Camping insolite**

Selon Gîtes de France, le terme hébergement insolite peut être défini comme « *un hébergement qui, par son originalité, sort du cadre normatif usuel* ». L'aspect insolite peut provenir de différents aspects : De la nature de l'hébergement : une yourte, dans un arbre, sur un bateau, dans une roulotte, dans une grange... ou du lieu de l'hébergement : en haute montagne, à la ferme, dans les airs, sur l'eau... En 2015, l'expérience camping peut même se vivre dans un cockpit d'avion, sur une cabane flottante ou au cœur d'une chaumière normande typique. Certains établissements proposent également des séjours à thème : village western ou polynésien, quartier Louisiane ou camping autour du cirque... Les vacanciers peuvent choisir des séjours sur-mesure et ont l'embarras du choix pour vivre des expériences insolites bien loin de l'image « ringarde » des campings d'autrefois.

¹⁶ Dossier de presse FNHPA <http://www.fnhpa-pro.fr/dossierdepresse2015.pdf>

¹⁷ « Glamping en France » <https://glamping.fr/>

- **Camping écologique**

Les campings tournés vers l'écologie et le respect de la nature connaissent un certain succès depuis leur apparition en 1998 amenés par les fondateurs d'Huttopia. Leur créneau est de concevoir et d'exploiter des campings-nature dans des espaces naturels en minimisant l'impact sur l'environnement. La chaîne de camping a réalisé 8,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2011 avec son activité de camping nature écolo et prévoyait une hausse de 65% sur les années à venir.

Les trois segments présentés ci-dessous peuvent être considéré comme des marchés de niches du secteur de l'hôtellerie de plein air. Le nombre d'acteurs du côté de l'offre y est restreint et la clientèle visée est très étroite. La stratégie menée par ses campings correspond à une stratégie de différenciation définie par M.Porter (1980) qui consiste à proposer une offre plus élaborée que l'offre de référence, ici le camping traditionnel, en la vendant à un prix plus élevé.

II.I.II- Intensité concurrentielle

Le marché des fournisseurs étant présenté, il est judicieux à présent de comprendre la dynamique du marché en analysant sa typologie, les caractéristiques de l'offre et la localisation géographique des principaux fournisseurs, puis il s'agira de déterminer son intensité concurrentielle selon l'outil stratégique de M.Porter.

Il convient dans un premier temps d'identifier la typologie du marché fournisseur. La matrice de concentration¹⁸ permet d'identifier globalement le type de marché fournisseurs capables d'offrir le bien ou le service correspondant ainsi que du nombre d'acheteurs actifs. On distingue 5 types de marché fournisseurs : le marché concurrentiel, le monopole, l'oligopole, l'oligopsonne et le monopsonne. Les acheteurs du marché de l'hôtellerie de plein air sont les centrales¹⁹ de réservations spécialisées et les tour-opérateurs, on en compte une trentaine sur le marché. Les fournisseurs sont très nombreux, plus de 9 000 sur le territoire français. Au vu du nombre de campings en France, et du nombre d'acteurs sur le marché de l'hôtellerie de plein air, le marché fournisseur semble davantage correspondre au marché de l'oligopsonne, qui se caractérise par un grand nombre de fournisseurs et un nombre limité d'acheteurs. Déterminer la structure du marché permet de savoir si l'entreprise subit ou profite du rapport de l'offre et la demande. Dans le cas d'un oligopsonne, la firme est normalement en position dominante et doit se rendre indispensable aux yeux des fournisseurs pour que leur pouvoir de négociation soit relativement faible.

Nous savons donc que les fournisseurs, sur le marché de l'hôtellerie de plein air, sont très nombreux. D'une manière générale, les produits et services qu'ils proposent sont faiblement différenciés. En effet, l'offre proposée d'un nombre très important de fournisseurs correspond au groupe stratégique auquel ils appartiennent. Ce groupe stratégique fait référence à un sous-ensemble homogène de campings qui partagent des caractéristiques et des stratégies semblables. A titre d'exemple, les campings catégorisés comme « écotourisme » offriront des hébergements toilés, des cabanes, des lodges, etc... et des prestations axées sur le développement durable et le respect de la nature.

¹⁸ S.Cannone et P.Petit « *La boîte à outil de l'acheteur* » – 2^{ème} édition Dunod Paris 2013

¹⁹ Cf page 29 sur les groupements de campings, tours opérateurs et centrales de réservation

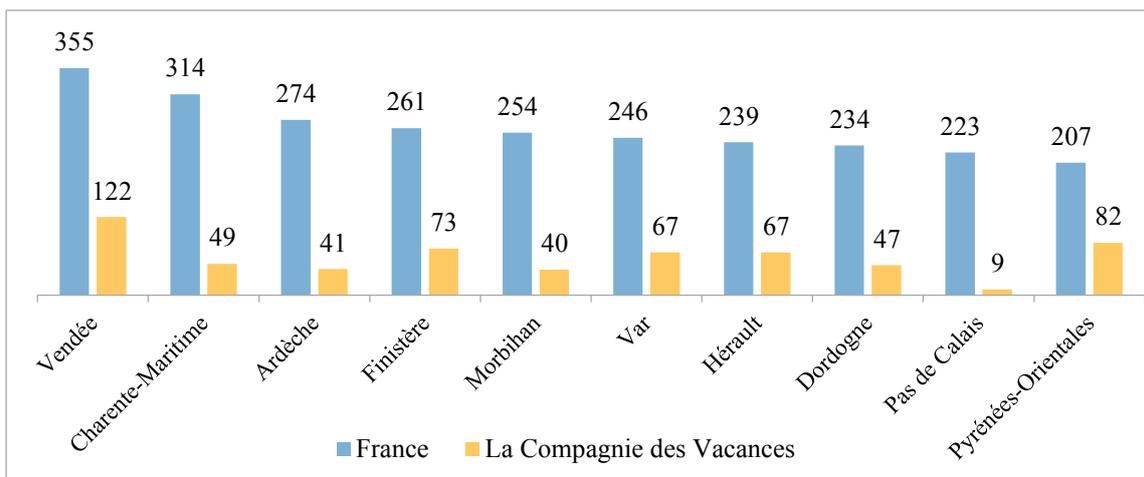
Un camping familial proposera davantage de mobil-homes ou chalets et des prestations comme un restaurant et des animations, plus courants dans ce genre de site. Avec ses deux informations ci-dessus, nous pouvons, a priori, affirmer que les fournisseurs ont un pouvoir de négociation faible et qui, par conséquent, ne leur permet pas d'imposer leurs conditions.

Cependant, il est important de souligner que cette situation ne renvoie pas une image fidèle du marché. Effectivement, les fournisseurs, ici les campings, sont tout à fait en mesure de distribuer leurs hébergements sans passer par un quelconque intermédiaire. Ils peuvent, soit distribuer leurs campings de manière indépendante, soit travailler avec un tour-opérateur, un groupement de camping ou une autre centrale de réservation en ligne. Dès lors, le pouvoir de négociation des fournisseurs ne semble pas si faible.

La Compagnie des Vacances, qui normalement a le rôle d'acheteur, peut en réalité être considérée comme un vendeur. En effet, c'est l'entreprise qui prospecte les campings et négocie avec eux un stock d'hébergement pour une période donnée. Le camping impose ses tarifs et peut tout à fait négocier ses conditions : système de distribution (allotement, free sale, linéaire) et ses stocks. Ainsi, les fournisseurs ont un fort pouvoir de négociation et plus particulièrement quand le camping est relativement important. C'est-à-dire que, de par sa taille, sa notoriété et son taux de remplissage il n'a pas forcément besoin de passer par un intermédiaire pour remplir son camping.

La multitude de l'offre rend ce marché atomisé, c'est-à-dire qu'on retrouve un nombre élevé d'acteurs avec des parts de marché réduites. Un marché fragmenté est un signe d'une difficulté des entreprises à structurer le secteur. En effet, comme dit précédemment, le marché de l'hôtellerie de plein air n'est pas encore structuré. Sur 9300 campings français 90% sont gérés par des exploitants indépendants. Il n'y a donc pas de « Booking du camping » c'est-à-dire d'entreprise à dimension internationale qui domine le marché à proprement parlé, puisque le marché reste à une échelle locale à savoir pays ou pays limitrophes. En Europe, la distribution de camping se passe par des acteurs locaux spécialisés, La Compagnie des Vacances, par exemple, pour la France, Eurocamping pour les Pays Bas ainsi que les labels et groupes d'hébergements, Yelloh ! Village, Siblu, Vacanlians, Tohapi qui sont des marques importantes sur le marché. Et pour autant, aucun de ces acteurs n'est réellement incontournable ou ne se positionne comme le leader incontesté du domaine. Le marché de l'hôtellerie de plein air est l'un des seuls secteurs non véritablement structuré du marché du tourisme. Dès lors, de nouveaux acteurs comme les OTA s'intéressent fortement au potentiel du secteur. Ainsi, ces dernières années, on assiste toute de même à une mutation structurelle du marché. En effet, les grands réseaux sont de plus en plus présents sur le marché de l'hôtellerie de plein air : ils ne représentent, certes que 7% des terrains et 18% des emplacements, mais détiennent 35 % du chiffre d'affaires du secteur.

Figure 2 : Localisation géographique des principaux fournisseurs



Le schéma ci-dessous permet de se rendre compte des principales zones touristiques françaises. On observe que la Vendée est le premier département en termes de terrains de campings, il apparaît donc justifier que La Compagnie des Vacances ait plus d'un tiers des campings commercialisés dans cette zone. Cette vision du marché des fournisseurs peut être utile pour l'entreprise afin de connaître où sont les opportunités de développement.

Afin d'évaluer de manière objective les rapports de force sur le marché de l'hôtellerie de plein air, il convient d'identifier les notions clés à analyser sur chacune des forces identifiées par l'économiste M. Porter²⁰ (1980).

- **Menace des substituts**

Un produit de substitution est un produit ayant des caractéristiques se rapprochant des produits existants sur le marché, c'est-à-dire qu'ils répondent au même besoin. Ils sont donc à prendre en considération puisqu'ils représentent une menace pour les entreprises. Les substituts de vacances au camping sont depuis toujours les vacances en hôtel ou en résidence puisqu'elles satisfont le même besoin de base, c'est-à-dire qu'elles proposent un hébergement pour une période définie en vue de passer des vacances. Cependant, le meilleur rapport qualité/prix des séjours en camping lui permettait d'être relativement à l'abri de ces substituts. Toutefois, ces dernières années, on assiste à l'émergence de nouveaux acteurs, AirBnB pour le plus connu. Cette entreprise américaine met en relation des particuliers aux quatre coins du monde qui proposent leur propre hébergement à la location à des prix attractifs selon les destinations et les périodes. Une nouvelle tendance fait également surface : « le gamping ». Ce terme fait référence au mot « garden » et « camping ». La jeune start-up, à l'origine de ce projet, met en relation des propriétaires de terrains et des individus qui souhaitent camper sans avoir à subir les contraintes des campings classiques. Ces deux dernières nouvelles façons de partir en vacances exercent une force relativement plus forte sur le marché de l'hôtellerie de plein air.

²⁰ Michael E. Porter – The five competitive forces that shape the industry – Harvard business review

- **Menace de nouveaux entrants**

Un secteur peu structuré comme le secteur de l'hôtellerie de plein air induit dont un « coût à l'entrée » moins élevé que dans d'autres marchés. En effet, il n'y a pas de leader qui occupe une place dominante et s'accapare un pourcentage élevé du chiffre d'affaires total. De plus, il n'y a pas de lourdes contraintes et d'investissements financiers pour accéder au marché. Malgré les acteurs présents, un nouvel entrant peut se positionner sur un segment de niche et proposer une offre différenciée en menant une politique de différenciation, ce qui lui permettra de réduire la pression concurrentielle du marché. Cependant, ce nouvel entrant pourra se heurter à l'image de marque et la notoriété des acteurs déjà établis sur le secteur. En effet, il pourra être compliqué de négocier auprès des fournisseurs, long de se faire connaître auprès des clients et difficile de bâtir une solide réputation.

- **Pouvoir de négociation des clients**

Les clients sont très nombreux sur le marché de l'hôtellerie de plein air quand on sait que près d'un français sur 3 a déjà passé des vacances en camping au cours de ses 5 dernières années. Ces derniers n'influencent pas le prix et les conditions de vente, leur pouvoir de négociation est donc relativement faible. Cependant, dans le marché de l'hôtellerie de plein air les clients sont tout aussi bien des entreprises, agences de voyages pour la plupart. Dans ce cas de figure, les clients sont moins nombreux et davantage concentrés ce qui leur procurent un pouvoir de négociation plus fort. Le pouvoir de négociation varie donc en fonction de la clientèle, BtoB ou BtoC. Cependant, face à des offres faiblement différenciées et des coûts de changements nuls entre un acteur et un autre il apparaît que ces derniers peuvent influencer indirectement les entreprises en se tournant davantage vers celui qui proposera l'offre la plus attractive.

- **Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Comme dit précédemment, le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé sur le marché. En effet, les campings sont en mesure de choisir quels sont les partenaires avec qui ils veulent travailler et négocier les conditions de vente en termes de tarifs et de stocks. L'apparition de nouveaux acteurs sur le secteur confirme cette logique, les campings peuvent comparer les offres et déterminer quelles sont les entreprises les plus avantageuses d'un point de vue financier et fonctionnel.

- **Rivalité des concurrents actuels**

Le marché de l'hôtellerie de plein air se porte bien et enregistre un record de fréquentations en 2014 et prévoit des opportunités de développement pour les années à venir. Ce marché à fort potentiel attire de nouveaux acteurs qui souhaitent tirer profit de la situation. Le développement des OTA ou des tour-opérateurs intensifie la rivalité des concurrents en addition à la faible différenciation des produits proposés. En effet, les campings peuvent tout à fait être distribués par plusieurs plateformes ou tour-opérateurs. Cette standardisation des produits ne leur permet pas d'obtenir un avantage concurrentiel certain et rend le marché très concurrentiel.

- **Contrainte légales**

Enfin, la dernière force qui se greffe aux 5 autres énumérées ci-dessus concerne l'influence des textes légaux sur les entreprises du secteur. La Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air (FNHPA) a pour objectif de valoriser et promouvoir les professionnels du marché en garantissant le respect des règles imposées aux OTA et tour-opérateurs. En effet, face à la multiplicité des dérives commerciales pratiquées par certaines plateformes de réservation en ligne, la FNHPA a créé une « Charte de transparence²¹ » qui engage, les signataires à respecter un code de bonne conduite, préservant ainsi les intérêts et la maîtrise de l'offre en ligne des campings.

L'outil des 5 forces de Porter part du postulat selon lequel la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à affronter, influencer et résister aux pressions de son environnement concurrentiel. L'objectif pour les entreprises présentes sur le marché est d'obtenir un avantage concurrentiel afin de surpasser la concurrence. Au vu de l'analyse ci-dessus, le facteur clé de succès indéniable pour atténuer la concurrence et limiter la menace des nouveaux entrants est d'établir une relation durable avec les fournisseurs pour se positionner comme étant le distributeur en ligne de référence. Le second facteur clé de succès sur ce marché peut également provenir de la stratégie générique adoptée. En effet, les stratégies de concentration par la différenciation permettent de proposer une offre différente et à forte valeur ajoutée pour le client sur une niche où le nombre de concurrents est relativement faible.

Cette deuxième partie a pour vocation de compléter l'analyse du marché de l'hôtellerie de plein air en s'intéressant à présent aux caractéristiques du marché en aval, c'est-à-dire celui constitué des consommateurs finals de La Compagnie des Vacances, et d'une manière générale, des campings. Il sera judicieux de segmenter le marché afin de dresser le profil des vacanciers et d'appréhender leur comportement puis il s'agira d'étudier les offres des concurrents sur ce marché.

²¹ « Code bonne conduite des OTA et autres distributeurs de l'offre en HPA en ligne » sur <http://www.fnhpa-pro.fr/infosfnhpa/flash18signatureota.pdf>

II.II- Analyse du marché aval

II.II.I- Segmentation du marché de l'hôtellerie en plein air

La première partie de l'étude de l'environnement de l'hôtellerie de plein air nous a permis de nous rendre compte des évolutions structurelles notables survenues ses dernières années. Ces évolutions traduisent une réelle modification de l'offre proposée par les campings pour satisfaire et fidéliser la clientèle, mais aussi et surtout, pour en attirer une nouvelle. En effet, la montée en gamme des campings leur a permis de se forger une toute autre image, ce changement étant étroitement lié à l'évolution des demandes des consommateurs. La première question est donc de savoir qui sont les consommateurs de l'hôtellerie de plein air.

L'hôtellerie de plein air attire une clientèle large et diversifiée. Tout d'abord, nous pouvons étudier cette clientèle en fonction de la catégorie socioprofessionnelle et de l'âge. Ainsi, les graphiques ci-dessous dresse le profil des vacanciers selon une étude réalisée en avril 2013 par Opinionway²² pour la Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air sur un échantillon de 631 personnes ayant séjourné en camping au cours des cinq dernières années et représentatif de la population française.

Figure 3 : CSP des campeurs

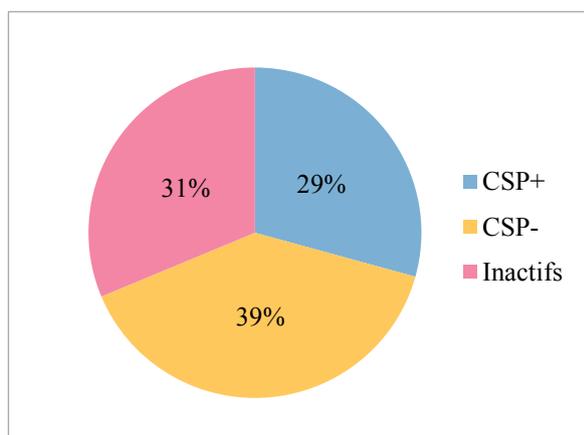
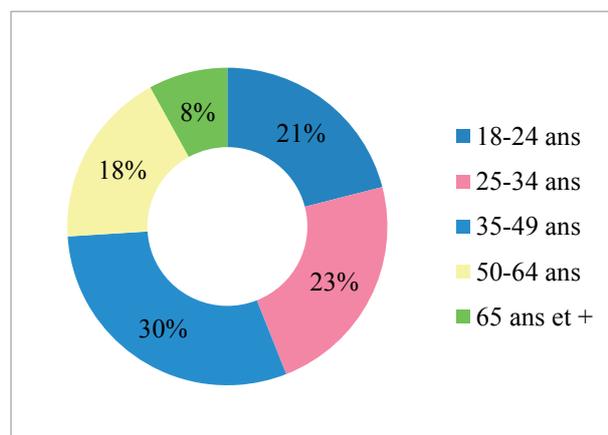


Figure 4 : Age des campeurs



Le premier graphique distingue trois catégories socioprofessionnelles. Les CSP+ correspondent aux catégories aux revenus les plus élevés (cadres, profession libérale). La catégorie des inactifs englobe les individus sans activité professionnelle aussi bien étudiants que retraités que chômeurs. Les CSP- regroupent les individus ne faisant pas partie des deux autres catégories. Il est important de souligner que le camping ne s'adresse plus uniquement aux moins fortunés et séduit de plus en plus les CPS+ qui représentent aujourd'hui près de 1/3 des campeurs. Les 35-49 ans sont les plus nombreux à choisir le camping devant les 25-34 ans. D'une manière générale, le camping attire des individus de tout âge. Toujours selon cette même enquête, trois portraits types se profilent.

²² Étude réalisée par Opinionway, Les Français et le camping, avril 2013 [disponible en ligne : http://www.opinion-way.com/pdf/fnhpa_opinionway_-_les_francais_et_le_camping_-_17_avril_2013.pdf]

- **Les seniors**

Cette catégorie de campeurs, que l'on qualifie de « campeurs tout terrain » regroupe les individus de plus de 60 ans représentant 13% de la population des campeurs. Ces derniers sont des habitués du camping dit « classique » c'est-à-dire qui utilisent leur propre équipement (tentes, caravanes). Cette catégorie n'a besoin que de peu d'équipement de confort étant habitué au camping plutôt rudimentaire. En étant retraité, ses individus ont du temps pour partir en vacances en dehors des périodes scolaires et donc touristique. De plus, ces derniers varient de destination et de campings d'une période de l'année à l'autre. Finalement, les seniors choisissent le camping pour son rapport qualité/prix, sa proximité avec la nature, son caractère convivial et la liberté qu'il procure.

- **Les familles avec enfants**

Cette catégorie de campeurs, que l'on qualifie de « pratico-pratique » représente 30 % de la population des campeurs. Ce sont des campeurs d'habitués du camping. Âgés entre 25 et 59 ans, ils recherchent principalement le confort. Ils appartiennent majoritairement à des catégories intermédiaires ou moyennes pour les individus entre 25 et 34 ans et parfois des cadres pour les individus de 35 à 50 ans. Cette clientèle privilégie la location d'un hébergement sur place comme les mobil-homes, synonyme de simplicité et de facilité avec des enfants. Cette clientèle est donc sédentaire : elle restera au camping durant toute la durée de son séjour. Ainsi, les familles avec enfants sont en attente d'activités et animations telles que la piscine, les terrains de sport, les aires de jeux, ils recherchent également la convivialité et un bon rapport qualité-prix.

- **Les jeunes sans enfants**

Les campeurs sans enfants représentent 28% de la population des campeurs. Il s'agit ici, le plus souvent, des jeunes individus qui partent en vacances en camping en raison de leur pouvoir d'achat limité. C'est notamment en raison du bon rapport qualité/prix que ce type d'individu choisit le camping. Ils utilisent le plus souvent leur propre équipement et varient peu leur destination. En effet, d'une manière générale, ils privilégient les campings en bord de mer pour le côté convivial et festif. Partir en camping est surtout synonyme d'amusement et de rencontres. Les deux graphiques suivants illustrent les destinations et saisons de prédilection des vacanciers. Le total n'est pas égal à 100 car les individus interrogés ont eu la possibilité de choisir plusieurs réponses.

Figure 5 : Destinations privilégiées

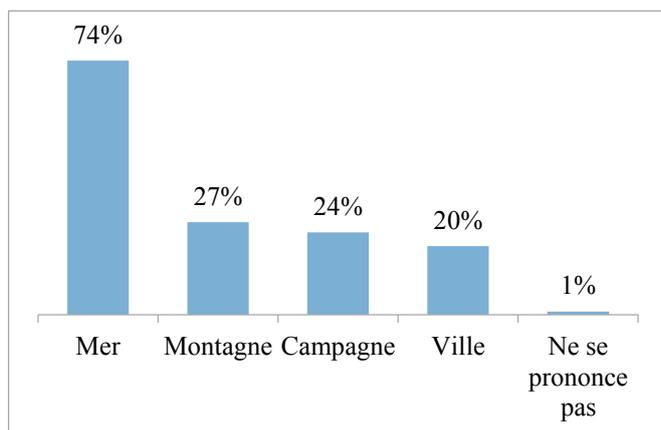
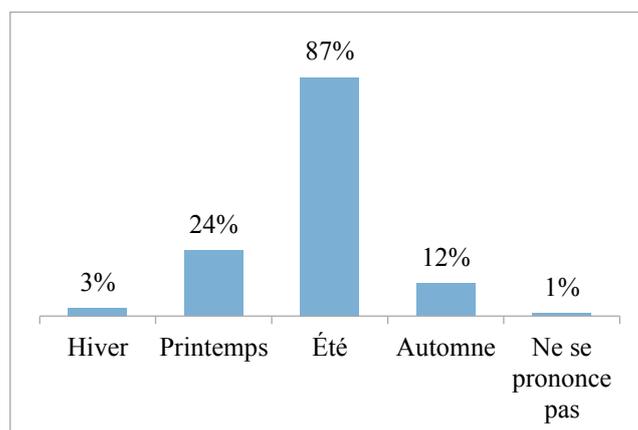
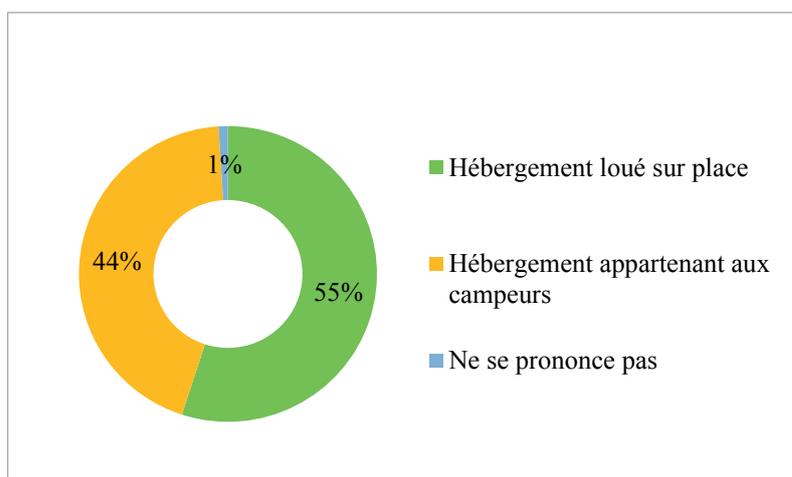


Figure 6 : Saisons privilégiées



Sans surprise, l'été est la période qui comptabilise le plus de départs avec 87% des départs totaux, le secteur étant fortement impacté par les différentes périodes de l'année en termes de vacances scolaire d'une part, et de conditions météorologiques d'autre part. Les campings en bord de mer sont la destination préférée de 74% des vacanciers. Le graphique ci-dessous illustre le type d'hébergement choisi par la clientèle française lors de ses vacances en camping.

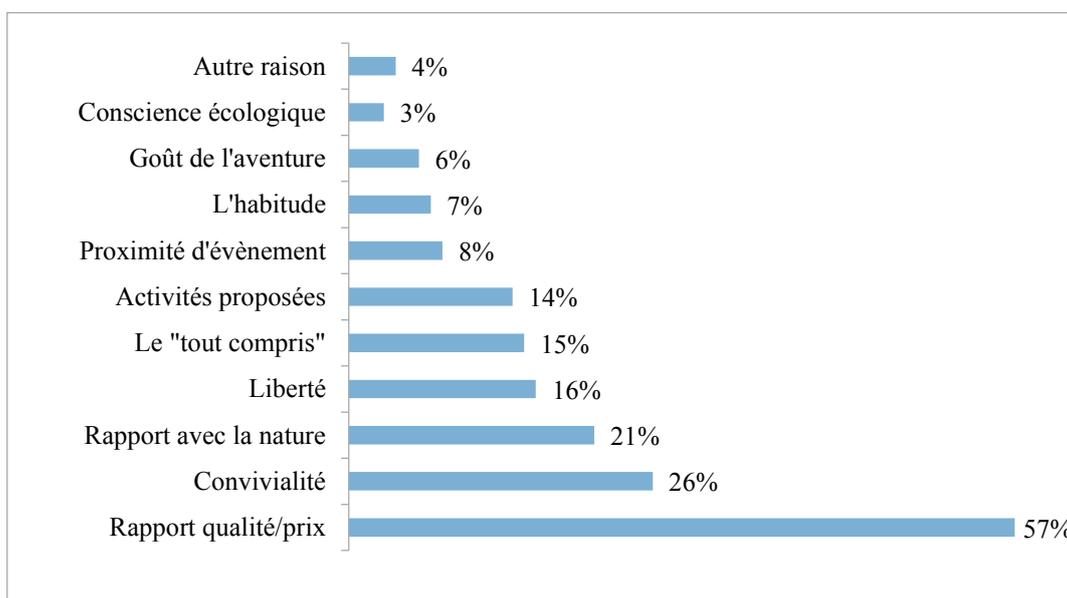
Figure 7 : Hébergements choisis par les campeurs



On observe que 55% des individus interrogés préfèrent séjourner dans leurs propres hébergements, c'est-à-dire en tente ou en caravane. 44% des individus, quant à eux, préfèrent loger dans les hébergements loués au camping comme des mobil-home, des chalets, des tentes meublées... Cela confirme bien que le camping change de visage en proposant des alternatives aux traditionnelles toiles de tente par la location d'hébergements toujours plus confortables et spacieux.

Ce dernier graphique évoque les principales raisons mentionnées par les interrogés dans le choix du camping comme type d'hébergement touristique.

Figure 8 : Raisons de partir en vacances au camping



Le rapport qualité/prix est la raison invoquée par 57% des sondés. En effet, avec la crise économique, le budget des ménages consacré aux vacances est de plus en plus réduit. Selon une étude réalisée par Sofinco²³ en avril 2014 auprès d'un panel de 1 063 répondants, le budget moyen des Français pour les congés d'été s'élève à 889 euros, en baisse de 12 % par rapport à 2013. Le camping se présente donc comme la solution économique pour les vacances des Français. Selon les chiffres fournis par la Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air²⁴, les tarifs moyens en 2014 sont les suivants :

Tarifs moyens d'un **emplacement** pour 2 personnes en haute saison :

- Camping 1 étoile : 109,06€ pour une semaine
- Camping 5 étoiles : 296,8€ pour une semaine
- Tarif moyen : 144,13€ pour une semaine

Tarifs moyens pour un **mobil-home** 2 chambres pour 4-5 personnes en haute saison

- Camping 1 étoile : 462 € pour une semaine
- Camping 5 étoiles : 1 125 € pour une semaine
- Tarif moyen : 694 € pour une semaine

Malgré des tarifs accessibles, le panier pour les hébergements locatifs connaît une baisse, passant de 1 055€ en 2014 à 1 033€ en 2015, soit une baisse de 2,1%. Même si le panier moyen pour les emplacements nus est en légère hausse (+0,7%).²⁵

Panier moyen (en €)	2015	2014	Evolution
Locatif	1033	1055	-2.1%
Emplacement	665	669	+0.7%

En addition d'une diminution du budget des vacanciers, la durée moyenne des séjours diminue également de 2.5% pour les emplacements locatifs et de 0.6% pour les emplacements nus.

Durée moyenne (en journée)	2015	2014	Evolution
Locatif	9.31	9.07	-2.5%
Emplacement	12.19	12.11	-0.6%

²³ Communiqué de presse de la société Sofinco, 15 mai 2014 [disponible en ligne : http://www.caconsumerfinance.com/uploads/media/CP_Sofinscope_Vacances.pdf]

²⁴ Dossier de presse, Le camping, toujours hébergement touristique préféré des français, Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air, 2014. [Disponible en ligne : <http://www.fnhpa-pro.fr/dossierdepresse2014.pdf>].

²⁵ Extrait de l'étude Thélis Réservations internet pour la saison 2015 - février 2015

Il convient maintenant de présenter les attentes générales des français vis-à-vis de leurs vacances en camping. Une enquête²⁶ publiée dans le numéro 293 de L'Officiel des Terrains de Camping révèle les attentes majeures des consommateurs lors de leurs vacances en camping:

- 62% : le repos dans un endroit confortable
- 55% : être en famille et passer du temps avec ses proches
- 51% : se ressourcer et être proche de la nature
- 51% : découvrir de nouvelles cultures et de nouveaux paysages
- 29% : être proche d'un site ou d'un événement
- 27% être actif et faire du sport
- 26% rencontrer des gens et se faire des amis
- 25% vivre des expériences insolites
- 25% s'amuser, faire la fête

Les critères énumérés font suite à l'évolution qu'a connue le secteur de l'hôtellerie de plein air après son changement d'image et à la diversification de l'offre et des services proposés.

L'analyse du marché en aval ne serait pas complète sans prendre en compte la clientèle étrangère présente dans les campings français. Ainsi, il est judicieux d'étudier les caractéristiques de cette clientèle.

Figure 9 : Nationalités des campeurs

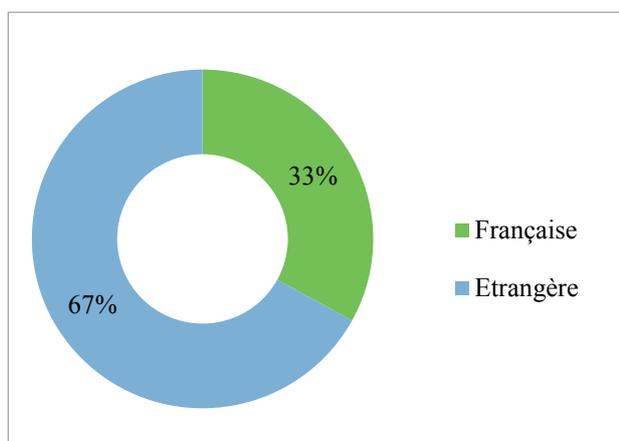
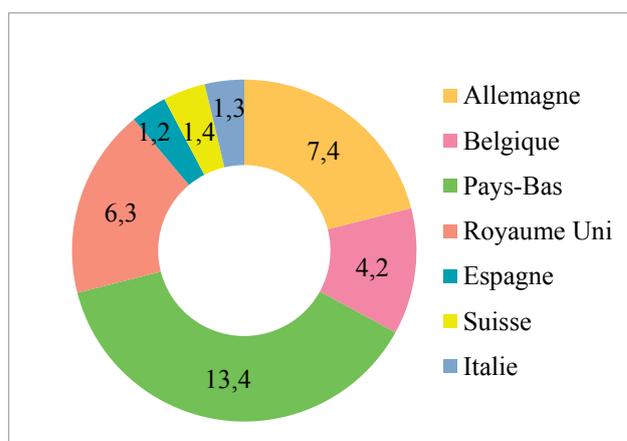


Figure 10 : Répartition des nuitées



Si la clientèle étrangère a été moins nombreuse dans les campings en 2014, les campings français ont tout de même attiré près de 3 millions de touristes dans l'Hexagone. La clientèle étrangère a ainsi représenté près de 36,6 millions de nuitées en 2014, soit 33% de l'ensemble des nuitées. Malgré une baisse de 4,5% du nombre de nuitées, la clientèle hollandaise reste cependant largement majoritaire parmi l'ensemble des campeurs étrangers. Les Hollandais représentent ainsi à eux seuls plus d'un tiers des nuitées de l'ensemble de la clientèle étrangère en 2014. Les Allemands et les Britanniques complètent le podium suivis pas la clientèle belge.

²⁶ L'Officiel des terrains de camping, n°293, mars 2010.

Le sud de la France avec les régions d'Aquitaine, Rhône Alpes, Languedoc-Roussillon et Provence Alpe Côte d'Azur attirent les campeurs Allemands, Hollandais et Belges. Les Espagnols sont présents dans la région d'Aquitaine pendant que les Italiens sont présents dans la région PACA et en Corse. Les campeurs Suisses se trouvent également dans la région PACA mais aussi dans la région Rhône Alpes. Enfin, les Anglais sont plus nombreux en Bretagne et en Pays de Loire.²⁷ Enfin, les campeurs Suisses, Luxembourgeois et Anglais sont les plus nombreux dans les campings haut de gamme, de 3 à 5 étoiles, alors que les Hollandais restent fidèles au camping traditionnel.

Avant de clore ce premier point sur l'évolution de la demande globale du marché de l'hôtellerie en plein air, il est également intéressant de souligner le comportement des individus en matière de réservation. Il est important de savoir quels sont les canaux de distribution les plus sollicités et le poids d'internet dans le choix du séjour. Il convient de dresser un rapide état des lieux en tenant compte des réservations de vacances, tous types de séjours confondus. Ainsi, selon une étude menée par BVA²⁸ en juillet 2014 sur un échantillon de 1050 personnes représentatif de la population française, on apprend que parmi les interrogés :

- 61 % ont déjà réservé des vacances sur internet.
- 28 % optent en priorité pour des sites dédiés à la location de vacances.
- 58 % considèrent que les agences de voyages sur internet sont moins chères que les agences de voyages classiques
- 38 % sont davantage rassurés par les agences virtuelles que par les agences physiques

Près de 4 Français sur 10 n'ont jamais utilisé internet pour réserver leurs vacances soit 39% des interrogés. L'âge est le critère qui explique ce résultat puisque, parmi les réfractaires, on retrouve la moitié des 65 ans et plus. Parmi les individus interrogés, les sites internet spécialisés sont les plus plébiscités alors que dans un même temps, les agences de voyages le sont de moins en moins. D'une manière générale, les individus se tournent vers des « acteurs virtuels » en pensant que ces derniers sont plus avantageux en termes de prix puisqu'ils n'ont pas à subir les contraintes de vente traditionnelles. D'ailleurs, selon 58% des interrogées, les sites de voyage sont moins chers que les agences de voyages classiques et pour 53 % d'entre eux, ils proposent des offres plus flexibles.

Au vu de ses résultats, il paraît judicieux de considérer les réservations en ligne comme des aspects remarquables du comportement des vacanciers. La pratique rentre dans les mœurs des vacanciers qui choisissent le camping comme type d'hébergements locatifs et l'enquête menée par le cabinet Protourisme²⁹ de mars 2014, semble confirmer ses dires. En effet, cette dernière annonce que ce sont près de 55% des campeurs qui se rendent aujourd'hui en ligne pour réserver leur séjour. Les vacanciers sont de plus en plus connectés, 32% d'entre eux utilisent des smartphones ou tablettes dans l'organisation de leurs séjours et 64% des vacanciers achètent leur séjour en ligne. D'ailleurs internet est devenu le canal de vente le plus plébiscité par les individus représentant 60% des réservations totales. Ces chiffres sont notamment portés par de hauts niveaux de réservations dans les catégories de camping les plus élevées.

²⁷ « Où vont les différentes nationalités ? » Carte interactive sur le site <http://www.slate.fr/story/103999/tourisme-camping-france>

²⁸ Baromètre de l'innovation : http://www.syntec-numerique.fr/sites/default/files/related_docs/barometre_de_linnovation_juillet_2014.pdf

²⁹ <http://www.fnhpa-pro.fr/dossierdepresse2014.pdf>

En effet, les campings 4 étoiles et 5 étoiles représentent respectivement 45% et 35% des réservations en ligne. On peut expliquer cette tendance du fait que ces types de campings possèdent davantage d'hébergements locatifs poussant les vacanciers à réserver leurs vacances en amont, au risque sinon de ne plus trouver de logements disponibles. Cette hypothèse semble tangible étant donné que 74% des réservations en ligne correspondent à des emplacements locatifs.

Outre le fait de réserver un séjour en ligne, de plus en plus de Français comparent les offres proposées, les lieux et les tarifs dans le but d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix. Ces derniers peuvent confronter les différents sites internet en effectuant leurs propres recherches, ou solliciter des comparateurs en ligne où toutes les informations sont fournies et comparer, pour finalement proposer l'offre la plus avantageuse en termes de coût global.

Enfin, selon une étude menée par l'institut CSA en avril 2015³⁰ sur un échantillon de 995 personnes représentatif de la population française, une autre tendance se dégage. Près d'un français sur deux prend l'habitude de partager son expérience des vacances à son retour. 51% des individus écrivent des commentaires sur internet et les réseaux sociaux avec un double objectif : s'adresser au prestataire et conseiller les internautes. Ainsi, ils sont 46% à faire part de leur satisfaction ou insatisfaction à l'égard de leur séjour, 34% aide les internautes à repérer les bons et les mauvais plans et 12% à informer le prestataire de ce qui va et ne va pas dans son offre. Il est donc crucial pour les acteurs du marché de l'hôtellerie de plein air de comprendre l'importance d'internet dans le processus de décision, d'achat et de fidélisation d'un vacancier.

En définitif, il est important de prendre connaissance des spécificités et des comportements de la clientèle du marché de l'hôtellerie de plein air, celles-ci ayant évolué ces dernières années au regard d'une clientèle variée et des attentes hétérogènes. Pour résumer, il peut être judicieux de dresser un portrait type d'un vacancier séjournant dans un camping français en reprenant les données de l'étude de marché.

Qui ?	Famille française avec enfants Cadre moyen / agriculteur / employé / ouvrier / personnel de service 35 – 49 ans
Pourquoi ?	Rapport qualité/prix d'un séjour au camping Côté pratique des hébergements locatifs
Où ?	Sur le littoral français
Quand ?	Période scolaire d'été (juillet-août)
Combien de temps ?	9.1 jours
Quel budget ?	1033 euros

³⁰ « Les français et les vacances » <http://www.csa.eu/multimedia/data/sondages/data2015/opi20150616-Les-Francais-et-les-vacances.pdf>

II.II.II Etude de l'offre et de la concurrence sur ce marché

L'étude du marché en amont nous a permis de dresser l'état des lieux du marché des exploitants de camping et l'étude du marché en aval nous a permis d'appréhender la clientèle du marché et ses comportements. Nous savons donc maintenant qu'elle est l'offre et la demande sur le marché de l'hôtellerie de plein air. Cependant, avec les changements structurels liés à l'apparition de nouveaux acteurs, une nouvelle offre s'est greffée sur celle des campings : celle des groupements de campings, des tours opérateurs et des plateformes de réservation en ligne. Cette dernière partie s'intéressera, par conséquent, à ses nouvelles entreprises et à l'offre qu'elles proposent.

On peut classer ces dernières en trois catégories : les chaînes de campings, volontaires ou intégrées, les tour-opérateurs et les centrales de réservations. L'objectif de cette étude est de mettre en lumière les acteurs du marché de l'hôtellerie de plein air pour finalement se rendre compte des principaux concurrents de l'entreprise La Compagnie des Vacances. Nous savons d'ores et déjà que l'entreprise est définie comme étant une centrale de réservation en ligne, cependant, il est judicieux d'élargir l'étude de la concurrence à l'ensemble des acteurs proposant, via un site internet marchand, des hébergements locatifs dans plusieurs campings.

- **Les chaînes de campings**

Sur les 9 300 campings que compte le territoire français, près de 1000 sont affiliés à des chaînes. Ces derniers ont choisi de se regrouper pour mutualiser leurs investissements et bénéficier d'une communication et d'une notoriété plus forte. Il existe deux types de chaînes volontaires et intégrées.

Les chaînes volontaires proviennent d'un regroupement de plusieurs campings traditionnels indépendants qui s'unissent pour faciliter leur commercialisation et adhèrent à la même enseigne commerciale. A l'origine ses chaînes s'adressaient à des exploitants de campings soucieux d'augmenter leur volume d'affaire en appartenant à un réseau souple leur permettant de garder leur indépendance. Cependant, aujourd'hui elles s'apparentent à des franchises. Sous leur marque, ils mettent en avant leurs qualités communes en définissant des critères en lien avec le concept qu'ils souhaitent mettre en avant. Une chaîne de campings aura pour stratégie de viser l'excellence avec pour objectif de devenir la référence du camping haut de gamme sur le secteur pendant qu'une autre se positionnera sur le camping à taille humaine en pleine nature.

A l'inverse des chaînes volontaires, les campings des chaînes intégrées sont exploités par un groupe ou par un franchisé. De nombreux opérateurs français et étrangers, notamment anglo-irlandais et néerlandais, arrivent sur le marché de l'hôtellerie de plein air. Ces groupes font l'acquisition de plusieurs dizaines de campings. Mais ils investissent majoritairement dans le haut de gamme et dans des campings de grande capacité.

- **Tour-Opérateurs**

Un tour-opérateur ou un voyageur propose des séjours à partir d'offres locatives et de services associés qui lui sont proposés par les campings. C'est donc l'intermédiaire entre le propriétaire du camping et le campeur pour l'organisation de ses vacances. Ce dernier est responsable du produit qu'il vend aux clients, car il a acheté au camping ou négocié à l'avance, un nombre d'hébergements locatifs, auquel il a ajouté un certain nombre de services pour en faire une offre de vacances.

Les tableaux ci-dessous reprennent les différents regroupements de camping en apportant des informations sur leur positionnement et leur caractère distinctif. Selon Philip Kotler (1999), le positionnement d'une entreprise consiste à concevoir une offre et son image dans le but de lui donner une place déterminée par rapport à la concurrence, dans l'esprit du consommateur. Ces deux paramètres nous permettront de regrouper ses réseaux en fonction de leurs similitudes pour déterminer les différents groupes stratégiques à l'aide d'un mapping concurrentiel.

Tableau 1 – Chaînes volontaires de campings

Nom de la chaîne	Date de création	Nombre de site	Positionnement	Caractère distinctif	Valeurs
Yelloh ! Village	2000	59 dont 1 en Espagne et 1 au Portugal	Très haut de gamme 4 et 5 étoiles	Une offre multiple à qualité égale. Prescriptions communes à tous les campings contrôlées par un cabinet d'audit indépendant.	Qualité Confort Sécurité
Club Airotel	1976	65	Haut de gamme 3, 4 et 5 étoiles	Un engagement de satisfaction. Garantir des vacances réussies au travers une offre diversifiée des identités multiples.	Confiance Authenticité Plaisir
Kawan	1998	41 dont une dizaine en Italie et Espagne	Haut de gamme 3,4 et 5 étoiles	Spécialiste du hors-saison. Garanti des services et animations dès l'ouverture du camping même en basse saison	Authenticité Liberté Evasion Détente
Flower campings	2006	110	Haut de gamme 3,4 et 5 étoiles	Convivialité et accueil des campings à taille humaine (-250emplacements)	Convivialité Découverte Nature
Sunêlia	1997	34	Très haut de gamme 4 et 5 étoiles	Stratégie d'innovation pour développer son offre autour de trois grands axes : urbanisation, hébergement, service	Nature Développement durable Innovation
Les Castels	1959	41	Très haut de gamme 4 et 5 étoiles	Lieux insolites et exceptionnels. Référence dans le camping de luxe, se positionne sur la niche du « Glamping »	Art de vivre Hospitalité Tradition Modernité
Sites et Paysages	2010	50	Haut de gamme 3, 4 et 5 étoiles	Nature et grands espaces, spécialistes des hébergements « eco-friendly » yourte, tipi lodge. « Glamping »	Nature Partage Découverte
Les Pieds dans l'eau	1993	39 dont 3 en Espagne et 1 en Italie	Moyen de gamme et haut de gamme 2 à 5 étoiles	Offrir une sélection de camping les pieds dans l'eau . En accès direct (mer, rivière, lac)	Nature Convivialité Familial
Team Holidays Partners	2011	150	Moyen de gamme, campings familiaux	Spécialiste du camping familial. Privilégie les petits campings et axe sa stratégie son accueil	Convivialité Découverte Plaisir

Tableau 2 – Chaînes intégrées de campings

Nom du groupe	Date de création	Nombre de site	Positionnement	Caractère distinctif	Valeurs
Huttopia	1999	30 dont une dizaine au Canada	Ecotourisme - Glamping	Respect de la nature et démarche écoresponsable , tournée vers les ressources locales. « Glamping »	Confort Authenticité Respect de la nature
Aquadis loisirs	1997	18	Nature et Culturel	Spécialiste des vacances campagnardes au cœur de la nature	Nature Découverte Confort
Camp'atlantique	2010	6	Haut de gamme 3, 4 et 5 étoiles	Implantation des campings dans les principaux lieux touristiques français	Partage Convivialité Découverte
Campéole	1983	40	Offre variée axée sur une politique de prix attractifs	Large choix de campings pour une clientèle diverse à des prix attractifs	Convivialité Familial Confort
Homair vacances	1980	128 dont en Espagne, Italie, Autriche, Croatie	Haut de gamme, 3, 4 et 5 étoiles	Spécialiste du camping en mobil-home . Parc d'hébergement récent et haut de gamme	Qualité Confort Modernité
La Compagnie Bel Air	2012	5	Haut de gamme 4 et 5 étoiles, campings familiaux	Offre exhaustive de campings familiaux : services et animations conçu comme de véritables villages (prestation à forte valeur ajoutée)	Confort Convivialité Détente
Odalys Vitalys	1998	350	Offre variée axée sur une politique de prix attractifs	Offres de camping exhaustives. Des séjours pour tous , du camping familial au camping premium	Convivialité Plaisir Familial
Only Camp	2012	10	Bon rapport qualité/prix	Campings situés en bord de Loire, propose des séjours authentiques axé sur l'accueil et l'esprit camping	Authenticité Nature Découverte
Tohapi (ancien Village Center)	2014	200 dont en Espagne et Italie	Offre variée sous ses différentes gammes : premium, découverte, nature	Offre exhaustive de campings familiaux : services et animations conçu comme de véritables villages	Plaisir Convivialité Confort

Sandaya	2011	10 dont 1 en Espagne	Offre variée axée sur une politique de prix attractif	Offre exhaustive de campings familiaux. Animations et activités diverses pour les enfants	Confort Convivialité Plaisir
Côte Ouest Campings	2011	7 sur la côte ouest	Offre variée axée sur une politique de prix attractifs	Spécialisé dans des campings familiaux dans l'ouest de la France	Qualité Découverte Convivialité
Vivacamp	2014	7	Ecotourisme	Priorité à la qualité du cadre : de Campings au cœur de la nature, loin de la foule	Authenticité Amour du terroir Simplicité
Seasonova	2011	10	Ecotourisme Glamping	Spécialisé dans les campings respectueux de l'environnement, labels qualité et écoresponsable	Respect de l'environnement Convivialité
Siblu	1975	15	Haut de gamme 4 étoiles	Village de plein air , services animations activités	Confort Plaisir Amusement
FranceLoc	2001	80	Offre variée axée sur une politique de prix attractifs	Variété de l'offre , campings familiaux, moyen et haut de gamme.	Confort Convivialité Plaisir
Chadotel	1992	11	Haut de gamme 4 et 5 étoiles	Spécialiste des vacances à la mer	Confort Convivialité Qualité
RCN Recreatie Centra Nederland	1959	17 dont 8 en France	Haut de gamme 4 et 5 étoiles	Offre concentrée sur les campings « sport et nature »	Nature Découverte Détente

Tableau 3 – Tour-opérateurs spécialistes de l'hôtellerie en plein air

Nom du Tour Opérateur	Date de création	Nombre de site	Positionnement	Caractère distinctif	Valeurs
Tohapi	2014	NC	Offre complète et variée de campings	Offre variée de campings pour une large clientèle. 3 gammes : privilège, confort, découverte	Convivialité, Spontanéité Bienveillance
Vagues Océanes	1996	38 dont 3 en Italie et 3 en Espagne	Offre complète et variée de campings	Offre variée de campings 3 4 et 5 étoiles pour une large clientèle avec 3 gammes : famille, premium, VIP	Qualité Convivialité
Révée Vacances	2006	110 sites en France	Offre complète et variée de campings	Spécialisé dans la promotion et commercialisation de séjours de tourisme vert humains et conviviaux- séjour thématiques	Vacances Couleurs Nature
La France du Nord au Sud	2005	150	Offre complète et variée de séjours touristiques dont de campings	Offre touristique la plus complète possible sur la destination France dont une offre exhaustive campings	Convivialité Innovation
Campô Découverte	1986	93	Offre complète et variée de campings	Large choix de camping autour de différentes gammes économique, nature, classique, premium, insolite	Nature Familial Confort
Locatour	1978	NC France + Italie + Espagne	Offre complète et variée de campings	Portefeuille de diverses marques de tourisme dont les campings 2 3 4 et 5 étoiles	Variété Qualité Découverte
Vacansoleil	2009	450 campings dans 16 pays	Offre complète et variée de campings	Offre exhaustive de campings garantie meilleure qualité au meilleur prix	Convivialité Qualité Découverte
Palmier océan	2001	55 en France Espagne Italie	Offre complète et variée de campings	Offre spécialisé dans l'hôtellerie de plein air, offre exhaustive de campings	Chaleur Convivialité Confort

Les tableaux ci-dessus nous prouvent que le marché de l'hôtellerie de plein air se structure de plus en plus via l'émergence des différents réseaux chaînes volontaires et intégrés et tour-opérateurs. Afin d'avoir une image plus claire du positionnement de chacun des acteurs cités ci-dessus, le mapping concurrentiel illustre les segments de marché de l'hôtellerie de plein air suivant un critère de tarif : bon rapport qualité/prix ou haut de gamme et un critère d'offre : offre exhaustive ou de masse ou offre concentrée sur un segment de niche.



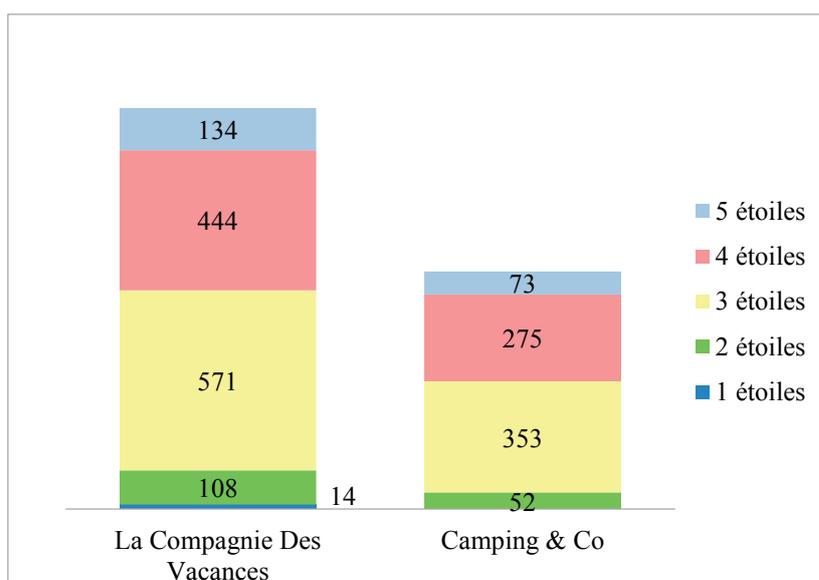
On remarque que le marché de l'hôtellerie de plein air est très concurrencé. Les différents acteurs proposent, pour la plupart (19 sur 28), une offre exhaustive et variée de campings, c'est-à-dire tout types de campings en termes de nombre d'étoiles, de localisation, d'hébergements, de services, etc. Ce groupe stratégique cherche à capter une cible la plus large possible, l'internaute peut par conséquent trouver un séjour correspondant à ses attentes sur le site marchand du groupe. D'autres réseaux ont fait le choix de réduire leur offre en segmentant davantage le marché (8 sur 28). Ils regroupent un nombre plus restreint de campings partageant une identité commune. Ce second groupe stratégique souhaite se différencier des concurrents en axant leur politique sur des segments de niche, l'éco-tourisme par exemple.

Il semble enfin, que proposer une offre ciblée sur un segment particulier à un bon rapport qualité/prix est le secteur le moins concurrentiel. En revanche, cela ne veut pas dire que c'est le secteur qui présente le plus d'opportunité. En effet, les acteurs présents sur ce marché peuvent être pénalisés au vu d'une offre restreinte, quand on sait que les vacanciers privilégient le site internet des chaînes pour réserver leur séjour. Cela peut s'expliquer du fait que leur centrale commune est puissante et facile d'accès, le vacancier simplifie donc ses recherches en regardant différentes offres sur un même site.

Enfin, sur le secteur de l'hôtellerie de plein air on retrouve les centrales de réservation ou OTA qui proposent et vendent des offres de séjours ou des locations saisonnières sans les avoir à la base organisées ou conçues contrairement aux tour-opérateurs. Ces offres peuvent tout à fait provenir de campings indépendants, de tour-opérateurs, de chaînes ou groupes de campings. Les deux plus importantes sont : Camping n°1, Camping & Co. Camping & Co est une entreprise Bretonne spécialisée dans la distribution d'offre touristique sur le marché de l'hôtellerie de plein air depuis 2009.

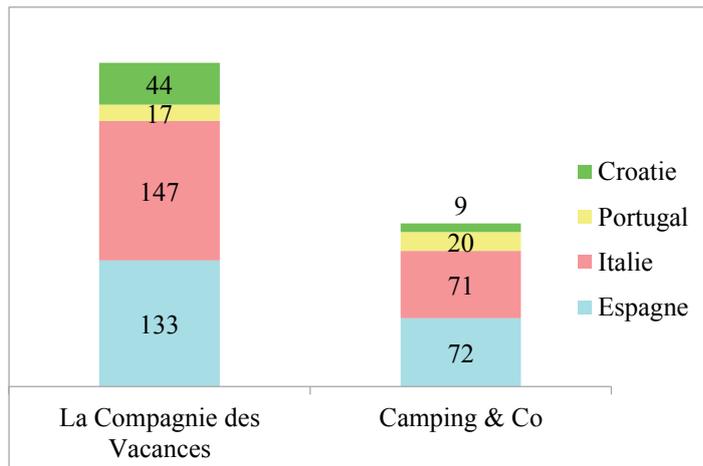
Afin d'avoir une vision plus précise du principal concurrent de La Compagnie des Vacances il est judicieux de comparer leur offre.

Figure 11 : Répartition campings en fonction du nombre d'étoiles



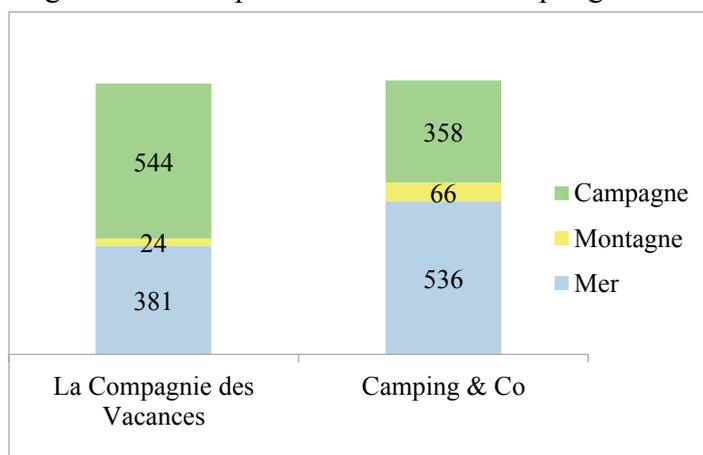
La Compagnie des Vacances distribue 1267 campings, soit 284 campings de plus que son concurrent Camping & Co. Les campings trois étoiles sont les plus distribués représentant respectivement 45% et 35% de la totalité des campings de La Compagnie des Vacances et Camping & Co. En proportion, les campings 2 étoiles représentent moins de 10% du nombre de campings total, les 4 étoiles représentent environ un tiers tandis que les campings 5 étoiles représentent approximativement 10%. La répartition des campings en fonction de leur classement est plus ou moins similaire entre les deux entreprises. Aucune d'entre elles n'est la référence incontestée sur un segment de marché plutôt qu'un autre.

Figure 12 : Top-destinations étrangères



Les deux entreprises proposent des séjours dans différents pays d'Europe, même si Camping & Co comptabilise plus de destinations différentes (Allemagne, Pays-Bas, Suisse, Luxembourg, Belgique), La Compagnie des Vacances compte davantage de partenaires dans les pays plus touristiques : Espagne et Italie. L'offre étrangère de Camping & Co représente environ 18% de son offre total tandis que cela représente 27% pour La Compagnie des Vacances. Sur le long terme, les deux entreprises ambitionnent de devenir le leader de la distribution de campings sur le marché européen. La concurrence entre les deux sociétés ne se limitera donc pas au territoire français et s'intensifiera dans les régions touristiques les plus prisées par les vacanciers, les pays méditerranéens.

Figure 13 : Implantations des campings



On observe que la majorité des campings distribués se trouvent sur le littoral. Camping & Co propose davantage de séjour en bord de mer que La Compagnie des Vacances qui a une offre plus exhaustive sur les séjours à la campagne. Les séjours à la mer représentent 30% de l'offre de La Compagnie des Vacances et plus de la moitié pour Camping & Co soit 54%. Les deux centrales de réservation en ligne évoluent dans le même groupe stratégique, c'est-à-dire qu'elles suivent une stratégie commune généraliste. Elles se caractérisent par une offre large et compétitive en termes de prix. Peu de différence donc entre ses deux acteurs, qui ambitionnent d'être le site internet de référence pour la location d'hébergements sur le marché de l'hôtellerie de plein air.

III – Orientation stratégique de l'entreprise

III.I- Choix stratégiques de La Compagnie des Vacances

III.I.I- La stratégie de ciblage marketing

Cette première partie a pour vocation de déterminer la stratégie marketing adoptée par La Compagnie des Vacances. Il s'agit de déterminer les objectifs que veut atteindre l'entreprise et les grands axes qu'elle veut suivre sur le marché en termes de clientèle. Cette partie s'articule autour des trois axes fondamentaux de la stratégie marketing, dans un premier temps, il sera intéressant de savoir comment l'entreprise segmente son offre, qu'elle est sa cible et son positionnement. Il s'agira ensuite de savoir si la stratégie suivie est en adéquation avec le marché de l'hôtellerie de plein air.

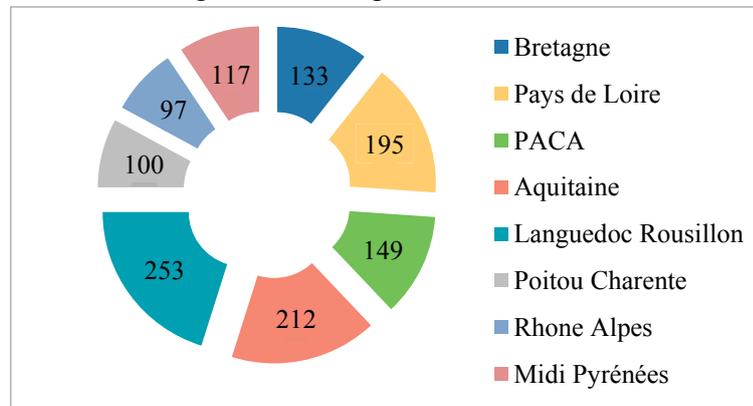
Le marché du tourisme en général regroupe des attentes et des besoins aussi variés que le nombre de clients potentiels compte tenu de leurs habitudes, leurs goûts, leurs croyances, leurs groupes d'appartenances, leurs exigences, etc. Il est alors impossible de proposer une offre qui répondrait de manière efficace à l'ensemble du marché. La segmentation du marché permet de s'intéresser à un ou plusieurs segments homogènes en tenant compte des motivations, des attentes et des comportements des clients. Il convient ensuite de choisir le segment qui offre davantage d'opportunités de rentabilité et de développement. Comme dit précédemment, La Compagnie des Vacances s'intéresse aux marchés des hébergements en résidences et celui de l'hôtellerie de plein air représentant respectivement 20% et 80% de son activité. Dans chacun des segments, les attentes globales des clients vis-à-vis du produit sont homogènes, ce qui permet par conséquent de proposer une offre adaptée pour les deux segments. Quand bien même l'entreprise fait la distinction entre deux segments du marché, il apparaît qu'ils demeurent encore disparates. Le marché de l'hôtellerie de plein air étant le cœur de métier de l'entreprise, il convient de s'intéresser d'avantage à la segmentation de ce dernier.

Sur le secteur de l'hôtellerie de plein air, La Compagnie des Vacances a fait le choix d'une stratégie marketing indifférenciée, c'est-à-dire une politique de marketing identique pour tous les clients du marché. Sa stratégie est de regrouper une offre exhaustive de campings hétérogènes capables de répondre aux attentes des clients aussi multiples qu'elles soient. Contrairement à certains regroupements de campings, comme par exemple Les Castels qui font le choix d'une stratégie concentrée visant un segment spécifique du marché, La Compagnie des Vacances mise sur une offre de masse. Comme dit précédemment dans l'analyse du marché aval, le secteur de l'hôtellerie de plein air attire une clientèle plus large et variée, la stratégie adoptée par La Compagnie des Vacances ne semble donc pas en inéquation avec les tendances du marché. En effet, bon nombre d'acteurs sur le marché opte pour cette stratégie.

La stratégie suivie par La Compagnie des Vacances peut néanmoins être catégorisée en sous-ensembles homogènes basés sur les spécificités du marché et les attentes des clients. On retrouve alors deux critères de segmentation : un critère géographique et un critère de gamme.

L'étude sur le marché aval a témoigné des destinations préférées des vacanciers, pour rappel l'Aquitaine, le Languedoc-Roussillon, la Provence-Alpes-Côte d'Azur, la Bretagne, les Pays-de-Loire, le Rhône-Alpes et le Poitou Charentes sont les régions les plus prisées. La Compagnie des Vacances segmente son offre selon les top-destinations suivantes :

Figure 14 : top-destinations



Le fait de sous catégoriser l'offre selon les destinations les plus prisées par les individus montre que La Compagnie des Vacances est attentive au marché et aux attentes des clients. De plus, le nombre considérable des campings présents dans ses régions affirme cette volonté de proposer une offre en adéquation avec la demande.

Etant donné que la clientèle de l'hôtellerie de plein air est hétérogène et que leurs demandes le sont tout autant, il est rationnel de scinder l'offre en plusieurs sous-catégories homogènes en termes d'attentes client. On retrouve donc une classification en matière de gamme de produits. Une gamme de produits se définit comme étant l'ensemble des références d'une entreprise organisées suivant certains critères. On peut classer les produits de La Compagnie des Vacances en trois catégories : les produits leader, les produits de prestige et les produits d'avenir. Au travers la composition de sa gamme, La Compagnie des Vacances véhicule une image généraliste.

Le produit leader est celui qui fait le succès de l'entreprise et qui génère son chiffre d'affaires. La Compagnie des Vacances est surtout connue pour son site internet marchand « vacances-campings » qui proposent des séjours en campings à des prix abordables pour une clientèle familiale appartenant à la classe moyenne. Pour rappel, selon l'étude réalisée par Opinionway, 57% des individus choisissent le camping pour son rapport qualité/prix. Il est donc tout à fait logique de retrouver une sous-catégorie proposant des hébergements attractifs en termes de tarifs. Par exemple, un mobil-home pour 6 personnes dans un camping situé à Soulac-sur-Mer en Gironde au mois de juillet coûte 658 euros la semaine. Certains campings peuvent même être considérés comme des produits d'appel, c'est-à-dire qu'ils ont pour objectif d'attirer le client par leur prix attractif. Ces derniers apparaissent sur le site internet dès la première page et annoncent un prix volontaire faible sur une période donnée, cela génère du trafic et stimule les ventes des produits leaders.

Le produit prestige est celui qui contribue à la bonne image de l'entreprise, il possède une valeur ajoutée supérieure à l'offre de référence. La montée en gamme de l'hôtellerie de plein air, amenée par l'émergence d'une clientèle plus aisée et exigeante, a rendu indispensable la sous-catégorie des campings très haut de gamme. 43 campings 5 étoiles sont répertoriés sur le site vacances-campings.

Les vacanciers attendent des prestations haut de gamme telles que des hébergements spacieux et confortablement équipés, de nombreuses infrastructures et de multiples prestations de services. En haute saison les tarifs atteignent facilement 1200 euros par semaine. Les campings haut de gamme ne représentent que 3% de l'offre de l'entreprise et reste un segment de niche du secteur de l'hôtellerie de plein air.

Enfin, le produit d'avenir est un produit jeune destiné à se développer, pour La Compagnie des Vacances ces produits correspondent aux campings proposant des séjours « insolites ». 68 des campings référencés sur le site font partie de ce sous-ensemble. Comme dit précédemment, cette nouvelle tendance du secteur repose sur la location d'hébergements atypiques : yourte, tipi, roulotte, hutte. Egalement un segment de niche, les campings insolites attirent les individus en quête d'originalité qui n'aurait pas nécessairement le besoin ni l'envie de partir en vacances en camping.

Regrouper des offres aussi variées permet à La Compagnie des Vacances d'être un distributeur généraliste de campings capable de proposer un séjour adapté aux demandes des clients. La Compagnie des Vacances fait tout pour s'adapter à un ensemble hétérogène en essayant toute de même d'exaucer les souhaits du plus grand nombre. Néanmoins, une stratégie indifférenciée prend le risque de considérer que le profil des consommateurs est le même et donc de généraliser un marché qui ne l'est pas. Adoptée une stratégie différenciée voire concentrée peut être la solution pour permettre de mieux répondre aux attentes des clients. D'ailleurs, la chaîne de campings Yelloh !Village a annoncé en 2015 vouloir segmenter son offre pour s'adapter aux évolutions du marché³¹. Cela se traduit par une scission de son offre en trois segments homogènes définis par une stratégie différenciée.

La deuxième étape de la stratégie marketing consiste à évaluer les différents segments du marché visé et à sélectionner ceux sur lesquels concentrer l'effort marketing en cohérence avec ses objectifs, ses compétences et ses ressources. Choisir la cible revient donc à définir les personnes auxquelles La Compagnie des Vacances va s'efforcer de faire consommer le produit qu'elle propose. Ainsi, la segmentation du marché nous a permis de nous rendre compte de la multiplicité des profils et des attentes. Les différentes sous-catégories définies nous ont pourtant révélés que la grande majorité de l'offre correspond à des campings « moyen de gamme » proposant un bon rapport qualité/prix destinés à une clientèle familiale. Dès lors, le cœur de cible³² de La Compagnie des Vacances est le suivant :

- Une clientèle familiale
- 25-49 ans et des enfants entre 3-16 ans
- Appartenant aux catégories socioprofessionnelles intermédiaires
- Soucieuse d'un certain confort
- Sensible au prix
- Attentive au rapport qualité /prix

³¹ « La chaîne Yelloh ! décide de segmenter son offre » 2015 sur <http://www.decisions-hpa.com/actualite/la-chaine-yelloh-decide-de-segmenter-son-offre.html>

³² « Le nouveau profil des campeurs » 2015 sur http://www.tourmag.com/Camping-and-co-dresse-le-nouveau-profil-du-campeur-pour-poursuivre-sa-croissance_a71872.html

Enfin, il convient de déterminer le positionnement de l'entreprise. Cela consiste à lui donner une place dans l'esprit du consommateur par rapport à ses concurrents, il s'agit donc d'être identifiable et différent. La Compagnie des Vacances se positionne comme le meilleur site de réservation en ligne et garantie une offre exhaustive de campings. Le positionnement de l'entreprise est clair et crédible, au regard de l'offre qu'elle propose, et durable, c'est-à-dire que depuis sa création son positionnement n'a pas changé ce qui permet au consommateur de l'identifier sans difficulté et risque de confusion.

En définitif, la stratégie marketing est au cœur de la démarche marketing. C'est sur une stratégie solidement établie et définie que reposeront la cohérence et l'efficacité des actions marketing. Dans l'objectif de savoir si la stratégie marketing de l'entreprise est en adéquation avec les attentes du marché, il peut être intéressant de comparer l'offre de La Compagnie des Vacances et analyser en quoi celle-ci répond, ou non, à la demande.

Figure 15 : Campings étoilés LCV

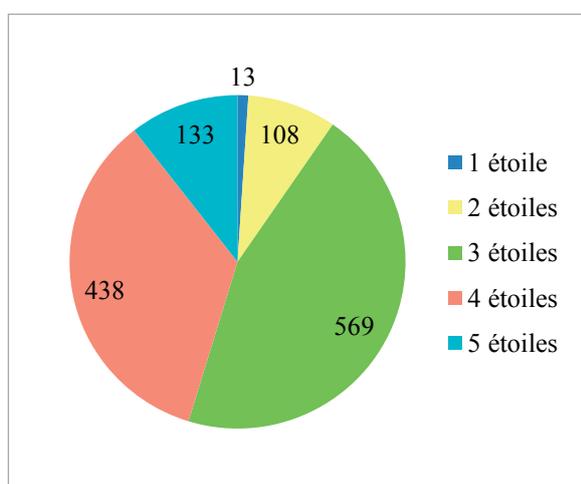
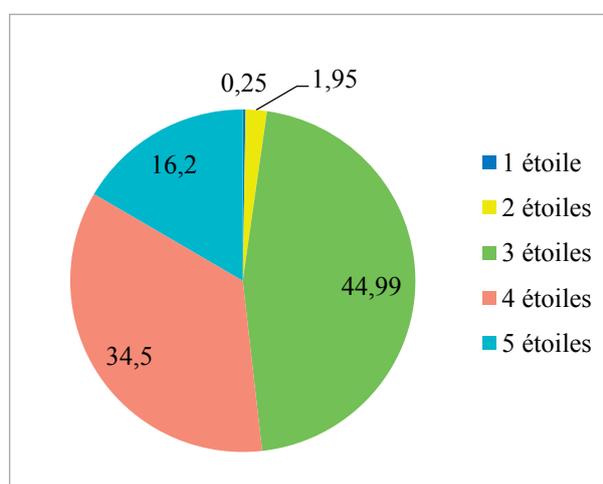


Figure 16 : Campings étoilés France



Le premier graphique illustre la répartition des campings référencés sur le site vacances-campings, en tenant compte de leur classement. Le second graphique représente le pourcentage de réservations en ligne selon le nombre d'étoiles des campings.³³ Sur 1261 campings référencés en France sur le site de La Compagnie des Vacances :

- 13 campings sont classés 1 étoile, soit 1.03%
- 108 campings sont classés 2 étoiles, soit 8.56 %
- 569 campings sont classés 3 étoiles, soit 45%
- 438 campings sont classés 4 étoiles, soit 34.73%
- 133 campings sont classés 5 étoiles, soit 10.54%

La répartition des campings de La Compagnie des Vacances est en concordance avec le comportement des individus. L'offre de campings 3 étoiles représente 45% du total des campings de l'entreprise, au moment où ces derniers sont les plus plébiscités par les individus, représentant près de 45% des réservations en ligne.

³³ Extrait de l'étude Thélis « réservations internet pour la saison 2015 »

Figure 17 : Destinations LCV

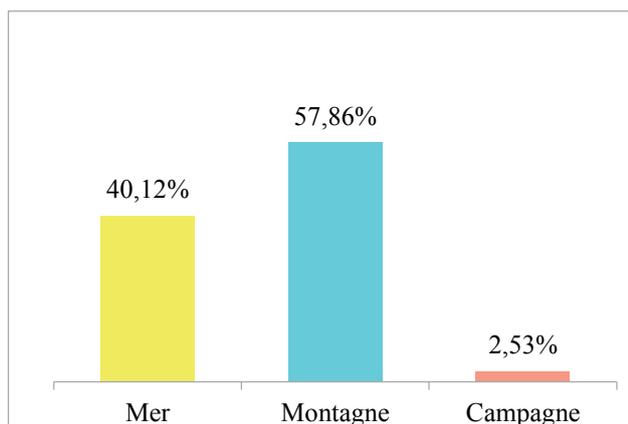
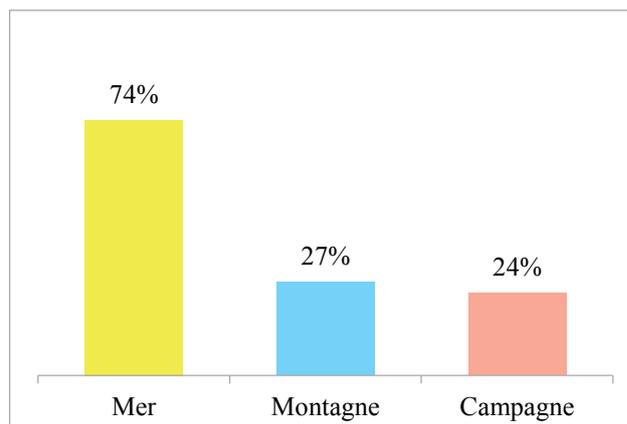


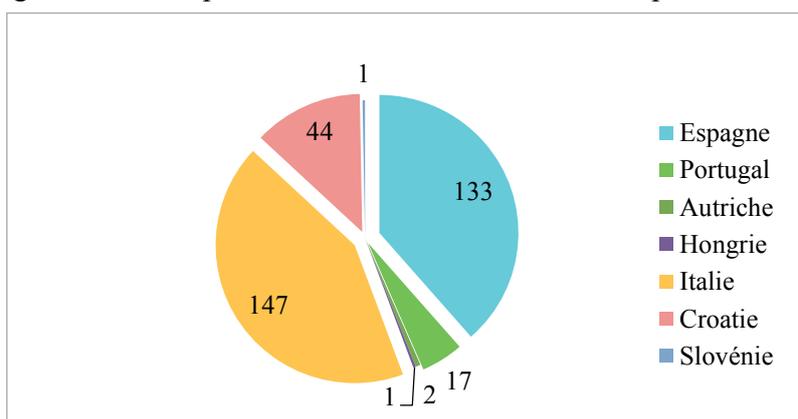
Figure 18 : Destinations privilégiées



Les vacanciers français privilégient les campings implantés sur le littoral, ils sont 74% à choisir en premier la mer comme destination de vacances³⁴. La Compagnie des Vacances compte environ 40% de campings situés en bordure de mer. La majorité des campings référencés sur le site internet se trouvent en montagne, soit environ 58%. Cela peut notamment s'expliquer du fait que les campings en bord de mer ont moins de mal à attirer des vacanciers et n'ont, par conséquent, pas besoin de travailler avec un intermédiaire pour promouvoir le camping. La quête de nouveaux partenaires devrait se tourner davantage vers les régions touristiques les plus demandées par les vacanciers pour pouvoir satisfaire leurs attentes.

L'entreprise mise aussi sur le développement de ses partenaires à l'étranger. D'après une enquête menée par Protourisme³⁵, l'Espagne, l'Italie et la Grèce font partie des destinations préférées des Français pour leurs séjours à l'étranger, tout type d'hébergements confondus.

Figure 19 : Répartition des nuitées des campeurs étrangers



La Compagnie des Vacances compte ainsi 280 campings en Espagne et en Italie soit 85% des campings situés en dehors du territoire français.

³⁴ Étude réalisée par Opinionway, Les Français et le camping, avril 2013 su: http://www.opinionway.com/pdf/fnhpa_opinionway_-_les_francais_et_le_camping_-_17_avril_2013.pdf.

³⁵ Etude Protourisme <http://www.lechotouristique.com/article/etude-protourisme-60-des-francais-comptent-partir-en-vacances-en-2014,63091>

- **Prestations de services**

Comme dit précédemment, la montée en gamme du secteur de l'hôtellerie de plein air modifie les attentes des vacanciers, ils attendent davantage de prestations et de services. Selon l'enquête réalisée par Opinonway³⁶ sur 631 interrogés représentatif de la population française :

- 14 % d'entre eux choisissent le camping pour les activités proposées (infrastructures)
- 15 % d'entre eux choisissent le camping pour le tout-compris (loisirs, animations)

Sur l'ensemble des campings distribués par La Compagnie des Vacances :

- 302 campings possèdent un parc aquatique³⁷
- 783 campings proposent des animations pour les enfants
- 713 campings proposent l'accès au Wifi
- 166 campings proposent un parc aquatique, des animations pour enfants et l'accès au Wifi.

Finalement, ce sont 13% des campings qui englobent dans leur offre des prestations et services à forte valeur ajoutée. Ces campings ne sont pas représentatifs de l'offre distribuée par La Compagnie des Vacances, qui propose plutôt des campings aux services traditionnels. Etant donné que le cœur de cible de l'entreprise ne recherchent pas forcément ces prestations, il n'est pas anormal qu'ils ne représentent que 13% de l'offre. Ces derniers se positionnent sur un segment de niche.

Pour conclure, La Compagnie des Vacances s'efforce de proposer une offre exhaustive de campings en accord avec sa stratégie marketing indifférenciée tout en axant ses efforts sur son cœur de cible. Les campings qu'elle distribue coïncident avec la demande du marché. Il faut cependant qu'elle reste réactive au vu des changements nombreux et réguliers. L'émergence d'une nouvelle clientèle ou de nouvelles habitudes de consommation peuvent accroître la demande pour un séjour, une destination, un lieu ou une gamme de produits. Même s'il est préconisé de poursuivre son activité en se concentrant sur les campings familiaux au rapport qualité / prix convenable, il ne faut pas négliger le développement des marchés de niche comme l'hôtellerie de plein air de luxe. Il faut également adopter une attitude proactive pour anticiper les opportunités du marché comme déceler une nouvelle clientèle potentielle. Dans la partie consacrée à l'étude de marché aval, nous avons vu que le marché de l'hôtellerie de plein air français ne cesse d'attirer les vacanciers étrangers et en particulier les touristes hollandais. La clientèle nord-européenne représente une véritable opportunité pour La Compagnie des Vacances. D'ailleurs, elle a récemment racheté la marque e-camp qui propose via son site marchand une sélection de 500 campings français à la clientèle Néerlandaise, Belge, Suisse et Allemande.

Cette seconde partie dédiée aux choix stratégiques de l'entreprise met en lumière le processus de création puis de distribution des différentes offres référencées sur ses sites internet.

³⁷ Pour être considéré comme un parc aquatique le camping doit compter au moins deux bassins et des infrastructures de loisirs : jeux d'eau, toboggans

III.I.II- Elaboration et distribution d'une offre

Il convient, dans un premier temps, d'expliquer le procédé de création d'une offre sur le site vacances-campings. La procédure est standardisée, c'est-à-dire que l'ensemble des offres est paramétré de la même manière, qu'elles soient destinées à une clientèle particulière ou professionnelle, le point de départ étant la plateforme interne Octopode sur laquelle l'équipe technique travaille. L'élaboration d'une offre répond à une structure rigoureuse commune : le descriptif du camping, de ses activités et animations, de ses services et de ses hébergements. La standardisation des annonces permet une lecture plus facile des offres, les internautes savent où chercher l'information et peuvent comparer les différentes offres entre elles en se basant sur des informations.

Créer une offre adaptée à un triple objectif : informer le client, satisfaire le fournisseur et faire acheter. Il s'agit donc de créer une annonce attractive et efficace pour atteindre ses objectifs. Il conviendra donc d'exposer les trois différents aspects et leur importance dans l'élaboration d'une offre touristique efficace.

- **Une offre adaptée pour informer**

D'une manière générale, un client qui souhaite partir en vacances voudra obtenir le maximum d'informations sur les différents aspects du séjour en termes, de prestations, d'environnement et de conditions générales de ventes. Que le client soit un particulier ou un professionnel, comme c'est le cas pour les agences de voyages, il est nécessaire de fournir une information complète qui répond à toutes les interrogations de ce dernier. Au fur et à mesure des saisons, l'équipe ajuste les informations à faire figurer sur le site, jugées comme importantes et indispensables. Parmi elles, on retrouve bien entendu le descriptif détaillé du camping, de ses prestations et de ses hébergements. L'objectif est bien d'anticiper les demandes des clients. Il est donc judicieux de se mettre à la place du client, en se demandant, par exemple, qu'elles sont les informations qui auront un impact déterminant dans le choix de son séjour : une piscine chauffée, un restaurant, des animations enfants etc. Ces dernières figurent automatiquement sur le descriptif de l'hébergement puisqu'elles sont des critères de sélection à part entière. D'ailleurs c'est elles qui permettent de segmenter les offres référencées sur le site. Anticiper les demandes des clients est donc nécessaire pour proposer une offre adaptée. Cependant, il est parfois difficile de prévoir certaines demandes, dès lors il est indispensable d'être réactif. A titre d'exemple, au regard des retours clients, il s'est avéré nécessaire de faire figurer une mention indiquant si les hébergements disposent d'une télévision. Même si cette information peut paraître futile, l'indiquer permet d'éviter aux clients d'appeler l'entreprise, qui devra elle-même appeler le camping pour obtenir la réponse. Savoir tenir compte des retours clients s'avère être un gain de temps pour les deux parties prenantes.

- **Une offre adaptée pour satisfaire le fournisseur**

Une offre réussie doit autant satisfaire le client final que le fournisseur. En effet, le paramétrage d'une offre sur les différents sites de La Compagnie des Vacances est la « vitrine » du camping et se doit donc d'être valorisante. Une annonce complète et conforme aux attentes du fournisseur marque le début de la relation client/fournisseur basée sur la confiance et la coopération.

De plus, un camping qui ne vend pas de séjour par l'intermédiaire de La Compagnie des Vacances pourra légitimement remettre en cause l'offre proposée et par conséquent remettre en cause le partenariat de collaboration.

- **Une offre adaptée pour faire acheter**

Faire acheter est l'objectif premier de l'entreprise. L'offre doit être attractive et donner envie aux clients de réserver le séjour. La charte graphique et le descriptif du camping sont des éléments de l'offre qui doivent attirer le consommateur et déclencher l'acte d'achat.

Au premier abord, sur le site internet marchand de La Compagnie des Vacances, le rôle premier des images semble être d'illustrer et de représenter de manière concrète le contenu textuel. Bien évidemment les photographies occupent une place plus importante car elles sont un facteur clé de passage à l'achat pour les consommateurs. Première image que les visiteurs auront du camping, elles ont pour vocation de susciter leur intérêt puis de les séduire pour leur donner envie de connaître davantage le produit. La sélection des photographies est donc essentielle. Pour uniformiser ces dernières sur le site de l'enseigne, une charte graphique doit être respectée, à titre d'exemple, les premières photos sont dédiées à l'espace aquatique du camping. Celui-ci doit être mis en évidence car on sait que c'est un critère de sélection important pour les clients. Il convient ensuite de présenter le site du camping, ses infrastructures, ses services et ses animations. La qualité de l'image, la possibilité d'avoir plusieurs vues et la mise en valeur du produit sont, en autres, des éléments importants de la charte graphique. La stratégie de valorisation de l'offre par l'image prend alors tout son sens.

Néanmoins, les illustrations à elles seules ne suffisent pas à déclencher l'achat, il convient d'apporter des informations descriptives de l'offre. Un court texte informatif est rédigé pour décrire les spécificités du camping. Tout comme les photos, le teaser doit respecter une mise en forme particulière. En effet, l'offre est formulée en quatre paragraphes distincts et doit contenir des mots-clés préalablement définis par la fonction marketing. Le premier paragraphe situe le camping, son environnement et alentours en précisant également si le camping dispose d'un espace aquatique. Le second paragraphe rend compte des animations/activités proposées sur le camping. Le troisième paragraphe expose les différents services que le client pourra trouver sur place. Enfin le dernier paragraphe indique et décrit quels sont les hébergements proposés. Cette structure de rédaction fonctionnelle permet au client de savoir où chercher l'information qu'il souhaite et de comparer facilement les offres entre elles.

La complémentarité visuel/texte est donc un facteur important de décision, les photographies doivent illustrer le contenu descriptif de chacune des mentions indiquées dans le descriptif de l'offre.

Toujours dans un objectif de faire acheter, le marketing promotionnel permet de stimuler ponctuellement les ventes à court et moyen terme par la mise en place d'offres promotionnelles. Cet outil de communication stratégique « pousse » le produit vers le consommateur, par exemple en mettant en avant le produit sur la première page du site internet, l'œil du visiteur est immédiatement attiré par la promotion³⁸. Toutes les offres promotionnelles du site vacances-campings sont affichées en prix barré, c'est-à-dire que le client peut comparer le prix initial et celui après réduction. Cette pratique renforce la sensation de réduction et donnera au client l'impression de faire une meilleure affaire³⁹.

³⁸ Annexe 2: L'affichage des promotions sur le site vacances-camping

³⁹ N.GUICHARD, R.VANHEEMS « *Comportement du consommateur et de l'acheteur* » Bréal Lexi Fac, 2004

D'autres promotions sont paramétrées en « early booking » autrement dit, le client peut bénéficier de la promotion si et seulement si, il réserve le séjour avant une date butoir. L'objectif de ce type d'offre est d'inciter les individus à réserver au plus vite. En plus de satisfaire le consommateur, les promotions renforcent le positionnement de La Compagnie des Vacances comme étant un distributeur de séjour au meilleur rapport qualité/prix.

En free sale, les campings peuvent tout à fait décider des promotions qu'ils souhaitent accorder à l'entreprise. Les commerciaux peuvent également soumettre l'idée aux exploitants qui pourront l'accepter ou la refuser. En linéaire, c'est-à-dire les hébergements que l'entreprise possède pour une période définies, La Compagnie des Vacances peut décider de mettre des promotions qu'elle aura définie sur ses locatifs sur le principe du Yield Management⁴⁰. Cette méthode utilisée à l'origine par les compagnies aériennes, est de plus en plus courante dans le secteur de l'hôtellerie de plein air.

Selon Capiez (2002) « *le Yield management a pour objectif de maximiser les recettes de l'entreprise de service. Il identifie des segments de marché, en évalue les potentialités et fixe des prix. Il crée des règles de réduction de tarifs et de déplacement pour établir un processus avancé de réservation. Il en contrôle l'efficacité et la mise en œuvre. Il assure la gestion de la capacité disponible par une tarification et une offre de services adaptées à la spécificité de chaque segment identifié.* ». L'application du Yield Management repose sur trois aspects : une prévision de la demande, une maximisation du profit et un contrôle précis des ventes.

La Compagnie des Vacances détermine le prix de ses hébergements, qu'elle peut ajuster ensuite durant la période de vente en fonction de la demande et de la durée de vie restante du bien. On dit alors qu'elle est « price marker ». En effet, plus le produit est « périssable » plus l'ajustement de son prix est rapide, ce qui est donc tout à fait le cas pour les produits touristiques. Par exemple, un nombre de nuitée dans un hébergement touristique. Sur la période du 2 au 9 juillet, si l'entreprise possède un mobil-home elle doit mettre en place une stratégie qui lui permettra de vendre son séjour avant la date butoir, si le 10 juillet le produit n'est pas vendu il est alors perdu. Le Yield Management a donc pour objectif principal l'optimisation du chiffre d'affaires de l'entreprise en sachant vendre au bon moment et au bon prix. Cela passe notamment par une anticipation des attentes des clients et une analyse du marché pour pouvoir proposer une offre en adéquation avec la demande. Ainsi, la semaine du 2 au 7 juillet est plus difficile à vendre étant donné que les vacances scolaires n'ont pas débuté. Le taux de remplissage des campings y est donc plus faible et pour stimuler la vente sur cette période il faut être capable d'ajuster les tarifs.

Les promotions ont donc pour objectif d'attirer le consommateur et de lui faire acheter un séjour. Ces dernières sont également un outil au service de la gestion des stocks. En effet, elles permettent d'écouler plus vite les destinations où les hébergements qui se vendent difficilement.

⁴⁰ L.Hikkerova, JM Sahut « *Internet, Price Strategy and Yield Management* » sur http://v6.ipag.fr/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_192.pdf

La Compagnie des Vacances a le choix entre définir une politique de distribution exclusive, sélective ou intensive. Dans le premier cas de figure, elle décide de distribuer ses produits uniquement sur son site internet, sous sa propre marque. Dans le second cas de figure, elle peut sélectionner un certain nombre de partenaires pour diffuser son offre, enfin elle peut choisir de distribuer son offre via le plus grand nombre de partenaires possible. Le choix d'une politique de distribution est un choix stratégique qui doit être en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise. La Compagnie des Vacances a fait le choix d'être présente massivement sur internet via ses différents sites internet et ceux de ses partenaires. Cette stratégie peut s'expliquer en raison d'une faible fidélisation sur internet en particulier sur le marché de l'hôtellerie de plein air, où les individus ne réservent en général leur vacance qu'une fois par an. La distribution intensive permet une couverture globale du marché tout en ayant la possibilité de profiter de la notoriété de certains partenaires pour augmenter ses ventes, comme les agences de voyages Look Vacances.

La stratégie de création et de distribution de l'offre touristique de La Compagnie des Vacances ne lui permet pas d'obtenir un avantage compétitif. Cette dernière partie du travail de recherche a pour vocation de mettre en avant les potentiels axes de développement de l'entreprise, au regard des tendances du marché et de l'évolution de la demande. Basée sur l'analyse concurrentielle de M. Porter, le succès d'une entreprise évoluant sur le marché de l'hôtellerie de plein air en ligne repose sur deux facteurs clés de succès : La fidélisation client et la gestion de la relation fournisseur. Il est donc judicieux de développer ces notions, leur importance et leurs enjeux pour le développement de La Compagnie des Vacances dans les années à venir.

III.II- Axes de développement

III.II.I L'enjeu de la fidélisation client

Au vu de l'analyse de la concurrence, nous savons que le nombre d'acteurs présents sur le marché représente une menace pour l'entreprise dès lors que leur offre est similaire et la clientèle semblable. Il apparaît alors comme indispensable de trouver des axes de développement capable d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise. Pour surpasser ses concurrents, mettre en place une stratégie de fidélisation pourrait être le moyen de se différencier et d'obtenir un avantage concurrentiel. On parlera alors de facteur clé du succès comme étant un élément essentiel que La Compagnie des Vacances doit considérer afin de d'atteindre ses objectifs. Les facteurs clés de succès représentent des problèmes que l'entreprise devra résoudre pour demeurer compétitive sur le marché de l'hôtellerie de plein air. Prendre connaissance des facteurs clés critiques au bon fonctionnement de son organisation lui permettra de créer des valeurs qui répondent réellement aux besoins de ses clients et amènera la mise en place d'une stratégie marketing efficiente.

Le terme « enjeu » est volontairement utilisé car la fidélisation sur internet pour les acteurs du tourisme apparaît véritablement comme un défi. En effet, actuellement bon nombre d'individus comparent les multiples offres sur internet pour trouver le site offrant le meilleur rapport qualité / prix. En quelques secondes et en quelques clics l'internaute passe facilement d'un opérateur à un autre, la multitude d'offres a engendré une indifférenciation à la marque. Ce phénomène peut aussi s'expliquer en raison de produits faiblement différenciés qui diminue les chances de garder le client. En effet, ce dernier pourra trouver le produit par l'intermédiaire de différents tour-opérateurs qui pourront pratiquer des prix plus attractifs pour une période ou garantir la disponibilité d'un hébergement etc... En addition, le client ne réserve ses vacances qu'une fois par an, la faible fréquence d'achat rend d'autant plus difficile la mise en place d'une stratégie de fidélisation. Finalement, pour capter cette clientèle « mobile » il est devenu indispensable d'innover et d'imaginer de nouveaux procédés en termes de fidélisation d'autant plus que plusieurs auteurs ont affirmé qu' « *il coûte en moyenne cinq fois plus cher de gagner un nouveau client que d'en garder un ancien* » (Détrie, 2001). La fidélisation représenterait alors une opportunité pour La Compagnie des Vacances qui lui permettrait d'intensifier le chiffre d'affaires généré par l'augmentation des fréquences d'achats des clients

On distingue généralement trois stratégies pour fidéliser les clients⁴¹ : Satisfaire, enfermer et activer. La première vise à améliorer le niveau de satisfaction des clients pour les inciter à revenir, tandis que la seconde tente d'empêcher les clients de partir en mettant par exemple des barrières à la sortie. Cependant, cette stratégie apparaît compliquée à mettre en œuvre pour La Compagnie des Vacances, car l'offre proposée est faiblement différenciée, ce qui permet aux clients de facilement se tourner vers une autre offre. Enfin, la troisième stratégie a pour objectif de stimuler la fidélité des clients en mettant notamment en place des programmes de fidélité. Ces derniers sont des outils importants d'engagement des clients. Le succès d'un programme de fidélité tient au fait qu'il offre un certain nombre de stimuli dont le but est de réduire l'attrition des clients, d'encourager la fidélité, de récompenser les clients à hauteur de leur fidélité et de stimuler la fréquence de leurs achats. (Drèze et Nunes 2011)

⁴¹F. Jallat ; E. Peelen ; E. Stevens ; P. Volle « *Gestion de la relation client* »- 4^{ème} édition Pearson Paris

Dès lors, la stratégie de fidélisation pourrait se baser sur une structure classique de récompense. A chaque séjour réservé sur le site vacances-campings le client collecte des points, (« earn⁴² ») par exemple à chaque euro dépensé un nombre de point est offert au client, au bout d'une certaine somme, il peut obtenir une réduction sous forme de nuitée offerte ou de pourcentage sur un prochain séjour (« burn »). Lorsqu'il a atteint un certain seuil, il peut accéder à un statut supérieur qui lui donne le droit à des avantages supplémentaires, par exemple des garanties de disponibilité ou des services offerts. Cette méthode rémunère un comportement d'achat de manière différée et permet d'influencer l'achat ultérieur. L'objectif est donc bien d'adopter une stratégie sur le long terme. La fidélisation représente par conséquent un avantage concurrentiel important. Grâce à ce système, les clients ne se sentent pas attirés par l'offre des concurrents étant donné qu'ils sont satisfaits de l'offre proposée par l'entreprise : récompenses, cadeaux, réductions etc. Le programme de fidélité sera aussi l'occasion de sauvegarder les préférences des clients et réaliser en aval une analyse plus précise de la clientèle de l'entreprise.

Pour bénéficier des avantages, le client devrait au préalable créer un compte où il renseignerait ses informations personnelles (à minima nom, prénom date de naissance, ville). A chaque vacance réservée, le compte fera apparaître le détail du séjour, date, type de locatif, tarif, nombre de participants et calculera le montant des points collectés. Le « tableau de bord » des séjours a un double objectif : dans un premier temps, il permet au client de savoir combien de points il récolte en fonction de ses séjours, cela facilite la compréhension des remises et influence le client lors de la réservation. Il s'agit de l'inciter à réserver des produits spécifiques, un mobil-home premium doit rapporter davantage de points qu'un mobil-home classique, ou même influencer l'achat de produits complémentaires comme une assurance annulation. Dans un second temps, le compte du client représente une véritable mine d'or pour l'entreprise. Elle peut collecter des informations et exploiter les données sous forme d'analyses croisées : Quels sont les hébergements privilégiés des clients avec des enfants ? Est-ce que les clients sont fidèles au camping où varient-ils les destinations ? Quelles sont les dépenses moyennes des individus qui choisissent de partir au mois de juillet ? Etc. Cette source d'informations permet alors de constituer une base de données complète et dynamique qui pourra être utile pour ajuster l'offre proposée. Par exemple, en fonction du profil des clients et de leur préférence, le site peut proposer des suggestions de campings.

Un programme de fidélité efficace nécessite un budget conséquent et doit donc pouvoir permettre à l'entreprise de générer un retour sur investissement supérieur au budget initialement prévu, pour être jugé véritablement comme indispensable. Pour limiter les risques il semble plus judicieux de réaliser un « programme de fidélité test ». C'est-à-dire définir un échantillon d'individus représentatif de la clientèle et de leur proposer d'expérimenter le programme sur une période définie. L'entreprise peut ensuite établir un diagnostic sur la pertinence du programme, en se basant aussi bien sur les données collectées, que sur le retour d'expérience des clients et des campings.

En définitif, un programme de fidélité doit être bénéfique pour les deux parties prenantes. Il est nécessaire de garder en tête que la mise en place d'un programme de fidélité permettrait d'augmenter la satisfaction client. Or nous savons qu'il est primordial d'accorder une importance majeure à la satisfaction client sur un marché fortement concurrentiel. En effet, selon Rylander et al (1997) un client fidèle est un client normalement satisfait et est donc un client qui va véhiculer une image positive de l'entreprise. Cette image dépend donc de cette fidélisation engagée entre le client et l'entreprise.

⁴² B.Barthelot « *Programme de fidélité transactionnel* » 2016 sur <http://www.definitions-marketing.com/definition/programme-de-fidelite-transactionnel/>

La dernière partie de ce travail s'intéresse au deuxième facteur clé de succès que l'entreprise peut engager pour tenter de surpasser la concurrence et augmenter ses parts de marché sur le long terme. En addition au travail porté sur la fidélité client, La Compagnie des Vacances doit également impliquer les campings partenaires en construisant une relation durable basée sur l'engagement.

III.II.II- L'importance de la gestion relation fournisseur

L'optimisation de la gestion de la relation fournisseur découle de deux étapes, la connaissance et la compréhension du fournisseur. Il s'agira donc dans cette première partie, de montrer par quels moyens l'entreprise peut connaître son partenaire et mieux le comprendre pour arriver à transformer la relation fournisseur en véritable facteur clé de succès.

Tout d'abord, il apparaît essentiel d'obtenir le minimum d'informations sur le fournisseur avant même de collaborer avec lui, il convient alors d'élaborer un RFI « Request for information ». Ce document permet d'obtenir des informations jugées utiles au vu du futur partenariat. Cette première approche permet de sélectionner des fournisseurs qui correspondent aux besoins de l'entreprise. A titre d'exemple, si l'objectif de la société est de développer son offre de campings haut de gamme, il sera judicieux d'analyser le positionnement du fournisseur sur le marché pour confirmer, ou contredire, le choix de ce dernier. En ce qui concerne les fournisseurs actuels de l'entreprise, il convient d'avoir un historique de la relation commerciale, comme par exemple le chiffre d'affaires réalisé, l'évolution du pourcentage de réservations... Gérer la relation fournisseur consiste à mettre en place une base de données complète. Cela comprend notamment la prise en considération des données du marché potentiel, par la constitution de fichiers de prospects et de leur suivi puis, par l'organisation du support à la clientèle par le suivi des avis et les réclamations des fournisseurs et enfin, la gestion marketing personnalisée avec des recommandations en fonction de la mise en commun de toutes ses informations.

L'entreprise utilise depuis quelques mois un nouveau logiciel permettant de fournir un service de qualité auprès de ses fournisseurs. L'outil regroupe toutes les conversations passées entre les deux parties prenantes et permet donc un suivi de la relation commerciale. En effet, pour de multiples raisons, regrouper les échanges entre les campings et les différents employés de l'entreprise, s'avère être un véritable gain de temps et permet, in fine, d'améliorer la relation fournisseur. A titre d'exemple, avant l'utilisation de l'outil Zendesk⁴³, les échanges se faisaient par e-mail, si un salarié était absent pendant une ou plusieurs journées, le fournisseur pouvait rester sans réponse de la part de La Compagnie des Vacances et aucune personne ne pouvait reprendre le dossier avec l'historique de la conversation. L'objectif de la mise en place de cet outil est, par conséquent, de pouvoir offrir un service optimum d'assistance aux campings en réduisant les délais de traitement.

Cependant, comme tout nouveau procédé, il reste des améliorations à fournir pour atteindre l'objectif souhaité. L'enjeu est donc de trouver le juste-milieu entre la qualité du service rendu et la quantité de demande traitée. Au vu du nombre d'e-mail reçu par jour, il est effectivement nécessaire de mettre en place un procédé qui permet de les traiter rapidement, par exemple des « messages types » sont envoyés pour les demandes récurrentes.

⁴³ Zendesk sur <https://www.zendesk.fr/product/tour>

Cette méthode permet de réduire les délais de traitement en apportant une réponse rapide mais totalement standardisée et donc impersonnelle, à l'opposé du résultat recherché qui est la satisfaction fournisseur. L'automatisation déshumanise la relation avec les partenaires. Personnaliser la communication, c'est promouvoir une communication interactive. Si l'on s'adresse au fournisseur de façon individuelle et pertinente, il sera plus enclin à communiquer avec l'entreprise.

Des barrières entre le fournisseur et La Compagnie des Vacances peuvent impacter la communication entre les deux parties et détériorer la relation. Ce phénomène peut, de surcroît, entacher l'image de l'entreprise. En effet, sur le même principe qu'une relation entreprise / client, un fournisseur mécontent partagera sa malheureuse expérience à 10 personnes (contre 5 personnes en cas d'expérience positive). Cet effet négatif du bouche à oreille souligne l'importance d'entretenir la relation avec le fournisseur. Cela passe notamment par une stratégie efficace des dispositifs d'écoute fournisseur. On distinguera l'écoute active et passive en commençant cette étude par l'analyse de la gestion des réclamations qui correspond à une écoute passive.

La réclamation constitue le premier moyen à disposition du fournisseur pour manifester son insatisfaction. Cependant, tous ne prennent pas la peine de prévenir l'entreprise de leur mécontentement et bien souvent, au détriment de l'entreprise, le fournisseur décide de mettre fin au contrat de collaboration et peut même avoir la tentation de se rendre chez la concurrence. Aujourd'hui, bien souvent, le réclamant est mal considéré par l'entreprise bien qu'il rapporte un véritable dysfonctionnement interne. Dès lors, la réclamation est un indicateur essentiel pour l'entreprise qui souhaite améliorer la relation avec ses fournisseurs. Les enjeux d'une gestion efficace des réclamations dans une entreprise sont de taille. Il est donc important de concevoir et mettre en œuvre une stratégie de réclamation pour la Compagnie des Vacances en ayant toujours pour objectif d'optimiser la relation fournisseur et d'obtenir un avantage compétitif.

Hermel L. (2003) *La Stratégie de gestion des réclamations clients AFNOR*, définit le terme réclamation comme étant : « *tout contact oral, écrit, téléphonique, télématique, spontané ou provoqué, direct ou par l'intermédiaire d'un tiers, par lequel le client exprime une insatisfaction* ».

Prendre en considération les réclamations des fournisseurs apparaît comme évident et commun à toutes les entreprises, cependant, il s'agit de les analyser et d'en tirer profit pour les situations à venir. En effet, on peut logiquement penser que la réclamation d'un fournisseur peut être partagée par un ou plusieurs d'entre eux sans forcément en avoir eu connaissance. Savoir prendre du recul et généraliser les réclamations peut être un axe d'amélioration sur le moyen et long terme. La relation entre les deux parties devient alors « gagnante-gagnante ». C'est-à-dire que chacun des deux protagonistes trouve un avantage à la situation, le camping se sent écouté et la cause de sa réclamation fera l'objet d'un traitement tandis que l'entreprise peut améliorer son service fournisseur en se basant sur ces retours.

Il peut également être important pour l'entreprise de s'attarder sur les raisons qui ont poussé certains fournisseurs à rompre leur contrat de collaboration. Il faut dans un premier temps être capable de détecter les différents campings qui ne souhaitent plus travailler avec La Compagnie des Vacances et analyser les raisons de leur départ. Si les fournisseurs « partis » représentent un véritable manque à gagner pour l'entreprise il sera alors judicieux de définir une stratégie de reconquête.

Reprendre contact avec le camping apparaît comme la première étape, il convient de savoir les raisons du départ évoquées par le fournisseur, cela permettra également à l'entreprise de savoir quels sont les dysfonctionnements de l'organisation et les axes de progrès. Selon les raisons invoquées, les deux parties peuvent décider d'élaborer un plan d'amélioration basé sur l'engagement de chacun. Dès lors, l'intérêt porté par l'entreprise au fournisseur et la personnalisation de la démarche peut lui permettre de renouer le partenariat dans le meilleur des cas. Il est tout de même possible que le fournisseur n'accepte pas de retravailler avec l'entreprise mais la situation aura tout de même été régularisée. Un problème latent peut à tout moment « exploser » et on en revient au fait que le camping peut transmettre une image négative de La Compagnie des Vacances, à la fois aux campings mais aussi aux clients.

Après l'écoute passive, l'entreprise peut également adopter une approche d'écoute active, cela passe notamment par les études de satisfaction. En effet, la qualité de la relation fournisseur dépend de son niveau de satisfaction. L'outil Zendesk utilisé par l'entreprise propose une fonction qui permet de mesurer la satisfaction de ce dernier. A chaque e-mail envoyé le camping reçoit une réponse automatique qui l'invite à noter l'échange en ayant le choix entre « bon » ou « mauvais », avec la possibilité en plus de laisser un commentaire. Cette méthode semble s'inscrire dans une démarche d'amélioration de la relation et de prise en compte des attentes des campings, cependant les résultats ne permettent pas de l'affirmer.

En effet, après chaque demande le camping reçoit un e-mail lui demandant de noter la qualité de l'échange, on observe plusieurs comportements. Tout d'abord, certains campings répondent de manière favorable, la « bonne note » s'attribue à l'interlocuteur de La Compagnie des Vacances qui a traité le mail. D'autres campings ne prennent pas le temps de répondre, n'y voyant peut-être pas l'intérêt ou par manque de temps. Enfin, d'autres campings attribuent une « mauvaise note ». Parmi ses derniers, on peut tout de même distinguer deux catégories : les campings énervés d'être sans cesse sollicités pour répondre au questionnaire, ils octroient donc une mauvaise note, signe d'une lassitude et non d'une véritable insatisfaction, et les campings qui donnent une mauvaise note car ils sont réellement mécontents de la réponse. Cette dernière catégorie est, par conséquent, la plus intéressante pour La Compagnie des Vacances.

Le questionnaire de satisfaction ne porte que sur l'échange, il ne permet donc pas de rendre une image fidèle du réel niveau de satisfaction fournisseur en addition aux biais des notes attribuées cités ci-dessus. Néanmoins, l'idée d'une enquête de satisfaction est tout à fait légitime, il faut pourtant l'optimiser pour qu'elle puisse véritablement être utile. Il s'agirait donc de réaliser une enquête plus longue avec des sujets essentiels à l'entreprise, dont les réponses apporteraient des éléments clés à sa stratégie d'amélioration. L'enquête devrait être envoyée à la fin de la saison touristique dans l'objectif de faire le bilan avec les fournisseurs et de savoir quels sont les points d'amélioration pour les contrats de partenariat à venir. De plus, il apparaît essentiel d'expliquer au fournisseur quelles sont les raisons et les motivations qui poussent l'entreprise à réaliser des enquêtes de satisfaction. Au vu du nombre de campings qui ne répondent pas à la demande de notation, on peut supposer un désintérêt de leur part, pourtant l'objectif est bien de leur faire comprendre que l'entreprise s'intéresse à eux et à leurs attentes. Ce paradoxe pourrait être évité, sans grande difficulté, en informant les campings de la démarche. Ces derniers se sentiront écoutés et valorisés ce qui sera, in fine, bénéfique pour l'entreprise.

Finalement, pour mettre en place une enquête de satisfaction efficace, il conviendrait de suivre les étapes ci-dessous :

- **Déterminer les objectifs de l'enquête**

Cette étape, en amont de l'enquête, permettra de déterminer quels sont les résultats recherchés et attendus. Organisée comme un brainstorming, cette réunion a pour objet de faire un état des lieux des informations jugées comme importantes et indispensables à l'enquête en combinant les idées de chacune des personnes directement et indirectement visées par l'enquête. Par exemple, le service technique pourrait vouloir connaître les retours des fournisseurs sur un aspect du paramétrage tandis que les commerciaux se baseraient sur la rapidité de réponse. L'enquête doit permettre de mettre en lumière les relations croisées entre les campings et les intervenants internes. Comme un indice de satisfaction mesure l'écart entre la perception du service par le fournisseur et ses attentes, il est indispensable d'explorer en profondeur leurs attentes vis-à-vis du service, d'identifier pour chaque composant les critères qui déterminent leur satisfaction/insatisfaction pour enfin recueillir les éléments de forme (vocabulaire) et de contenu (liste des attentes) nécessaires à la construction du questionnaire.

Au regard du nombre important de campings, il est nécessaire de convenir à qui l'enquête de satisfaction va s'adresser. Il peut s'agir de classer les fournisseurs en différentes classes A, B et C représentant respectivement 70%, 20% et 10% du chiffre d'affaires. L'enquête peut soit être dédiée aux fournisseurs les plus importants soit prendre en compte la diversité des fournisseurs en interrogeant un pourcentage défini des classes A, B et C. Par exemple, interroger 100% de la classe A, 50% de la classe B et 30 % de la classe C. Comme dit précédemment l'enquête doit être transmise aux campings à la fin de la saison touristique pour avoir un état des lieux général. Il convient, par conséquent, de remplacer les enquêtes en continu au profit des enquêtes ponctuelles plus approfondies.

- **Elaboration du questionnaire**

L'enquête doit être suffisamment complète pour pouvoir dégager des tendances entre les réponses et pouvoir les généraliser sans toutefois être trop longue pour éviter d'avoir un taux de non-retour trop important. Des questions fermées sont préférables, dichotomiques ou à choix multiples sous forme d'échelle de satisfaction pour pouvoir facilement les analyser. Des questions ouvertes peuvent être insérer à la fin du questionnaire pour laisser le fournisseur s'exprimer et émettre son point de vue, cependant celles-ci sont plus difficiles à interpréter.

- **Analyse des résultats**

L'enquête doit permettre de dégager des tendances, score moyen, moyenne des satisfactions afin de mettre en place une stratégie adaptée et déterminer les actions à mener. Communiquer les résultats de l'enquête en interne permet aux employés de prendre en considération les points forts et les points à améliorer et axer la stratégie globale de progrès à tous les niveaux de l'entreprise.

Finalement, les résultats d'une enquête de satisfaction alimenteront la réflexion sur les orientations de la politique qualité. Elle est donc un moyen de « savoir » pour mieux « agir ». Mieux comprendre les attentes des campings permet donc de les satisfaire. Il est classique de dire que la fidélisation d'un client coûte 5 à 6 fois moins chère que sa conquête, il en va de même pour les fournisseurs. L'importance de fidéliser les campings est donc un élément clé où l'objectif est de créer une relation durable basée sur l'engagement de chacun.

Pour fidéliser les campings avec lesquels travaillent La Compagnie des Vacances, une des possibilités est de passer d'une stratégie marketing transactionnel à une stratégie marketing relationnel. Dans le premier cas, les actions de communication marketing n'ont qu'un seul objectif: concrétiser une vente. En marketing relationnel, on se préoccupe de créer, de maintenir et de valoriser une relation commerciale avec les clients sur une longue période de temps. On ne réfléchit plus en termes d'actions ponctuelles mais d'actions continues. Dans cette optique, l'objectif pour l'entreprise est de transformer les campings de l'état de prospect à fournisseur, d'occasionnel à assidu, de collaborateur à ambassadeur.

Pour établir des relations privilégiées avec ses fournisseurs, La Compagnie des Vacances doit donc proposer des avantages spécifiques qui représentent une réelle valeur ajoutée relationnelle. Ainsi, il pourrait être intéressant de s'inspirer des théories avancées par plusieurs auteurs et notamment celle de Largo et Lusch (2004). Cette démarche marketing se détache d'une logique basée sur la seule offre de produit physique et intègre une nouvelle logique basée sur les services proposés aux clients, ainsi on ne s'intéresse plus seulement à la transaction mais aux bénéfices additionnels que le client reçoit. Cette démarche peut s'appliquer à La Compagnie des Vacances où la relation est basée sur la transaction c'est-à-dire la distribution des campings. L'approche de Vargo et Lusch⁴⁴ « Service-Dominant Logic (SDL) » veut rompre avec cette approche en pensant le marketing comme « *le processus de faire quelque chose pour et surtout avec quelqu'un* ». Ainsi, SDL considère le marché comme un processus de construction collective dans lequel consommateurs et producteurs participent à la création de la valeur. Dans cet esprit, la démarche marketing de l'entreprise ne doit plus être seulement envisagée comme étant orientée vers les fournisseurs mais en coopération avec les fournisseurs.

Ainsi, il convient de trouver quel service l'entreprise peut proposer à ses fournisseurs pour leur garantir une valeur ajoutée introuvable chez les concurrents à partir de la transaction initiale qui porte sur la diffusion des campings sur le site internet. A titre d'exemple, mettre en avant la possibilité de pouvoir conseiller le camping peut apparaître comme un bénéfice supplémentaire à leurs yeux. De cette façon, adopter un rôle d'analyste et de spécialiste du marché pour pouvoir répondre de manière personnalisée aux campings : quelles promotions mettre en place, quand, pour combien de temps ? Le regard de l'entreprise peut permettre au camping de prendre du recul sur sa situation. L'objectif est d'arriver à une collaboration entre les deux parties prenantes pour transformer la relation fournisseur/client en partenariat. L'enjeu pour La Compagnie des Vacances est de réduire le « fossé » qui la sépare de ses fournisseurs.

La fidélisation du fournisseur sous-entend qu'il trouve un avantage certain à travailler avec l'entreprise comparé à l'offre des fournisseurs. Pour aboutir à cette situation, il faut raisonner en termes de stratégie « gagnant-gagnant » c'est-à-dire parvenir à un accord par lequel chaque partenaire se préoccupe aussi de l'intérêt de l'autre d'une façon également favorable à son propre intérêt.

En définitif, pour bien fidéliser le client, il s'agit de mieux le connaître afin de mieux le satisfaire. Les services personnalisés jouent bien sûr un rôle important, puisqu'ils contribuent à maximiser la satisfaction du client. Le marketing relationnel et l'ensemble des actions marketing visant à établir une relation continue, renforcée et enrichie avec le fournisseur doivent être optimisés pour fidéliser les campings et aboutir un accord mutuellement bénéfique pour les deux parties prenantes.

⁴⁴ <https://cdn.reseau-canope.fr/archivage/valid/N-8293-10663.pdf>

Conclusion

En définitif, ce travail de recherche nous permet de mieux comprendre le secteur de l'hôtellerie de plein air. Véritable moteur de l'économie touristique française, il s'est profondément modifié en réponse aux évolutions du marché. Très loin de l'image ringarde d'autrefois, le camping attire une clientèle plus aisée et exigeante, éloignée des stéréotypes usuels du campeur. L'attractivité du marché et les opportunités de développement ont amené l'apparition de nouvelles entreprises. Endossant le rôle d'intermédiaire entre les campings et les clients, elles distribuent des offres touristiques et se rémunèrent par commission à chaque séjour réservé. Devenir la référence des séjours en campings est notamment l'objectif de La Compagnie des Vacances. Si aujourd'hui l'entreprise est le leader sur le marché de l'hôtellerie de plein air en ligne, il ne lui est pas assuré de l'être demain. La concurrence de plus en plus forte reste la menace la plus importante pour La Compagnie des Vacances, d'où la nécessité d'adopter une attitude pro-active orientée sur le long terme. Anticiper les évolutions du marché et les demandes des clients devient donc indispensable pour maîtriser les facteurs clés de succès.

L'étude menée avait pour objectif de venir confirmer ou contredire la stratégie conduite par l'entreprise et de proposer des potentiels axes de développement en répondant à la question suivante : Quelle stratégie marketing mettre en œuvre pour augmenter les parts de marché ? A travers le travail de recherche, il paraît juste d'affirmer la cohérence des choix stratégiques de La Compagnie des Vacances. Rappelons que l'entreprise cible une clientèle familiale, avec une offre d'hébergements touristiques exhaustive en se positionnant comme un distributeur de séjour au meilleur rapport qualité/prix. Cependant, d'un point de vue personnel et objectif, l'entreprise devrait accorder davantage d'importance aux éléments qui lui permettraient de s'imposer durablement comme le leader du marché. La Compagnie des Vacances doit agir, à la fois sur le marché en amont et le marché en aval, pour contrer la concurrence, c'est-à-dire mobiliser ses ressources internes pour profiter des opportunités du marché. Cela passe notamment, à mon sens, par l'instauration d'une stratégie de fidélisation client et par l'optimisation de la gestion fournisseurs.

Enfin, pour compléter ce travail, il pourrait être intéressant d'élargir la question de départ et d'intégrer des facteurs endogènes au fonctionnement de La Compagnie des Vacances. En effet, il semble justifier d'accorder une importance certaine au marketing interne. Cette stratégie de management actuelle place les salariés de l'entreprise au cœur de la démarche et impacte positivement le développement de l'entreprise. De nombreux ouvrages traitent cette thématique qu'il pourra être judicieux d'appliquer à la gestion interne de l'entreprise.

Finalement, ce mémoire m'a permis de découvrir et comprendre le secteur de l'hôtellerie de plein air et plus particulièrement le fonctionnement d'un distributeur de séjour en ligne comme La Compagnie des Vacances. Orienté vers les différents aspects du marketing, le travail réalisé, à travers la rédaction de ce mémoire, me conforte dans mon projet professionnel. C'est donc avec une véritable curiosité et motivation que j'ai réalisé cette étude, qui saura je l'espère, apporter un regard nouveau sur l'entreprise, ses atouts et ses points à améliorer.

Bibliographie

Ouvrages

Hermel Laurent. *Stratégie de gestion des réclamations clients*. Paris : AFNOR, 2003.

Millot Sophie. *L'enquête de satisfaction- Guide méthodologique*. Paris : AFNOR, 2007.

Jallat Frédéric. Peelen Ed. Stevens Eric. Volle Pierre. *Gestion de la relation client – Total relationship management Big data et Marketing mobile*. 4^{ème} édition. Paris : PEARSON 2014

Ouvrage en ligne

S.Cannone, P.Petit, « *La boîte à outil de l'acheteur* » 2^{ème} édition Paris : DUNOD, 2013
https://books.google.fr/books?id=fTdrer3KWv8C&pg=PA47&lpg=PA47&dq=matrice+concentration+du+march%C3%A9&source=bl&ots=hAShra_dm8&sig=U37elnUsuQAQBR5gHy4p_ePZV4&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjwh72z75jNAhVIiRoKHd1UDiEQ6AEILjAD#v=onepage&q&f=false

Dossier de presse

Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air « *Les Français et le camping, une passion qui ne s'affaiblit pas* » 2015. <http://www.fnhpa-pro.fr/dossierdepresse2015.pdf>

Sources webographiques

Aunege “*Module de marketing fondamental*”
http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/83e876d5-3c45-45cb-a888-2af03045ca8e/MarFonPda/co/L3_1_1_diff%C3%A9rentes_categories_marches.html

Cathy Alegria “*L'hôtellerie de plein air proche de la maturité* » Communiqué de presse juin 2013 http://www.xerfi.com/communication/espace_presse/hotellerie_%20pleinair2013.pdf

Chrystèle Juste « *L'Hôtellerie de Plein Air* » 2013 <https://prezi.com/aipsp4ajwgqc/l-hotellerie-de-plein-air/>

Céline Bossane « *Le nouveau visage de l'hôtellerie de plein air* » 2011 <http://hospitality-on.com/actualites/2011/07/21/le-nouveau-visage-de-lhotellerie-de-plein-air/>

Copyright Actusnews Wire - Bourse actualité « *Le Groupe Homair Vacances lance son introduction en bourse* » 2011 <http://www.capital.fr/bourse/communiques/homair-vacances-homair-vacances-modalites-199169>

Fanny Delporte « *Camping : les grands groupes investissent le terrain* » 2012
<http://www.entreprises.ouest-france.fr/article/camping-grands-groupes-investissent-terrain-05-08-2012-63777>

François Houste « *Au tour du Camping de se faire vampiriser ?* » mars 2016
<http://www.etourisme-feng-shui.com/2016/03/29/au-tour-du-camping-de-se-faire-vampiriser/>

Mathilde Khat « *Campings : La Compagnie des Vacances veut devenir le leader de la distribution en Europe* » 2014 http://www.tourmag.com/Campings-La-Compagnie-des-Vacances-veut-devenir-le-leader-de-la-distribution-en-Europe_a68481.html

Mathieu Garnier et Jean-Laurent Cassely « *Le camping en France, en cartes et en chiffres* » 2015 <http://www.slate.fr/story/103999/tourisme-camping-france>

Nicolas Millet- Insee « *Hébergements touristiques en 2014* » 2015
http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ip1542#inter6

Nicolas Millet direction régionale de Languedoc-Roussillon, Insee « *Les hébergements touristiques en 2014, Recul des nuitées des touristes français et étrangers* » 2015
http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1542

Odile Lefranc – DGCCFR « *Le développement du tourisme en ligne* » 2014
http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/documentation/dgccrf_eco/dgccrf_eco27.pdf

Pascal Faure « *Mémento du tourisme* » - Édition 2015 <http://www.entreprises.gouv.fr/etudes-et-statistiques/memento-du-tourisme-edition-2015>

Pascale Filiâtre « *Le camping fait sa montée en gamme* » 2010
<http://www.lechotouristique.com/article/le-camping-fait-sa-montee-en-gamme,42794>

Rss Tourime « *2015 : année du camping nouvelle génération : un marché qui explose en France* » <http://www.emd-net.com/actu/2015/01/26/2015-annee-du-camping-nouvelle-generation-un-marche-qui-explose-en-france>

Site Crédit Agricole : « *Je suis entrepreneur : Le marché du camping-caravanning* »
<https://www.jesuisentrepreneur.fr/informations-sectorielles/cafe-hotel-restaurant/camping-caravanning/>

Valérie Talmont « *Le camping, tendance, se renouvelle. A la clé, des opportunités... mais pas question d'y aller en amateur !* » 2011 <http://business.lesechos.fr/entrepreneurs/idees-de-business/dossiers/114420/114421-un-secteur-tendance-a-defricher-35329.php>

William Ramarques « *Quelles sont les limites de l'automatisation* » 2009
<http://www.relationclientmag.fr/Relation-Client-Magazine/Article/QUELLES-SONT-LES-LIMITES-DE-L-AUTOMATISATION--35897-1.htm>

Sites internet

Aquadis	http://www.aquadis-loisirs.com/
Camping &Co	http://fr.camping-and-co.com/
Camp'atlantique	https://www.camp-atlantique.com/fr
Canvas Holiday	http://www.canvasholidays.com/
Chadotel	http://www.chadotel.com/fr
Côté Ouest	http://www.cote-ouest-campings.com/fr/
Flower Camping	http://www.flowercampings.com/
Homair Vacances	http://www.homair.com/
Huttopia	http://www.huttopia.com/fr
Kawan	http://www.kawan-villages.com/
La Compagnie Bel Air	http://www.cie-belair.com/
Les Castel	http://www.les-castels.com/
Locasun	http://www.locasun.fr/
La France du Nord au Sud	http://www.lafrancedunordausud.fr/
Only Camp	http://www.onlycamp.fr/
Palmier Océan	http://www.palmiers-ocean.fr/fr/
Révéa Vacances	http://www.revea-vacances.fr/fr/
RCN	https://www.rcn.nl/fr/home
Sandaya	http://www.sandaya.fr/
Seasonova	http://www.vacances-seasonova.com/
Sites et Paysages	http://www.sites-et-paysages.com/
Sunélia	http://www.sunelia.com/
Tohapi	https://www.tohapi.fr/
Vacances Camping	http://www.vacances-caming.com/
Vagues Océanes	http://www.camping-vagues-oceanes.com/
Vacansoleil	http://www.vacansoleil.fr/
Viva Camp	http://www.vivacamp.com/content/fr/accueil/1/
Yellow ! Village	http://www.yellohvillage.fr/

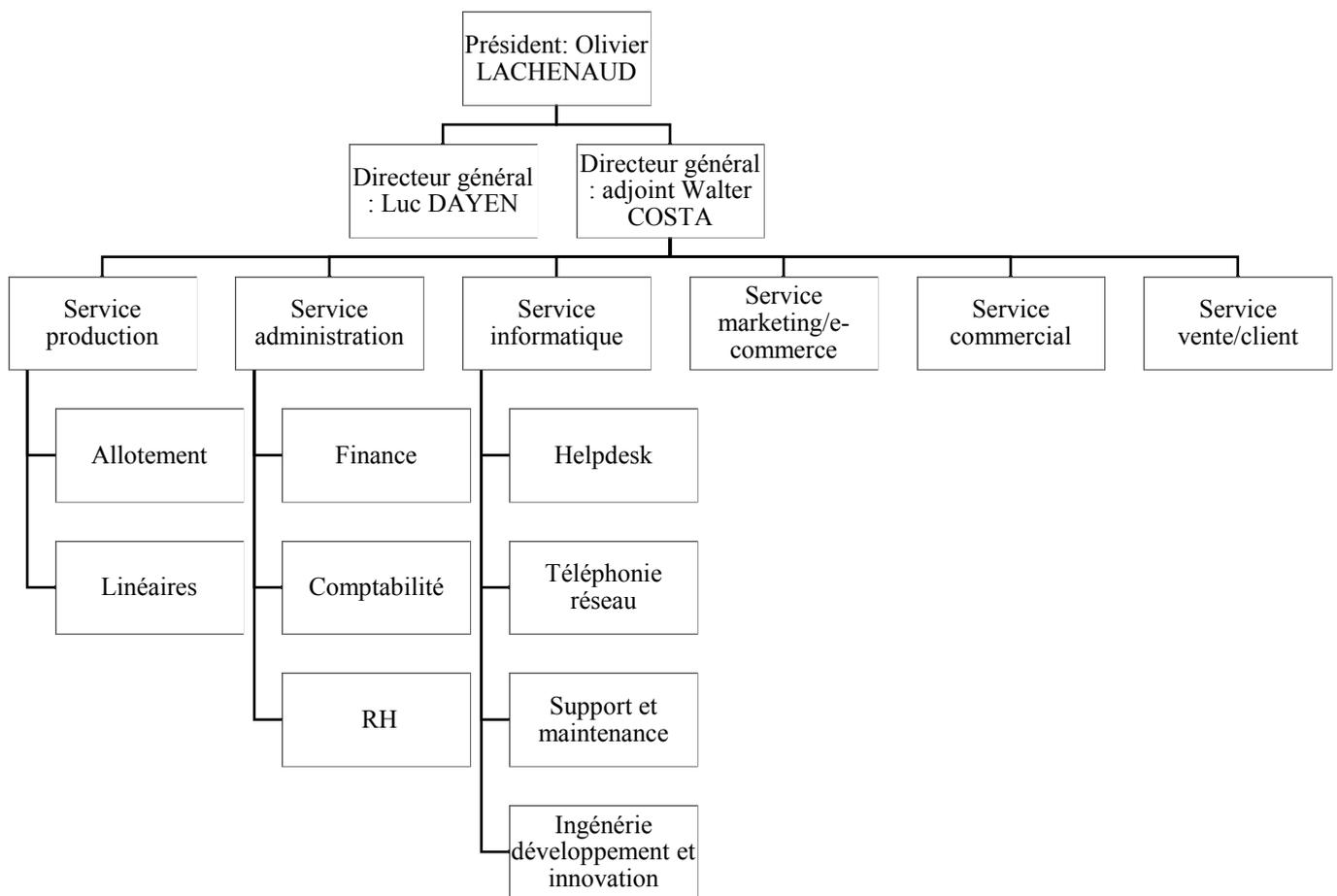
Sommaire des figures

Figure 1 : Répartition des campings.....	13
Figure 2 : Localisation géographique des principaux fournisseurs.....	17
Figure 4 : Age des campeurs.....	20
Figure 3 : CSP des campeurs.....	20
Figure 6 : Saisons privilégiées.....	21
Figure 5 : Destinations privilégiées.....	21
Figure 7 : Hébergements choisis par les campeurs.....	22
Figure 8 : Raisons de partir en vacances au camping.....	22
Figure 9 : Nationalités des campeurs.....	24
Figure 10 : Répartition des nuitées.....	24
Figure 11 : Répartition campings en fonction du nombre d'étoiles.....	34
Figure 12 : Top-destinations étrangères.....	35
Figure 13 : Implantations des campings.....	35
Figure 14 : top-destinations.....	37
Figure 16 : Campings étoilés France.....	39
Figure 15 : Campings étoilés LCV.....	39
Figure 18 : Destinations privilégiées.....	40
Figure 17 : Destinations LCV.....	40
Figure 19 : Répartition des nuitées des campeurs étrangers.....	40
Tableau 1 – Chaînes volontaires de campings.....	29
Tableau 2 – Chaînes intégrées de campings.....	30
Tableau 3 – Tour-opérateurs spécialistes de l'hôtellerie en plein air.....	32

Sommaire des annexes

Annexe 1 : Organisation de l'entreprise La Compagnie des Vacances.....	59
Annexe 2 : Affichage des promotions sur le site Vacances-campings.....	60

Annexe 1 : Organisation de l'entreprise La Compagnie des Vacances



Annexe 2 : Affichage des promotions sur le site Vacances-campings

Camping AQUITAINE
Camping PROVENCE CÔTE D'AZUR
Camping BRETAGNE
Camping LANGUEDOC-ROUSSILLON
Camping CORSE
A L'ÉTRANGER

RECHERCHEZ VOTRE CAMPING

Pays : Tous les pays ▼

Région : Toutes les régions ▼

Département : Tous les départements ▼

Ville : Toutes les villes ▼

Choisissez une région pour faire une recherche géographique

Astuce : Indiquez la date et la durée de votre séjour pour faciliter votre recherche

Début du séjour :

Chercher à J+3 / J-3

Durée : Indifférent ▼

Capacité : Indifférent ▼

Nouvelle recherche ?
RECHERCHER
Parmi 1828 campings

DERNIÈRE MINUTE !

dès 109€ la semaine

Voir les offres >

Jusqu'à -70%

BONS PLANS DE L'ÉTÉ !

dès 169€ la semaine

Voir les offres >

Toutes les PROMOS !

dès 199€ la semaine

Voir les offres >

POURQUOI CHOISIR VACANCES CAMPINGS ?

Le plus grand choix
avec 1 500 campings référencés

Des Spécialistes
à votre écoute 7 jours sur 7

Des prix exclusifs
à partir de 99€ la semaine

Illustration des promotions « prix barrés » et pourcentage de remise

[Voir la carte](#)

Début de séjour : 02/07/2016
 Durée : 1 semaine
[Modifier les dates](#)

Votre séjour à partir de

-69%
359€
1190€

Tarifs et disponibilités

NOTE GLOBALE 7,1/10

Nombre d'avis clients1145

Situation et alentours 6,9

Services et équipes 7,5

Propreté de l'établissement 7

Confort de l'hébergement 7,6

Lire tous les avis clients

Lexique

Allotement : Quantité d'hébergements attribués sur un contrat par le camping à la centrale de réservation. Le principe de l'allotement est associé à une date de rétrocession à partir de laquelle l'entreprise récupère la gestion de ses stocks.

Durée moyenne de séjour : Nombre de nuitées / nombre d'arrivées.

Linéaire : Quantité d'hébergement achetée par l'entreprise auprès du camping pour une période définie. L'entreprise est gestionnaire des stocks et se charge de détenir les modalités de vente.

Nuitée touristique : Unité de mesure de la fréquentation touristique désignant une nuit passée dans un hébergement par un touriste (ex.: un couple séjournant 4 nuits totalisera 8 nuitées).

Taux d'occupation : Rapport entre le nombre de chambres, emplacements, meublés occupés et le nombre de chambres, emplacements, meublés offerts (disponibles sur la période observée).

Table des matières

Introduction	1
I – La Compagnie des Vacances : une entreprise discrète mais ambitieuse.....	2
I.I- Organisation et activités de l’entreprise	2
I.I.I- Présentation et historique	2
I.I.II- Structure de l’entreprise	3
I.I.III- Fonctionnement d’une plateforme de réservation en ligne.....	4
I.II- Analyse des forces et des faiblesses de la Compagnie des Vacances	6
I.II.I- Principales faiblesses	6
I.II.II- Principales forces.....	7
II- Etude de l’environnement : le marché de l’hôtellerie de plein air	11
II.I- Analyse du marché amont.....	11
II.I.I- Secteur de l’hôtellerie plein air	11
II.I.II- Intensité concurrentielle.....	15
II.II- Analyse du marché aval.....	20
II.II.I- Segmentation du marché de l’hôtellerie en plein air	20
II.II.II Etude de l’offre et de la concurrence sur ce marché	27
III – Orientation stratégique de l’entreprise	36
III.I- Choix stratégiques de La Compagnie des Vacances.....	36
III.I.I- La stratégie de ciblage marketing	36
III.I.II- Elaboration et distribution d’une offre	42
III.II- Axes de développement.....	46
III.II.I L’enjeu de la fidélisation client	46
III.II.II- L’importance de la gestion relation fournisseur.....	48
Conclusion.....	53
Bibliographie.....	54
Sommaire des figures	57
Sommaire des annexes	58
Annexe 1 : Organisation de l’entreprise La Compagnie des Vacances.....	59
Annexe 2 : Affichage des promotions sur le site Vacances-campings	60
Lexique.....	61
Table des matières	62