

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL
Session 1 - Semestre 5
UE51a – Les fondements stratégiques des entreprises sportives
M. Schultz

Date : Octobre 2021

Promotion : L3 MS

Durée : 2h

**Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie sans oublier d'indiquer votre nom ainsi que sur chaque intercalaire.
Les candidats sont tenus de rendre une copie même blanche.**

Analyse stratégique
Sandaya, un nouveau géant dans l'hôtellerie plein air ?

Travail à faire :

- 1) Identifiez les différents DAS du groupe ACAPACE en précisant les critères de segmentation stratégique retenus.
- 2) Définissez les notions suivantes : DAS, FCS, capacité stratégique
- 3) Diagnostiquez le secteur d'activité de l'hôtellerie de plein air au travers de l'analyse des 5 forces de la concurrence
- 4) Quels sont les facteurs clés de succès sur le marché de l'hôtellerie de plein air ?
- 5) A la seule lecture des annexes, déduisez la capacité stratégique de SANDAYA ?
- 6) Quelle est la stratégie actuelle de SANDAYA ?

Annexe 1. Présentation de l'entreprise et de son environnement

Sandaya a été créé en 2010 par deux dirigeants qui avaient déjà fait leurs preuves dans le secteur touristique : François Georges, Président, était autrefois DG délégué chez Pierre & Vacances ; et Xavier Guilbert, Directeur Général, ex numéro 2 de Center Parcs Europe. Il s'agit d'un groupe de campings 4 et 5 étoiles répartis en Europe. Sandaya fait partie du groupe ACAPACE.

1. Le groupe ACAPACE

Le groupe ACAPACE a été créé en 2005. Il se développe depuis grâce à une excellente connaissance des marchés sur lesquels il est positionné, à ses deux marques de référence (Les Jardins d'Arcadie et Sandaya), et au savoir-faire et à l'expertise de ses équipes, qui combinent immobilier et exploitation.

Si dans un 1^{er} temps, le groupe s'est lancé dans des opérations patrimoniales diverses afin d'accroître ses fonds propres (cliniques, immobilier de prestige à Paris...), il s'est progressivement recentré sur deux activités stratégiques : les résidences services senior (Les Jardins d'Arcadie), et l'hôtellerie de plein air (Sandaya). Les Jardins d'Arcadie regroupe une activité de développement, conception, réalisation et gestion de résidences services seniors dans des environnements urbains, qui répondent aux préoccupations de cette population spécifique, avec des appartements adaptés et dotés d'une infrastructure technologique communicante et de parties communes confortables, à la décoration personnalisée.

Parallèlement à ces deux activités centrales, ACAPACE intervient également sur d'autres aspects du marché immobilier (accompagnement et financement de projets, expertise dans le montage d'opérations immobilières...).

ACAPACE est aujourd'hui l'un des leaders français sur le marché des résidences services seniors. Le chiffre d'affaires du groupe s'est élevé à 170 millions d'euros en 2018. Il dispose de nombreux atouts pour poursuivre son développement, en particulier dans l'hôtellerie de plein air haut de gamme et la promotion immobilière classique. Le président du groupe est François Georges. Xavier Guilbert est Directeur Général de Sandaya.

2. Sandaya, l'activité « hôtellerie de plein air » d'ACAPACE

Sandaya est un groupe de campings 4 et 5 étoiles créé par le groupe ACAPACE, avec le soutien de différents partenaires qui l'accompagnent dans son développement depuis 2010.

Sandaya est à la fois propriétaire et gestionnaire de ses campings, ce qui permet d'assurer une véritable homogénéité dans la qualité des prestations et services proposés. Chaque camping dispose d'une identité propre, mais tous ont un point commun : ils ont été sélectionnés pour la beauté de leur cadre et la douceur de vivre que leur confère leur situation géographique.

En 2018, Sandaya a repris 4 campings, dont un Leading en Belgique.

- L'orée du Bois : camping 4 étoiles, 404 emplacements dont 251 locations aux Mathes-La Palmyre en Charente-Maritime. Camping-club aménagé dans une pinède de 7 hectares, et situé à 4km de la plage, il s'agit d'un établissement grandement équipé, avec un espace aquatique de 2000m², un

espace bien-être, un restaurant, et même un parc accro-branche. Il s'agit de la première installation de Sandaya dans ce département.

- Les grands pins : camping 5 étoiles, 345 emplacements dont 280 locatifs à Sanguinet dans les Landes (3^{ème} camping Sandaya dans la région). Au bord du Lac de Sanguinet, il s'agit d'un camping-club de 9 hectares hautement équipé, racheté à la chaîne Airotel. Sandaya a changé son nom, il devient « SanguinetPlage ».
- Les Jardins du Mai-Taï : camping 4 étoiles (78 emplacements dont 48 locations à Saint-Aygulf dans le Var) acheté au groupe Campasun. Il jouxte le Sandaya Riviera d'Azur (4 étoiles, 449 emplacements dont 371 en location) : les deux campings vont fusionner.
- Le Parc La Clusure : camping 4 étoiles, 462 emplacements dont 193 en location à Tellin en Belgique (Wallonie). Établissement membre de la très sélecte chaîne européenne Leading Campings.

En 2019, Sandaya enregistre une belle prise à son actif : il a en effet fait l'acquisition de l'un des plus beaux établissements de Bretagne : Le Ranolien (5 étoiles, 497 emplacements dont 400 locations à Perros-Guirec dans les Côtes-d'Armor), qui quitte la chaîne Yelloh ! Village. Cet achat permet au groupe de voir sa capacité d'accueil dépasser les 10 000 emplacements.

Sandaya compte désormais 22 campings dont un en Espagne et un en Belgique.

Par ailleurs, au-delà de ces acquisitions, le groupe vient d'annoncer la signature d'un partenariat commercial avec le groupe italien de campings Baia Holiday. Ce dernier possède 10 campings et villages de vacances en Italie, Sardaigne et Croatie. De ce fait, Sandaya commercialise à présent huit adresses haut de gamme de ce groupe en Italie et en Croatie. En retour, Baia Holiday a intégré à son catalogue deux campings Sandaya : le Paris-Maisons-Laffitte dans les Yvelines, et Douce Quiétude à St Raphael dans le Var.

Aussi, neuf ans après sa création, le groupe Sandaya, qui enregistrait un chiffre d'affaires de 39,6 millions en 2017, s'est fixé des objectifs très ambitieux : atteindre 30 campings à l'horizon 2021 pour un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros. Pour ce faire, il cible des campings de 300 emplacements minimum situés de préférence sur le littoral ou dans des régions de l'intérieur comme l'Ardèche, autrement dit, des adresses avec du développement possible ou d'autres déjà très développées.

Cette ambition est confortée par l'arrivée d'un nouvel actionnaire financier majoritaire en 2016, Apax Partners, qui a pris le contrôle de 50% de la société. Les deux fondateurs de Sandaya, François Georges et Xavier Guilbert, possèdent 25%. D'autres actionnaires sont entrés dans le capital : Bpi France, Sofival, Société Générale et enfin Arkéa. Cette arrivée permet une augmentation du capital accompagnant les projets de développement du groupe.

Confronté à un marché avec un coût de commercialisation en augmentation, le groupe de campings haut de gamme reconnaît qu'il ne peut se contenter de « cultiver son jardin », et qu'il est impératif d'augmenter son offre et son chiffre d'affaires.

2.1. Les campings

Chaque camping Sandaya propose aux clients de bénéficier d'infrastructures et d'hébergements haut de gamme, conformes aux promesses de l'hôtellerie de plein air 4 et 5 étoiles. En effet, le choix de campings proposant un accès direct et rapide à la mer, ainsi que dans des régions disposant d'un riche patrimoine tant culturel que naturel s'est imposé comme un élément majeur de positionnement. Chaque client peut dès lors composer son séjour en alternant détente, relaxation, sport et découverte.

Dans chaque camping, une offre variée d'hébergements locatifs est proposée : mobil-homes, chalets, tentes lodges, cabanes... Les coquillages permettent au client de choisir son niveau de confort et d'équipements (terrasses, literies haute qualité, climatisation, douches à l'italienne avec option musique...). Des logements « insolites » sont proposés dans certains campings (tipis, roulottes landaises, cabanes perchées...). Enfin, des cottages « friends » proposent une offre locative pour 10 personnes (5 chambres séparées, 2 logements côte à côte, 2 salles de bain, 2 cuisines).

Des emplacements nus pour tentes, caravanes, ou camping-car font également partie de l'offre, pour « tous les amoureux du camping authentique ». 5 niveaux de confort et de superficie sont proposés : plus il y a de coquillages, plus il y a d'avantages (eau, bloc sanitaire individuel, salon de jardin, connexion Wi-Fi gratuite...).

Au-delà d'un accroissement de son offre de campings, Sandaya travaille beaucoup sur la montée en gamme de chacune de ses adresses en systématisant les quartiers premium paysagers, sans voiture et avec des locatifs haut de gamme (deux salles de bain). Les espaces aquatiques sont rénovés et agrandis, l'objectif étant que chaque camping propose des bâtiments et espaces aquatiques élégants et intégrés dans le paysage. A titre d'exemple, celui du Blue Bayou dans l'Hérault compte désormais une piscine « *aqua soft* » réservée aux adultes avec îlots de relaxation, pour un investissement de 2 millions d'euros sur deux ans. En 2018, le groupe a investi 10 millions d'euros dans ses campings (hors achats d'hébergements), et en 2019, c'est près de 4 millions d'euros qui ont déjà été investis dans le Domaine du Verdon (Alpes-de-Haute-Provence).



2.2. Les activités, services et animations

Chaque camping propose de nombreuses activités, pour que les clients de tout âge puissent profiter librement de leurs vacances en famille ou entre amis : des parcs aquatiques ludiques, des espaces zen, des animations en plein air... Des cours de fitness, d'aquagym, de remise en forme, de water-polo, de danse, etc, sont également dispensés par les animateurs.

3 clubs enfants sont proposés gratuitement (kids 5-7 ans, juniors 8-12 ans, et teens 13-17 ans) : du multi-sports aux activités manuelles, sans compter les activités nautiques, les tournois en tout genre... les clubs et leurs animateurs tentent de fabriquer les meilleurs souvenirs de vacances aux plus jeunes.

Enfin, dans chaque camping Sandaya, de l'ouverture à la fermeture, des spectacles viennent rythmer l'été des vacanciers : concerts, shows, cabarets, pièces de théâtre, soirées à thème, mini disco, pool party...

Notons que certains campings proposent des espaces bien-être, où sont proposés massages, bains à remous et à bulles, ou encore hammam et sauna ou maquillage... (avec supplément).

Pour faciliter le séjour des vacanciers, des services et commerces variés sont présents dans chaque camping : restaurant, bar, épicerie, boutique, laverie, aire de service camping-car, navettes pour la plage...

2.3. *La distribution*

En France, la distribution de Sandaya se fait essentiellement en direct : marketing direct, centre d'appels et site internet, avec 3 principaux axes stratégiques :

- Le développement de la stratégie e-commerce multi-canal au travers des trois « C » : contenu – commerce - communauté. En 2018, le site internet a reçu plus de 4,5 millions de visiteurs.
- Le développement de la commercialisation avec les comités d'entreprises (qui ont représenté près de 4,8 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018).
- Le développement de partenariats commerciaux avec des grandes enseignes (EKOYA, VIVA...).

La distribution indirecte est réalisée *via* les Tours Opérateurs les plus importants tels que Vacances Soleil, Vacances Select, Brittany Ferries, De Jong... en complément de la présence active sur internet, au travers des sites Sandaya.nl, Sandaya.de, Sandaya.co.uk et de nombreux relais européen (ANWB-ACSI...).

2.4. *La gestion des ressources humaines*

Le groupe Sandaya, dont les bureaux opérationnels sont basés à Montpellier, emploie, à travers ses campings, près de 700 collaborateurs en pleine saison dans divers métiers : accueil, restauration, maintenance, animations... L'objectif qui leur est assigné : tout mettre en œuvre pour embellir le séjour du client, afin qu'il se sente chez lui, le plaisir des vacances en plus !

La croissance rapide du groupe a toutefois constitué un véritable défi en termes de management, dans la mesure où il a fallu renforcer rapidement l'équipe de départ : les équipes opérationnelles de chaque camping se sont structurées, et des équipes centrales ont été constituées (développement, web, système d'information, commercial/marketing...). Cette ossature a dès lors permis l'intégration des campings rachetés et leur adaptation au concept Sandaya.

2.5. *Un positionnement sur la clientèle CE (comités d'entreprise)*

Le développement de la clientèle professionnelle représente un axe stratégique majeur pour Sandaya. Un service est d'ailleurs dédié aux CE. Le groupe compte parmi sa clientèle de grandes entreprises telles que Ikea, Chanel, Sodexo, Airbus ou encore le Crédit Agricole.

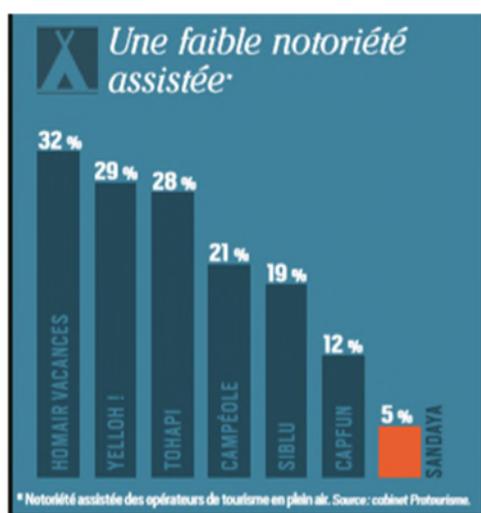
Plusieurs offres sont proposées :

- **Le linéaire** : mise à disposition d'un ou plusieurs hébergements cottage pour une période déterminée et ferme (de 8 à 24 semaines). Le comité bénéficie de disponibilités garanties, et de conditions tarifaires spécifiques.
- **Passerelle** : réductions sur toute la saison et sur tous les campings du groupe. Le comité d'entreprise dispose d'un accès facilité à tout le stock Sandaya *via* un site de réservation dédié et un centre d'appels réservé aux CE.
- **Le code salarié** : réductions sur toute la saison et sur tous les campings du groupe. Le salarié de l'entreprise cliente se voit remettre par son CE un code entreprise et peut directement valider son séjour sur internet ou en appelant le Centre d'Appels.
- **L'allotement** : mise à disposition d'un ou plusieurs hébergements cottage pour toute la saison avec possibilité de rétrocession partielle des semaines non vendues au 30 mars.

2.6. Une communication en phase de développement

La communication représente un axe à développer pour la marque, encore à la peine en termes de notoriété. En 2018, un plan média a été mis en application de mars à juillet. L'identité sonore de la marque s'inspire de la chanson du générique du film Les Gendarmes de Saint-Tropez, qui devient « Do you Sandaya ? ». Une campagne TV en prime time (sponsoring d'émissions) sur les chaînes TV de M6 et TF1 et leurs chaînes TNT associées a été réalisée pendant cette période, avec un total de 1700 présences.

En 2019, la marque a promis de monter en puissance pour combler son déficit d'image.



Notoriété assistée des opérateurs de tourisme en plein air

(source : cabinet Promotourisme)

Ainsi, pour lancer sa saison, le groupe a présenté une nouvelle campagne de communication intitulée : « le camping en toute liberté ». Elle reprend la signature musicale « Do You Sandaya » déjà présentée lors de la première campagne de sponsoring TV début 2018. Le film publicitaire a été diffusé à partir de janvier 2019 sur une quinzaine de chaînes TV. En complément, un plan de communication digitale a été lancé sur l'ensemble de ses marchés européens afin d'accroître sa clientèle internationale. Objectif imposé à l'agence de communication en charge de la campagne : définir un territoire de marque différenciant, en accord avec les valeurs Sandaya : plaisir et spontanéité. Le concept de communication se démarque par une égérie et une bande son implacable pour soutenir une nouvelle promesse : « le camping en toute liberté ». La communication est une des clés pour atteindre un objectif ambitieux du groupe : faire partie des gros opérateurs du marché de l'hébergement de plein air !



Au-delà de cette communication média, le réseau de campings a accompli sa mue digitale afin d'acquieser et de fidéliser ses clients. L'objectif est de mieux connaître leur profil, leurs habitudes de consommation, ou encore la façon dont ils ont connu la marque.

Suite à des études sur leurs clients, Sandaya a ainsi repensé en 2018 son site et sa plateforme de réservation. D'abord, au niveau de l'ergonomie. Le tunnel de réservation a été retravaillé pour que chaque visiteur soit mieux accompagné tout au long de son parcours et se sente en confiance. Le taux de transformation a dès lors été amélioré en fin de course ! La version mobile du site a également été retravaillée. Grâce à cela, le trafic mobile représente désormais 50% des visites totales sur le site, contre 36% en 2017.

Dernier axe de travail : le contenu du site, grandement enrichi. Informations pratiques, activités proposées, découverte de la région... ont permis d'améliorer de façon significative le référencement naturel de Sandaya et donc sa visibilité globale sur Internet. Cette nouvelle stratégie de contenu a été immédiatement validée par l'explosion du nombre de pages vues entre novembre et décembre 2018 (+300%).

Dans le même temps, le trafic du site a connu une croissance de près de 25%, ce qui s'explique également par une stratégie social-media plus cohérente et mieux intégrée. Aujourd'hui, les réseaux sociaux semblent permettre aux campeurs de retrouver l'esprit communautaire d'autrefois ! Sandaya a donc pour objectif d'accroître sa communauté. Pour ce faire, il s'agit de poster des visuels époustouflants et de partager les meilleurs moments des vacanciers. En à peine un an, la base de fan Facebook a été multipliée par 3 et celle d'Instagram par 5, entraînant un surcroît de trafic sur le site Sandaya.fr.

L'entreprise envisage également de muscler son offre digitale *via* la création d'une application qui poussera l'information en temps réel vers les vacanciers, pour réserver une table ou participer à une activité par exemple. De même, elle envisage de développer des objets connectés au sein de ses campings pour susciter davantage d'interactivité.

3. L'ENVIRONNEMENT

1. Le marché de l'hôtellerie de plein air

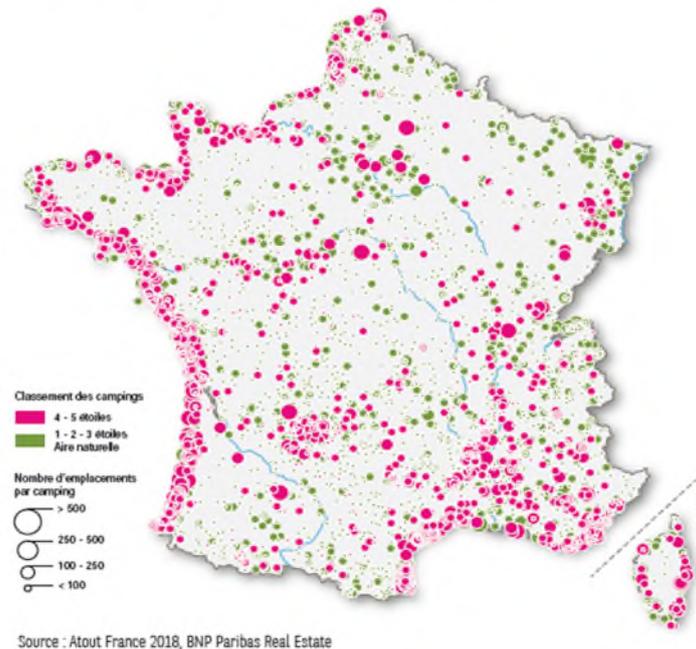
Le secteur de l'hôtellerie de plein air est florissant depuis 15 ans. Il a réalisé en 2018 une nouvelle année record, avec quelques 125 millions de nuitées, soit une hausse de 0,8% par rapport à 2017. En 2017/ 2018, son chiffre d'affaires a atteint 2,5 milliards d'euros. Cette croissance est essentiellement portée par la clientèle étrangère, en hausse de +2,5% par rapport à 2017, principalement allemande et britannique. Les campeurs français représentent 68% du total des clients.



On compte actuellement 8 000 campings dans l'Hexagone, ce qui fait de la France le 1^{er} parc européen de campings, le 2^{ème} au monde. L'hôtellerie de plein air constitue le 2^{ème} hébergement professionnel derrière les hôtels, avec une durée moyenne de séjour de 5,1 jours (1,8 pour les hôtels, 3,9 pour les résidences de tourisme et 4,7 pour les villages vacances).

Les régions Occitanie et Nouvelle Aquitaine sont en tête de liste de la fréquentation touristique dans les campings. On note toutefois que la Normandie et le Grand Est ont enregistré les plus fortes progressions en 2018.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES CAMPINGS EN FRANCE



1.1. Le camping haut de gamme : un succès grandissant

Les fonds d'investissement s'intéressent de plus en plus au camping : secteur sans cesse plus lucratif, il a fait sa révolution et s'industrialise.

Ce qui marche aujourd'hui, ce n'est plus le camping routard avec la tente et le réchaud, mais le camping haut de gamme, sédentaire, avec mobil-home tout équipé, une piscine, des jeux aquatiques, des clubs enfants et des spectacles. Il s'agit d'un changement de modèle économique avec l'émergence de véritables clubs de vacances, dans lesquels les « vrais » campeurs se sentent... comme des autruches entre deux bangalow.

Les campings 1 et 2 étoiles reculent, voire ferment. Près de 1 000 campings ont disparu en 20 ans, soit 50 000 emplacements, faute d'avoir su s'adapter aux évolutions des attentes des consommateurs : la clientèle veut une foule d'équipements, parmi lesquels arrivent en tête de liste la piscine et le wifi. Ces campings, qui visent les classes moyennes et populaires, peinent à s'adapter à leurs attentes de confort : micro-ondes, chauffage... Beaucoup de petits campings sont restés « dans leur jus », version années 60-70. Or, 80% des familles bénéficiant des aides VACAF¹ partent chaque année en vacances dans les campings avec un coût moyen de séjour de 827,75€, et n'opte pas ou peu pour les établissements une ou deux étoiles. Par ailleurs, on trouve également en grande difficulté les campings municipaux, qui représentent 23% de l'offre en France. En taille, ces derniers peuvent être très grands, mais ils sont souvent mal classés au niveau des services et des équipements. Face aux baisses de dotations, beaucoup de communes tentent de s'en séparer, en les vendant à des privés ou en signant des baux commerciaux. Cela s'accompagne en général d'une montée en gamme, à l'exemple de Quiberon, où le camping municipal du Goviro (2 étoiles) a été

¹ Aides financières accordées par la caisse d'allocations familiales pour favoriser les vacances des familles en France métropolitaine

confié *via* une délégation de service public à une société privée Odalys Plein air pour en faire un 5 étoiles, non sans plusieurs manifestations locales.

Aujourd'hui, beaucoup de campings ont su monter en gamme et ressemblent à des villages de vacances. En France, le haut de gamme représente 1 camping sur 5, mais capte la moitié des campeurs. La « premiumisation » de l'offre a été accompagnée d'une augmentation des tarifs : les prix dans l'hôtellerie de plein air ont progressé de 27% depuis 2010, ce qui représente une augmentation bien plus forte que celle des tarifs des hôtels et des villages de vacances (+11%).

1.2. Un secteur en restructuration

Le secteur de l'hôtellerie de plein air attire de grands poids lourds de la finance depuis les années 2010, qui rachètent un à un les campings indépendants. Ces acteurs sont attirés par les bonnes perspectives d'activité des campings, leur haut niveau de marge et la forte atomisation de l'offre avec plusieurs milliers de sociétés indépendantes. Le marché français est estimé à 2,5 milliards d'euros par an.

Si l'intérêt grandissant des OTA (agences de voyage en ligne) pour l'hôtellerie de plein air, inquiète les professionnels du secteur, il semble que les sites internet des campings restent privilégiés par les clients lors de leur réservation, garantissant des marges plus importantes pour les propriétaires.

Face au durcissement à venir de la concurrence entre chaînes nationales et indépendants et à la percée des OTA, les acteurs de l'hôtellerie de plein air devront être capables, pour survivre, de maîtriser les concurrences et appréhender l'évolution des comportements touristiques, de se diversifier et monter en gamme pour concurrencer les plateformes de particuliers, de digitaliser leur offre touristique et de loisirs, de se différencier par des concepts originaux ou à valeur ajoutée (multi-services...), d'investir en prenant appui sur les spécificités locales et les forces vives des acteurs territoriaux.

2. Les acteurs

Outre les autres modes d'hébergements, la concurrence semble importante dans le secteur de l'hôtellerie de plein air. Parmi les 221 campings classés 5 étoiles en 2019, près de 6 sur 10 sont dans une chaîne ou un groupe.

2.1. Chaînes de camping, groupes et indépendants

- **Les chaînes** : ce sont des groupements de campings **indépendants**, qui adhèrent à un concept et des valeurs dans lesquelles ils se retrouvent. Ils définissent alors une unité qui leur permet de se distinguer dans le paysage du tourisme de plein air. Elles se développent principalement par le biais du succursalisme (Campéole, Capfun, Siblu...), une chaîne de franchisés (Flower Campings, Yelloh ! Village...) ou un groupement (Airotel, Les Castels, Les Pieds dans l'Eau...). Un cahier des charges et des règles doivent être respectées par tous. Si les campings ne sont pas nécessairement soumis à une politique tarifaire commune, ils bénéficient généralement d'une politique d'achat groupé pour réduire leurs coûts. Ils sont également

soumis à une identité visuelle pour être facilement reconnaissables, mais conservent une identité propre malgré tout.

Selon l'Officiel des terrains de campings, on compte en 2019, 433 campings qui appartiennent à des chaînes (parmi lesquels 18,5% de 5 étoiles, et 43% de 4 étoiles).

- **Les groupes** : il s'agit de sociétés, personnes, familles, ou fonds d'investissements qui achètent des campings et les gèrent sous le nom de leur marque. Il n'y a pas plusieurs patrons de campings, mais des directeurs salariés du groupe. Le patron est l'actionnaire principal ou le propriétaire du groupe. Ce dernier grandit au fur et à mesure des achats d'établissements ou la reprise de gérances telles que locations ou délégations de service public. La politique tarifaire est fonction de chaque camping, mais tous répondent à un cahier des charges précis tant au niveau de l'identité que des infrastructures, services, et animations.

En 2019, la France compte 610 campings dans des groupes (8% de 5 étoiles, 43% de 4 étoiles).

- **Les indépendants** : majoritaires en nombre en France. Le patron du camping est le seul responsable de sa gestion. Le contexte concurrentiel actuel a amené beaucoup d'indépendants dont les capacités d'investissement sont moindres à réagir en rejoignant des chaînes. Si la solution intéresse beaucoup de candidats, au final, peu d'entre eux arrivent effectivement à intégrer ces ensembles dont les critères de sélection sont toujours plus sévères. Pour ceux qui restent indépendants (par choix ou par dépit), l'optimisation des coûts passe en général par l'adhésion à une centrale d'achats (Le Gain, Cèdre Camping...) ou encore par l'investissement dans des outils de promotion et de commercialisation (sites internet, réseaux sociaux...). Certains campings s'associent même pour créer des portails de réservations communs afin de contrer l'offensive des OTA (agences de voyage en ligne) et rétablir les marges.

2.2. Présentation des principaux concurrents du secteur

- **ECG (european camping group)**, l'ex-groupe Homair (changement de nom en 2017), est le numéro 1 de l'hôtellerie de plein air en France, de par son chiffre d'affaires (297 millions d'euros pour l'exercice 2018). 7 marques complémentaires contribuent au rayonnement de son activité : Homair, Palmier Ocean, Eurocamp, Al Fresco, Roan, Go4Camp, et Camping Vision. Le groupe commercialise 276 campings en Europe (soit environ 20 000 nuitées locatives), à plus de 90% des mobil-homes, dans 300 destinations. L'objectif du groupe est de reprendre 4 à 5 campings par an en France dans les 3 à 5 ans à venir.

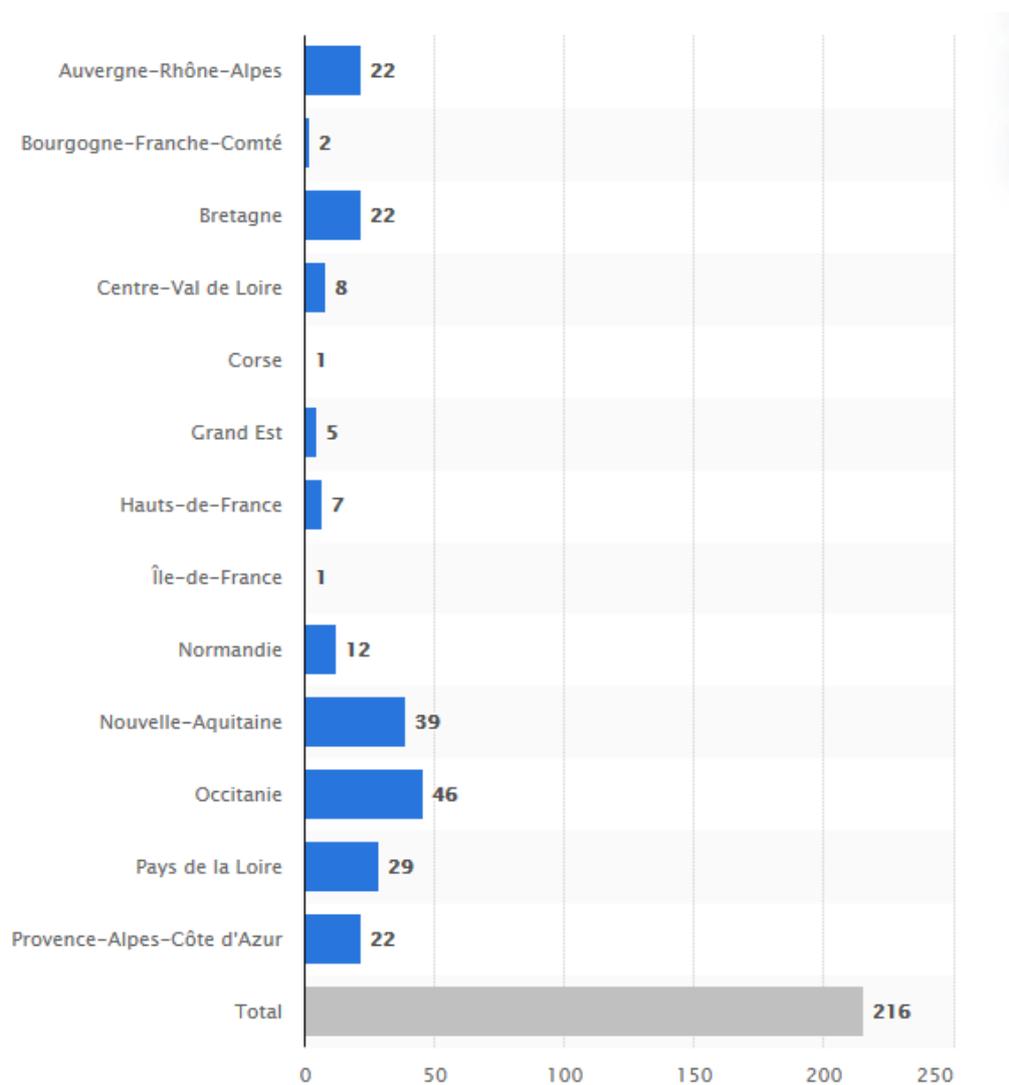
- **Vacanceselect (anciennement Vacalians)**: s'impose comme un des acteurs majeurs de l'hôtellerie de plein air à l'échelle européenne par son chiffre d'affaires (245 millions d'euros en 2017, 270 millions en 2018), son nombre de destinations camping (1 200), son nombre d'hébergements (20 000) et d'emplacements (31 000), le nombre de clients accueillis par an (3 millions). Le groupe Vacanceselect gère en propre 58 campings, et compte 7 campings franchisés, 250 campings partenaires et 850 campings affiliés. En 2018, Vacalians propose une nouvelle collection de campings clubs très haut de gamme sous la marque Amac, où sont déployées des offres exclusives de services premium et personnalisées. Aujourd'hui, le groupe est présent dans 16 pays. Il a pour ambition d'accélérer le développement de ses trois marques ombrelles : Campings Tohapi (séjours), Canvas Holidays (distribution), et Gain (service B to B aux campings indépendants). Ils ont même créé la « Vacanceselect Academy », première université d'entreprise de l'hôtellerie de plein air ! Le groupe centre son modèle stratégique sur l'expérience client sur toute la

chaîne, de la distribution à l'excellence opérationnelle. Cela passe par le lancement d'un plan digital très ambitieux dans chaque étape de la relation client, ainsi que par le développement d'une culture de services dans tous les métiers du groupe (séjour/distribution/services BTB aux campings indépendants). Le groupe se développe ainsi autour de 3 axes forts : montée en gamme, innovation et expansion.

- **Yelloh Village** : regroupe 84 campings-villages en France (77), Espagne (6), Portugal (1). Fonctionne sous la forme d'une chaîne de franchisés qui rassemble les meilleurs professionnels du secteur. L'objectif est de s'inscrire comme premier réseau de campings villages haut de gamme. Le chiffre d'affaires 2018 du groupe est de 196 millions d'euros, il compte 22 755 hébergements (12 723 locatifs et 10 032 emplacements), 3 654 employés à temps plein.

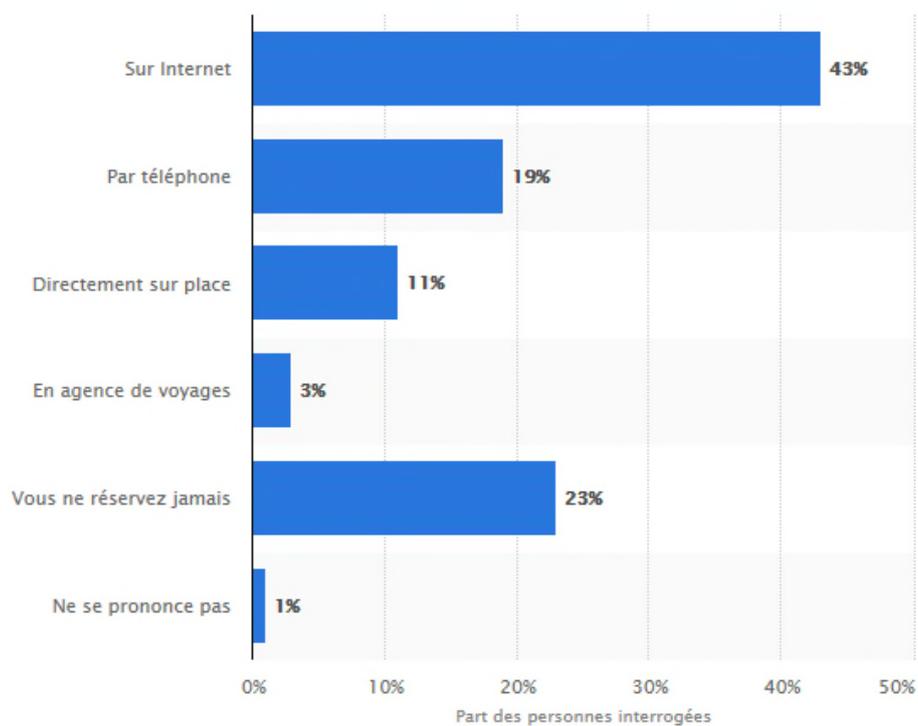
Annexe 2. Nombre de campings 5 étoiles en France par région en 2018

Source : OpinionWay, juillet 2018



Annexe 3. Modes de réservation choisis par les Français pour un séjour en camping en 2018

De manière générale, comment réservez-vous votre séjour dans un camping ?

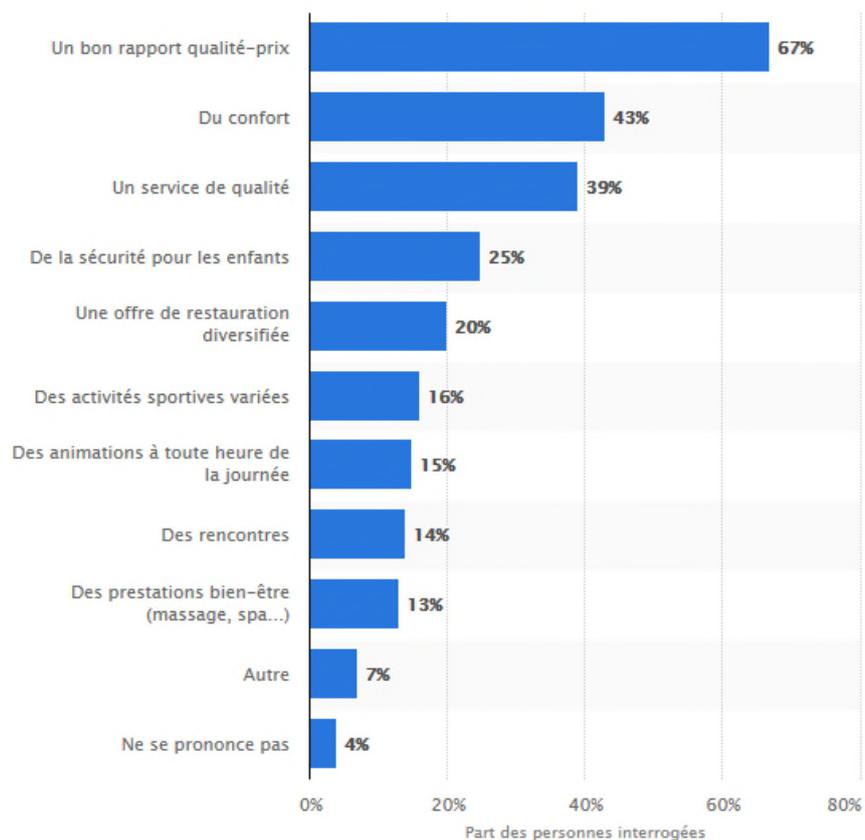


Source : Opinion Way, juillet 2018

Annexe 4. Attentes des Français envers le camping en 2018

Source : OpinionWay, juillet 2018

Qu'attendez-vous aujourd'hui des campings ?



CONTROLE DES CONNAISSANCES EXAMEN TERMINAL
Session 1 Semestre 5
UE 51B Les fondements marketing des entreprises sportives

Date : Octobre 2021
Durée : 2h

Promotion : **L3 MS**

**Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie
sans oublier d'indiquer votre nom, ainsi que sur chaque intercalaire.
Les candidats sont tenus de rendre une copie même blanche.**

Sujet de AM Lebrun

Stagiaire au sein de l'entreprise Cap Monde (voir annexe) qui est spécialisée sur le segment des séjours pour enfant, vous êtes chargé(e) d'analyser la situation actuelle de l'entreprise et de lancer un nouveau service touristique (événement d'un week-end) à destination des 18/25 ans. Dans le détail vous devez

- 1 Présenter un benchmarking concurrentiel de Cap Monde sur le segment de 18/25 ans.

- 2 Clientèle
Après avoir expliqué la différence entre un segment et une « néotribu » au sens de Maffesoli et Cova, vous présenterez les caractéristiques de la génération Z, clientèle potentielle de Cap Monde.

- 3 Après avoir défini les notions suivantes :
Définition de la servuction (Eiglier et Langeard)
Définition de la rencontre et de la relation de service
Présentez la perspective client de Gummesson (1993)

Vous présenterez la servuction (4 cases) et le blueprint du service suivant : un événement d'un week-end (du samedi matin au dimanche après-midi) organisé en moyenne montagne dont l'objectif est de proposer une course ludique à la cible des 18/25 ans amoureux de la course et de la nature. Dans la zone du camping il y a des installations pour manger et boire ainsi que des toilettes et des douches avec de l'eau chaude pour les participants. Après la remise des prix un repas « pasta party » et un concert seront proposés aux participants. Le site est accessible en voiture ou en train.

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL
Session 1 - Semestre 5
UE55a – Du tourisme sportif au marketing touristique et de destination
K. Tanoh

Date : Octobre 2021
Durée : 2h

Promotion : **L3 MS**

**Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie
sans oublier d'indiquer votre nom ainsi que sur chaque intercalaire.
Les candidats sont tenus de rendre une copie même blanche.**

Après lecture du cas joint,

1. Après lecture du cas joint, établissez une analyse interne et externe de « EV'AZUR » au moyen de la matrice SWOT (14 pts).

2. A partir de cette analyse proposez des objectifs de développement cohérents pour la croissance de « EV'AZUR » (6 pts).

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL**Session 1 - Semestre 5****UE55b – Management de projet de services sportifs et de loisirs**

Date : Octobre 2021

Promotion : L3 MS

Durée : 2 h

Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie sans oublier d'indiquer votre nom ainsi que sur chaque intercalaire. Les candidats sont tenus de rendre une copie même blanche.

Sujet de Q. Neveu :

Analyse /5pts

Pour mener à bien un projet, il existe différents types d'analyses à mettre en place. Lesquelles ? (*ne détaillez pas le fonctionnement de chacune*)

Leur complémentarité est essentielle, mais pris par le temps vous ne pouvez en faire qu'une seule ? Laquelle privilégiez-vous et pour quelles raisons ?

Planification /10pts

A partir du tableau suivant, réalisez une matrice des antécédents, concevez un diagramme de Pert, présentez les dates de réalisation, les marges de réalisation ainsi que le chemin critique. (*10pts*)

Tâche	Antécédent	Durée
A		7
B	V	10
C	A	12
D		9
E	A	3
F	D	11
G	E-R	6
H	Q	3
I	K-L	6
J	N	8
K	B	2
L	F-T-B	16
M	P	12
N	Q	7
O	H	9
P	S-I	8
Q	W-G	1
R	D	2
S	W-G	9
T	X	4
U	K-L	12
V		1
W	C	7
X		8
Y	U	1

Tableau de bord /5pts

Selon vous, quel intérêt présente un tableau de bord de projet ? Selon quels principes l'alimentez-vous ?

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL
Session 1 - Semestre 6
UE61B – Enquêtes

Date : Janvier 2022

Promotion : **L3 MS**

Durée : 1h30

Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie sans oublier d'indiquer votre nom ainsi que sur chaque intercalaire. Les candidats sont tenus de rendre une copie même blanche.

Sujet de K. Tanoh

Question 1 (12 pts)

Construisez un guide d'entretien répondant à une problématique de votre choix ?

Question 2 (8 pts)

Citez et commentez les différentes étapes d'une analyse des données de mesure ?