



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

Le développement de nouvelles activités dans les villages vacances associatifs, une réponse aux besoins de financements

Présenté par :

Léonie BÉGUET

Année universitaire : 2019 – 2020

Sous la direction de : **Francis VAYRE**



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

Le développement de nouvelles activités dans les villages vacances associatifs, une réponse aux besoins de financements

Présenté par :

Léonie BÉGUET

Année universitaire : **2019 – 2020**

Sous la direction de : **Francis VAYRE**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propres à leur auteur.e.

Remerciements

Je tiens à commencer ces remerciements par Monsieur Vayre, mon maître de mémoire qui m'a supportée pendant les deux années de ce master. Sans son expérience et ses conseils, ce mémoire ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui.

Merci également à notre responsable de formation Monsieur Barthe. J'ai également une pensée particulière pour Monsieur Pichon dont les cours m'ont beaucoup apporté ainsi que les différents projets menés pendant le master.

Merci à mes camarades de promotion, des formations MHR et MIT. Nous avons partagé deux années de nos vies et de nombreux projets. Leurs expériences ont forgé mes compétences et connaissances dans un secteur qui m'était encore inconnu deux ans et demi en arrière.

Merci à toutes ces personnes (proches, connaissances, clients, anonymes) ayant pris le temps de répondre au questionnaire. Leurs témoignages m'ont été d'une aide précieuse.

Un immense merci à toute l'équipe du VTF Les Florans : la salle, la cuisine, la plonge, l'entretien, la maintenance, l'animation et la réception. Leur bienveillance et leur envie de partager leur métier m'ont permis de vivre ma meilleure expérience professionnelle. Une pensée particulière pour Caroline Sacleux, la directrice qui m'a donné ma chance et cru en moi. Elle m'a tellement appris au cours de ces quelques mois. Merci aussi à François Breyer, son adjoint et responsable d'hébergement pour le partage de son expérience et de m'avoir formé à mon futur métier.

Enfin merci à mes proches pour tout leur soutien. J'ai une pensée toute particulière pour deux personnes. Laurence, mon infatigable et méticuleuse relectrice qui traque les fautes et incompréhensions de mes rapports et mémoires depuis le DUT ! Merci pour ces heures passées et tes encouragements. Romain, mon compagnon de rédaction et surtout mon soutien de tous les jours.

Sommaire

Remerciements	5
Sommaire.....	6
Introduction générale	7
Partie 1 Les villages vacances associatifs en recherche de nouveaux financements.....	10
Chapitre 1 Le contexte de développement des villages vacances.....	12
Chapitre 2 Les associations : cadre de référence des villages vacances associatifs.....	37
Chapitre 3 Le secteur de l'événementiel	54
Partie 2 Présentation et investigation terrain : VTF Les Florans	78
Chapitre 1 Un établissement de VVA : VTF Les Florans et le cadre de la mission	80
Chapitre 2 Le développement des activités événementielles à travers l'approche marketing.....	105
Chapitre 3 Les outils exploratoires	129
Partie 3 Réponses au développement du village vacances associatif Les Florans	143
Chapitre 1 Le diagnostic du VV Les Florans.....	145
Chapitre 2 : L'analyse des résultats de recherche.....	163
Chapitre 3 Les préconisations pour le développement de l'activité séminaire au village Les Florans.....	186
Conclusion générale.....	205
Bibliographie.....	208
Table des annexes	211
Table des sigles et abréviations	234
Table des figures	235
Table des tableaux.....	237
Table des matières.....	238

Introduction générale

Pour leurs vacances de 2020, les français.e.s ont largement opté pour la destination France dans un contexte de crise sanitaire et de fermeture des frontières. Les campings et villages vacances associatifs ont été privilégiés à 77%, contre 65% en 2019 et 74% des personnes interrogées envisagent de choisir ces lieux pour 2021¹. Ces produits en croissance ont bénéficié d'un attrait se pérennisant à moyen terme.

Le secteur des villages vacances (VV) regroupe des lieux d'hébergements touristiques concentrant dans une même offre l'hébergement, la restauration et l'animation. Une partie de ces établissements sont des villages vacances associatifs (VVA) dépendant du tourisme social (TS). Plusieurs marques opèrent dans le secteur comme Vacances Tourisme Famille (VTF), Village Vacances Familles (VVF), Villages Clubs du Soleil, ULVF... tout comme de nombreux organismes indépendants. La vocation première des VVA était de permettre aux familles les moins favorisées de partir en vacances en leur proposant des tarifs très attractifs.

Aujourd'hui ces structures sont victimes d'une concurrence accrue qui capte une partie de leurs clientèles historiques et notamment les plus solvables. D'autre part, il existe une baisse de certains financements, notamment publics, qu'ils leur étaient accordés par le passé. C'est en effectuant ces constats que la question de départ a été formulée :

Comment financer l'activité sociale des VVA ?

Une des réponses envisagée par certaines structures est le développement d'autres activités annexes, plus rentables. C'est le choix effectué par le village VTF Les Florans où s'est déroulé le stage. La direction a pour volonté d'accueillir plus d'événements mais elle se retrouve face à la difficulté d'en trouver, notamment pour les périodes creuses en activité. La mission de stage a été définie en ce sens, il s'agissait de développer l'activité

¹ VVF Ingénierie. *Étude : évolutions des tendances des vacances et perspectives 2021*, septembre 2020. Disponible sur <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-brevs/communiqu-de-presse/14083-article/etude-vvf-evolutions-des-tendances-des-vacances-et-perspectives-2021>, consulté le 14 octobre 2020.

événementielle et plus particulièrement pour des événements professionnels. Seulement, l'accueil de ce public ne constitue pas la spécificité des VVA et d'autres acteurs travaillent déjà sur ce créneau. Il est donc apparu la problématique suivante :

**Comment une structure de VVA peut-elle proposer une offre différenciée,
afin de capter une clientèle événementielle professionnelle ?**

Le développement a été structuré en trois parties.

La première permet de définir l'ensemble du champ d'étude du sujet. Il s'agit d'abord de la présentation du contexte de création et de croissance des VV et plus particulièrement des VVA. Les structures associatives sont ensuite étudiées puisqu'elles constituent l'environnement de prédilection des VVA. Enfin, il convient de réaliser un focus sur le secteur de l'événementiel, choisi par la structure comme terrain d'extension de ses activités.

La deuxième partie, est consacrée au terrain d'étude. Elle débute avec une présentation détaillée du secteur des VV tels qu'ils existent aujourd'hui puis du VTF Les Florans. La mission de stage est ensuite détaillée. Puis, un focus est réalisé sur les notions de marketing indispensables pour expliciter les axes de travail. En effet, le développement pourrait passer par trois orientations marketing : l'offre, l'image et les méthodes de communication-commercialisation. Ces trois axes amènent enfin à la création de trois outils de vérification.

En conclusion, la troisième et dernière partie est consacrée aux différents résultats, d'abord à travers un diagnostic de l'établissement puis une analyse des données obtenues grâce aux outils exploratoires. Ces deux phases permettent de finalement formuler différentes préconisations pour le futur développement du VTF Les Florans dans l'accueil d'événements professionnels.

La méthodologie de travail est résumée dans le schéma ci-dessous.

Figure 1 Méthodologie de recherche²



² Source : Réalisation personnelle

Partie 1

Les villages vacances associatifs en recherche de nouveaux financements

Introduction partie 1

Afin de mettre en œuvre cette mission de développement de l'activité séminaire dans le VVA Les Florans, il est nécessaire de s'interroger sur le contexte de développement de ces trois éléments : les VV, les associations et les événements professionnels.

Tout d'abord, le premier chapitre est consacré à l'étude globale de l'évolution du secteur des VV. Les contextes économiques puis sectoriels sont analysés afin de déterminer les caractéristiques du produit VV.

Ensuite, le deuxième chapitre s'intéresse aux spécificités des associations. Les VVA assument des contraintes particulières qu'il convient de connaître pour bien comprendre les enjeux en termes de financement.

Enfin, le troisième chapitre permet de mieux comprendre le produit séminaire. D'abord, la présentation globale du secteur de l'événementiel aide à déterminer ce qu'est un événement et d'en différencier les nombreuses formes. Puis, un focus sur les événements professionnels fournit des éléments plus précis sur leurs caractéristiques particulières.

Afin de comprendre ce qu'est le produit VV, il est nécessaire de s'intéresser à son contexte de développement avec une présentation en deux temps. Premièrement, l'économie sociale et solidaire (ESS) regroupe des acteurs privés œuvrant dans l'aide aux populations fragiles. Ces structures cherchent à développer des nouveaux modèles de production, distribution et/ou consommation. Deuxièmement, des acteurs du tourisme opèrent au sein de l'ESS, notamment ceux du TS. Ce mouvement a été développé en premier lieu afin d'aider au départ en vacances des personnes économiquement fragiles et de développer de nouvelles formes d'accueil adaptées. C'est dans ce contexte que sont nés les premiers VV, un produit pensé pour les familles et qui a su évoluer au cours des décennies.

1. L'économie sociale et solidaire en France

1.1. Les fondements

Avant de parler de l'ESS dans sa forme actuelle, il est nécessaire de revenir sur ses origines. Au XIII^{ème} siècle avec l'apparition de coopératives comme les fruitières du Jura et de Franche-Comté, une nouvelle forme d'économie va émerger : l'économie sociale (ES). Elle va se structurer au début du XIX^{ème} avec notamment l'apparition d'autres formes d'organisations. Si les coopératives sont fortement liées au christianisme, d'autres structures laïques vont apparaître sous la forme des mutuelles et des associations. Les premières vont exister légalement à partir du 1^{er} avril 1898 et la signature de la Charte de la mutualité, et les secondes vont être structurées par la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association.

Charles GIDES sera le premier à écrire au sujet de l'ES. Il la définit comme n'étant pas une économie politique mais plutôt un sujet social. En effet, l'objectif premier des organisations de l'ES est de faire primer l'humain sur le capital. Pascal GLÉMAIN (2019, p18) résume les valeurs que l'ES a cherché à défendre au cours des décennies comme

« des règles du jeu, de la production et de l'échange, qui puissent tout à la fois assurer l'épanouissement des êtres humains, l'équité entre les sociétés, la sauvegarde de la biosphère et des droits des générations futures ».

Toutes ces caractéristiques n'ont pas été mises en œuvre simultanément mais elles ont toutes été défendues à un moment donné par des structures de l'ES. Un autre élément caractéristique de ces organisations est leur ancrage local. En effet, elles opèrent dans des activités économiques non délocalisables, même si elles restent diffusables dans les territoires. L'ES était considérée comme une entité appartenant à la République, au-delà des clivages politiques, ce qui explique en partie sa pérennité. Cependant en son sein, il existait des idéologies assez diverses et certaines organisations avaient des projets politiques radicaux face au capitalisme.

Dans les années 1980, la fin des Trente Glorieuses vient bouleverser le paysage économique. Un certain nombre d'initiatives vont naître pour venir en aide aux populations dans le besoin, plus nombreuses qu'auparavant. Elles vont se regrouper sous appellation d'économie solidaire. Puis, dans les années 1990, cette notion va s'élargir pour regrouper des pratiques économiques ayant pour objectif de renforcer le lien social (LACROIX et SLITINE, 2019, p13). Si l'ES a souvent été liée au christianisme, l'économie solidaire n'est pas une économie basée sur le don et la charité chrétienne. La reconnaissance institutionnelle du secteur interviendra en 2000, avec la création du poste de secrétaire d'État à l'Économie solidaire.

Au début des années 2000, les organisations de l'ES et de l'économie solidaire prirent conscience qu'il serait plus avantageux pour elles de se focaliser sur ce qui les rassemblait, plutôt que sur ce qui les différençait. Un rapprochement s'opéra, au travers de l'ESS. Tout en conservant les traditions, cette économie promeut de « *nouvelles initiatives de citoyens notamment en matière de solidarité, de protection de l'environnement et de création de nouveaux services* »³. Ces pratiques se développent selon les nouveaux besoins sociaux, identifiés par les acteurs agissant sur le territoire. L'ESS n'est pas une alternative radicale au capitalisme

³ CALAME Pierre. *Essai sur l'Économie*. Paris : édition Charles Léopold Meyer, 2009, pages 191-192.

comme certains courants de l'ES l'ont souhaité dans leur projet. Elle incarne un courant complémentaire au système en place et aux grandes entreprises.

Les grands secteurs de l'ESS vont s'associer pour créer les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS) qui seront regroupées dans un Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CNCRESS) dès 2004. Leurs missions sont diverses :

- représentation des organisations de l'ESS auprès des acteurs privés et des pouvoirs publics ;
- appui au développement des entreprises de l'ESS ;
- promotion du secteur dans les territoires et les instances publiques ;
- formation des dirigeants et salariés ;
- collecte, exploitation et mise à disposition des données sur l'ESS.

1.2. Qu'est-ce que l'ESS ?

Dans le monde, des initiatives de différentes natures voient le jour et différents courants de pensée tentent de définir le contexte d'évolution des entreprises sociales au sens large. Quatre principaux peuvent être retenus (MERTENS et al, 2010, p69 et suiv) :

a) L'économie sociale est un courant européen qui prône l'existence d'un troisième secteur coexistant à côté du secteur privé capitaliste et du secteur public.

b) Le secteur *nonprofit* vient des États-Unis. Les organisations *nonprofit* sont l'équivalent des associations en Europe et les entreprises sociales seraient l'évolution de ces structures vers un modèle plus entrepreneurial.

c) L'entrepreneuriat social est également originaire des États-Unis. Ici, la notion d'innovation sociale est fondamentale, l'entrepreneur social est celui qui apporte des changements dans la société, la manière de produire ou de travailler.

d) Le secteur *non marchand* est un courant développé en Belgique francophone et en France. Il s'agit d'organisations avec une finalité non lucrative dont les ressources viennent en partie de la vente de produits mais dont le prix ne couvre pas les coûts de

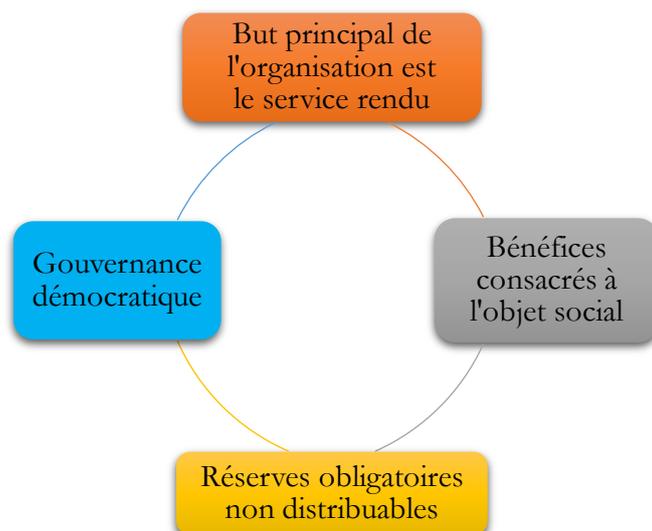
production. Dès lors, ces organisations font également appel entre autres aux aides publiques, aux dons ou au bénévolat pour réaliser leur activité.

En France, il aura été nécessaire d’attendre 2014 pour que le secteur de l’ESS bénéficie d’une existence légale, grâce à loi du 31 juillet 2014 relative à l’ESS dite loi Hamon. Celle-ci donne la première définition officielle de l’ESS qui

« est un mode d’entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l’activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé. [...] L’ESS est composée des activités de production, de transformation, de distribution, d’échange et de consommation de biens ou de services. »⁴.

Cette loi dispose quatre grands principes cumulatifs que doivent respecter toutes les organisations voulant intégrer l’ESS.

Figure 2 Les quatre principes fondamentaux de l’ESS⁵



Premièrement, les organisations de l’ESS fonctionnent selon un modèle économique différent de celui des autres acteurs du secteur privé (LACROIX et SLITINE, 2019). Leur but premier n’est pas de réaliser des profits et elles ont interdiction d’en distribuer. Néanmoins, il est sain pour ces organisations d’en générer, afin d’être financièrement viables et d’assurer leur bonne gestion. Elles sont basées sur un modèle économique dit

⁴ Article 1-I et II de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l’économie sociale et solidaire

⁵ Source : Article 1-I de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l’économie sociale et solidaire

hybride. La plupart bénéficient d'un mix de ressources entre les marchandes comme la vente de biens et services, et les ressources non marchandes tels que les dons, les subventions... De plus, certaines structures peuvent bénéficier de ressources humaines gratuites avec le bénévolat et le volontariat.

Un des autres grands piliers de l'ESS est la gouvernance démocratique. Toutes les parties prenantes de l'organisation, internes et externes, doivent être placées au centre des décisions. Cette démocratie peut s'incarner de différentes manières selon les structures puisqu'elles ont des tailles, des statuts, des projets ou encore des organisations différents. Le principe de base est celui d'une personne = une voix, peu importe la contribution apportée par l'adhérent. Certains usagers et bénéficiaires pouvant être dans l'incapacité d'exercer cette prérogative (du fait de l'âge, d'un handicap...), peuvent être représentés par le directeur d'établissement, leur famille... Pour les organisations sous statut commercial, le législateur a cherché un fonctionnement plus souple qui préserve tout de même la fonction démocratique. Les entreprises commerciales doivent donc associer les parties prenantes aux décisions de l'organisation, sans que des modalités spécifiques soient précisées par la loi.

Enfin, toutes ces organisations bénéficient d'un ancrage territorial fort. La production des produits et services crée le plus souvent des emplois non délocalisables car elle répond à des besoins sociaux de proximité. Les organisations de l'ESS sont « *des agents de la régulation territoriale (faisant émerger de nouveaux besoins sociaux auxquels elles apportent des solutions) et des acteurs de la gouvernance territoriale* » (LACROIX et SLITINE, 2019, p56). Il est nécessaire pour elles de bien identifier les dynamiques du territoire et les demandes exprimées par les acteurs locaux. De plus, « *l'ESS est souvent le premier employeur dans les petites collectivités, notamment en milieu rural, et est l'une des rares formes d'économie privée à s'intéresser aux zones rurales défavorisées.* » (LACROIX et SLITINE, 2019, p32). De même, ces organisations sont souvent présentes dans les zones urbaines en difficulté. Elles investissent des territoires non rentables ou du moins trop risqués pour les acteurs traditionnels du secteur privé et où les pouvoirs publics n'ont plus les moyens d'agir.

Pour terminer, différentes formes d'organisations peuvent rejoindre le secteur de l'ESS.

Il existe quatre types de structures historiques :

- les associations ;
- les mutuelles de santé ou d'assurance ;
- les coopératives d'entreprise, de salariés, d'usagers, de crédit et les sociétés coopératives d'intérêt collectif ;
- les fondations d'entreprise, de personnes ou abritées.

Depuis la loi de 2014, les entreprises commerciales peuvent également en faire partie si elles respectent la double condition d'utilité sociale et les principes de gestion imposés par la loi. Les organisations de l'ESS sont donc de formes et de tailles très diverses. Toutefois, elles revêtissent les caractéristiques communes évoquées précédemment qui découlent de la loi mais également de la pratique.

1.3. La situation actuelle

1.3.1 Données générales

Il est assez difficile d'établir des statistiques précises sur le secteur de l'ESS car avant 2014, l'absence de définition ne permettait pas de déterminer quelles organisations en faisaient effectivement partie. Les décomptes sont donc relativement récents et les chiffres probablement sous-estimés. Il est tout de même possible de constater la part grandissante de l'ESS dans l'économie française et son importance dans certains secteurs. En France, il est estimé que l'ESS contribue pour 6 à 8% du Produit Intérieur Brut (PIB) national, les associations représentant à elles seules 3,2% du PIB⁶.

En termes d'emplois, entre 1980 et 2010, le secteur de l'ESS tel qu'il est aujourd'hui défini a doublé sa présence passant de 1,1 million à 2,3 millions de salariés. Entre 2000 et 2015, le nombre de salariés dans l'ESS a augmenté quatre fois plus que celui de l'ensemble de l'économie, avec +26% d'emplois dans l'ESS contre +7% au total

⁶ BIDEF Eric. L'économie sociale et solidaire en France, un secteur en expansion. *Informations sociales*, 2019, n°199, p 10-13.

(LACROIX et SLITINE, 2019). Néanmoins, il faut nuancer ces chiffres qui ne sont pas toujours des créations d'emplois mais plutôt des redirections. En effet, une partie des emplois publics supprimés par l'État ou les collectivités territoriales, se retrouvent dans les organisations de l'ESS qui reprennent les missions abandonnées par le secteur public.

Tableau 1 Les chiffres de l'ESS en France en 2014⁷

	Associations	Coopératives	Mutuelles	Fondations	Total organisations ESS	ESS/ économie globale
Entreprises	154 095	8 174	792	476	164 077	8,8%
Établissements	184 560	26 760	8 298	1 518	221 136	9,6%
Nombre de salariés	1 840 000	308 532	136 723	83 010	2 368 265	10,5%
Nombre de salariés ETP	1 540 000	290 654	121 249	74 036	2 025 939	9,7%
Rémunérations brutes (milliards euros)	43,105	11,7	4,8	2,3	62	8,5%

Après la promulgation de la loi, la définition de l'ESS a permis un compte plus précis des organisations qui étaient rattachées à cet ensemble. Si l'ESS ne rassemblait que 8,8% des entreprises, celles-ci employaient plus de 10% de la population active. La majorité des organisations sont les associations qui représentent 94% des entreprises, 83% des établissements et comptent 78% des emplois.

Un certain nombre de caractéristiques de l'emploi au sein des organisations de l'ESS ont pu être établies :

- une moyenne d'âge des salariés située entre celle du privé (moins élevée) et celle du public (plus élevée) ;
- 2/3 des salariés sont des femmes ;
- environ 50% des cadres sont des femmes, un chiffre proche du secteur public mais largement supérieur aux autres entreprises privées ;
- des salaires plus bas, moins de CDI et temps plein sauf dans les mutuelles et les coopératives ;

⁷ Source : Observatoire national de l'ESS – CNCRESS, d'après l'INSEE Clap 2014

- une politique salariale plus égalitaire.⁸

En Europe, environ 10% des entreprises feraient partie de l'ESS et représenteraient 6,5% de l'emploi total. Cependant, il est difficile d'estimer ce nombre puisqu'il n'existe pas de définition commune ou de reconnaissance réciproque à l'échelle européenne.

1.3.2 Par secteurs d'activité

Aujourd'hui, la majorité des activités de l'ESS relèvent du secteur tertiaire. 2/3 des salariés sont répartis dans trois secteurs d'activités que sont l'action sociale, les activités financières et d'assurance, l'enseignement. Dans ces trois secteurs d'activité, les organisations de l'ESS sont majoritaires par rapport aux autres organisations privées et publiques. C'est le cas également dans d'autres secteurs comme la santé, le sport ainsi que les arts et spectacles. Certains domaines comme le social, l'enseignement ou la santé, relevaient par le passé du secteur public. Cela démontre l'importance des structures de l'ESS pour palier des besoins non satisfaits par l'État et ses composantes, malgré leur caractère indispensable.

Tableau 2 L'emploi dans les principaux secteurs d'activités de l'ESS (extrait)⁹

	ESS		Privé hors ESS		Public		Total des emplois (ESS + privé + public)
	Poids de l'activité dans l'ESS	Poids de l'ESS dans l'activité	Poids de l'activité dans le privé hors ESS	Poids du privé hors ESS dans l'activité	Poids de l'activité dans le secteur public	Poids du public dans l'activité	
Action sociale (1 ^{er} secteur de l'ESS)	40,8%	60,8%	1,3%	11,6%	7,7%	27,5%	
		968 021		184 688		437 838	1 592 140
Hébergement et restauration	1,1%	2,9%	6,2%	95,3%	0,3%	1,9%	
		27 518		904 328		18 029	948 928
Sport et loisirs	3,9%	56,9%	0,4%	37,5%	0,2%	5,6%	
		93 418		61 567		9 194	164 181

⁸ BIDEF Eric. Voir note de bas de page 6.

⁹ Source : Observatoire national de l'ESS – CNCRESS, d'après l'INSEE Clap 2014

Le secteur de l'hébergement et de la restauration était peu présent dans l'ESS mais plus dans le reste du secteur privé puisqu'il représentait 904 328 emplois. D'après l'Observatoire national de l'ESS-CNCRESS, plus récemment le secteur de l'hébergement et de la restauration représentait 1,8% de l'ensemble des établissements de l'ESS. Pourtant, dans la globalité du secteur privé hors ESS, ils représentent 10% des établissements sur l'ensemble des secteurs d'activité. En revanche, 4,2% des sociétés commerciales de l'ESS opèrent dans ce domaine. Ces chiffres peuvent s'expliquer par une bonne rentabilité de ces activités. Les organisations de ce secteur qui choisissent d'adhérer aux principes de l'ESS peuvent le faire pour diverses raisons. D'abord, elles peuvent répondre aux besoins de populations en difficultés qui n'ont pas accès aux offres commerciales traditionnelles. D'autre part, elles peuvent chercher à s'implanter dans des territoires délaissés ou porter des projets alternatifs, jugés trop risqués pour l'économie de marché. Enfin, de manière plus générale le secteur du tourisme dans l'ESS compte aujourd'hui 1 650 établissements et dégage un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros.¹⁰

1.4. Son avenir

Dans les prochaines années, la croissance du secteur de l'ESS ne fait que peu de doutes. Différents facteurs vont contribuer à l'augmentation des besoins habituellement pris en charge par l'ESS, notamment démographiques (prise en charge du vieillissement de la population, migrations...), sociétaux (innovations pédagogiques, le mieux manger...) ou encore environnementaux (défense des écosystèmes, recyclage, circuits courts...). Des besoins nombreux et différents pour lesquels les organisations de l'ESS auront une place à prendre. Toutefois, il leur sera nécessaire d'adapter leurs prestations selon les nouvelles tendances et attentes des bénéficiaires. Un autre enjeu sera la pérennisation de leurs financements, les aides publiques étant plus rares et la concurrence de plus en plus forte. Enfin, les structures de l'ESS souffrent de la crise de la démocratie participative, pourtant indispensable pour respecter le principe de gouvernance démocratique. Il leur sera

¹⁰ CAILLAUD Corinne. Coronavirus : l'économie sociale et solidaire à rude épreuve. *Le Figaro*, le 14 avril 2020. Disponible sur <https://www.lefigaro.fr/social/coronavirus-l-economie-sociale-et-solidaire-a-rude-epreuve-20200413>. Consulté le 14/04/2020.

nécessaire de proposer de nouvelles formes de participations plus aptes à mobiliser leurs parties prenantes.

Pour terminer, le manque de clarté sur la position de l'ESS place celle-ci entre privatisation du public et publicisation du privé. « *L'absence de volonté affichée, de la part des institutions de l'ESS, de réinventer les fondements du rapport salarial affaiblit ainsi la portée de l'idée selon laquelle on travaille « autrement » dans les entreprises de l'ESS.* » (HÉLY, 2017, p546). L'ESS devient une notion floue et certaines nouvelles pratiques managériales sont de fait associées aux organisations de l'ESS comme l'Ubérisation ou l'entreprise libérée, alors qu'il n'en est rien. La feuille de route ESS France 2018 réaffirme l'objectif « *d'incarner une économie exemplaire, fondée sur des comportements éthiques, transparents, mais aussi plus juste et plus équitable* » et pour les membres « *de garantir une cohérence forte entre leurs discours et leurs pratiques, notamment en matière de gouvernance démocratique et participative, de politiques managériales et de rémunération, ainsi que de responsabilités sociale et environnementale.* » (LACROIX et SLITINE, 2019). Il devient donc capital pour les acteurs de prouver le respect de ces valeurs qui font de l'ESS des organisations différentes. Cela passe notamment par la promotion de l'utilité sociale de ces dernières et la mesure de leur impact. En effet, les organisations de l'ESS ne produisent pas seulement de la valeur économique mais de la valeur sociale, bien plus complexe à évaluer. Elles doivent être en mesure d'évaluer leurs actions et leur fonctionnement grâce à des outils spécifiques qui permettent de prendre en compte l'intégralité de leur activité. Elles doivent ensuite en rendre compte et pouvoir s'améliorer selon les constats effectués. Cet objectif est d'autant plus important avec la montée de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les entreprises classiques qui brouille les frontières entre l'ESS et ces dernières. Enfin, cela leur permettra de démontrer leur plus-value afin de pérenniser leurs financements.

2. Le tourisme social, une composante de l'ESS

2.1. Qu'est-ce que le tourisme social ?

La notion de TS n'a jamais obtenu de définition internationale, il en existe de multiples qui diffèrent selon les pays et les institutions. Néanmoins, un document de référence a été établi pour le secteur, la Déclaration de Montréal, adoptée en 1996 à l'occasion du congrès du Bureau international du tourisme social (BITS). Celle-ci pose les principes du TS à travers le monde. Premièrement, il doit lutter contre les inégalités et les exclusions. Les droits universels au repos, au temps libre, aux congés payés et à la limitation des heures de travail sont essentiels et les acteurs du TS aident à les faire respecter en permettant au plus grand nombre de bénéficier d'un accès aux loisirs. Les vacances et les voyages sont considérés comme des expériences d'enrichissement personnel uniques. Deuxièmement, le TS est un acteur de l'aménagement du territoire et de développement local. En ce sens, son objectif est de développer le tourisme de manière durable et soutenue. Les organisations sensibilisent les touristes à la préservation de l'environnement et au respect des cultures découvertes en voyage. Troisièmement, le TS est un acteur économique mondial. Les flux de personnes et d'investissements produisent des richesses, néanmoins celles-ci ne bénéficient pas toujours à toutes les communautés, notamment celles qui accueillent. Le TS veille à une bonne répartition de ces richesses entre les acteurs. De plus, les emplois créés respectent les droits fondamentaux des travailleurs. Dernièrement, les organisations qui souhaitent se réclamer du TS doivent avoir pour objet principal la réalisation d'un projet d'intérêt général accessible au plus grand nombre. En revanche, leur statut juridique n'a pas d'importance puisque les règles sont différentes selon les pays.

Plusieurs auteurs ont tenté de donner une définition du TS. Selon CHAUVIN, l'objectif serait d'un côté d'« *assurer l'accès du plus grand nombre à des vacances épanouissantes* » (2002, p23) et de l'autre, d'avoir des organisations actrices de l'aménagement des territoires dans le besoin.

Pour FROIDURE (1997), le projet social du TS s'élaborerait autour de cinq éléments :

- le droit aux vacances ;
- l'éducation populaire ;
- répondre aux besoins des familles ;
- la Loi de 1901 relative au contrat d'association ;
- la participation à la politique d'aménagement du territoire.

Pour ces deux auteurs, il existerait un double enjeu, celui de l'accessibilité aux vacances et celui d'actions en faveur des territoires. Pour JOLIN et PROULX, il s'agit

d'« un concept qui réfère aux programmes, aux réalisations et aux actions visant à rendre effectif le droit aux vacances et l'accessibilité au tourisme à tous les groupes de la population [...] mais qui visent aussi la qualité de la relation entre les visiteurs et les communautés d'accueil. »
(2005, p 2).

Quant à NOGUÈS, il parle

d'« un noyau dur qui pourrait constituer le cœur des projets de tourisme social et réunir [les acteurs] autour des mêmes objectifs : maintenir l'accessibilité des vacances à tous, tout en préservant la qualité de l'accueil, les conditions de travail des personnels et en favorisant l'inscription de l'activité de l'[organisation] dans le développement local du territoire où elle se développe. » (2013, p124).

Ces trois auteurs rajoutent la notion de respect des personnes aussi bien les locaux que les travailleurs.

Deux grands enjeux peuvent être dégagés de ces définitions : l'accès aux vacances pour tous et un développement durable du tourisme, dans le sens du respect des territoires et des populations. Ces défis font écho aux grandes thématiques traitées par les organisations de l'ESS. Dès lors, est-ce que le TS peut être considéré comme une composante de cette économie ? D'après l'article 5 de la Déclaration de Montréal, il est explicitement indiqué que le TS est partie prenante de l'ESS. En France, il faut rechercher au travers de la loi de 31 juillet 2014 si le TS trouve sa place. L'article 2¹¹ dispose que

« Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes :

¹¹ Article 2 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;

2° Elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;

3° Elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2°. »

Il est possible de retrouver des caractéristiques du TS dans les trois paragraphes de cet article. En effet, il apporte un soutien à des personnes fragiles qui n'ont pas accès aux vacances, il lutte contre les exclusions et les inégalités, et il concourt au développement durable des territoires dans de multiples aspects.

Comment est-il possible de définir le TS face au tourisme commercial (TC) ? Il existe deux différences majeures provenant des deux grands enjeux dégagés précédemment :

a) Les tarifs proposés dans les structures de TS sont plus abordables et modulés selon le quotient familial. En revanche, le TC s'appuie sur le *yield management* pour élaborer sa politique tarifaire donc sur le principe de l'offre et la demande.

b) Le TS s'implante dans tous les territoires alors que le TC se concentre sur les zones d'attractivité touristique telles que le littoral et la haute montagne. Les structures de TS permettent à la population locale d'accéder à ses équipements et jouent un rôle important dans l'animation du territoire.

JOLIN et PROULX présument que le TS « ne s'oppose pas au tourisme « commercial » comme l'économie sociale et solidaire ne s'oppose pas à l'économie capitaliste ou à l'économie publique. Il s'agit d'une troisième voie dont il faut reconnaître les mérites dans une économie plurielle. » (2005, p 8). Les deux voies sont donc complémentaires proposant des offres différentes pour des publics et territoires assez distincts. Cependant, les frontières peuvent être de plus en plus floues entre les opérateurs et la concurrence prend parfois le pas sur la complémentarité.

2.2. D'où vient le tourisme social ?

Le développement du tourisme social a débuté en Europe au début du XXème siècle. Entre 1920 et 1940 la notion de populaire concernait tout ce qui avait attiré au peuple : les hébergements populaires, les congés populaires, le tourisme populaire... Cette notion a connu son apogée sous l'influence du Front populaire, un mouvement politique qui a gouverné la France de 1936 à 1938. Sous la pression de grèves d'une ampleur inédite, celui-ci a accordé en 1936 des avancées sociales importantes aux travailleurs français : semaine de 40 heures, salaire de base augmenté... C'est surtout l'instauration des 15 jours de congés payés qui vont révolutionner le tourisme des classes populaires, permettant les premiers départs en vacances. Des équipements tels que les maisons familiales et les VV vont se développer pour accueillir ces nouveaux vacanciers. Dans les années 1950, le terme de tourisme populaire sera remplacé sous l'influence des Belges par le terme de TS. Par la suite, des initiatives de TS se sont développées dans différents pays d'Europe (France, Belgique, Italie, Grèce...) et du monde (Mexique, Colombie, Québec...).

En France, le TS a permis de nombreux départs en vacances notamment pendant les Trente Glorieuses. Des systèmes d'aides au départ ont été mis en place grâce aux mouvements d'éducation populaire, aux associations, aux comités d'entreprise (CE), ou encore aux collectivités territoriales. Pendant longtemps, l'État a largement accompagné et soutenu ces démarches. Initialement, le TS était rattaché au ministère des affaires sociales puis dans les années 1980, il est passé sous l'autorité du secrétaire d'État au tourisme. Néanmoins, les aides au départ comme les bons vacances distribués par la Caisse d'allocations familiales (CAF) dépendaient toujours du ministère des affaires sociales. Divers changements ont eu lieu par la suite et actuellement, plusieurs organes se partagent la compétence du TS car il n'existe pas un ministère dédié au tourisme. La cohabitation de différents ministères, avec plusieurs politiques et de multiples financements implique qu'il existe non pas une mais des politiques sociales du tourisme en France.

Il existe un débat autour de la terminologie du TS. Celui-ci a longtemps concerné en priorité les populations défavorisées qui n'avaient pas les moyens de partir en vacances. À la fin des années 1980, des associations de tourisme ne veulent plus assumer le terme social qu'elles jugent trop restrictif vis-à-vis de la population qui peut effectivement prétendre à leur service. En effet, les structures avaient bien souvent élargi leur public et n'accueillaient plus seulement des clients non solvables. Une opposition forte va se créer entre ceux qui veulent ne s'occuper que des « *cas sociaux* » et ceux qui prônent une mixité sociale (CHAUVIN, 2002). Afin d'élargir la portée du secteur, le TS va devenir le tourisme associatif. L'enjeu social de cette démarche est de favoriser le brassage des populations au sein des organisations et de limiter les phénomènes d'exclusion. L'autre enjeu important est économique car accueillir seulement des clients non solvables n'est pas viable pour les organisations. Pourtant en 1997, la secrétaire d'État au tourisme reprend le terme de TS mais un compromis sera trouvé en 2001 avec le terme de tourisme social et associatif. Toutefois, il existe un écueil au mélange des termes TS et tourisme associatif. En effet, toutes les structures de TS ne sont pas des associations et inversement, toutes les structures associatives de tourisme ne font pas du TS. Elles peuvent travailler sur d'autres thématiques comme le développement durable ou le tourisme éthique. Pourtant les deux notions sont encore aujourd'hui trop souvent confondues.

Du côté des institutions, deux historiques à l'international et en France sont à retenir. L'*International Social Tourism Organisation* (ISTO) ou Organisation internationale du tourisme social a été créée en 1963, à l'époque sous le nom de BITS en tant qu'association internationale à but non lucratif. Elle se définit elle-même comme « *rassemblant des acteurs publics et privés du tourisme social, durable et solidaire à travers le monde, [l'] ISTO représente un tourisme accessible et respectueux.* »¹². L'organisation défend deux grands objectifs, celui d'un tourisme pour tous et d'un tourisme responsable. Pour cela, elle travaille autour de cinq grandes thématiques : l'accessibilité, le commerce équitable, l'environnement, la solidarité et la qualité de vie. Ces actions sont menées autant en direction des vacanciers que des accueillants. Elle conduit de multiples

¹² ISTO. *Qui sommes-nous ?* Disponible sur <https://isto.international/who-we-are/?lang=fr>. Consultée le 03/04/2020.

activités notamment la représentation de ses membres, au nombre de 159 actuellement répartis dans 40 pays. Plus largement, elle promeut les intérêts du TS auprès des instances du tourisme dans le monde. Elle anime un réseau d'acteurs, diffuse de l'information, accompagne et participe à des projets de TS.

En France, l'Union Nationale des Associations de Tourisme (UNAT) a été créée en 1920 et elle est reconnue d'utilité publique depuis 1929. C'est une association nationale qui compte également douze pôles régionaux. Elle a comme mission principale de représenter les acteurs touristiques à but non lucratif français. Avec 72 membres au niveau national et plus de 500 dans les régions soit plus de 1 400 établissements, elle est un organe fort dans le paysage national. L'UNAT défend la vision d'un TS et solidaire fonctionnant en accord avec les valeurs de l'ESS. D'autre part, elle mène des actions pour favoriser le départ en vacances et soutient les territoires, conformément aux principales missions du TS. Enfin, elle conduit d'autres activités comme l'accompagnement de ses membres, la valorisation du secteur auprès de divers interlocuteurs, la production de contenus et la diffusion de l'information. L'UNAT est également membre de l'ISTO.

2.3. Les missions du tourisme social aujourd'hui

La notion de TS a été défini précédemment ainsi que ces deux grands enjeux que sont l'accès aux vacances et l'aide à un aménagement durable des territoires. Après avoir retracé son histoire, nous nous attacherons désormais à comprendre son fonctionnement aujourd'hui.

2.3.1 L'accès aux vacances pour le plus grand nombre

En France, l'accès aux vacances est garanti par la loi du 29 juillet 1998 qui dispose en son article 140¹³ que

« l'égal accès de tous, tout au long de la vie, [...] aux vacances et aux loisirs constitue un objectif national. Il permet de garantir l'exercice effectif de la citoyenneté.

La réalisation de cet objectif passe [...] par le développement des structures touristiques à caractère social et familial, par l'organisation du départ en vacances des personnes en situation d'exclusion. ».

En effet, le tourisme ne doit pas être vu comme une politique secondaire, les vacances jouant un rôle essentiel sur les individus (JOLIN et PROULX, 2005). Il permet entre autres l'inclusion et le brassage social à travers la mixité au sein des lieux de vacances. De plus, il a une action forte sur le resserrement des liens familiaux par le partage de moments privilégiés. De surcroît, les vacances apportent des améliorations sur la santé physique, les personnes prenant le temps de réaliser plus d'activité physique, et mentale grâce au repos et à la déconnexion. Enfin, le tourisme possède des vertus éducatives grâce à la découverte de nouveaux milieux et cultures.

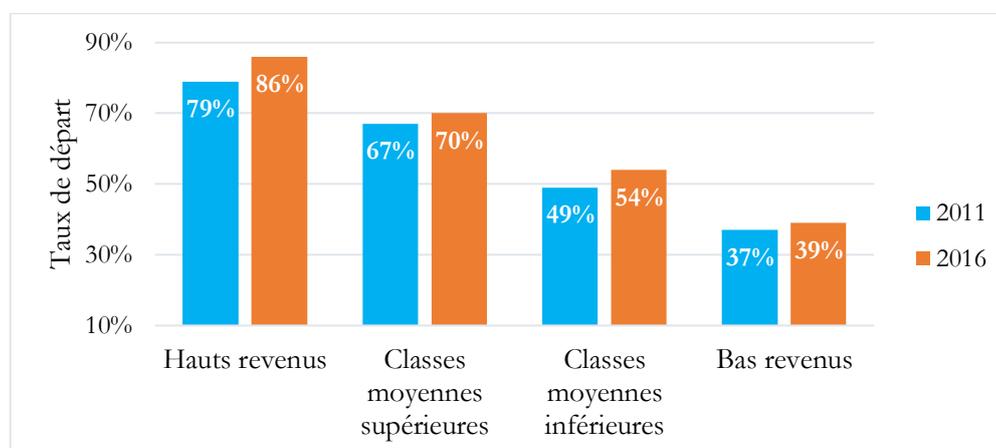
Pourtant, de nombreux français ne partent pas en vacances. Si le taux de non-départ a baissé au cours des Trente Glorieuses, il est arrivé à un point de stagnation par la suite. En 2000, ce taux était de 40% (CHAUVIN, 2002) et selon une enquête CREDOC de 2016¹⁴, le taux était de 38%. Pendant la crise financière entre 2008 et 2010, le taux a grimpé oscillant entre 48 et 46%. En réalité, ces chiffres sont probablement plus importants puisque les vacances sont définies comme tout « *déplacement supérieur à 3 nuits consécutives hors du domicile pour des raisons personnelles* » (CHAUVIN, 2002, p21), et de 4 nuits pour l'enquête CREDOC. Dès lors, des séjours courts comme des week-ends prolongés peuvent en faire partie. Or est-il possible de les considérer réellement comme un temps de vacances suffisant ?

¹³ Loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, article 140, modifié par la loi n°2017-86 du 27 janvier 2017, article 223

¹⁴ CREDOC. *Consommation et modes de vie : Les Français dépensent près de 5 % de leur budget pour les vacances*, juillet 2016, 4 pages. Disponible sur <https://www.credoc.fr/publications/les-francais-dépensent-pres-de-5-de-leur-budget-pour-les-vacances>.

L'inégalité face au départ en vacances provient de multiples facteurs. Le principal est celui des revenus, comme le montre l'enquête CREDOC de 2016.

Figure 3 Évolution du taux de départ en vacances en France¹⁵



Plus les revenus sont hauts, plus le taux de départ est important et élément d'autant plus discriminant, la progression du nombre de partants augmente avec les revenus. En 2016, la différence s'établissait à 47 points entre les classes les plus aisées et les plus défavorisées. Néanmoins, d'autres facteurs comme la profession ou le lieu d'habitation entrent en jeu. Certains sont moins connus mais pourtant bien réels. Il existe des freins psychologiques et des barrières culturelles qui peuvent limiter le choix de leurs vacances pour certaines personnes. Enfin, la question de l'accessibilité qu'elle soit physique, sensorielle ou intellectuelle est inégalement prise en considération. Pourtant l'âge ou les handicaps peuvent être de véritables barrières au départ en vacances. Au vu de ces différents facteurs, le site de l'UNAT dresse une liste des personnes qui ont le plus de risques d'être exclues des départs en vacances. Il s'agit :

- des jeunes ;
- des personnes avec un handicap ;
- des séniors ;
- des familles monoparentales ou en difficultés ;
- des chômeurs ;
- des travailleurs précaires.

Pour toutes ces personnes, les structures du TS mettent en place des solutions pour faciliter leur départ et favoriser l'accueil sur place.

¹⁵ Source : voir note de bas de page n°4

Les leviers d'aides au départ sont majoritairement coordonnés par la CAF et l'Agence Nationale pour les Chèques-Vacances (ANCV) qui disposent de différents programmes financiers. Pour les structures d'accueil, elles ont plusieurs moyens de faciliter l'accès à leurs prestations. Elles peuvent moduler leurs tarifs selon le quotient familial, proposer différentes prestations pour s'adapter aux budgets telles que la location, la demi-pension ou la pension complète. Pour offrir des tarifs abordables, les structures vont investir des territoires moins prisés comme les zones rurales, ce qui leur permet de réduire leurs coûts et de proposer par la suite des prix moins élevés. Il est également important de penser les équipements selon les besoins des clients. Des bâtiments avec une grande accessibilité pourront convenir à des personnes âgées ou handicapées ou un service de garde d'enfant inclus sera grandement apprécié par des familles d'autant plus si elles sont monoparentales.

2.3.2 Un développement durable du tourisme au service des territoires

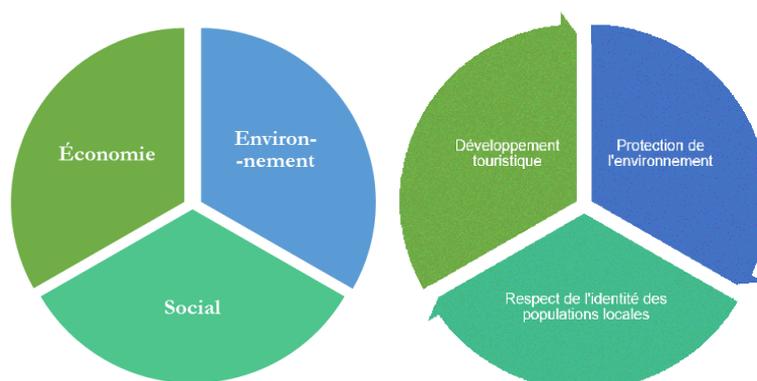
Dans son article 8, la Déclaration de Montréal indique que le TS se doit dans ses activités :

- *« de concilier développement touristique, protection de l'environnement et respect de l'identité de la population locale ;*
- *d'apporter de nouveaux moyens à des régions souvent délaissées ;*
- *d'aménager des sites avec la volonté de ne pas en dilapider les ressources ;*
- *de générer des bénéfices économiques, sociaux et culturels pour la population locale. »*

Pour l'ISTO, le TS développe un tourisme au service des personnes et plus largement des communautés et des territoires. C'est un tourisme équitable autant dans la répartition des revenus que par l'utilisation des ressources financières, naturelles et humaines. Plus largement, il cherche à sensibiliser les touristes au respect de l'environnement et des populations des territoires qu'ils visitent, en espérant que ce discours impacte également leur vision globale. En tant qu'acteur de développement du territoire, les principes de développement durable (DD) sont très importants pour le TS.

Introduite pour la première fois en 1987 dans le rapport Brundtland puis officialisée en 1992 lors du Sommet de la Terre de Rio, la notion de DD n'a pas de définition universelle. La première donnée par le rapport posait que « *le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.* » Cette notion de DD s'articule autour de trois piliers.

Figure 4 Les trois dimensions du DD et leur application au tourisme social¹⁶



Le TS est un acteur essentiel de l'aménagement du territoire, notamment dans des zones délaissées par le TC. Cela passe par la création d'infrastructures de tourisme, un travail de collaboration avec les acteurs du territoire et surtout la valorisation et préservation du patrimoine local. Même au-delà de leur mission touristique, les établissements jouent un rôle social majeur. Ils favorisent la création et le maintien d'emplois sur le territoire. Ils développent des services et activités comme la mise en place d'initiatives sociales, culturelles et sportives, l'ouverture de centres de loisirs sans hébergement, de haltes-garderies... Certaines de ces activités répondent à des besoins locaux que le secteur public n'est pas toujours en mesure de satisfaire ou qui ne sont pas rentables pour le secteur lucratif. Par ailleurs, leur rôle économique est primordial. L'UNAT estime que pour 1 euro de subvention, les acteurs du TS génèrent 7,90 euros de revenus. Elle estime les retombées nettes à environ 175 millions d'euros sur les territoires chaque année. Ces revenus sont réinvestis directement dans les lieux d'accueil et non pas seulement captés par les structures touristiques. Enfin sur le volet environnemental, un certain nombre

¹⁶ Source : Création personnelle et Site de l'UNAT, <https://www.unat.asso.fr/nos-valeurs/soutenir-les-territoires>

d'établissements s'engagent pour un tourisme plus vert. Les initiatives sont nombreuses, variées et mises en place à différentes échelles. L'objectif principal est de limiter au maximum l'impact négatif sur l'environnement des structures et des touristes.

2.4. Les villages vacances : une création historique du tourisme social

En France, la convention collective de TS et familial en vigueur depuis le 28 juin 1979 définit les

« organismes de tourisme social et familial sans but lucratif [comme ceux] dont l'activité principale est de mettre à la disposition de leurs usagers des logements en maisons familiales, centres et villages de vacances à équipements légers ou développés. ».

La création des maisons familiales et des VV est un élément important de l'histoire du TS. Ces structures devaient permettre aux familles modestes de partir en vacances avec une offre de qualité adaptée à leurs moyens.

Au départ, les clients participaient aux tâches quotidiennes et aux activités liées au fonctionnement du village : préparation des repas, service, nettoyage... Il existait un partage des compétences et du temps dans un esprit communautaire. Néanmoins, cette organisation a changé après quelques décennies du fait de différents facteurs. D'une part, la mission originelle des VV était la prise en charge des exclus sociaux mais il est apparu que mixer les clients solvables et non solvables était indispensable pour une bonne gestion financière des établissements. D'autre part, il existe une fidélité forte de la part des clients de VV notamment dans le secteur associatif. Avec les années, les premiers clients ont connu une augmentation de leur pouvoir d'achat et leurs exigences ont également évolué. Enfin, dans les années 1980, l'abondance des équipements et la forte baisse des prix dans le secteur commercial vont contribuer à attirer les catégories solvables des classes populaires et surtout des classes moyennes qui allaient auparavant dans le secteur associatif. Une concurrence va se créer entre ces deux secteurs alors qu'à l'origine, ils ne visaient pas les mêmes clientèles. Afin de s'adapter aux nouvelles attentes des clientèles plus aisées et de contrer la concurrence des entreprises commerciales, le standing des lieux et des prestations des VVA ont été revus à la hausse.

Dans le TS et associatif, il existe plusieurs catégories d'activités dont « *les vacances familiales, au sens large du terme, pouvant donc comprendre les retraités, les sportifs et l'accueil de séminaires.* » (CHAUVIN, 2002, p79). Cette activité se déroule dans les VV et maisons familiales qui ne sont pas de simples lieux d'hébergement et de restauration. L'accent est mis sur l'animation pour tous et la convivialité avec une réelle importance de l'aménagement des espaces collectifs. De plus, les VV s'appuient sur les ressources et le patrimoine local afin de proposer à leurs clients une expérience authentique attachée au territoire. La formule de base pour la restauration était la pension complète. Cela permettait de réaliser une prise en charge complète des tâches quotidiennes, afin que tous les membres de la famille puissent pleinement profiter de moments de repos. Or, depuis quelques années cette formule est moins plébiscitée en raison du coût, avec une préférence des familles pour les locations. D'autre part, c'est un modèle contraignant, vu comme rigide, avec des horaires et des menus imposés. Les structures cherchent à se moderniser en proposant des formules plus souples et adaptées à tous.

Il existe une définition légale des VV et de leurs caractéristiques, en vigueur depuis 1968.

L'article D325-1 du code du tourisme dispose

qu'« est considéré comme village de vacances tout centre d'hébergement, faisant l'objet d'une exploitation globale de caractère commercial ou non, destiné à assurer des séjours de vacances, selon un prix forfaitaire comportant, outre la pension, l'usage d'équipements communs, d'installations sportives et de distractions collectives. ».

Selon cette définition, les VV ne sont pas des produits issus exclusivement des organisations du TS, les entreprises commerciales peuvent également exploiter leurs établissements sous cette appellation. Cependant, pour l'utiliser, les structures doivent satisfaire un certain nombre de critères indiqués à l'article D325-2. « *Les villages de vacances comprennent :*

- *des hébergements individuels ou collectifs et des locaux affectés à la gestion et aux services ;*
- *des installations communes destinées aux activités de caractère sportif et aux distractions collectives ;*
- *pour les repas, l'une ou l'autre des deux formules suivantes : restaurant ou cuisine individuelle par gîte avec ou sans distribution de plats cuisinés. »*

Enfin, la loi prévoit que ces établissements peuvent être classés par le biais d'Atout France¹⁷, avec une notation de 1 à 5 étoiles attribuée pour une durée de cinq ans.

Il est possible de recenser quatre grands acteurs qui ont œuvré au cours des décennies, au développement du secteur des VV (XERFI, 2018) :

- a) Les organismes à but non lucratif sont les acteurs historiques du secteur. Certaines associations ont par la suite été transformées en sociétés commerciales.
- b) Les entreprises privées lucratives sont désormais les leaders sur le marché, en France et dans le monde.
- c) Les mutuelles et les CE ont autrefois géré directement des VV. Dorénavant, notamment pour une question de coûts, elles travaillent souvent en partenariat avec des opérateurs spécialisés.
- d) L'État a également participé au développement des VV par le passé. Aujourd'hui, il se cantonne essentiellement à une mission de régulation.

Au cours des années, le secteur des VVA s'est attaché à définir ce qui le caractérisait afin de marquer sa singularité face au secteur commercial. Il en ressort trois valeurs fortes.

Figure 5 Les valeurs défendues par les VVA¹⁸



¹⁷ Selon l'article L325-1 du code du tourisme et l'arrêté du 6 juillet 2010 fixant les normes et la procédure de classement des villages de vacances

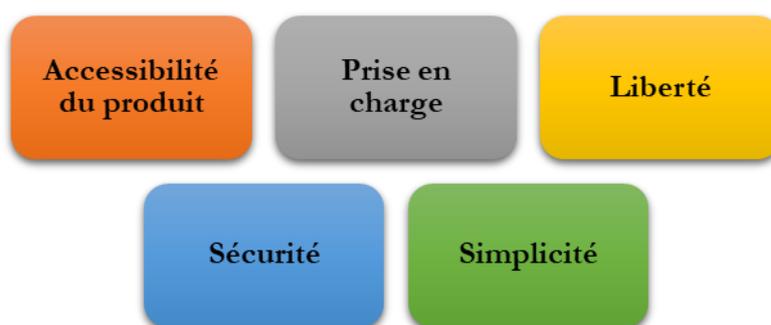
¹⁸ Source : <https://www.lesvillagesvacances.com/>

Selon l'enquête réalisée par l'UNAT (UNAT, 2016) les clients reconnaissent en grande majorité que les opérateurs de VVA respectent des valeurs proches de l'ESS :

- favoriser le départ en vacances du plus grand nombre : 86% ;
- accent sur l'accessibilité des lieux : 86% ;
- respect de l'environnement : 86% ;
- efforts dans le développement des territoires : 82%.

Cependant, entre valeurs défendues et attentes des clients, il existe souvent des écarts. De plus en plus complexes et variées, les attentes changent beaucoup selon les types de clientèles. Le secteur semble réussir ce défi puisque d'après l'enquête UNAT, le taux de satisfaction pour les séjours en VV est 93% dont 45% de clients très satisfaits. Elle fait émerger plusieurs points forts.

Figure 6 Points forts des VV selon les clients¹⁹



Ces avantages correspondent en partie aux valeurs défendues par les VV, ce qui montre que la politique menée par les opérateurs est pertinente. Il faut par la suite déterminer si ces éléments sont en adéquation avec les nouvelles attentes des clients, processus indispensable pour conserver sa clientèle et surtout en capter de nouvelles.

¹⁹ Source : UNAT. Étude des clientèles village vacances, 2016, 102 pages. Disponible sur <https://www.unat.asso.fr/nos-actions/produire/publication-de-letude-sur-les-clienteles-en-village-vacances>

Selon l'étude XERFI (2016), il est possible de dégager cinq nouvelles attentes des vacanciers de VV.

Figure 7 Les attentes des clients de VV²⁰



Ces attentes correspondent aux tendances qui existent actuellement dans le tourisme de manière générale. Les relations humaines, la maîtrise du budget et l'authenticité font déjà partie de l'offre des VV. En revanche, la flexibilité notamment dans les offres est de plus en plus proposée dans le secteur commercial mais peu dans l'associatif. Pour ce qui est de l'expérience, la notion d'expérientiel est encore bien loin des préoccupations de la majorité des structures.

²⁰ Source : XERFI France. *Les résidences de tourisme et les villages vacances*, 2018, 146 pages. Disponible sur www.xerfi.com.

Chapitre 2 Les associations :

cadre de référence des villages vacances associatifs

Les VVA comme Les Florans sont gérés par des associations et ont le plus souvent une vocation sociale. Ce chapitre permet dans un premier temps de mieux comprendre ce qu'est une association et quelles sont ses particularités en tant qu'entité de droit privé à but non-lucratif. Dans un deuxième temps, la problématique de financement des VVA est étudiée. Elle est abordée à travers une étude des modes de financements accessibles aux associations ainsi que des solutions existantes pour maintenir une activité économiquement viable tout en préservant le principe de non-lucrativité.

1. Des acteurs indispensables de l'économie

1.1. Le cadre légal et les formes d'associations

La France comptait 1,5 million d'associations en 2019. Elles sont largement reconnues par les Français puisque 80% en ont une image positive, 45% sont adhérents d'une association et 25% sont bénévoles²¹. Les associations font partie des acteurs historiques de l'ESS et sont encore aujourd'hui les structures les plus nombreuses dans cette économie. La loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association les définit dans son article 1^{er}.

« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations. »

Cette association de personnes a pour effet de créer une entité dotée d'une personnalité morale, si elle est déclarée. Dans ce cas, elle bénéficiera également d'une capacité juridique qui lui permettra entre autres d'acquérir et de posséder des biens ou d'ester en

²¹ Recherches et Solidarités. *Essentiels 2019 de la vie associative dans les départements*, 2019, 99 documents de 4 pages. Disponible sur <https://www.associations.gouv.fr/essentiels.html>. Consulté le 13 avril 2020.

justice. La mise en commun de biens au profit de l'association est différente des apports réalisés en entreprise. En effet, cela ne confère pas aux membres de droit de propriété sur l'entité et ne leur permet pas d'obtenir une part des bénéfices, en vertu du principe de non-lucrativité. Celui-ci implique que la réalisation de bénéfices ne doit pas être l'objet principal de l'association et si elle venait à en dégager, ils doivent être réinvestis dans l'activité. Enfin selon cette définition, les associations sont soumises au droit commun des contrats.

Afin de compléter cette définition juridique, il est possible de s'appuyer sur celle donnée par GLÉMAIN (2019, p50). L'association est un

« groupement volontaire, et idéalement affinitaire, de personnes proposant de poursuivre pendant un temps déterminé ou indéterminé, un but commun, par des procédés dont elles délibéreront ensemble, en mobilisant des ressources propres et en faisant appel, le cas échéant, à des concours extérieurs. »

De plus, l'association réunit plusieurs attributs : un objet, un nom, un siège social et une nationalité. Il existe de multiples formes d'associations, la non-lucrativité est leur seul dénominateur commun. Elles peuvent être classées selon leur degré de capacité qui leur confère différentes possibilités d'actions.

Figure 8 Classement des formes d'associations selon leur capacité juridique²²



²² Source : Comité Non-Marchand du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables. *Les associations*. Paris : L'Expert en poche, 2018, 217 pages.

Un certain nombre d'associations sont soumises à des réglementations spécifiques au vu de l'objet de leur activité. C'est notamment le cas des associations agréées, qui sont de fait liées à un ministère. Des agréments existent par exemple dans le tourisme. Les associations gestionnaires de centres de vacances accueillent des mineurs et sont donc également réglementées.

Enfin, selon Viviane TCHERNONOG²³, les associations peuvent être classées selon neuf catégories d'activités :

- caritatif et humanitaire ;
- action sociale ;
- santé ;
- culture ;
- sport ;
- loisirs et sociabilité dont celles du tourisme social ;
- expression et défense des droits et intérêts ;
- éducation, formation et insertion ;
- activités économiques et développement local.

Il n'existe pas de typologie officielle des associations, ici ne sont présentés que quelques exemples de classements. Comme expliqué précédemment dans la partie sur l'ESS, un objectif récurrent pour les associations est de satisfaire des besoins non couverts par l'État ou le marché. Elles peuvent le faire au profit de leurs membres adhérents ou de bénéficiaires non adhérents.

1.2. La gestion et la gouvernance des associations

La gouvernance constitue

P« ensemble de principes, de pratiques et d'organes qui régissent non seulement les modalités de coordination, d'interaction et de répartition des pouvoirs entre les acteurs d'une entreprise, mais également les relations entre l'entreprise et [...] ses parties prenantes. »
(MERTENS et al, 2010, p 220).

²³ TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel. *Le Paysage associatif français*, 3^{ème} édition. Paris : Dalloz, Hors-séries Juris, 372 pages.

Le but de la gouvernance est donc d'assurer la cohérence entre les actions menées par l'organisation et les objectifs de cette dernière, tout en respectant les intérêts des parties prenantes. Les associations doivent être gouvernées de manière désintéressée, en vertu du principe de non-lucrativité. Certaines ne veulent pas organiser de gouvernance formelle car elles l'estiment incompatible avec l'essence d'une structure à but social. Les dirigeants craignent que la mise en place de principes de gestion relègue la mission sociale au second plan. Pourtant, une gouvernance structurée est nécessaire pour mettre en place un fonctionnement contrôlable et évaluable. Il est en effet indispensable de pouvoir démontrer une gestion saine vis-à-vis des parties prenantes.

Toutefois, les normes des associations divergent de celles utilisées par les entreprises classiques et la gouvernance nécessite donc des adaptations. Ces différences proviennent de multiples facteurs (MERTENS et al, 2010) :

- a) Leur mission multidimensionnelle oblige un arbitrage permanent entre la finalité sociale et la nécessité de performance économique.
- b) La notion de propriété est ambiguë, les membres ayant des droits qui peuvent varier selon les statuts. Des tensions peuvent apparaître au sein de la structure et parfois entraîner des pratiques abusives.
- c) La présence de nombreuses parties prenantes induit l'existence d'intérêts et d'attentes divers. En application du principe de gouvernance démocratique, ils doivent tous être pris en compte, impliquant de longues concertations et des arbitrages parfois impossibles.

La loi n'impose pas de modèle de gestion sauf pour certaines formes d'associations soumises à des contraintes spécifiques. Néanmoins, trois organes principaux sont souvent présents dans la gouvernance des associations : l'assemblée générale (AG), le conseil d'administration (CA) et le bureau. L'AG regroupe l'ensemble des adhérents de l'organisation et ceux-ci peuvent participer selon le principe de 1 personne = 1 voix. Seules des associations particulières comme celles reconnues d'utilité publique sont obligées d'en organiser. Néanmoins, l'AG reste un organe essentiel pour permettre la participation de tous les membres. Elles se tiennent annuellement, afin d'informer les membres de l'activité de l'année écoulée, de débattre des projets à venir et de voter

certaines décisions. À cette occasion, différents documents sont rédigés et présentés, comme les rapports moral, financier, d'activité et de gestion. L'AG permet également d'élire le CA, qui sera chargé de la gestion courante de l'association tout au long de l'année. Puis le CA peut désigner un bureau dont un.e Président.e qui représentera l'association. Certaines grandes structures se dotent également d'un gérant. Si ces trois organes sont les plus courants, d'autres peuvent être mis en place selon la nature de l'activité et la volonté d'inclure d'autres parties prenantes dans la gouvernance de l'association.

1.3. Les parties prenantes des associations

Les associations sont composées d'une pluralité d'acteurs en interne et en externe. En externe, les parties prenantes sont multiples et dépendent de l'activité de chaque association. Les principales sont :

- les bénéficiaires non-membres
autrement appelés usagers ou clients ;
- les pouvoirs publics ;
- les financeurs ;
- les prestataires ;
- les fournisseurs.

Contrairement aux entreprises, les associations comme toutes les organisations de l'ESS doivent être plus attentives à leur environnement. Elles ont souvent la volonté d'inclure les acteurs en lien avec leurs activités soit directement à travers la prise de décisions, soit en les prenant mieux en considération. La notion de partenariat est également très forte.

En interne, il est possible de distinguer différentes ressources humaines (RH) :

- les membres bénévoles adhérents
dont
 - les gestionnaires ;
 - les non-gestionnaires ;
- les membres bénévoles non-adhérents ;
- les adhérents non bénévoles, souvent des donateurs ;
- les volontaires ;
- les salariés et dirigeants salariés ;
- les contrats aidés.

Cette pluralité d'acteurs nécessite une clarification des rôles.

La liberté d'association a valeur constitutionnelle. L'adhésion à l'une d'elle est donc libre mais la personne doit posséder la capacité juridique de contracter et de consentir, seuls les majeurs et les mineurs émancipés en sont donc capables. Une association est en droit de choisir ses membres selon des critères statutaires mais ces derniers ne doivent pas être discriminatoires. De plus, une structure ne peut pas refuser une personne qui remplit les critères définis. Seuls les adhérents d'une association ont une voix en AG.

Le bénévolat est l'essence même de l'association, la France comptait 12 millions de bénévoles en 2019. Ils participent au fonctionnement ou à l'animation de la structure, à titre gratuit. Il ne doit pas exister de contrat ni de lien de subordination entre l'association et le bénévole. L'adhésion n'est pas obligatoire et les salariés de l'association peuvent aussi être bénévoles sur leur temps libre. Le bénévolat diffère du mécénat de compétences constituant la mise à disposition gratuite de salariés par une entreprise et du volontariat réalisé sous contrat.

Environ 20% des associations recourent à l'emploi d'un ou de salariés (BUSNEL, 2014). En tant qu'employeuses, elles sont soumises aux mêmes obligations légales que toute entreprise. Alors qu'elles bénéficient de RH gratuites, pourquoi ont-elles besoin d'embaucher ? Parfois, les associations recherchent de la stabilité afin de mener à bien leur activité, tâche complexe avec des bénévoles qui ne sont pas sous contrat. Dans d'autres cas, elles peuvent avoir besoin de compétences spécifiques qui ne se trouvent pas facilement chez des bénévoles. C'est notamment le cas dans les secteurs du médical, de l'aide à la personne, de la formation... De fait, certaines associations cherchent à professionnaliser leur structure et vont donc faire appel à des personnes qualifiées.

En plus des contrats de travail classiques, les associations peuvent bénéficier de contrats aidés, aujourd'hui appelé contrat unique d'insertion-contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE) réservés aux organismes de droit privé à but non lucratif. Ils revêtent un double objectif. D'une part, ils permettent d'aider des personnes en difficulté d'insertion professionnelle à trouver un emploi. D'autre part, ces contrats autorisent des associations n'ayant pas les moyens d'embaucher avec un contrat classique, de le faire en bénéficiant d'aides financières et de charges sociales allégées. Seulement, dans le cadre

des CUI-CAE, le financement est souvent conditionné à l'embauche de personnes répondant à certains critères pas toujours compatibles avec les besoins de l'association.

Cette pluralité d'acteurs en interne implique des problématiques de cohabitation, notamment entre les bénévoles et les salariés. Dans de nombreuses structures, l'organisation est essentiellement basée sur les usages, il existe très peu d'écrits. Dès lors, les places de chacun ne sont pas clairement définies et il en résulte une confusion des rôles. Les salariés sont souvent surchargés de travail puisqu'il leur est demandé un investissement comparable à celui des bénévoles, doublé d'une faible rémunération. Enfin, la diversité des profils implique des motivations variées et parfois incompatibles.

Néanmoins, cette pluralité représente aussi un atout pour les associations. Il se crée une dynamique assez unique entre les profils, la flexibilité est plus grande et il existe une pluridisciplinarité au sein de l'organisation. Pour gérer cette diversité, il est nécessaire pour les associations de travailler sur divers points. Selon BUSNEL (2014), elles doivent permettre à chacun de s'approprier le projet de l'association notamment en s'exprimant pendant les temps de participation comme l'AG. Elles doivent également clarifier les rôles de chacun, dirigeants, bénévoles et salariés afin de mieux répartir les tâches et limiter les tensions. Pour cela, il est indispensable pour les organisations de se doter d'une politique RH. Nombre d'entre-elles souhaitent développer une gestion des RH plus sociale que celle menée dans les entreprises classiques. Cependant, cette gestion reste souvent intuitive et peu organisée. Cela vient d'un manque d'outils adaptés aux spécificités de ces structures, notamment la diversité des profils, mais également de l'absence de formation des dirigeants. D'autre part, comme pour la gouvernance, les dirigeants rejettent la mise en place de procédures formalisées pour leur gestion des RH.

Pourtant, se doter d'une politique RH semble indispensable au vu des défis auxquels font face les associations (MERTENS et al, 2010). Premièrement, il est complexe d'attirer des personnels compétents qui partagent les valeurs et principes de l'association. Cette double condition moins présente dans les entreprises classiques rajoute une difficulté dans le recrutement. Deuxièmement, la compréhension des facteurs de motivation est toujours complexe car elle renvoie au propre de chaque individu, elle l'est

d'autant plus dans des structures avec cette diversité de profils. Dernièrement, les leviers traditionnels de motivation comme la stabilité ou les avantages financiers et matériels ne sont pas toujours mobilisables. Les associations doivent donc s'appuyer sur le propre de leur activité en valorisant un travail qui a du sens. Si cet argument peut être pertinent lors du recrutement, il est parfois plus difficile à maintenir dans la durée. Les valeurs et principes doivent donc être appliqués dans la gestion quotidienne. Les associations doivent proposer de bonnes conditions de travail dans un environnement stimulant et respectueux.

2. Le financement des associations

Dans le cadre de leur activité, les associations vont supporter les mêmes coûts que des entreprises classiques que ce soit pour leur fonctionnement ou leurs investissements. Néanmoins, leurs ressources sont différentes, certaines n'étant pas autorisées ou impossibles à mettre en œuvre, tandis que d'autres leurs sont réservées. Toutes les associations ne font pas partie du secteur marchand et ne bénéficient donc pas de ressources liées à leur activité.

2.1. Les sources de financements privés

2.1.1 Au près des particuliers et des entreprises

En premier lieu, l'apport associatif permet à l'association de financer ses investissements et ses besoins en fonds de roulement. Il est effectué à la création de l'association ou au cours de son activité. Il s'agit d'apports en numéraire, en industrie ou en nature. Les biens mobiliers et immobiliers sont acceptés, et l'apporteur peut choisir de donner la pleine propriété, l'usufruit ou la jouissance. Ce dernier reçoit une contrepartie monétaire ou morale pour son apport, ce qui permet de le distinguer du don. Toutefois, l'apport ne crée pas de parts sociales ou d'actions comme dans une entreprise classique, ce qui implique l'absence de droit de propriété sur l'association. Enfin, il existe un droit de reprise pour l'apporteur mais il doit être stipulé dans le contrat

d'apport et mentionné dans les statuts²⁴. Deuxièmement en interne, l'association peut percevoir les cotisations liées aux adhésions. Elles ne sont pas obligatoires mais tout de même souvent demandées, car elles permettent à l'association d'impliquer financièrement ses adhérents et de financer en partie ses activités. Elles peuvent varier de quelques euros à plusieurs centaines par an. Il existe une réduction d'impôt pour les particuliers qui versent une cotisation à une association d'intérêt général.

En externe, l'association peut faire appel à la générosité du grand public, à travers trois types de dons et libéralités :

a) Les dons manuels sont versés à titre gratuit et sans contrepartie, en numéraire ou en nature. Ils peuvent être perçus par tout type d'association pour financer la mission de l'organisation ou dans le cadre d'un projet spécifique. Comme pour les cotisations, les dons peuvent faire l'objet d'une réduction d'impôt. Une entreprise a aussi la possibilité de réaliser du mécénat d'entreprise.

b) Les quêtes ou les appels publics à la générosité nécessitent une déclaration en Préfecture.

c) Les legs sont versés par transmission testamentaire donc après la mort tandis que les donations sont réalisées du vivant de la personne. Ils sont toujours effectués par acte authentique, c'est-à-dire devant un officier public comme un notaire. Les donations sont utilisées pour verser des sommes importantes. Seules certaines associations peuvent recevoir ces types de libéralités, comme celles reconnues d'utilité publique.

D'autres modes de financements auprès des particuliers et des entreprises se sont développés, comme le *crowdfunding* apparu dans les années 2010. Il s'agit d'une collecte de petites sommes d'argent auprès d'un large public, dans le but d'accomplir un projet spécifique. Elle est réalisée uniquement par internet sur des plateformes dédiées. Il peut s'agir de dons avec ou sans contreparties, ou de prêts avec ou sans intérêts.²⁵

²⁴ Helloasso. *Quels apports une association loi 1901 peut-elle percevoir ?* Disponible sur <https://www.helloasso.com/blog/quels-apports-une-association-loi-1901-peut-elle-percevoir/>. Consulté le 15/04/2020.

²⁵ Direction Générale des Entreprises (DGE). *Le financement participatif ou crowdfunding*. Disponible sur <https://www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjeux/financement-participatif-ou-crowdfunding>. Consulté le 15/04/2020.

Enfin, bien que relativement anciennes, les monnaies locales complémentaires n'ont légalement trouvé leur place en France que depuis la loi du 31 juillet 2014. Celles-ci existent en complément de la monnaie nationale et seulement dans un territoire défini²⁶. En France, il en existait environ quarante en 2018. Elles permettent l'achat de biens ou services particuliers, dans des commerces ou chez des fournisseurs de proximité. Elles peuvent également être utilisées pour soutenir des projets solidaires. Pour la développer, une association réalise la mise en place et assure ensuite la gestion avec l'aide d'un établissement financier. Elle doit développer un réseau de commerces et d'entreprises de proximité acceptant cette monnaie locale. Elle va ensuite la distribuer auprès des particuliers qui souhaitent en bénéficier. L'intérêt est de valoriser et soutenir le tissu économique local dans lequel l'ESS et les associations ont une place très importante.

2.1.2 *Après d'organismes*

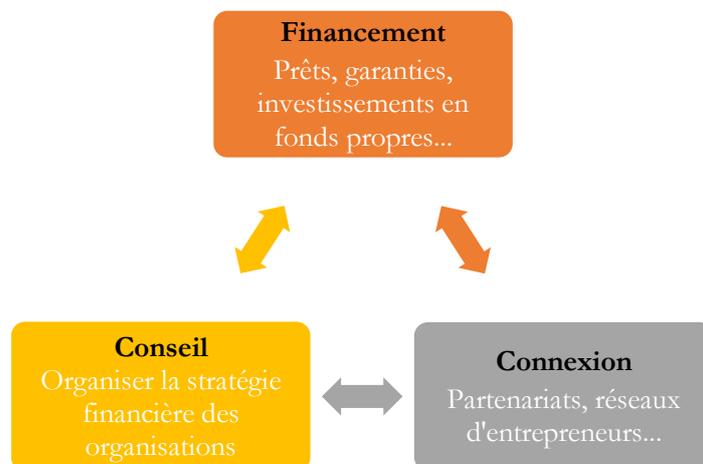
Dans le but de financer leurs investissements, les associations peuvent recourir à des emprunts bancaires. Les banques restent les principaux financeurs mais les structures de l'ESS en général et notamment les plus petites, rencontrent des difficultés pour y accéder. Les projets portés par ces structures ne relèvent pas des mêmes logiques financières que les entreprises, il est donc plus complexe pour elles de monter un dossier solide au regard des critères imposés par les banques. Certaines structures se sont donc spécialisées dans le financement des organisations de l'ESS. Ce sont souvent des banques mutualistes ou coopératives comme le Crédit agricole, le Crédit mutuel ou le Crédit coopératif. Certaines banques traditionnelles commencent à développer un service dédié à l'entrepreneuriat social mais cela ne correspond pas à tous les types de projets associatifs.

Afin de pallier ce manque de financements adaptés dans le système bancaire classique, des acteurs spécialisés ont émergé sur le territoire français. C'est le cas de France Active,

²⁶ Ministère de l'Économie et des Finances. *Qu'est-ce qu'une monnaie locale ?* Disponible sur <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/monnaie-locale>. Consulté le 20/04/2020.

un réseau associatif dédié aux entrepreneurs sociaux finançant les organisations de l'ESS depuis 1988. Son travail s'articule autour de trois missions.

Figure 9 Les missions de France active²⁷



Au-delà de leur connaissance fine des spécificités du secteur et donc d'une bonne adaptation des solutions de financement proposées, France Active offre un accompagnement financier complet. Cela est pertinent, car les associations sont souvent dirigées par des militants qui ne sont pas spécialistes de la gestion. Les aider dans le choix et le management de leurs finances peut s'avérer primordial. De plus, le fonctionnement en réseau est parfaitement adapté à des structures qui par essence travaillent souvent avec des logiques de partenariats.

Un autre acteur important est l'Institut de développement de l'économie sociale (IDES), une société créée en 1983 qui participe au financement des entreprises de l'ESS. Elle réalise des prises de participations sous différentes formes. Pour les associations ce sont essentiellement des prêts participatifs²⁸.

Par ailleurs, l'absence de distribution des bénéfices rend les associations peu attractives pour des investisseurs. Cependant, de nouveaux fonds d'investissements solidaires, les *Impact invest*, composés d'investisseurs expérimentés font leur apparition. Ces derniers se tournent souvent vers l'ESS pour donner du sens à leur épargne. Les méthodes et les

²⁷ Source : <https://www.franceactive.org/decouvrir-france-active/nos-missions/>

²⁸ ESFIN Gestion. *IDES*. Disponible sur <http://esfin-ides.com/ides-presentation.html>. Consulté le 20/04/2020.

exigences du capital-risque classique sont adaptées aux spécificités des structures. Les investisseurs recherchent un rendement à long terme et mesuré de l'ordre de 3 à 8% contre 15 à 20% dans les entreprises classiques (LACROIX et SLITINE, 2019). Parfois ces organismes proposent un accompagnement des dirigeants sur les questions financières.

2.1.3 Par l'activité

Une grande partie des associations fournissent des produits et services non-marchands qui sont donc gratuits ou proposés à des prix très bas. Dans ce cas, les structures ne perçoivent pas de recettes suffisantes de leur activité. Cela implique que les autres modes de financements revêtent une importance capitale.

En revanche, certaines associations vont vendre des biens ou des services. Or, si elles souhaitent réaliser une activité économique de ce type, elles doivent respecter des contraintes particulières. Quand les actes de commerce sont occasionnels et accessoires, il s'agit d'actes civils, comme par exemple la mise en place d'une buvette lors d'un événement ou l'organisation d'un vide-greniers. En revanche, si les actes de commerce sont habituels et répétés, l'association est considérée comme commerçante. Néanmoins, elle n'a pas besoin, sauf cas exceptionnel, de s'inscrire au registre du commerce et des sociétés (RCS) (Comité... de l'Ordre des experts-comptables, 2018).

Dans le cadre de leur mission sociale et au vu du principe d'accessibilité, les prix pratiqués resteront bien souvent inférieurs aux coûts de production. Parfois, il existe même une adaptation des prix selon le public. Par exemple dans le TS, différents tarifs s'appliquent selon le quotient familial. Cela permet de proposer des prix abordables aux plus modestes et de faire supporter la majeure partie des coûts aux ménages qui sont financièrement plus solides. Dans certains secteurs, la mixité des publics est donc primordiale pour équilibrer les comptes financiers.

Certaines associations cherchent également à diversifier leurs activités. Celles-ci peuvent être plus ou moins proches du cœur de métier de l'organisation. Le développement peut

intervenir en interne ou en externe grâce à la mutualisation avec d'autres structures. Les associations peuvent également choisir de s'implanter dans de nouveaux territoires via des antennes ou des filiales (LACROIX et SLITINE, 2019).

2.2. Les sources de financements publics

Si le financement public est globalement en recul depuis quelques années, en 2017 il représentait toujours 44% des ressources financières des structures associatives.

2.2.1 *À travers des aides et des apports*

La subvention est l'un des financements historiques des structures de l'ESS. Elle est délivrée par une institution publique telle que :

- l'État ;
- les collectivités territoriales ;
- les établissements publics administratifs ;
- les organismes de sécurité sociale ;
- les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) ;
- les organismes chargés de la gestion d'un service public administratif.

Pour l'obtenir, il est nécessaire d'effectuer une demande auprès de l'organisme concerné. La subvention est utilisée dans le cadre du fonctionnement courant de la structure ou pour des investissements spécifiques. Elle ne donne pas lieu à remboursement. Elle est ponctuelle ou régulière ; dans ce second cas, une convention doit être signée entre les parties. Pour bénéficier d'une subvention, l'association doit être déclarée et son activité doit représenter un intérêt général (Comité... de l'Ordre des experts-comptables, 2018).

D'un autre côté, des organismes publics existent pour soutenir financièrement les organisations de l'ESS. La Caisse des dépôts et consignations (CDC) agit dans tous les secteurs d'activités, auprès de sociétés d'économie mixte²⁹. En son sein, la banque des

²⁹ Caisse des dépôts groupe. *Notre modèle*. Disponible sur <https://www.caissedesdepots.fr/notre-modele>. Consulté le 20/04/2020.

territoires réalise une mission d'accompagnement des structures, au plus proche des besoins des territoires. La CDC accorde des prêts à court, moyen et long termes, et réalise également des investissements en fonds propres³⁰. Par ailleurs, il existe un lien fort avec la Banque Publique d'Investissement (Bpifrance). Celle-ci agit aussi auprès des structures de l'ESS par des prêts, des garanties bancaires et des crédits à court terme. Enfin, Bpifrance propose de nombreuses mesures d'aide et d'accompagnement³¹.

2.2.2 Par l'activité

Si le nombre de subventions et leurs montants sont en baisse, les autorités publiques se dirigent désormais vers les commandes publiques. Dans ce cadre, l'association doit répondre à un appel de marché public et si elle le remporte, elle sera rémunérée pour le service rendu. Cela permet de ne pas aller à l'encontre du principe européen de libre concurrence qui s'applique à tous les acteurs économiques, même ceux de l'ESS. D'autre part, les délégations de service public (DSP) permettent à des associations de poursuivre une mission d'intérêt général, traditionnellement de la compétence des collectivités territoriales, tout en étant rémunérées par les pouvoirs publics.

Un système de commandes publiques « éthiques » a été mis en place par la loi de 2014. Ces commandes comportent une clause sociale indiquant que le marché ne peut être remporté que si la réalisation est effectuée par des personnes rencontrant des difficultés d'insertion. Le champ de ces marchés réservés a été étendu par deux décrets³². Ils étaient auparavant destinés seulement aux entreprises employant des travailleurs handicapés, désormais celles qui emploient au moins 50% de travailleurs défavorisés et toutes les entreprises en l'ESS sont concernées. Néanmoins, ce type de commandes publiques n'a concerné que 10% du total des commandes passées depuis 2014.

³⁰ Banque des Territoires. Disponible sur <https://www.banquedesterritoires.fr/collectivites-epl>. Consulté le 20/04/2020.

³¹ Bpifrance. *Toutes nos solutions*. Disponible sur <https://www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions>. Consulté le 20/04/2020.

³² Décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics et Décret n° 2018-1075 du 3 décembre 2018 portant partie réglementaire du code de la commande publique

Enfin, en 2017 la France a instauré les contrats à impacts sociaux. Originaire du Royaume-Uni, ils permettent la rencontre des secteurs public et privé pour la mise en place d’actions dans le domaine social. Ces contrats ne doivent normalement pas se substituer aux financements d’actions sociales en place.

Figure 10 Infographie du fonctionnement des contrats à impact sociaux³³



Cette formule originale permet de sécuriser les acteurs sociaux comme les associations, assurées d’être financées pour leur mission. Néanmoins, certaines critiquent ce nouveau système. Elles estiment que l’État se décharge de ses missions sur les acteurs de l’ESS, en les obligeant pour être financées à rechercher les besoins et proposer des solutions (HÉLY, 2017). Les instances de l’ESS ont peu défendu ces arguments puisque la loi du 31 juillet 2014 définit bien les structures de l’ESS comme les principaux acteurs de l’innovation sociale. Ce nouveau processus met parfaitement en valeur cette fonction. En revanche, une autre critique vis-à-vis de la puissance publique peut être formulée. Le risque majeur est supporté par les investisseurs privés, puisqu’en cas d’échec, leur investissement n’est pas remboursé. Pour la puissance publique, ce fonctionnement lui permet de s’assurer une optimisation de ses dépenses pour les seules actions dont l’impact positif a été avéré. Elle minimise ainsi la prise de risque pour la faire supporter aux acteurs privés.

³³ Source : <https://www.economie.gouv.fr/node/34311>

2.3. Bien choisir ses financements

Pour générer des ressources grâce à leur activité, les associations doivent identifier tous les bénéficiaires. Ils représentent les financeurs potentiels, qu'il faudra convaincre avec des arguments adaptés à chacun. L'objectif est de créer un *financing mix* adapté selon l'activité de l'organisation (MERTENS et al, 2010). Il peut se décliner en trois catégories :

- a) Les bénéficiaires privés sont ceux qui reçoivent et utilisent les biens et services. Ils paient les cotisations et le prix de vente.
- b) Les bénéficiaires publics sont tous les pouvoirs publics qui vont profiter directement de la prestation ou dont les citoyens vont être impactés. Il est possible de les solliciter à travers des financements publics.
- c) Les bénéficiaires indirects ne sont pas directement destinataires de l'activité de l'association mais ils jugent positivement l'action de celle-ci. Ils peuvent verser des dons et libéralités ou participer aux opérations de *crowdfunding*.

Il est également important de se poser la question de la pérennité des sources de financements. Afin de répartir les risques, il est préférable de les diversifier. La dépendance aux aides publiques et aux dons est encore relativement forte pour beaucoup d'associations. Or comme vu précédemment, les premières sont de plus en plus rares. Pour les secondes, la multiplication des acteurs et des causes met en difficulté les associations qui ont de plus en plus de mal à capter ce financement volatile et fluctuant.

En dernier lieu, selon CHAUVIN (2002), le tourisme social

« est la démonstration que pertinence économique et gestion sont compatibles avec accessibilité au plus grand nombre, mixité sociale et développement local. Le tourisme en économie sociale est aussi l'illustration que valeur ajoutée économique peut rimer avec valeur ajoutée sociale. »

Néanmoins, ce propos est aujourd'hui plus nuancé. Dans le secteur du tourisme associatif, le financement est souvent lié d'une part aux aides publiques et d'autre part à la fourniture de prestations. Ces dernières ne permettent pas toujours de couvrir les frais de fonctionnement, puisque les prix sont tirés vers le bas pour faciliter l'accès au plus grand nombre. En plus de la diversification des publics, les associations de tourisme cherchent à développer des activités avec des marges plus importantes. Cela doit leur

permettre de dégager des recettes suffisantes pour continuer leur mission sociale voire d'obtenir des bénéfices pour réaliser des investissements. Pour que cette stratégie de diversification soit efficace, les associations doivent promouvoir et vendre leurs prestations au juste prix et à la bonne clientèle.

Une des solutions retenues pour permettre aux VVA de financer leur activité sociale serait le développement d'autres activités, notamment à travers l'accueil d'événements. Dans un premier temps, il est nécessaire de comprendre ce qu'est un événement et sous quelles formes ils existent. Ensuite, à l'image de l'hôtellerie traditionnelle, acteur incontournable dans l'accueil d'événements professionnels, les VVA pourraient se positionner sur ce secteur. Cette branche du « tourisme d'affaires » (TA) englobe des événements de différentes formes qu'il convient de distinguer. Il est également important de connaître les nombreux acteurs et lieux d'accueil opérant dans ce secteur.

1. Le secteur événementiel

1.1. Qu'est-ce qu'un événement ?

Les événements sont aujourd'hui très présents dans nos sociétés. Le mot recouvre une vaste réalité puisqu'il peut désigner de multiples formes de rassemblements. En France, le Conseil national du tourisme le définit comme « *toute animation se déroulant sur une période bien délimitée et capable d'attirer un flux de fréquentation inhabituel* »³⁴. Il comporte donc deux caractéristiques : une temporalité limitée et la présence de nombreuses personnes. Néanmoins, il ne s'agit pas d'une définition complète. Dans un rapport établi par Philippe AUGIER, à l'époque Maire de Deauville, l'événement est présenté comme

*« une manifestation qui, concernant principalement un secteur d'activité (sport, culture, économie), a des répercussions territoriales de tous ordres (création de valeur, effet d'image, facteur de cohésion sociale, divertissement) et, à un titre ou à un autre, un impact international (venue de touristes étrangers, effet d'image, réplique de l'événement à l'étranger) bénéfique pour le pays ou le territoire d'accueil »*³⁵.

³⁴ Conseil national du tourisme. *Événementiel culturel et sportif et développement touristique, Rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie*, 2008, p 4.

³⁵ AUGIER Philippe. *Pour une politique gagnante des grands événements, Rapport au président de la République*, 2009, p 4.

Il introduit la notion de secteur, signifiant que des contenus différents sont proposés selon les occasions. La territorialité est également importante puisque tout événement se déroule dans un territoire et a un impact sur celui-ci. Toutefois, la dimension internationale évoquée n'est pas valable dans tous les cas, seuls les plus grands événements peuvent prétendre avoir cette portée. Cette description semble plutôt correspondre à des événements publics de grande ampleur qui ont certes un impact économique majeur mais ne représentent pas la majorité des rassemblements. Une autre définition proposée par Martine FERRY dans sa thèse apporte un éclairage plus complet, puisqu'elle présente l'événement comme une

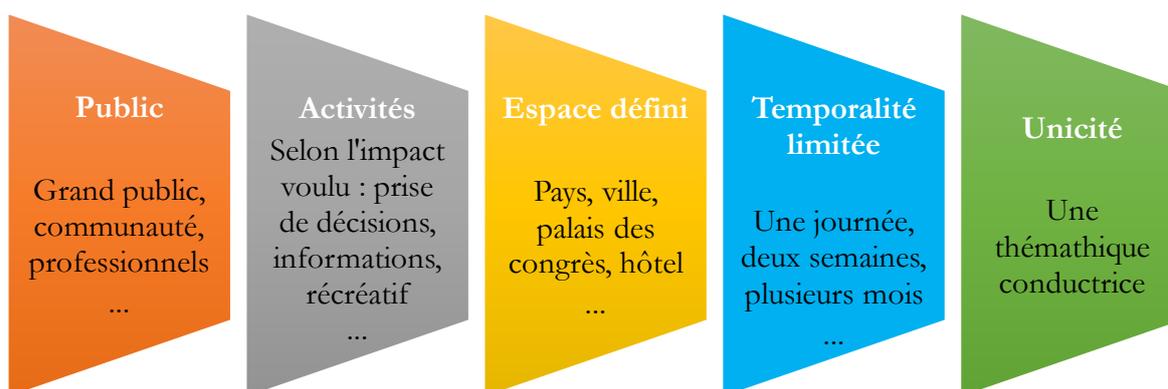
« manifestation visant la satisfaction des organisateurs comme des participants, entre des personnes ayant en commun un loisir ou une activité (professionnelle ou non) dans un espace défini, sur une période déterminée, et dont l'aire d'attractivité peut être aussi bien mondiale que locale »³⁶.

Pour l'auteure, la question de la satisfaction est primordiale. Elle peut intervenir seulement si l'événement est bien étudié en amont, que l'organisation est méthodique et que son déroulement est réussi. Un autre facteur majeur mis en avant est l'existence d'intérêts communs. Ceux-ci constituent le lien entre tous les acteurs, participants comme organisateurs. L'auteure évoque aussi l'existence d'un espace et d'une temporalité définis, principaux éléments formant le caractère unique de l'événement. Enfin comme évoqué et nuancé précédemment, chaque événement possède une portée géographique différente.

Une phase essentielle dans la préparation de l'événement est la définition de l'objectif. Il est nécessaire de comprendre le pourquoi de la manifestation, afin de correctement fixer le contenu et l'organisation. Une fois l'objectif spécifié, les organisateurs peuvent décider le reste des composantes de l'événement. À partir des différentes définitions et en se basant sur les travaux de PRIOU et al, il est possible de dégager les cinq éléments constitutifs d'un événement.

³⁶ FERRY Martine. *Grand événement et tourisme : exemple de la Côte d'Azur*. Thèse de doctorat en géographie et tourisme, Paris : Université Sorbonne nouvelle Paris 3, 2005, p 19.

Figure 11 Les cinq éléments caractéristiques d'un événement^{37/38}



Pour chaque manifestation, il est nécessaire de déterminer quel est le public visé, quelles activités permettent de répondre aux objectifs de la rencontre, où va-t-elle se dérouler et pendant combien de temps. Afin que l'événement soit cohérent, il doit également revêtir une unicité de tous les éléments : les sujets abordés, les activités réalisées, le ton employé, les tenues du staff, la décoration... Deux contraintes sont également communes à tous les événements : la gestion du budget et la planification des tâches. Plus la durée d'organisation est longue, plus le suivi de ces deux éléments est primordial afin de ne pas les perdre de vue et les ajuster. Il est important de ne pas les négliger au risque que l'événement ne voit jamais le jour ou échoue dans son objectif principal.

Il apparaît en effet que si le moment de réalisation de l'événement est éphémère, sa globalité s'inscrit dans une temporalité plus longue car ils sont « *décrétés, décidés plusieurs [mois,] années avant leur déroulement et susceptibles d'être "consommés" et d'avoir des impacts plusieurs mois voire des années après leur fin* »³⁹. Ils peuvent être ponctuels (une seule fois), récurrents (tous les ans, tous les dix ans...) ou même itinérants (plusieurs fois à différents endroits) (RENAUD, 2000). Quoi qu'il en soit, un événement est toujours un élément de rupture. C'est un moment exceptionnel hors du quotidien et dont les impacts peuvent être majeurs.

³⁷ Source : PIRIOU et al, 2017

³⁸ La notion d'espace défini ne doit pas être confondue avec le territoire d'attraction ou d'impact de l'événement.

³⁹ GRAVARI-BARBAS Maria et JACQUOT Sébastien. L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementiels à Lille et Gênes. *Géocarrefour*, 2007, volume 82 n° 3, p 2.

Avant les années 1960, le secteur de l'organisation des événements était peu développé. Ils étaient majoritairement organisés bénévolement ou par les pouvoirs publics (RENAUD, 2000). Une forte croissance a eu lieu jusque dans les années 1980, avec l'organisation d'événements de grande taille et surtout le début de la professionnalisation du secteur. Les entreprises ont entrevu le potentiel d'une telle activité et ont commencé à nouer des partenariats pour amener des fonds ou en organiser pour leur compte. Le secteur est depuis en forte croissance même si les crises économiques successives des années 2000 ont parfois freiné son développement. Depuis une décennie, un changement s'est opéré dans la manière d'aborder les événements (PIRIOU et al, 2017). Les contraintes économiques, sociales ou encore environnementales obligent les organisateurs à penser des événements plus durables, non seulement dans leur impact immédiat mais également à long terme. Enfin, la crise sanitaire mondiale de 2020 impacte fortement ce secteur et va probablement le modifier en profondeur dans les prochaines années.

1.2. À quoi sert un événement ?

Il n'est pas possible de parler d'événement sans évoquer la notion de plus en plus présente d'événementiel. Elle

« regroupe l'ensemble des techniques, actions ou acteurs de la communication événementielle "classique". Le terme est désormais aussi employé pour parler des usages événementiels des médias ou techniques marketing. »⁴⁰

Il convient d'évoquer ces deux aspects pour totalement comprendre les enjeux de leur organisation.

Premièrement, un événement est avant tout un moyen de communication. Cette communication événementielle passe par la création et l'organisation d'événements de différentes natures. Elle a pour objectif principal *« de promouvoir une marque, un produit, un*

⁴⁰ BATHELOT Bertrand. *Événementiel*. Disponible sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/evenementiel/>, consulté le 04/05/2020.

service ou autre »⁴¹. Le public est préalablement sélectionné et spécifiquement invité pour l'occasion. Il est également possible de participer à des événements tiers à travers du *sponsoring* ou du mécénat. Ce mode de communication permet de rapidement toucher un public large et ciblé, tout en nécessitant la mobilisation de peu de ressources humaines. En revanche, elle permet seulement de valoriser l'image ou la notoriété de l'organisation et il est difficile de mesurer les retours sur investissement (CLAVEAU, 2015). Pour être plus complet, il faut se tourner vers le marketing événementiel qui permet de travailler sur les trois objectifs de communication : cognitif, affectif et conatif.

Deuxièmement, l'événement est devenu un outil de marketing à part entière désigné sous le terme de marketing événementiel. Il s'agit d'un ensemble de techniques permettant d'organiser des événements atypiques ou exceptionnels afin de « *promouvoir une marque, un produit ou une organisation auprès de différents publics* »⁴². Le marketing événementiel utilise les leviers classiques de la communication événementielle mais il est également plus novateur. En effet, la mise en place d'actions moins conventionnelles est courante comme des opérations spectaculaires de *street marketing*, de l'affichage événementiel, des actions de *guerilla marketing* ou des événements clients hors normes.

En stratégie marketing, chaque composante a ses spécificités et objectifs. L'événement peut répondre à de nombreux objectifs, comme transmettre de l'information, lancer un produit, accroître la notoriété... tout en renforçant l'impact obtenu habituellement. Tout ceci est possible car le marketing événementiel permet de réaliser un contact direct avec un public ciblé, le contact humain étant un de ces atouts majeurs. Les cibles sont également plus disponibles et réceptives, puisqu'elles sont présentes spécifiquement pour l'événement. En contrepartie, leur organisation implique de nombreux coûts et une logistique importante. De plus, il est nécessaire de le coupler avec des outils de marketing direct tels que le téléphone ou les mails afin de contacter les participants, les tenir informés et les remercier (CLAVEAU, 2015). Les opérations de marketing événementiel

⁴¹ Evenement.com. *Communication événementielle : définition et exemples*. Disponible sur <https://www.evenement.com/guides-professionnels/definitions/communication-evenementielle-definition-et-exemples/>, consulté le 05/05/2020.

⁴² BATHELOT Bertrand. *Marketing événementiel*. Disponible sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-evenementiel/>, consulté le 04/05/2020.

sont de plus en plus employées car l'usage d'Internet et l'omniprésence des réseaux sociaux permettent de démultiplier leur visibilité et donc leur impact grâce au phénomène des retombées sociales. Néanmoins, les bénéfices sont parfois incertains puisqu'ils dépendent de la qualité et de l'originalité de l'événement.

Finalement, à l'heure des communications digitales et d'un large accès au savoir grâce à Internet, la question de la pertinence des événements peut se poser. Beaucoup de logistique, des coûts qui peuvent sembler démesurés, de la perte de temps dans les déplacements, un impact environnemental très négatif... les critiques sont nombreuses. Il est néanmoins possible de dégager deux grands atouts des événements. Premièrement, ils sont interactifs et éphémères. Le contact entre organisateurs et participants est direct et ils constituent une forme de rareté, ils sont donc des outils de communication de rupture très efficaces. Deuxièmement, les événements sont polysensoriels. Lorsqu'une personne participe à un événement, elle peut tester, voir, toucher, goûter, sentir... La mobilisation des sens va ainsi démultiplier l'impact de la communication.

1.3. Classement des types d'événements

Les cinq caractéristiques des événements présentées dans la figure 11 permettent de proposer différents classements. Premièrement, l'Association nationale des agences événementielles (ANAé)⁴³ a proposé une classification des événements selon les publics accueillis :

- le public interne : conventions, séminaires ;
- le public ciblé : conférences, assemblées générales, congrès ;
- pour tout public : journées portes ouvertes, anniversaires d'organisation ;
- pour le grand public : animations commerciales, grands événements sportifs ou culturels.

⁴³ Elle est devenue en 2016 L'ÉVÉNEMENT, une association regroupant l'ANAé, Raffut et la délégation événementielle de l'AACC

Donald GETZ⁴⁴ établit quant à lui une typologie des événements en sept catégories, selon leur contenu. Il distingue les événements :

- liés à la politique et aux affaires d'État : sommets d'État, universités d'été de partis politiques ;
- liés aux affaires et au commerce : foires, salons professionnels ;
- pédagogiques et scientifiques : congrès, séminaires ;
- liés au sport et à la compétition : tournois sportifs, Jeux Olympiques ;
- les célébrations culturelles : Carnaval, festivités du 14 juillet ;
- liés aux loisirs : festivals de musique, fête de village ;
- privés : mariages, soirées.

Pour sa part, CLAVEAU classe les événements en deux catégories et quatre sous-catégories.

Tableau 3 Les catégories d'événements selon CLAVEAU⁴⁵

Événements grand public		
Rôle du public	Spectateur	Participant
Exemples	Manifestations sportives Spectacles, festivals Expositions Braderies, foires, salons	Tournois sportifs Kermesses, lotos Brocantes, vide-greniers Rencontres de collectionneurs
Événements d'entreprises ou d'associations⁴⁶		
Communication	Interne	Externe
Exemples	Journées de formation AG <i>Incentive</i> Arbres de Noël	Journées portes ouvertes Stand sur des foires ou salons Soirées de lancement de produit

⁴⁴ GETZ Donald. *Event Management & Event Tourism*. 2ème édition. New-York : Cognizant Communication Corporation, 2005, 439 pages.

⁴⁵ Source : CLAVEAU, 2015

⁴⁶ Il serait également possible d'inclure les événements relatifs à la puissance publique.

Enfin, RENAUD (2000) propose un classement selon la capacité d'attraction géographique du public :

- international ou national : un événement dont le rayonnement s'étend à l'extérieur de ses frontières par la diffusion de ses activités ou la distribution de ses produits dérivés ;
- régional : attirer une vaste clientèle des territoires voisins ;
- local : à l'échelle d'une communauté donnée.

Comme présenté ci-dessus, il n'existe pas une manière unique de classer les événements. Chaque typologie prend en compte certains critères mais ne permet jamais d'être exhaustif. C'est un secteur en constante évolution puisque de nouvelles formes d'événements et de nouveaux acteurs font leur apparition, dans le but de s'adapter aux nouvelles attentes et contraintes.

En dernier lieu, il existe une relation forte entre événementiel et tourisme. Des touristes peuvent se déplacer spécifiquement pour assister à un événement ou à l'inverse profiter d'un déplacement touristique pour participer à un événement sur place. En substance, si l'événement est vecteur de flux touristiques, le tourisme appelle quant à lui l'organisation d'événements. Ces derniers font partie intégrante de l'offre touristique et les acteurs locaux doivent être attentifs à de nombreux enjeux. Les territoires mettent en œuvre des stratégies de développement liées à ce tourisme événementiel, qu'il soit associé aux loisirs ou aux affaires.

2. Le tourisme d'affaires

2.1. Qu'est-ce que le tourisme d'affaires ?

Pour l'organisation mondiale du tourisme (OMT), il existe deux motifs de déplacements, personnels ou professionnels. Les premiers correspondent au tourisme de loisirs et les seconds à ce qui peut être appelé le TA. Pour l'OMT, la nature du tourisme n'est pas déterminée par les comportements des touristes sur place mais selon

la raison principale de leur déplacement. Quid des touristes qui profitent de leur voyage pour effectuer les deux, loisirs et affaires, aujourd'hui désigné sous le terme de *bleisure* ? Cette catégorisation est donc trop restrictive et c'est l'une des raisons pour lesquelles la notion de TA est aujourd'hui critiquée.

Les déplacements pour motifs professionnels peuvent intervenir dans le cadre de relations d'affaires, de missions professionnelles ou la participation à des événements divers. La DGE retient quant à elle quatre types d'activités dans le TA :

- les foires et les salons ;
- les congrès et les conventions d'entreprises ;
- les réunions de stimulation ou *incentives*, séminaires et réunions d'entreprises ;
- les voyages d'affaires individuels.

Cette dernière catégorie est considérée à part, puisque dans ce cadre, les professionnels ne sont pas soumis au même type d'organisation que ceux venant pour des événements.

Au niveau international, la terminologie officielle utilisée pour désigner les événements professionnels est celle de MICE pour *Meetings* (réunions), *Incentive* (motivation), *Conferences / Congress* (conférences / congrès) et *Exhibitions / Events* (pour tous les événements professionnels). Néanmoins, cette appellation est encore une fois restrictive et ne prend pas en compte toute la réalité du secteur. De nouveaux termes font leur apparition afin de mieux décrire sa complexité. L'International Congress and Convention Association (ICCA) et le Meeting Professionals International (MPI) emploient la dénomination d'« industrie des congrès, réunions, foires et salons » tandis qu'Atout France utilise la terminologie « d'industrie des rencontres et événements professionnels ». Les deux incluent la notion d'industrie qui est absente dans le MICE. En effet, au-delà de l'événement, tout un panel d'acteurs gravitent autour de cette activité. Néanmoins, la première reste limitée puisqu'elle indique un nombre restrictif d'activités. Dans le but de mieux prendre en compte cette diversité d'acteurs et d'événements, l'acronyme MICE est de plus en plus souvent remplacé dans le langage des affaires et de l'événementiel par le terme de *Meeting Industry*.

2.2. De la réunion au congrès, une large palette d'événements

La notion de *Meeting Industry*, prend en compte toutes les manifestations professionnelles du MICE mais également les conventions et séminaires, les colloques, les foires et salons, les événements de lancement de produits ou les road shows. Si le premier objectif d'un événement professionnel est la communication, chacun a ses spécificités et buts propres. Pour FABRY (2016, p 59) les événements professionnels peuvent être classés en deux catégories. D'un côté

« les rencontres entrepreneuriales (ateliers, workshops, incentives, meetings, conventions, lancements de produits, séminaires, salons, événements) qui sont organisées à l'initiative des entreprises, des institutions voire des gouvernements ».

Et d'un autre côté,

« les rencontres à caractère scientifique ou associatif (congrès, colloques, symposiums) pour lesquelles la participation non obligatoire est essentiellement motivée par l'échange entre pairs, par l'acquisition et le partage de connaissances ».

Cet auteur identifie des événements à visée entrepreneuriale et d'autres à visée scientifique. Ensuite, il est intéressant de distinguer chaque type de manifestations.

La notion de *meeting* est assez vaste et englobe de nombreuses réalités. Elle peut comprendre toute taille d'événements réunissant d'une dizaine à une centaine de personnes. La réunion est le plus souvent obligatoire. Le séminaire est à l'origine une *« réunion organisée par une entreprise qui réunit des collaborateurs dont la vocation est d'étudier une ou plusieurs questions précises en groupes de travail sous la direction d'animateurs »*⁴⁷. Si le premier objectif est la transmission d'informations, aujourd'hui il existe divers types de séminaires comme ceux d'intégration ou de motivation. Cette réunion peut être déclinée sous forme de journée d'étude (JE) ou de séminaire résidentiel lorsque qu'elle se déroule sur plusieurs jours et que les participants sont hébergés sur place. La convention ou conférence d'entreprise est organisée à plus grande échelle. Ici, l'organisation va réunir

⁴⁷ Coach Omnium. *Dossier MICE 2020, livret deuxième : quelle prestation séminaire proposer & quelles commercialisation développer ?* 25 pages. Disponible sur <https://www.coachomnium.com/bonus/bonus-5-etudes-sectorielles-et-marches/dossier-mice-tourisme-daffaires-de-groupes.html>.

un grand nombre de personnes pour transmettre de l'information mais de manière unilatérale. Elles sont parfois médiatisées.

L'*incentive* regroupe toutes les actions qui visent à motiver et récompenser des employés pour leur travail. Elles sont notamment utilisées dans les services commerciaux. Dans le cadre de la notion de *Meeting Industry*, il s'agit principalement des séjours ou voyages organisés pour un groupe d'employés. Ils se déroulent le plus souvent dans un cadre exceptionnel disposant de sites touristiques et de nombreuses activités de loisirs sont organisées. Ce sont des événements à forte marge pour les prestataires puisque les organisateurs peuvent dépenser beaucoup d'argent pour ces voyages.

Ensuite, il existe des événements de plus grande ampleur également axés autour de la transmission et l'échange d'informations. Par exemple lors d'une conférence, le but est d'échanger, de débattre et de faire émerger des points de vue, autour d'une thématique⁴⁸. Lorsque les conférences durent sur plusieurs jours, il s'agit d'un symposium. Le congrès est composé de conférences mais il a toujours une dimension internationale. Dans ce cadre, des experts et personnalités viennent du monde entier pour échanger autour de la thématique. Le congrès est souvent organisé à l'initiative de plusieurs structures. Les congressistes payent pour participer, le tarif variant selon la renommée de la manifestation⁴⁹. Enfin, le colloque bénéficie d'une portée plus limitée. Il réunit des experts d'un même domaine afin d'étudier une question scientifique, des problèmes d'ordre économiques, diplomatiques ou encore politiques⁵⁰.

Un autre objectif de l'organisation d'événements est celui de se faire connaître. Une structure peut dans ce cas organiser sa propre manifestation. Les événements d'entreprise sont tous ceux organisés pour une célébration. Ils se déroulent souvent sur une soirée ou une journée. Il peut s'agir par exemple d'un lancement de produit permettant de promouvoir un nouveau produit ou service⁵¹. Ce type d'événement est

⁴⁸ Evenement.com. *Quels sont les différents types d'événements ?* Disponible sur <https://www.evenement.com/guides-professionnels/definitions/quels-sont-les-differents-types-devenements/>, consulté le 08/05/2020.

⁴⁹ Voir note de bas de page n°47.

⁵⁰ Définition du dictionnaire Larousse.

⁵¹ Voir note de bas de page n°48.

souvent utilisé par les grands groupes qui communiquent en amont notamment auprès des journalistes pour obtenir une forte médiatisation de l'événement. Un autre exemple est le *roadshow*, une tournée promotionnelle composée de diverses actions de promotion médiatique mais également de contacts directs auprès du public cible⁵². Il peut être mis en place pour le lancement d'un produit ou pour se rapprocher des consommateurs.

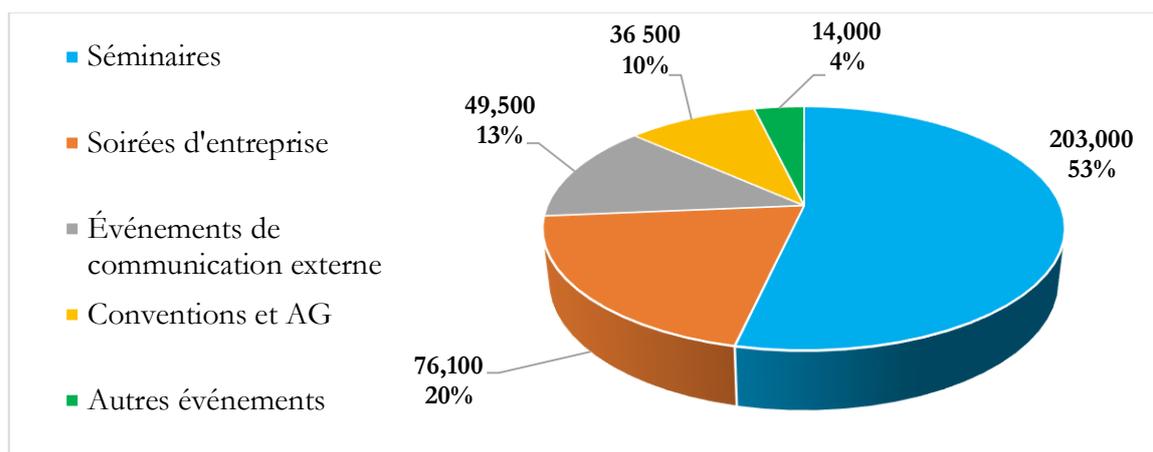
D'autres événements promotionnels réunissent des participants venant de différentes structures, comme les foires et salons. Ils regroupent des exposants et des visiteurs de manière périodique et peuvent être d'envergure nationale ou internationale⁵³. Le salon se déroule autour d'une thématique précise tandis que la foire réunit des professionnels de différents secteurs d'activités. Les exposants payent, parfois très cher, pour obtenir un stand. Ces manifestations peuvent être ouvertes au grand public, réservées aux professionnels ou mixtes. Elles permettent de faire connaître les produits d'une entité et inciter l'acte d'achat notamment grâce à des remises très importantes. Pour les professionnels, c'est également l'occasion de nouer des contacts commerciaux.

En résumé, les événements professionnels regroupent une grande variété de manifestations. Le secteur représente une manne économique importante (FABRY, 2016). En 2014 la France était le cinquième pays accueillant le plus de congrès internationaux et Paris était la première capitale mondiale des congrès. Au niveau national, le secteur est également dynamique puisqu'en 2018 en France, 380 000 événements d'entreprises et d'institutions françaises ont été organisés.

⁵² BATHELOT Bertrand. *Roadshow*. Disponible sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/roadshow/>, consulté le 08/05/2020.

⁵³ BATHELOT Bertrand. *Salons*. Disponible sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/salon/>, consulté le 08/05/2020.

Figure 12 Les événements d'entreprises et d'institutions en 2018 en France⁵⁴



La proportion des séminaires est largement majoritaire, ils représentent 53% des événements. Les organisations ont et auront toujours besoin de se réunir et d'échanger en interne pour faire grandir leur activité. Les soirées représentent 1/5^{ème} de l'activité. Ce sont des moments festifs plébiscités pour récompenser les employés ou promouvoir l'activité de l'organisation auprès de fournisseurs, clients, partenaires...

2.3. Les acteurs des événements professionnels

Au-delà d'une large typologie d'événements, la notion de *Meeting Industry* regroupe également l'ensemble des acteurs opérant dans le domaine. En effet, les événements professionnels engendrent des retombées sur un grand nombre d'acteurs du territoire, puisqu'ils nécessitent le recours à des services spécifiques mais également à des prestations touristiques pures. Selon Fabry (2016), il existe cinq grandes catégories d'acteurs interdépendants dans l'organisation d'un événement :

- les commanditaires ;
- les structures de promotion des lieux ou *Destination Management Organizations* (DMO) ainsi que les institutions ;
- les structures réceptives qui mettent à disposition les lieux voire s'occupent de l'organisation ;

⁵⁴ Source : EY. Synthèse de l'étude sur les événements d'entreprise et d'institution en France, 2019, 4 pages. Disponible sur <https://levenement.org/la-base-documentaire/>, consulté le 06/05/2020.

- les fonctions support ;
- les acteurs périphériques.

Les commanditaires sont ceux qui souhaitent organiser un événement selon un but défini par eux-mêmes. Ils peuvent être de diverses natures :

- entreprises ;
- sociétés savantes ;
- associations
- laboratoires ;
- institutions ;
- et fédérations
- universités ;
- gouvernements
- professionnelles...

L'organisation peut être gérée en interne mais parfois, ils sont assistés par un prestataire extérieur comme une agence événementielle.

Les DMO sont des institutions. En France, elles peuvent exister à différentes échelles territoriales :

- nationale avec l'institution étatique Atout France ;
- régionale par un comité régional du tourisme ;
- départementale par un comité départemental du tourisme ;
- de la ville avec l'Office de Tourisme ou le *Convention Visitor Bureau* (CVB) pour les plus grandes.

Ces organismes ont en charge de promouvoir l'image de la destination, parfois avec la création d'une marque territoriale (comme OnlyLyon ou Toulouse a tout). Ils doivent également valoriser les acteurs touristiques de leur territoire. Le plus souvent, ils n'organisent pas directement des événements, ils agissent en qualité d'intermédiaire entre les commanditaires et les prestataires. D'autres institutions non directement liées au tourisme ont un rôle important pour le secteur. C'est notamment le cas des préfectures et mairies qui ont autorité sur leur territoire pour permettre la tenue de certains événements et avec lesquels il est donc nécessaire de concilier. De plus, les collectivités territoriales et l'État ont un rôle fondamental à jouer à travers les politiques publiques d'aménagement du territoire et économiques qui vont permettre de favoriser ou non l'organisation de manifestations.

Les structures louant les espaces pour la tenue des événements peuvent en être propriétaires ou simplement gestionnaires. Certaines sont indépendantes, d'autres font

partie d'un groupe, comme les établissements des chaînes hôtelières. Dans certains cas, des structures spécialisées dans l'événementiel sont gestionnaires de plusieurs lieux, comme par exemple GL Events. Selon leur niveau de qualification, certains loueurs proposent en plus de prendre part, à divers degrés, à l'organisation afin de faciliter le travail du commanditaire. Cela peut aller de la simple mise en relation avec des prestataires de services à la gestion complète de la logistique.

Les fonctions support regroupent un grand nombre d'acteurs intervenant dans la réalisation d'un événement. Il peut s'agir :

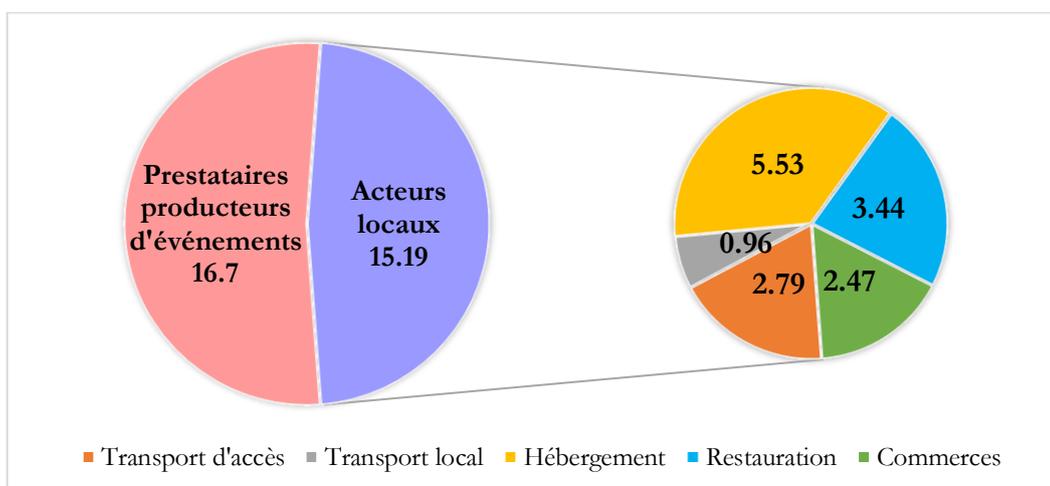
- de l'accueil des participants ;
- de la commission hygiène et sécurité ;
- du traiteur ;
- des assurances ;
- du son et de la lumière ;
- de la décoration ;
- des interprètes et traducteurs ;
- de la location de matériel ;
- des outils numériques ;
- du service de nettoyage...

Leur nombre varie selon la taille et la complexité de l'événement. Enfin, les métiers périphériques sont tous les autres acteurs intervenant en marge de l'événement avant, pendant et après sa réalisation. Ils comprennent :

- les transports pour acheminer les participants à destination ;
- les transports locaux ;
- l'hébergement ;
- la restauration ;
- tous les lieux de divertissement qu'ils soient culturels, sportifs ou de loisirs ;
- les commerces...

Les retombées économiques liées aux événements professionnels sont très importantes pour ces acteurs. En effet, ils recueillent quasiment la moitié des sommes dépensées dans le cadre des événements professionnels.

Figure 13 Revenus générés par les événements organisés par les entreprises et les institutions en France en 2018 (en milliards d'euros)⁵⁵



L'hébergement et la restauration sont les activités générant le plus de revenus avec respectivement 5,53 et 3,44 milliards d'euros récoltés. Pour les commerces locaux, cette activité apporte également un bon complément de revenu.

Une dernière catégorie d'acteurs n'est pas prise en compte par FABRY dans son analyse : les participants. En effet, sans eux, l'événement n'aurait pas lieu. Ils portent un jugement critique autant sur l'organisation de l'événement, que sur le lieu de réception, les prestataires ou la destination. Leur avis peut avoir un impact déterminant sur la réputation de tous les acteurs de cette industrie.

2.4. La diversification des lieux de réception

La France comptait en 2019 entre 9 000 et 9 500 lieux de réception, avec une offre très diverse et éclatée. Il existe deux grands types de lieux :

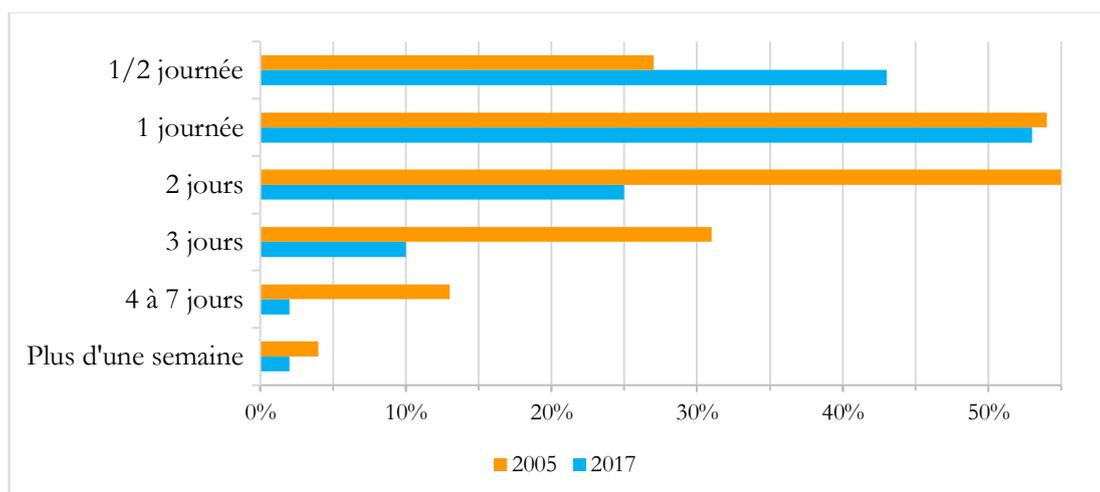
- ceux dédiés à l'organisation d'événements comme les palais des congrès, centres de conférences ou parcs des expositions ;
- et ceux dont l'accueil d'événements voire leur organisation constituent une activité périphérique comme les hôtels, lieux atypiques ou lieux-tiers.

⁵⁵ Source : EY. Synthèse de l'étude sur les événements d'entreprise et d'institution en France, 2019, 4 pages. Disponible sur <https://levenement.org/la-base-documentaire/>, consulté le 06/05/2020.

Tout d'abord, les centres et palais des congrès sont des lieux exclusivement dédiés à l'organisation d'événements, principalement ceux de grande envergure. Néanmoins, la demande vis-à-vis de ces lieux est en baisse, elle était de 66% en 2005, contre seulement 25% aujourd'hui (Coach Omnium, 2020).

Dans les hôtels, l'organisation d'événements est une activité annexe. Ils présentent un avantage majeur, celui de pouvoir tout réunir en un même lieu : les espaces de rencontre, la restauration et l'hébergement. 2/3 des organisateurs se tournent vers des établissements 3 et 4 étoiles, les hôtels de luxe étant sollicités quasi exclusivement par les secteurs de la finance et du luxe. L'hôtellerie économique est peu demandée sauf lorsque la destination n'offre pas d'établissement milieu de gamme. Les hôtels sont toujours des lieux plébiscités pour l'organisation d'événements mais ils sont tout de même en perte de vitesse. En 2019, pour les manifestations se déroulant en externe, 40% des commanditaires orientaient leurs demandes vers les hôtels contre 91% en 2005 et 80% en 2011 (Coach Omnium, 2020). Plusieurs tendances peuvent expliquer cette évolution. D'abord, une offre concurrente professionnelle et de qualité s'est développée dans d'autres lieux ces dernières années. D'autre part, 2/3 des commanditaires sont à la recherche de lieux originaux et les hôtels souvent trop standardisés ne répondent pas vraiment à cette demande. Enfin, la durée des rassemblements est en forte baisse et donc la nécessité de disposer d'un lieu avec hébergement n'est plus une obligation.

Figure 14 Durée moyenne des rencontres professionnelles en France⁵⁶



Si la proportion d'événements d'une journée est relativement stable, celles des rencontres d'une demi-journée est en forte progression. Les événements de plusieurs jours sont en fort recul, ceux de 2 jours sont passés de 55% à 25% et ceux de 3 jours de 31% à 10%. Par conséquent, les séminaires résidentiels (avec hébergement) qui représentaient une clientèle importante pour les hôtels sont désormais remplacés par des JE pouvant se dérouler dans d'autres lieux. Les réunions en interne connaissent également une forte progression. En effet, les créations de salles au sein des entreprises ont fortement augmenté puisque désormais 40% en possèdent au moins une.

Concernant les châteaux et lieux de caractère, ils représentaient 20% de la demande en 2019. Leurs atouts sont le dépaysement et le charme mais ils sont parfois jugés trop prestigieux et peuvent renvoyer une image en décalage avec l'esprit de l'organisation. Les résidences de tourisme avec salle sont demandées par seulement 3% des commanditaires. Pour les parcs à thèmes et de loisirs, très populaires quelques années en arrière, ils sont désormais largement délaissés. Si en 2005, 24% de la demande leur était dédiée aujourd'hui elle ne représente plus que 7%. Ils sont jugés trop festifs et ne renvoient pas une image assez sérieuse. Enfin, les autres lieux de réception traditionnels comme les salles polyvalentes ou les restaurants sont plébiscités par 1/6ème des organisations.

⁵⁶ Source : EDELMAN, 2019

Comme évoqué précédemment, une tendance forte est la recherche de lieux de rencontre originaux. Les organisateurs souhaitent modifier les habitudes des participants le temps de la rencontre, afin notamment de stimuler les échanges mais également de leur offrir une parenthèse. Selon les commanditaires, voici les attributs d'un lieu jugé ou non original.

Figure 15 Les critères d'un lieu original
selon les commanditaires d'événements professionnels⁵⁷

Qu'est-ce qu'un lieu original ?	
Lieu détourné de sa fonction première	Hôtel de chaîne standardisé
Beauté et charme du lieu, cadre d'exception	Palais des congrès tout en béton sans ouverture
Décor contemporain, design	Aseptisé, cubique, froid
Dépaysant, insolite, atypique	Gymnase, salle des fêtes, hall des expositions... tout lieu mal transformé
Convivial	
Personnalisation	

Cette recherche explique en partie que les chaînes hôtelières intégrées n'ont plus la faveur que d'un quart des organisateurs. En effet, les indépendants ont su développer une offre adéquate pour les professionnels tout en valorisant leurs établissements moins standardisés. Les chaînes conservent néanmoins l'avantage en termes de visibilité et de capacité d'accueil pour les grands événements.

Cette tendance a aussi eu pour impact une ouverture de lieux autrefois fermés au monde des affaires comme les monuments historiques, les musées ou les théâtres. Des lieux décontractés comme des *roof top* ou des péniches proposent également des prestations pour les rencontres professionnelles et s'appuient sur leur caractère non standardisé et convivial pour se démarquer.

⁵⁷ Source : Coach Omnium, 2020

Enfin, depuis quelques années, la France a connu une forte croissance des tiers-lieux puisqu'il en existerait actuellement plus de 900⁵⁸. Ces sont des bâtiments qui regroupent des espaces de loisirs, d'art et de travail. Ces lieux sont souvent portés par des associations ou coopératives. Ils rassemblent des personnes avec des activités très différentes mais constituant un collectif responsable du lieu. Les membres permanents doivent obligatoirement y participer, ce qui différencie les tiers-lieux des autres espaces de *coworking*. Le service de location d'espaces de réunion à des personnes extérieures permet de dégager un complément de revenu (RIFFAUD, 2019). Ces tiers-lieux défendent des valeurs sociales et citoyennes auxquelles sont sensibles certaines entreprises et organisations. De plus, ce sont des espaces vivants vecteurs de convivialité, puisque, même si les échanges avec les occupants récurrents des lieux sont superficiels, l'âme du lieu est bien réelle. D'autre part, ces structures ont un ancrage local fort puisqu'elles sont souvent situées en zone rurale ou dans des espaces urbains excentrés. Elles permettent de « décompartmenter » les espaces et les personnes, (les ouvriers en zones industrielles, les artisans en zones artisanales, les sièges sociaux dans les métropoles, les personnes fragiles dans les établissements dédiés...) grâce à une mixité assumée, source de nouveautés et d'innovations. Pour les organisateurs de rencontres professionnelles, choisir ces espaces contribue à soutenir les territoires et les projets de développement liés. Enfin, les tiers-lieux proposent des prix attractifs avec des tarifs modulables qui permettent à tout le monde d'en bénéficier en faisant peser la marge la plus importante sur les clients les plus solides économiquement.

Aujourd'hui, une multitude de lieux et d'acteurs veulent accueillir des rencontres professionnelles. C'est notamment le cas, comme vu précédemment, de lieux alternatifs (FAURÉ, 2019). Prestataires comme commanditaires trouvent des avantages à cette activité. Pour les lieux d'accueil, cela leur permet

- de générer des revenus complémentaires ;
- d'avoir des activités récurrentes dans leur programmation ;
- d'avoir un meilleur taux d'occupation de leurs sites ;

⁵⁸ En comparaison, la France compte aujourd'hui 120 centres des congrès, lieux entièrement dédiés à l'organisation d'événements.

- de valoriser leur image grâce à la médiatisation des événements organisés ou accueillis.

Du côté de la demande ces nouveaux lieux :

- répondent à des changements dans les usages et les attentes ;
- permettent de bénéficier d'offres développées plus récemment et donc plus *user centric* (centrée sur l'utilisateur) ;
- de soutenir les actions menées sur leur territoire, notamment lorsque les lieux ont une vocation sociale.

En résumé, depuis dix ans en Europe, les sites se veulent multi-activités et modulables afin d'accueillir différents types et tailles d'événements. Cette diversification permet une meilleure rentabilité des structures. Les nouvelles constructions sont implantées dans des lieux de vie qui rassemblent également les *facilities* nécessaires : hôtels, restaurants, transports publics... Selon le groupe GL Events (DE SAINT ALBIN, 2019), spécialiste de l'organisation d'événements et gestionnaire de salles dans plusieurs pays, les prochaines années verront le développement de trois types de lieux. Premièrement, les petits lieux à forte personnalité pour les *small meetings* de 50 à 100 personnes. Leur but sera de proposer un concept « comme à la maison » et facilitant le travail collaboratif. La clientèle sera essentiellement constituée d'entreprises situées dans les centres-villes n'ayant pas la place d'organiser leurs rencontres en interne. Il pourra également s'agir de structures préférant externaliser l'organisation de leurs réunions plutôt que de mobiliser des ressources internes dont ce n'est pas le métier. Deuxièmement, les très grands lieux ultra équipés, connectés, modulables, inventifs mais tout de même chaleureux permettront d'organiser des événements de grande envergure. Ces infrastructures seront réservées aux grandes villes et plus particulièrement aux capitales économiques mondiales. Enfin, des lieux intermédiaires permettront de couvrir le marché local dans des villes de taille moyenne.

Pour terminer, il est indispensable d'évoquer la question de l'impact environnemental. L'organisation d'événements nécessite l'utilisation de nombreuses ressources et génère du gaspillage. Des critiques de plus en plus fortes se font entendre. Actuellement, 63%

des prestataires déclarent mettre en place une démarche environnementale au sein de leur(s) établissement(s) (Coach Omnium, 2020). Néanmoins dans les faits, elle est souvent assez dérisoire, il s'agit le plus souvent du tri des déchets ou d'actions pour réduire la consommation d'énergie (ampoules basse consommations, affichage pour inciter à ne pas gaspiller l'eau...). Même s'il s'agit d'un bon début, c'est peu comparé à l'impact négatif généré par les événements. Toutefois, les professionnels sont peu incités au changement par la demande, puisque seuls 12% des commanditaires exigent que les prestataires aient mis en place une démarche environnementale poussée. Ce sont essentiellement des lieux certifiés qui sont recherchés, notamment ceux avec des normes ISO, afin de répondre à des exigences internes en termes de RSE.

Conclusion partie 1

Cette première partie s'est d'abord attachée à étudier le contexte de développement des VVA. L'ESS est en fort développement puisqu'elle répond aux besoins des populations non satisfaits par le secteur public ou le reste du secteur privé. Les structures de cette économie jouent également un rôle fort dans le développement des territoires. Ces deux missions sont également celles du TS. Ses organisations soutiennent le départ en vacances des populations fragiles, gèrent des établissements touristiques à vocation sociale et accompagnent la structuration des territoires, notamment ceux qui ne sont pas considérés comme touristiquement attractifs.

C'est dans cette dynamique que se développent les VVA, un produit avant tout pensé pour les familles. Si les VV étaient tous à l'origine issus du monde associatif, le secteur commercial gagne aujourd'hui du terrain, ce qui représente une concurrence forte notamment vis-à-vis de la clientèle solvable. Le secteur associatif tente de faire valoir ses atouts à travers la convivialité, l'authenticité et l'accessibilité. Ces derniers sont en adéquation avec les points forts des VVA indiqués par les clients et également avec une partie des nouvelles attentes de la clientèle. Néanmoins, il reste des marges de progrès notamment pour offrir plus de flexibilité et des expériences mémorables.

Ensuite, les spécificités du secteur associatif ont été étudiées. Il est important de retenir que le principe de non-lucrativité ne doit pas signifier un manque de viabilité économique des structures. Si pour les associations dont celles du TS comme les VVA, les financements étaient majoritairement publics, désormais leur proportion se réduit drastiquement. Les structures doivent trouver d'autres revenus pour continuer d'exercer leur activité sociale. Elles peuvent se tourner vers des financements privés de solidarité comme les dons mais ceux-ci ne sont pas fiables dans le temps et souvent insuffisants. Beaucoup cherchent donc à être autonomes grâce à leur activité. Une possibilité adoptée par un certain nombre de structures est le développement d'autres offres permettant de dégager une meilleure marge. C'est notamment le cas avec l'accueil d'événements.

Ce secteur de l'événementiel regroupe un grand nombre de manifestations différentes. Les événements à visées professionnelles désormais désignés sous le terme de *Meeting Industry*, représentent une catégorie spécifique. Les lieux d'accueil sont de plus en plus nombreux à œuvrer sur ce marché. Aujourd'hui, il s'agit d'un secteur très concurrentiel, dans lequel il est indispensable de proposer des prestations de qualité et qui correspondent aux nouvelles attentes de cette clientèle.

Les VVA semblent disposer d'un certain nombre d'atouts leur permettant de répondre aux nouveaux besoins des organisateurs d'événements. Pour autant, est-ce suffisant pour capter cette clientèle ?

Partie 2

Présentation et investigation terrain :

VTF Les Florans

Après avoir introduit les éléments historiques et théoriques du sujet, la première partie a présenté les problématiques de financements auxquelles sont confrontées les VVA. La question de départ, « Comment financer l'activité sociale des VVA ? » trouvait un premier élément de réponse dans la présentation du secteur de l'événementiel, en recherche de nouveaux lieux d'accueil. La diversification des activités comme l'accueil de séminaires et autres événements professionnels constitue une réponse possible qui est développée dans cette deuxième partie.

Les VV et notamment associatifs semblent avoir le potentiel pour intégrer le secteur de l'événementiel. En effet, ils proposent de la restauration ainsi que des hébergements, tout en étant pour certains dotés d'infrastructures adéquates comme des salles de réunion ou de spectacle. Néanmoins, est-ce aujourd'hui suffisant ? Il est possible de noter qu'il n'est fait aucune mention du secteur des VV dans la littérature dédiée à la *Meeting Industry* ou dans les études menées sur le sujet. De même, les écrits sur les VV et autres structures du TS n'évoquent jamais l'événementiel et encore moins la *Meeting Industry*. Pourtant dans la réalité, ces activités se développent dans ces établissements mais à faible vitesse. Se pose alors la question, pourquoi les VV et VVA n'attirent pas les événements professionnels ? Il en découle logiquement la problématique suivante :

Comment une structure de VVA peut-elle proposer une offre différenciée, afin de capter une clientèle événementielle professionnelle ?

Cette deuxième partie tente d'apporter des éléments de réponse. En premier lieu, l'analyse du terrain permet de comprendre les spécificités des VV et plus particulièrement celui des Florans. La mission globale est également définie. Ensuite, il s'agit de s'interroger sur la commercialisation du produit vers ce nouveau public événementiel, en s'appuyant sur les fondements du marketing. Cela permet de proposer des pistes expliquant le manque d'attrait des commanditaires d'événements envers ces structures et surtout définir des axes de travail. Enfin, à partir de ces derniers, des outils élaborés dans le but de vérifier les différentes propositions sont présentés.

Chapitre 1 Un établissement de VVA :

VTF Les Florans et le cadre de la mission

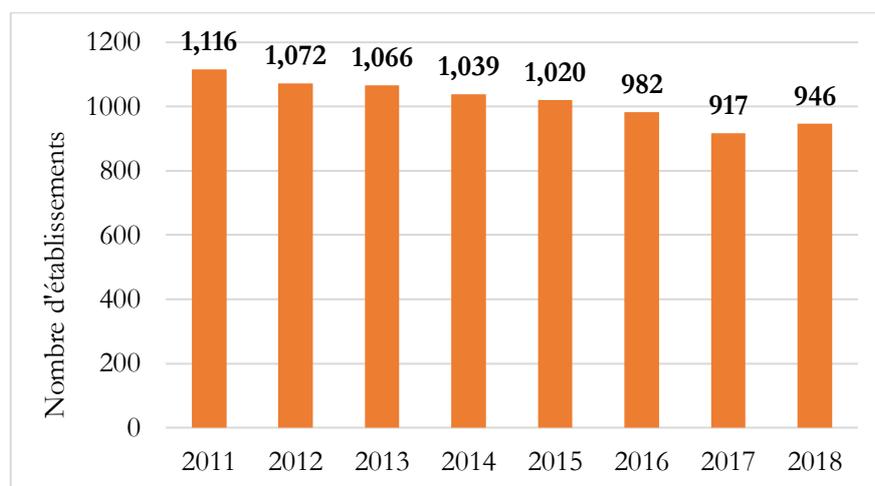
Ce premier chapitre doit permettre d'exposer le contexte dans lequel s'est déroulé le stage. Tout d'abord, la première partie est consacrée à la présentation du secteur des VV et VVA en France. Les chiffres clés concernant les établissements et les clientèles permettent d'en appréhender la structuration globale. Ce secteur en pleine évolution est tiraillé entre une concurrence directe due à une grande diversité d'acteurs le composant et une concurrence indirecte provenant d'autres structures touristiques similaires. La deuxième partie s'attache à présenter le VV Les Florans. Cet établissement n'a pas attendu son affiliation à l'acteur national VTF pour s'installer dans le secteur du TS. Situé en Provence dans une région à fort attrait touristique et sportif, il accueille un large panel de publics. Enfin, la mission confiée consiste à développer l'accueil d'événements. La dernière partie permet de dérouler les différentes étapes de cette mission, de sa conception aux ajustements dus à l'actualité.

1. Le secteur des villages vacances en France aujourd'hui

1.1. Panorama de la situation actuelle

Le secteur des VV est en pleine expansion depuis plusieurs années. Les établissements accueillent un public toujours plus nombreux. En effet, le nombre de nuitées est en augmentation avec plus de 20 millions en 2018. Malgré ce chiffre encourageant, la réalité est plutôt contrastée selon les acteurs. L'évolution du nombre de structures est un premier indicateur.

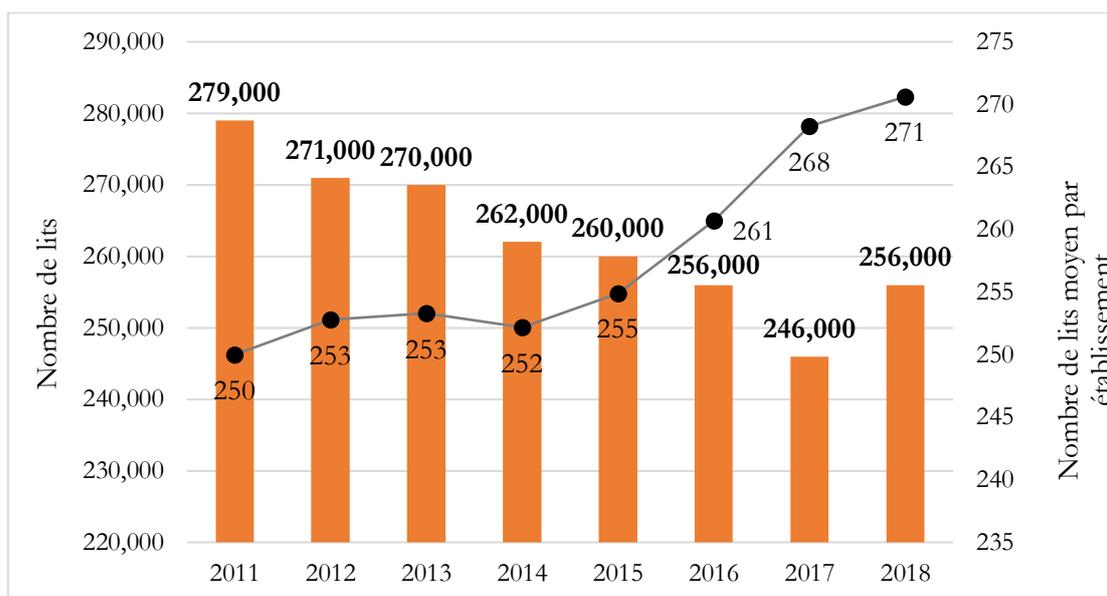
Figure 16 Évolution du nombre de VV et maisons familiales en France
de 2011 à 2018 ⁵⁹



Le nombre de VV et maisons familiales a chuté de 15,2% entre 2011 et 2018. Seulement 946 établissements étaient recensés au 1^{er} janvier 2018 sur le territoire national. Beaucoup de fermetures sont intervenues dans le secteur social et associatif à cause du vieillissement des infrastructures qui entraînaient des coûts de rénovation trop importants (XERFI, 2018). Selon des données de l'UNAT, dans les années 1990, l'État avait mis en place une politique de soutien dans le but de rénover le patrimoine associatif. Celle-ci intervenait à la suite de nouvelles normes réglementaires et de confort instaurées dans le secteur. Les investissements étaient financés à 50% par fonds propres ou emprunts mais la conséquence directe a été l'augmentation des prix et donc l'impact sur l'accessibilité des structures vis-à-vis de son public d'origine. Puis des années 2000 jusqu'à la fin des années 2010, l'État a tourné ses aides vers la construction de nouveaux établissements pour essayer de dynamiser le secteur. Cela a eu pour effet de laisser un grand nombre de structures dans l'incapacité de maintenir le niveau de leurs infrastructures. Actuellement, le soutien de l'État revient sur les investissements de rénovations mais il est trop tard pour bon nombre de petites organisations.

⁵⁹ Source : INSEE et DGE. *Mémento du tourisme*, 2018. Disponible sur <https://www.entreprises.gouv.fr/etudes-et-statistiques/memento-du-tourisme-edition-2018>

Figure 17 Évolution du nombre de lits dans les VV et maisons familiales en France de 2011 à 2018⁶⁰



Entre 2011 et 2017 le nombre de lits dans les VV et maisons familiales a baissé de 11% avec une remontée de 4% entre 2017 et 2018 qui semble correspondre à la création de nouveaux établissements. Cette diminution des capacités d'accueil s'accompagne surtout d'une restructuration du secteur. En effet, il est possible de constater une augmentation du nombre de lits par établissements passant de 250 à 271 entre 2011 et 2018. La France compte donc moins d'établissements mais des structures avec des plus grandes capacités d'accueil et potentiellement des montées en gamme.

Tableau 4 Répartition des VV selon leur classement Atout France, avril 2020⁶¹

Classement	Nombre d'établissements	Répartition des établissements
1 étoile	21	4 %
2 étoiles	81	16 %
3 étoiles	339	66 %
4 étoiles	67	13 %
5 étoiles	3	0,6 %
Total	511	100 %

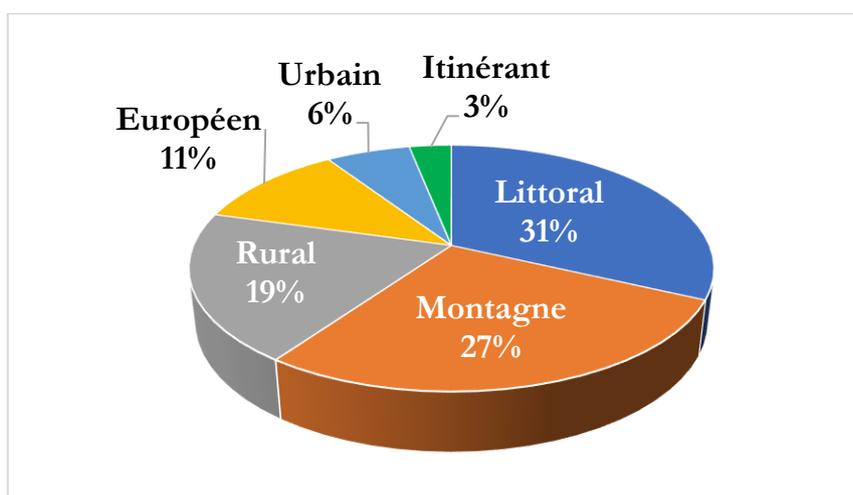
⁶⁰ Source : voir note de bas de page n°59

⁶¹ Source : Site Atout France, <https://www.classement.atout-france.fr/recherche-etablissements>

Avec presque 80% des établissements classés 3 étoiles ou plus, le secteur des VV n'est aujourd'hui plus un secteur d'amateurs. La clientèle a des attentes plus hautes en termes de confort, restauration, services, animations... Elle recherche des vacances à prix abordable mais de qualité.

En ce qui concerne la répartition des VV sur le territoire, ils sont essentiellement implantés sur le littoral et à la montagne, dans les zones d'attractivité touristique. Contrairement au secteur commercial, des VVA existent également à la campagne.

Figure 18 Préférences des clients de VV pour leur lieu de vacances⁶²



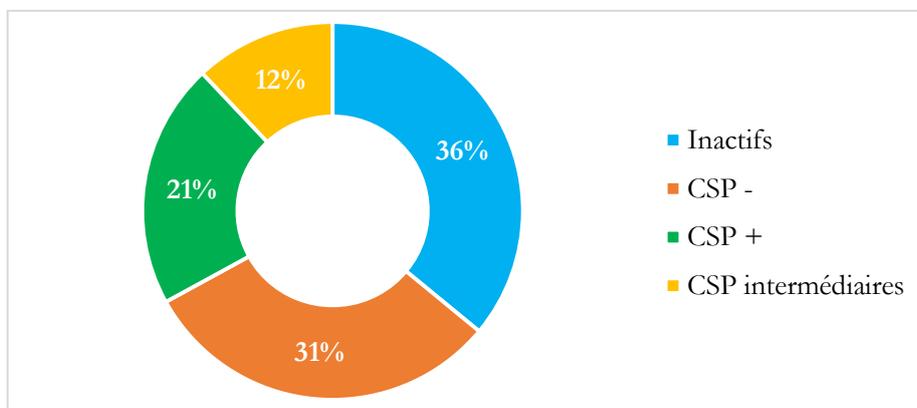
Quant aux attentes des clients de VV, ces derniers souhaitent avant tout se rendre à la montagne, quelle que soit la saison. Ce choix est cohérent avec les attentes de calme et d'authenticité. Le littoral n'arrive qu'en deuxième position mais c'est un lieu généralement privilégié seulement pendant la saison estivale. Le secteur rural présente quasi exclusivement dans l'offre des structures de TS, recueille 1/5^{ème} des préférences.

Enfin, si les VV ont d'abord été des produits développés à destination des familles modestes, aujourd'hui, il existe une diversification des publics. En effet, les seniors, les couples mais également les groupes sont aussi des cibles privilégiées qui permettent de

⁶² Source : UNAT, 2016

remplir les établissements en dehors des vacances scolaires. L'origine sociale des clients a également beaucoup évolué.

Figure 19 Répartition de la clientèle des VVA selon leur catégorie socio-professionnelle (CSP)⁶³



Si le public historique des familles défavorisées représente quasiment 1/3 des clients, les inactifs en constituent aujourd'hui plus de 1/3 également. De plus, le dernier 1/3 est composé de catégories économiquement plus favorisées. Environ la moitié de la clientèle des VVA gagne plus de 4000€/nets/mois/foyer. Seulement 14% des clients bénéficient d'aide au départ et 14% utilisent des chèques-vacances. Ce ne sont donc plus seulement les revenus modestes qui sont accueillis, une part importante de clientèle est désormais solvable et possède un meilleur pouvoir d'achat. Cette tendance est en adéquation avec le besoin pour les villages de mixer leurs clientèles pour équilibrer leurs tarifs et revenus.

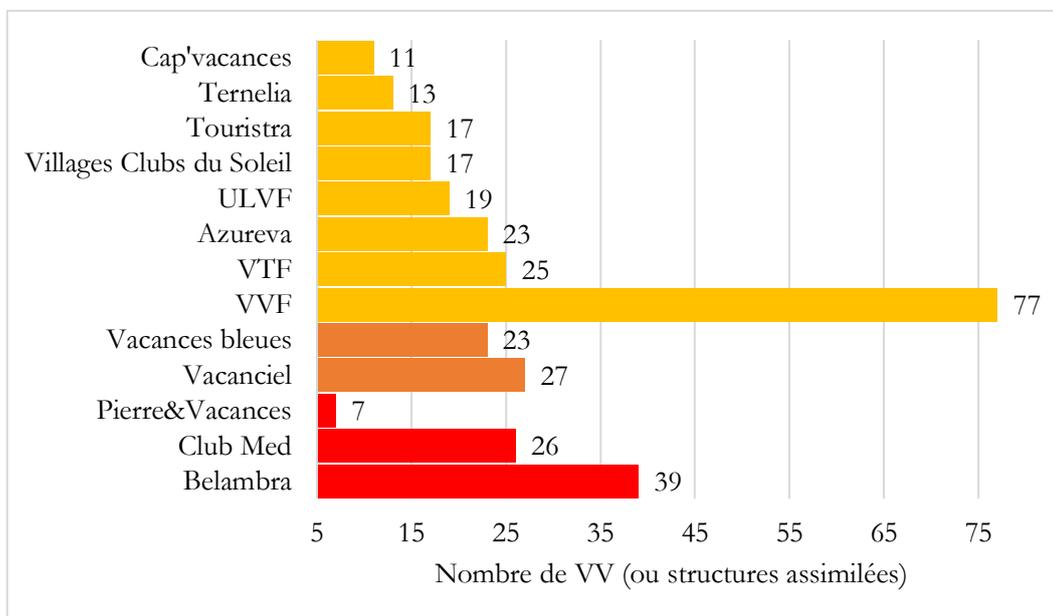
1.2. Un produit soumis à une forte concurrence

Historiquement, les VV avaient une vocation sociale forte. Entre les années 1960 et 1980, VVF a été l'un des acteurs majeurs dans le développement du TS. Avec seulement deux installations à son lancement en 1959, il est arrivé à 120 VV en 1989. Du côté du secteur lucratif, l'opérateur historique Club Med, un des premiers à avoir créé des VV est rapidement devenu une société anonyme. Il a exercé un quasi-monopole sur le secteur commercial jusqu'au début des années 2000 (RÉAU, 2005). Depuis de

⁶³ Source : UNAT, 2016

nouveaux acteurs ont investi le marché et il existe aujourd’hui un grand nombre d’opérateurs dans le secteur des VV, de tailles relativement différentes.

Figure 20 Nombre de VV en France commercialisés par les principaux acteurs du secteur⁶⁴



Légende : jaune secteur social non lucratif ; orange secteur lucratif avec une vocation sociale ; rouge secteur lucratif commercial

Aujourd’hui, la plupart des VV sont gérés par des associations et quelques autres organismes à but non lucratif. Néanmoins, un certain nombre de structures sont dirigés par de petites entités possédant d’un à moins d’une dizaine de villages. Chez les grands opérateurs non lucratifs du secteur, VVF continue largement de dominer le marché. Cependant, les leaders en chiffres d’affaires sont les sociétés privées à but lucratif : Club Med, Belambra ainsi que Pierre & Vacances – Center Parcs. Néanmoins, ces derniers ont des activités beaucoup plus diversifiées que les seuls VV. Comme expliqué précédemment, les structures ont des capacités d’accueil plus élevées et montent en gamme. Comme le montrait le classement Atout France⁶⁵ il existe une forte concurrence sur le segment des 3 étoiles.

⁶⁴ Source : sites internet des différents opérateurs, comptage effectué le 8 avril 2020. Contrairement à la majorité des acteurs sociaux, les commerciaux n’ont pas seulement des VV mais également des clubs vacances. NB : au cours de l’année 2020, les marques Cap Vacances et Vacancier ont fusionné pour devenir Miléade.

⁶⁵ Voir tableau 4 Répartition des VV selon leur classement Atout France

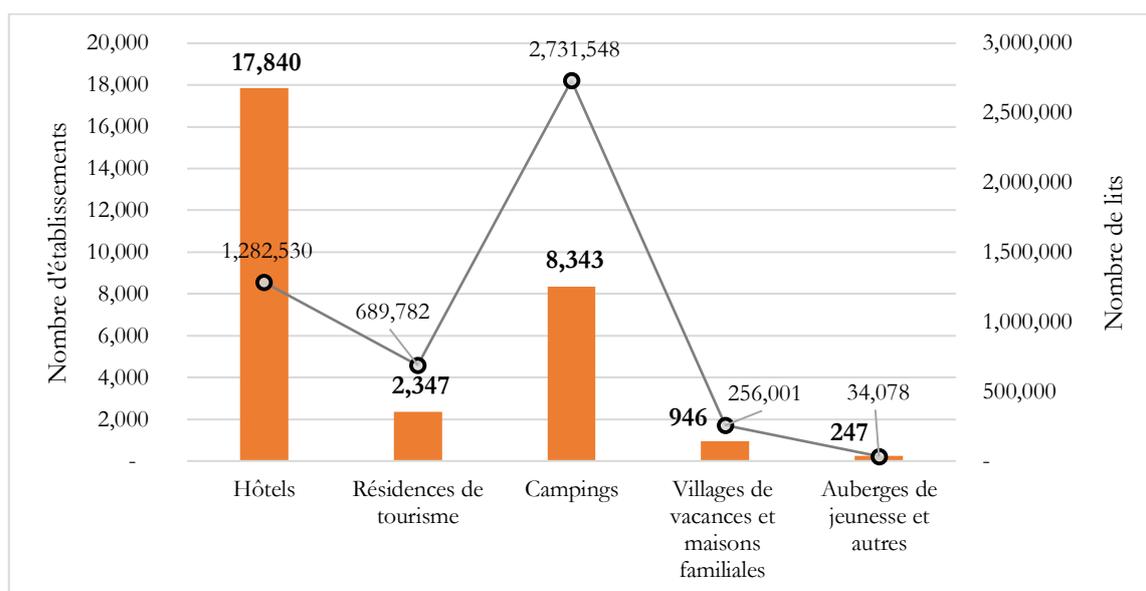
Un élément problématique pour le secteur est le flou existant entre le concept de VV et celui de club vacances. Les deux termes souvent utilisés de manière indifférenciée sèment la confusion dans l'esprit des consommateurs. Le produit club vacances n'a pas de définition légale, il est donc soumis à moins d'obligations. Il a été développé après la Seconde Guerre mondiale. Cinq éléments doivent être systématiquement présents :

- un site touristique ;
- l'équipe d'animation ;
- l'hébergement ;
- les activités sportives.
- la restauration ;

Le concept de la formule tout inclus tire son origine des clubs vacances. En plus des prestations classiques, les snacks et boissons à volonté sont compris dans le tarif. L'objectif était d'offrir de la profusion, afin que les clients ne manquent de rien. Puisque tout est inclus, le prix est fixé à l'avance et les clients n'ont théoriquement pas de risque de dépasser leur budget. Les opérateurs en ont fait un argument marketing fort auprès des clientèles avec un budget restreint. Celles-ci peuvent profiter de leur séjour sans sentiment de frustration. Souvent implantés à l'étranger, les clubs étaient plutôt des concurrents des *resorts* à l'américaine mais pour une clientèle essentiellement française. L'absence de critères précis à respecter contribue au déploiement sans limite de ces produits, sans aucune garantie de qualité. Les professionnels français ont tenté de proposer le label « *club de vacances qualité garantie* », afin d'harmoniser les offres et d'écartier les opérateurs qui utilisaient le nom de manière abusive. Néanmoins, celui-ci va être abandonné à la fin de la saison estivale 2020 après 3 ans d'existence. Les opérateurs n'ont pas eu la capacité de répondre aux exigences du label et celui-ci n'était toujours pas connu par le grand public. Jusqu'à récemment, il existait peu de concurrence entre les VV en France et les produits clubs à l'étranger car même si les prestations sont similaires, les prix n'étaient pas du tout les mêmes. Désormais avec le développement des compagnies aériennes *low cost*, les opérateurs commerciaux peuvent proposer des tarifs de plus en plus attractifs. La concurrence provient essentiellement de destinations proches comme l'Europe du sud et l'Afrique du Nord.

Dans le paysage des hébergements touristiques en France, certains acteurs deviennent au fur et à mesure de leur évolution, des concurrents directs des VV. Il s'agit en première ligne des campings. Ces dernières années, ce secteur a subi de nombreuses transformations. Avec des investissements en masse et le déploiement de grands groupes comme Yelloh Village, Tohapi, Capfun ou encore Huttopia, les campings se modernisent. Ils offrent plus de confort et d'équipements ainsi que des services similaires à ceux des clubs et VV. Ils proposent le tout pour des tarifs souvent inférieurs, du moins à ceux pratiqués dans le secteur commercial. Avec de multiples concepts comme les campings thématiques, le *Glamping* ou les eco-camping, le public visé est de plus en plus large. Des professionnels du VV déploient également leur concept de camping pour proposer une offre plus variée à leurs clients et continuer de les attirer. C'est par exemple le cas de VVF ou Pierre & Vacances.

Figure 21 Les hébergements de tourisme en France en 2018⁶⁶



Le secteur des campings dispose d'un parc immense avec en 2018 plus de 8 000 structures et 2 millions de places. C'est donc le premier type d'hébergement en termes de capacité d'accueil sur le territoire français. Les hôtels sont en revanche les plus nombreux en termes d'établissements.

⁶⁶ Source : voir note de bas de page n°59

D'un autre côté, les résidences de tourisme proposent des offres de plus en plus similaires aux VV. Si ces derniers commencent à proposer des locations de logements seuls, les résidences offrent de plus en plus de services compris dans le prix de la location. Ceci contribue à alimenter la confusion entre les différentes offres présentes sur le marché. De nombreux opérateurs investissent dans ce secteur, comme Belambra qui s'est diversifié en ouvrant des résidences en complément de son offre de villages et clubs vacances.

2. L'établissement du VTF Les Florans

2.1. L'histoire du village Les Florans

Figure 22 Le domaine Les Florans en 1945 ⁶⁷



À l'origine, la bâtisse était un corps de ferme entouré par douze hectares de terres agricoles. L'histoire de l'établissement en tant que lieu de vacances a débuté en 1946 lorsque ses dernières propriétaires, les sœurs Florans qui n'avaient pas de descendants, font don de leur domaine à la CAF d'Avignon⁶⁸. Le lieu va alors accueillir des colonies de vacances jusqu'en 1953. En 1954, une association « Les maisons familiales de vacances de Vaucluse » va acquérir le bâtiment. Son objectif était de proposer des vacances aux familles des classes populaires. La vocation touristique de la structure Les

⁶⁷ Source : archives VTF.

⁶⁸ Panneaux de présentation du VV Les Florans, disponibles dans l'établissement.

Florans était née. La direction et la gestion de la structure sont à l'époque assurées par le conseil d'administration de l'association. Les travaux et l'entretien sont organisés périodiquement par les membres. Enfin, les vacanciers participaient aux tâches quotidiennes nécessaires au bon fonctionnement du lieu.

Des premiers travaux d'extension auront lieu dans les années 1960 avec la création de nouvelles chambres plus contemporaines. En 1984, l'association souhaite réaliser une rénovation en profondeur pour transformer le lieu en VV avec tout le confort moderne. Ce changement devait permettre d'attirer plus de touristes afin de dynamiser le territoire du Mont Ventoux. Pour réaliser ce projet, les organisateurs ont consulté les vacanciers du village Les Florans pour connaître leurs souhaits et ont visité d'autres VV afin de s'en inspirer. Les travaux débutés en 1985 ont permis une ouverture officielle du VV Les Florans dès 1987. Le bâtiment central historique « le Château » comportait l'espace d'accueil, le bar, le restaurant, l'animation et les salles de classe. Les deux autres bâtiments reliés au premier hébergeaient les 82 chambres. De nombreux travaux d'amélioration auront encore lieu entre 1989 et 1993. En 1994, l'association devenue entre-temps Ventoux Provence Les Florans (VPLF) a fêté ses 40 ans d'existence.

À la fin des années 1990, l'association connaît de multiples difficultés : manque de remplissage, nécessité de rénovations mais baisse des financements disponibles... Elle doit se réinventer mais souhaite avant tout que le VV Les Florans reste dans le secteur du TS. En 2002, elle noue un partenariat avec l'organisme de tourisme Vacancier afin d'acquérir une visibilité nationale. En plus de gérer la commercialisation, l'organisme choisissait le directeur. Néanmoins, Vacancier autrefois à dominante mutualiste devint une entreprise et la vocation sociale s'éloignait de plus en plus. Puisque Les Florans continuait de dégager une marge financière, VPLF souhaite reprendre la main. Afin d'étendre l'offre proposée à ses clients notamment sur des destinations balnéaires et de montagne, elle s'associe à l'association locale Destinations Ailleurs. Celle-ci reprend en 2008 trois autres VV en location-gérance : Cagnes-sur-Mer, Bandol et les 2 Alpes. Malheureusement, ces villages avaient besoin d'importants travaux et les propriétaires (la mairie à Bandol et des particuliers dans les deux autres) n'en avaient pas les moyens. Destinations Ailleurs réalise les aménagements intérieurs indispensables et se retrouve

en difficulté financière. Les contrats de gestion prenant fin en 2013, ils ne sont pas renouvelés et l'association Destinations Ailleurs est dissoute.

L'association VPLF ressort affaiblit de cette période puisqu'elle se retrouve avec les dettes contractées par Destinations Ailleurs. Elle a besoin d'obtenir l'appui d'un acteur important des VV mais veut impérativement rester dans le giron du TS et associatif. Plusieurs acteurs du tourisme sont intéressés mais c'est le groupe VTF qui semble le mieux correspondre aux valeurs portées au sein de VPLF. Les deux entités ont formalisé une convention de gestion pour le village Les Florans, effective depuis décembre 2013.

2.2. Le groupe VTF

L'association VTF a vu le jour en 1956 à Thionville en Lorraine⁶⁹. Ses membres issus de différents mouvements militants voulaient réfléchir à des solutions pour permettre aux familles de partir en vacances, à la suite de l'instauration de la troisième semaine de congés payés. Pour cela, ils souhaitaient construire et gérer des établissements adaptés à un public familial, tant au niveau des infrastructures que des tarifs. Le premier établissement Les Fougères situé à Soultzeren Munster en Alsace a ouvert ses portes en 1962. Il s'agissait d'une maison familiale. Dix ans plus tard, VTF souhaite étendre son champ d'action et créer un VV⁷⁰. Le village de Savines-le-Lac dans les Hautes Alpes est choisi pour sa situation géographique permettant notamment une ouverture en toute saison. Ce deuxième centre accueillera les premiers vacanciers en 1976.

En 1981, une grande réorganisation s'opère afin de mieux gérer les deux centres situés dans des territoires différents⁷¹. VTF adjoint des professionnels chargés de la gestion des lieux au quotidien, aux bénévoles militants qui conservent leur place au sein du conseil d'administration et prennent les décisions politiques et stratégiques. Fort de ce nouveau fonctionnement, l'association va intensifier son développement avec la création d'un

⁶⁹ VTF. *VTF un groupe de tourisme d'économie sociale et solidaire (plaquette des 60 ans)*, 2016, 16 pages. Disponible sur <https://issuu.com/vtf-lespritvacances/docs/plaquette-vtf-2016?e=1295457/34932171>, consulté le 21/05/2020.

⁷⁰ VTF. *VTF : 1962 à 1975*, disponible sur <https://www.vtf-vacances.com/blog/60-ans/vtf-1962-a-1975/>, consulté le 21/05/2020.

⁷¹ VTF. *VTF : 1976 à 1985*, disponible sur <https://www.vtf-vacances.com/blog/60-ans/vtf-1976-a-1985/>, consulté le 21/05/2020.

camping et la signature de conventions de gestion avec différents villages vacances existants. Les partenaires choisis sont tous issus de l'ES : collectivités, mutuelles, CE... Cette organisation permet à VTF de répartir son activité entre des établissements en propriété et d'autres en simple gestion. Restreindre le patrimoine permet de limiter de nombreux frais et obtenir un meilleur équilibre financier. Malgré ce fort développement, l'association a toujours affirmé son appartenance au TS et son souhait de prendre part à l'ES. Cela signifie qu'elle cherche à préserver sa différence avec les acteurs du tourisme opérant dans le secteur lucratif. D'ailleurs, les tarifs différenciés ont toujours été et sont toujours appliqués. Lors des 60 ans de l'organisation en 2016, le conseil d'administration a réaffirmé sa volonté de continuer à préserver et valoriser ses deux valeurs d'origine : l'esprit associatif et la convivialité.

Au cours des décennies VTF a évolué mais a également su préserver ce qui constituait son ADN. Depuis toujours, les clubs enfants et les animations notamment culturelles permettent à chacun de se reposer tout en se cultivant. Néanmoins, toutes les activités se veulent non élitistes afin de permettre à tous de participer. Du côté des hébergements, ils se sont modernisés au cours des années. Un des points qui a le plus évolué est probablement l'organisation de la vie sur site. En effet, à l'origine et jusqu'en 1970, tous les vacanciers devaient participer aux tâches quotidiennes selon un système de rotation : cuisine, service, nettoyage, débarrassage des ordures... Au fur et à mesure, ces tâches ont été confiées à des professionnels afin que les vacanciers puissent totalement profiter de leurs vacances. La restauration a donc évolué dans le même temps puisque la cuisine s'est professionnalisée. Les formules disponibles ont également changé, les clients ayant désormais le choix entre la pension-complète, la demi-pension ou la location.

Aujourd'hui le groupe est présent dans toute la France, même s'il existe une plus forte concentration d'établissements dans les Alpes et le sud-est. VTF compte 25 villages d'une capacité d'accueil de 100 à 774 lits. Il regroupe également 4 hôtels et 4 résidences de tourisme.

Tableau 5 Répartition des établissements VTF par destination et classement⁷²

Nombre d'étoiles		3*	2*	Pas de classement	Total
Destination	Type d'établissement				
 Montagne	VV	7	2	-	12 soit 36,4%
	Hôtel	2	-	-	
	Résidence	1	-	-	
 Mer	VV	4	2	2	10 soit 30,3%
	Hôtel	1	1	-	
 Campagne	VV	6	1	1	11 soit 33,3%
	Résidence	3	-	-	
Total		24 soit 73%	6 soit 18%	3 soit 9%	33

La grande majorité des établissements VTF (73%) sont classés en trois étoiles ce qui correspond à la tendance de montée en gamme dans le secteur des VV. La répartition sur le territoire est en revanche très homogène puisque chaque espace, montagne, littoral et campagne regroupe 1/3 des structures. Afin de diversifier son offre, la marque commercialise également des VV partenaires.

Depuis 1994 et la création de sa filiale VTF voyage, le groupe propose également des séjours à l'étranger en production propre ou en partenariat avec des tours opérateurs spécialisés. Cette activité a également été développée avec l'association Arvel, devenue une filiale de VTF, qui propose des séjours solidaires à l'étranger.

⁷² Source : comptage à partir du site <https://www.vtf-vacances.com/fr/carte/france> consulté le 21/05/2020 et de la brochure VTF printemps-été-automne 2020, réalisation personnelle.

2.3. L'établissement aujourd'hui

2.3.1 Implantation sur le territoire du Mont Ventoux

Situé à 45 minutes à l'Est d'Avignon et d'Orange, le VV Les Florans est implanté dans le village provençal de Bédoin au pied du Mont Ventoux. En 2016, celui-ci comptait une population de 3 101 habitants⁷³ mais une densité de 34 habitants/km². Le village dispose d'une très grande superficie puisqu'elle s'étend sur 91km². En effet, toute la face sud du Mont Ventoux est située sur la commune de Bédoin. En comparaison⁷⁴, la Préfecture du département Avignon ne fait que 65km² avec une population de presque 10 000 personnes soit une densité de 1 419 habitants/km².

Figure 23 Le village de Bédoin⁷⁵



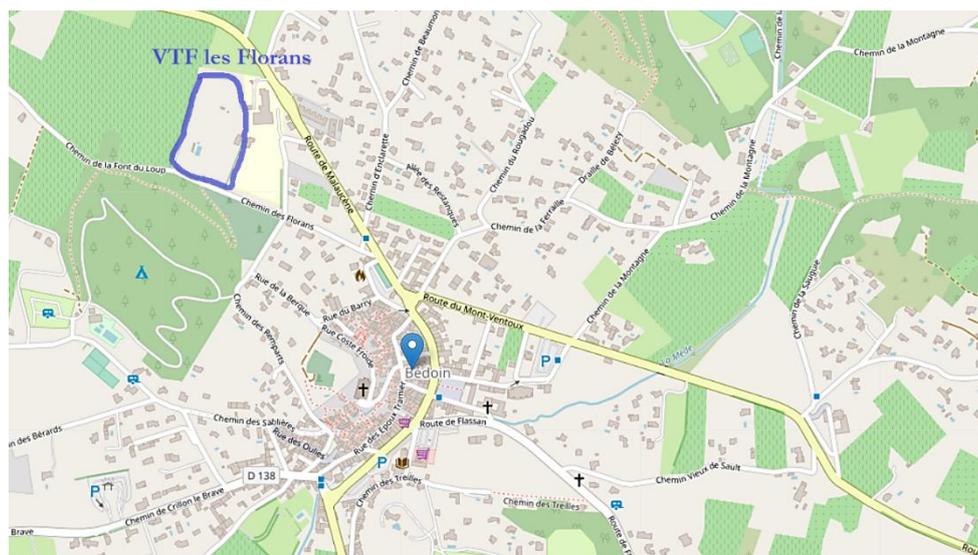
Le village dispose de toutes les commodités : restaurants, bars, boutiques, supérette, garage, Poste, crèche, école... Bédoin est très réputé pour le cyclisme et de nombreux commerces sont dédiés à cette activité. Le VV est situé à 500 mètres du cœur du village.

⁷³ INSEE. Dossier complet, commune de Bédoin. Disponible sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-84017#consulter-sommaire>, consulté le 19/05/2020.

⁷⁴ Pour Toulouse, le ratio est de 480 000 habitants pour 118 km² soit une densité de 4 068 habitants/km² !

⁷⁵ Source : Site officiel de la destination touristique Ventoux-Provence. *Le village de Bédoin*. Disponible sur <http://www.ventouxprovence.fr/mont-ventoux-une-destination-a-decouvrir/carpentras-et-nos-villages/le-village-de-bedoin.html>, consulté le 31/08/2020.

Figure 24 Plan du village de Bédoin avec le VV Les Florans⁷⁶



Bédoin est un village où de nombreuses exploitations viticoles et arboricoles coexistent. Le département du Vaucluse de manière générale est riche en produits du terroir. Certains disposent même d'une renommée nationale comme le vin rouge de Gigondas, l'AOC Beaufort-de-Vaucluse, la lavande de Sault ou encore les figues dont la « Noire de Caromb ». Les marchés provençaux font la réputation de la région. Le Mont Ventoux aussi surnommé le géant de Provence est un attrait indéniable pour le secteur. Une étape mythique du Tour de France que les cyclistes, *traillleurs* et randonneurs prennent d'assaut une bonne partie de l'année. D'ailleurs, le département regorge de circuits vélo et randonnées contribuant au développement du tourisme sportif. Par ailleurs, de nombreux sites touristiques et naturels sont à visiter comme :

- Avignon et sa cité des Papes ;
- Orange et son théâtre antique ;
- Vaison-la-Romaine avec ses parties médiévales et romaines ;
- les villages perchés dont Gordes classé parmi les plus beaux villages de France ;
- la région des Ocres avec Roussillon ou le Colorado provençal ;
- l'Isle-sur-la-Sorgue et son célèbre marché brocanteur ;
- Fontaine-de-Vaucluse, son gouffre et l'usine de papier...

⁷⁶ Source : <https://www.openstreetmap.org>, consulté le 31/08/2020.

2.3.2 Le village et l'équipe

Figure 25 Le VV Les Florans aujourd'hui⁷⁷



Les Florans est classé dans les VV de campagne au sein du groupe VTF. Il est ouvert de mi-mars à fin octobre. Il compte trois étoiles au classement Atout France. La partie hébergement compte 82 chambres de 2 personnes soit une capacité d'accueil maximale de 164 personnes. Celles-ci sont réparties sur deux bâtiments de deux étages accueillant chacun 41 chambres. Elles sont toutes aménagées selon le même modèle, avec salle de bain privative, terrasse au rez-de-chaussée ou balcon en étage. Certaines chambres sont communicantes et permettent de « créer » des chambres familiales de quatre personnes. Enfin, trois sont aménagées pour accueillir des PMR.

Pour la partie restauration, le village dispose d'un restaurant pouvant accueillir 164 personnes en intérieur, soit la totalité des clients du VV en simultané. Il dispose également d'une terrasse d'environ 40 couverts. La formule proposée est le buffet à volonté. Les plats sont en majorité faits maison. De plus, la direction et le chef de cuisine essaient de développer au maximum l'approvisionnement auprès des producteurs locaux. Par exemple, le vin du buffet provient de la cave coopérative de Bédoin. VTF propose seulement des formules en demi-pension ou pension-complète mais le VV offre également la possibilité d'opter pour le *Bed and Breakfast* pour des réservations effectuées en direct. En face du restaurant se trouve le bar, directement relié à la réception. Celui-ci propose la carte classique des boissons VTF ainsi qu'une sélection de

⁷⁷ Source : <https://www.vtf-vacances.com/blog/60-ans/assemblee-generale-vtf-bedoin/>, consulté le 19/05/2020.

boissons locales comme du vin de la cave coopérative, du vin bio de Bédoin, le Muscat de Beaumes-de-Venise, de la bière artisanale et bio de Carpentras ou du Pac, un sirop de citron local.

Au sein du VV, des animations sont proposées tout au long de la saison. Hors vacances scolaires, des visites touristiques accompagnées par le responsable d'animation sont organisées ainsi que des soirées. Celles-ci sont parfois animées par des intervenants extérieurs (magicien, musicien...). Pendant les vacances, des animations sur site sont proposées en journée, ainsi que des jeux café, jeux apéro et des soirées. L'été, des balades-randonnées ainsi que des visites touristiques sont proposées deux fois / semaine avec un guide professionnel et le mercredi est dédié à la journée famille, toujours accompagnée par le guide. Pendant les vacances, trois clubs enfants sont en place : pour les 3-6 ans, les 7-12 ans et le club ados (uniquement l'été). Le village réalise également des échanges de prestations pour enrichir son offre. En échange du gîte et du couvert, des personnes extérieures font profiter de leur savoir-faire aux vacanciers (masseuse, coach sportif, conteur...). L'ensemble de ces animations est totalement gratuit, hors transport. Enfin, des activités peuvent être réalisées en supplément avec des prestataires extérieurs partenaires du village.

Le village dispose d'une grande capacité d'accueil extérieure grâce à son parc de trois hectares mais également cinq salles pouvant accueillir jusqu'à 110 personnes assises. Il existe également une salle de sport, des terrains de sport extérieurs et une piscine chauffée. À l'arrière du village se trouve un grand parking privatif.

Contrairement à d'autres équipements touristiques saisonniers, l'équipe du village Les Florans est relativement stable. Trois personnes sont en CDI et de nombreux autres reviennent chaque année. La directrice est en poste depuis cinq ans et le responsable d'hébergement connaît la maison depuis plus de vingt ans, tout comme le responsable maintenance et le chef de cuisine. Cela apporte une vraie stabilité et la possibilité de développer des projets à long terme. En 2020, l'équipe était composée en moyenne de quinze personnes mais les autres années l'effectif pouvait monter jusqu'à plus d'une

vingtaine. L'organigramme de l'équipe de l'établissement Les Florans est disponible en annexe A.

Le VV dispose de deux labels : vélo et Station Verte. Le premier est interne à VTF, il est décerné à des établissements implantés dans des régions propices aux activités cyclistes et répondant à un certain nombre de critères. Ces VV doivent disposer⁷⁸ :

- d'une liste d'itinéraires à vélo ;
- d'un partenariat pour la location de vélo chez un professionnel ;
- d'un local à vélo équipé ;
- d'une station de lavage.

La direction générale de VTF a d'ailleurs demandé à l'équipe du village Les Florans de réfléchir sur la saison 2020 au développement de son offre d'accueil des individuels cyclistes et surtout des groupes cyclo. Le second est un label d'écotourisme, « *une Station Verte est un territoire d'accueil au cœur des terroirs, reconnu au niveau national comme une Station organisée proposant des séjours porteurs de sens, en faveur d'un tourisme nature, authentique, humain et respectueux de l'environnement.*⁷⁹ ». Cette distinction est en cohérence avec le statut de VVA comme Les Florans. La direction du VV travaille également en ce sens afin de proposer des produits locaux notamment au restaurant, au bar, dans le dépôt-vente et à travers un marché producteur. Elle développe des initiatives axées autour de la nature, comme la création d'un potager dans le village ou encore la signature d'une convention avec la ligue de protection des oiseaux (LPO) qui permet au VTF Les Florans de devenir un refuge.

2.3.3 Une double structure associative

À la suite de la signature de la convention de gestion, les bâtiments de l'établissement Les Florans sont restés la propriété de l'association VPLF qui conserve un droit de regard et d'expression. En revanche, la gestion quotidienne de l'établissement et son activité sont entièrement pris en charge par VTF. Les contrats de travail VPLF avaient été repris par VTF lors de la signature de la convention. Tous les contrats sont

⁷⁸ Source : catalogue VTF séjours individuels printemps, été, automne 2020, page 11.

⁷⁹ Source : Station Verte. *C'est quoi une Station Verte ?* Disponible sur https://www.stationverte.com/fr/c-est-quoi-une-station-verte_298.html, consulté le 31/08/2020.

désormais sous la responsabilité de cette dernière. La propriété des lieux est donc détenue par une association locale, VPLF mais le lieu est géré par une association nationale, VTF. Cette situation de location gérance implique que :

- a) Les investissements sur les extérieurs et les gros œuvres sont à la charge du propriétaire VPLF.
- b) Les investissements intérieurs, les aménagements, les charges de personnel et les dépenses courantes sont à la charge de VTF.
- c) Les recettes générées par le village sont mutualisées par VTF, tout comme celles des autres villages et reversées aux différents établissements du groupe selon les budgets établis.
- d) Un loyer est versé mensuellement à VPLF.

VPLF est ensuite rapidement devenue une filiale de VTF. Aujourd'hui, la moitié des administrateurs de VPLF sont issus de VTF.

2.4. Les activités

2.4.1 *Les individuels*

La majorité des réservations sont gérées par une centrale située à Aix-en-Provence. Elles sont récupérées soit par la plateforme téléphonique, soit sur le site internet de VTF. D'autres réservations sont émises par différents organismes comme le Groupe Sans Gain ou des comités d'entreprises et transitent ensuite par la centrale. Il existe également des partenariats comme avec l'Agence Nationale pour la Garantie du Droit des Mineurs (ANGDM) pour lesquels des chambres sont allotées dans différents VTF, dont celui de Bédoin. Cela représente entre 3 à 15 chambres selon les périodes. En plus de tarifs préférentiels, ils disposent de petits avantages. Le village a la possibilité de prendre quelques réservations en passage mais uniquement en dernière minute ou sur des périodes de très faible activité. Il s'agit également des nuitées supplémentaires lors d'arrivées anticipées ou de prolongations de séjour. Pour autant, le siège impose aux villages des objectifs de chiffre d'affaires passage à réaliser.

La clientèle est assez différente selon les périodes. Pendant les vacances, ce sont beaucoup de familles parfois élargies avec plusieurs générations ainsi que des oncles, tantes, cousin.e.s... Quelques couples et solos complètent le public accueilli. En hors saison, il s'agit plus de couples, solo et des petits groupes d'amis qui viennent découvrir la région ou pratiquer des activités sportives.

2.4.2 Les groupes

La gestion des réservations de groupes est différente. Les commerciaux VTF ont la charge de prospecter sur leur région les groupes recherchant un lieu d'accueil. Ils doivent ensuite les orienter vers la structure la plus adaptée, n'importe où en France. Lorsqu'un VV reçoit une demande en direct, il doit la renvoyer vers le commercial compétent, selon la région d'origine du client. Lorsque le commercial a défini avec le responsable de groupe les premiers besoins, un lieu d'accueil et une date, il transfère le dossier à un forfaitiste basé au siège. C'est seulement après ces deux intermédiaires que le dossier arrive au VV.

Les Florans accueillent plusieurs types de groupes. La majorité sont des groupes sportifs, des cyclistes, parfois des randonneurs ou des *traillleurs*. Parfois des stages sportifs sont organisés. Comme évoqué précédemment, Les Florans sont situés dans une région avec de nombreux attraits touristiques. Les voyages touristiques seniors sont réguliers avec des autocaristes comme Richou ou RM Voyages. D'autre part, des groupes divers sont accueillis annuellement comme un tournoi de scrabble, un groupe de patchwork... Enfin, le village accueille des groupes de jeunes soit dans le cadre de voyages scolaires ou de stages de vacances. Cela ne constitue pas la majorité de son activité comme c'est le cas d'autres établissements VTF. Ces derniers sont souvent issus de partenariats de longue date avec le village, avant même que celui-ci ne soit devenu un VTF.

Avant leur arrivée, tous les groupes sont appelés par la personne en charge de leur dossier sur le village afin de faire le point sur la *rooming* et toutes les demandes particulières. La gestion des groupes est divisée en deux catégories. Ceux nommés « sans prestation » dont les demandes ne vont pas au-delà d'un prêt de salle ou d'une demande d'apéritif,

sont gérés par la réception. Pour les autres groupes demandant plus de préparation en amont, le responsable d'hébergement se charge du suivi. C'est notamment le cas des groupes touristiques. Certains ont un programme établi et réservé, il ne reste qu'à trouver un guide. Parfois, le voyageur ou l'organisateur prévoit le programme mais c'est au responsable d'hébergement de s'occuper des réservations. Dans ce cas, le travail de préparation demande beaucoup plus de temps.

2.4.3 L'activité événementielle

Grâce à sa capacité d'accueil et sa situation géographique privilégiée au pied du Mont Ventoux, le village Les Florans reçoit des événements de différentes natures. D'abord des événements sportifs avec notamment le Trail du Ventoux qui ouvre la saison début mars. Le départ et l'arrivée s'effectuent dans le parc du village, les hébergements sont complets et le VV propose une prestation restauration pour tous les coureurs en plus des personnes hébergées sur site. D'autres compétitions sportives comme la X-Race (en août) ou la Haute Route Ventoux (en octobre) ponctuent la saison. Le village accueille également des événements privés de particuliers comme des anniversaires, des cousinades ou des mariages. La gestion peut aller du simple hébergement avec mise à disposition d'une salle à la gestion de l'organisation de l'événement avec repas amélioré, bar, animation... Enfin, le VV Les Florans reçoit plusieurs fois par an des séminaires. L'activité a longtemps été marginale puis est montée en puissance lorsque VTF avait engagé une commerciale séminaire en charge des huit villages qui en accueillent. L'expérience semblait positive puisque le nombre de séminaires avait bien augmenté mais pourtant la direction générale a décidé de finalement supprimer ce poste.

Les événements de grande taille nécessitent une préparation plusieurs mois à l'avance. D'autres plus modestes sont gérés comme les groupes avec un prise de contact environ un mois à l'avance. Si toutes les équipes sont souvent mobilisées, la directrice a la charge du contact avec le client et de l'organisation de l'événement.

Au vu de la situation sanitaire, la saison 2020 a été amputée de la majorité de ses événements. Avec la fermeture de mars à juin, la période la plus chargée, presque toutes les manifestations ont été annulées et la prospection pour ceux de fin d'année a été nulle. Certains événements auraient dû être repoussés en fin de saison mais les incertitudes et les contraintes de calendrier ont surtout obligé des reports sur la saison 2021.

3. La mission de stage

3.1. L'analyse de la situation

Lors du tout premier entretien avec la directrice, elle avait fait part de son souhait de me confier une mission liée au développement de l'activité séminaire dans leur village. En effet, certaines périodes sont creuses avec les publics classiques des VV et ils souhaitent pouvoir compléter leur activité avec d'autres clientèles. Après plusieurs discussions et des premières recherches, un double enjeu est apparu. D'abord, optimiser le remplissage permet automatiquement d'augmenter le chiffre d'affaires. Ensuite, l'accueil de ce public revêt un enjeu lié à la tarification. En effet, lorsque les réservations sont effectuées auprès du siège, soit les vacanciers obtiennent un tarif calculé selon leur quotient familial, soit ils bénéficient de tarifs négociés par leur CE (désormais CSE), mutuelles ou de remises s'ils sont affiliés à certains organismes. Les prix appliqués sont donc relativement bas. Afin de préserver une activité économique viable, tout en maintenant des tarifs avantageux pour favoriser le départ du plus grand nombre, les structures de TS développent d'autres activités à plus forte valeur ajoutée, avec des services complémentaires dont les marges sont importantes (voir Partie 1, Chapitre 2).

L'analyse de l'activité au sein du VV Les Florans montre que les périodes creuses sont les mois de mars, mai et octobre. Les deux derniers sont pourtant très favorables à l'organisation de séminaires et autres activités professionnelles, comme du *team-building* ou des AG. Le développement de cette activité semble donc adapté pour remplir ces périodes. Comme expliqué précédemment (voir Partie 2, chapitre 1, 2. L'établissement du VTF Les Florans, Les activités, Les groupes), la prospection et la négociation pour toutes les activités groupe et événementiel reviennent normalement au commercial de

secteur. Néanmoins, il est possible pour les VV de leur renvoyer les demandes reçues et c'est dans ce cadre que devait se positionner ma mission.

3.2. La mission prévue

L'objectif de ma mission était de développer l'activité séminaire et plus largement celle des événements privés (mariages, anniversaires, cousinades...). La première attente était d'amener de nouveaux clients afin d'augmenter le chiffre d'affaires. Les premières idées évoquées pour y parvenir étaient les suivantes :

a) Effectuer de la prospection sur le territoire du Ventoux et plus largement du Vaucluse afin de trouver des clients potentiels. Les recherches devaient se tourner vers des petites et moyennes entreprises, des associations et des établissements publics.

b) Réfléchir à l'amélioration de l'offre proposée en termes d'accueil de séminaire.

Le cahier des charges était au départ assez large, afin de me laisser plus de liberté et il aurait dû être précisé au fur et à mesure du stage. Des temps dédiés auraient dû être aménagés dans mon emploi du temps afin de travailler sur ces questions.

3.3. Le contexte de la crise sanitaire et l'adaptation du stage

Au vu de la crise sanitaire, mon stage débuté le 9 mars a été interrompu le 16 juin jusqu'à mi-juin pour cause de fermeture de l'établissement. Heureusement, il a ensuite pu être prolongé afin de se terminer mi-novembre, au lieu du 15 septembre comme prévu initialement. De ce fait, j'ai manqué une des périodes fortes en événements sur mai et juin. De plus, une bonne partie de ceux prévus en fin d'année a été reportée sur 2021. À cause de ces circonstances particulières, l'objectif de développement de l'activité séminaire était finalement bien moins important que prévu et les occasions de participer à l'organisation d'événements étaient rares.

La saison a redémarré assez rapidement avec la prestation estivale et le public familial. Les clients étaient moins nombreux que les autres années mais les réservations s'effectuaient beaucoup en dernière minute, ce qui impliquait une gestion différente. De plus, le village disposait de moins de personnel qu'habituellement, ce fonctionnement à

flux tendu a donc nécessité à de nombreuses reprises d'aider dans les différents services. Pendant les horaires de travail en réception, il est normalement possible de se dégager un peu de temps pour avancer sur différents projets. Or, le village n'ayant pas recruté de barman, il revenait à la personne de la réception, avec l'aide de l'animateur, de s'occuper du bar. Par ailleurs, d'autres projets plus prioritaires, comme la mise en place du logiciel de caisse ou le développement de l'accueil des groupes cyclo demandé par le siège, occupaient le peu de temps restant. L'arrière-saison de septembre à mi-octobre a également été bien chargée avec l'accueil de quelques groupes, l'inauguration du refuge LPO, l'accueil de la Haute Route (compétition cycliste sur trois jours), le projet cyclo... et des conditions sanitaires évoluant en permanence et nécessitant beaucoup d'adaptation. Enfin, les vacances de la Toussaint ont été mouvementées entre l'accueil puis l'annulation d'un groupe de scolaires, un cas Covid sur site, la mise en quarantaine de notre directrice et finalement le début du confinement. Malgré toutes ces difficultés, les vacanciers dans leur grande majorité, autant individuels que groupes, ont été ravis de leur séjour.

Cette expérience a été extrêmement bénéfique pour la suite de mon projet professionnel, puisqu'elle m'a permis d'appréhender toutes les facettes du fonctionnement d'un VV et de mieux cerner l'organisation de VTF de manière générale. Cette saison particulière m'a également permis de développer encore plus ma capacité d'adaptation. L'écoute, l'empathie et la rigueur ont été des axes importants afin de concilier les vacanciers totalement détachés vis-à-vis du virus et ceux au contraire très stressés. Sur la partie des compétences plus classiques, j'ai pu développer celles nécessaires pour un poste de responsable d'hébergement et appréhender les volets administratifs et de gestion avec la directrice. J'ai enfin gagné en crédibilité du fait d'avoir pu aider dans tous les services.

3.4. Les missions à réaliser sur le projet de développement commercial

Il a été convenu dans l'été avec la directrice qu'il serait possible de me dégager du temps sur septembre et octobre, afin de travailler sur le projet initial de développement de l'activité séminaire. Début septembre, les missions prioritaires ont été définies. Il s'agissait de :

- a) Prospector sur le territoire afin de trouver de nouveaux clients en événementiel professionnel pour la saison 2021.
- b) Proposer des pistes d'amélioration de la prestation séminaire, certaines pouvant être mises en place directement sur site, d'autres devant être validées par le siège, notamment pour des questions de budget.
- c) Créer des programmes personnalisables de séminaires alliant temps de travail et activités de loisirs.

Avec tous les impondérables de l'arrière-saison, j'ai préféré consacrer mon temps à la gestion sur site et au projet cyclo. En effet, la direction générale mise beaucoup sur le village Les Florans pour l'accroissement de l'accueil des groupes cyclo et plus largement comme un établissement test pour leur future stratégie de développement. Les événements professionnels n'étant plus une priorité, il me semblait plus pertinent de me consacrer à des projets qui pourront réellement servir au village et au groupe dans les prochaines années. Néanmoins, toutes les recherches et les préconisations formulées ici pourront servir d'ici quelques années lorsque les situations économiques et sanitaires seront plus favorables.

Chapitre 2 Le développement des activités événementielles à travers l'approche marketing

Après une présentation du contexte sectoriel, de la structure et de la mission, il convient de déterminer les axes de travail qui permettront de mener à bien cette dernière. Le poste au sein du VTF Les Florans devait s'articuler entre des missions de manager et de commercial. Pour déterminer une stratégie de commercialisation du village, il est nécessaire d'en aborder les fondements à travers le marketing. Or ce dernier n'est pas instinctivement utilisé dans les associations et a fortiori dans les VVA. Comme dans le cas du village Les Florans, d'autres établissements associatifs cherchent à capter un public événementiel afin de compléter leurs revenus. Néanmoins, cela ne constitue pas leur cœur de cible et ils doivent adapter leur produit, leur image et leur communication afin de les séduire.

1. S'appuyer sur le marketing pour se développer

1.1. La démarche marketing

Dans le but de commercialiser et vendre son produit, il est nécessaire de mettre en place une démarche marketing. Celle-ci a pour objectif la satisfaction des besoins des clients. C'est un « *processus par lequel les entreprises créent de la valeur pour les clients et la société, ce qui aboutit à de solides relations clients captant en retour la valeur apportée par les clients.* » (KOTLER et al, 2016, p44). La démarche marketing va comporter cinq grandes étapes.

Figure 26 Les étapes d'une démarche marketing⁸⁰



L'étude du marché est constituée de deux phases : un audit externe et un audit interne. Le premier est une étude des tendances générales ainsi qu'une observation du marché pour évaluer les menaces et les opportunités. Le second cherche à identifier les forces et faiblesses de l'organisation. Les techniques d'études sont nombreuses, comme la documentation, l'observation, la collecte de données à travers des entretiens ou des questionnaires, ou bien des essais et tests (PILLET, 2006). La deuxième étape est l'élaboration d'une stratégie qui comporte trois éléments. L'organisation doit définir sa segmentation et cibler le ou les publics qu'elle souhaite atteindre puis se positionner sur le marché. Ensuite, elle élabore son marketing-mix soit les quatre P du marketing :

- *product* (produit) ;
- *promotion* (communication) ;
- *price* (prix) ;
- *place* (distribution).

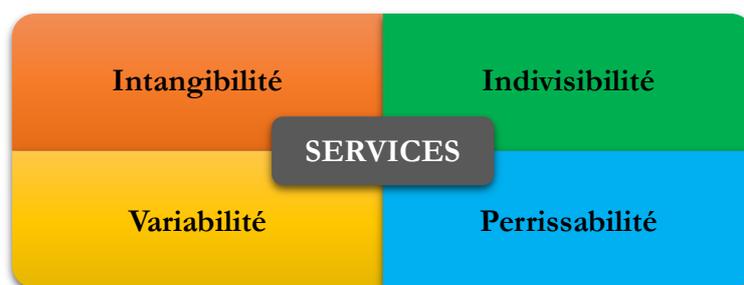
L'organisation détermine chacun des éléments en cohérence avec les informations récoltées et les choix effectués à l'étape précédente. Une fois tous les éléments validés, elle décide des plans d'actions puis les met en œuvre. La dernière étape est l'évaluation des résultats, celle-ci permettant de contrôler et corriger les actions. Elle offre la possibilité de réaliser une progression continue de toute la démarche marketing (MERTENS et al, 2010).

⁸⁰ Source : PICHON Paul-Emmanuel. *Management des entreprises touristiques et hôtelières, Marketing du tourisme et de l'hôtellerie restauration*. Master 1 Management en hôtellerie-restauration, ISTHIA, université Toulouse Jean Jaurès, 2018-2019.

1.2. Le marketing dans le secteur du tourisme

Les entreprises du tourisme s'engagent très souvent dans des processus marketing. Au vu de leur activité, toute l'élaboration de leur stratégie est tournée vers les clients. Il existe une branche spécifique du marketing appelée le marketing touristique. Il est utilisé dans les transports, l'hébergement, les lieux touristiques ainsi que par les tour-opérateurs, les agences de voyages et les organismes de promotion⁸¹. Il s'agit d'un dérivé du marketing de service. En effet, toutes ces organisations ne délivrent pas un simple produit mais une prestation de service complète. Du fait de cette spécificité, quatre caractéristiques doivent être prises en compte pour adapter la démarche marketing (KOTLER et al, 2016).

Figure 27 Les caractéristiques des services⁸²



Un service est intangible, il ne peut pas être ressenti et doit être expérimenté pour être compris. Il est possible de le rendre partiellement tangible à travers les supports de communication, les employés ou l'environnement. De plus, après avoir vécu le service, le client n'emporte pas de bien matériel mais seulement des souvenirs. Deuxièmement, l'indivisibilité implique que la production et la consommation sont simultanées ; que le producteur et le client sont simultanément présents. Troisièmement, la variabilité du service signifie qu'il n'est pas constant. Cela est avant tout dû au facteur humain, qui n'est ni prévisible, ni infaillible. D'autre part, le service n'est pas toujours précisément défini. Il peut alors exister un écart entre les attentes du client et le service délivré pouvant

⁸¹ BARTHELOT Bertrand. *Marketing touristique*, disponible sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-touristique/>, consulté le 30/04/2020.

⁸² Source : KOLTER P, T.BOWEN J, C.MAKENS J, et al. *Marketing du tourisme et de l'accueil*, 6ème édition, traduit de l'anglais. Montreuil : Pearson France, 2016, page 68.

provoquer du mécontentement ou à l'inverse une meilleure satisfaction. Quatrièmement, la périssabilité du service découle du fait qu'il ne peut pas être stocké. S'il n'est pas consommé, il est définitivement perdu.

Afin de proposer des offres commerciales complètes, les professionnels du tourisme doivent agréger différents éléments au service délivré. L'existence de composantes tangibles permet de mieux comprendre la prestation. De plus, des informations complètes et précises limitent les incertitudes afin de pallier la variabilité. Par ailleurs, l'indivisibilité implique que le client comprenne comment fonctionne le service afin de pouvoir prendre part à celui-ci, il est donc nécessaire de le former à son rôle. D'autre part, tout service non consommé étant perdu, les acteurs du tourisme vont recourir aux techniques de *yield management*. Il s'agit de faire varier les prix dans le but de maximiser les profits et surtout de couvrir les frais fixes incompressibles⁸³. Enfin, les acteurs du tourisme doivent au-delà de la prestation de service, raisonner en termes d'expériences. En effet, ce sont elles qui génèrent des souvenirs. Aujourd'hui, pour espérer qu'un client reproduise son acte d'achat, fournir un très bon service n'est plus suffisant au vu de la très forte concurrence sur le marché. Procurer des expériences mémorables permet au client de garder un souvenir fort du service et peut éventuellement l'amener à réitérer son action.

Dans le cas du TS, il a longtemps été guidé par des principes socio-éducatifs. Le vocabulaire et les méthodes commerciales ont commencé à apparaître seulement dans les années 1990. Puis les premiers plans marketing ont émergé dans les années 2000 mais aujourd'hui ils sont encore loin d'être la norme dans le secteur. Deux facteurs peuvent expliquer ce décalage avec le reste du secteur touristique. D'une part en interne, il existe une méconnaissance de ce qu'est le marketing et de son utilité pour les structures. D'autre part, les concepts classiques de marketing ne sont pas conçus pour répondre aux besoins des organisations de l'ESS comme les associations et nécessitent des adaptations.

⁸³ BATHELOT Bertrand. *Yield management*, disponible sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/yield-management/>, consulté le 29/04/2020.

2. L'évolution vers un marketing associatif

2.1. Les associations ne sont pas des entreprises classiques

Les différentes formes d'associations interviennent souvent à l'origine de « creux de marché », dans des lieux où l'offre n'existe pas, ni même la demande et donc où le marché est absent. « *Ces initiatives d'économie sociale défrichent souvent de nouveaux territoires, inventent de nouvelles activités, voire de nouveaux métiers* » (NOGUÈS, 2013, p123). Tout est à créer, de la prestation à sa distribution en passant par la fixation d'un prix et la communication. Comme dans des entreprises classiques, les associations doivent identifier le besoin qu'elles cherchent à satisfaire et définir comment elles vont concrètement y répondre (MERTENS et al, 2010). Néanmoins, de nombreux éléments font que le marché couvert par les associations est différent de celui des entreprises marchandes. Ils sont à prendre en compte afin de comprendre leurs enjeux spécifiques. Parfois les publics cibles ne veulent pas être aidés, du moins pas de leur plein grès, c'est notamment le cas dans le domaine de l'aide sociale. Dans ce cas, sur quels leviers s'appuyer pour faire adhérer ces potentiels bénéficiaires et qu'ils deviennent des demandeurs ? D'autre part, les besoins couverts sont souvent non solvables, les bénéficiaires n'ont pas les moyens de payer le tarif de la prestation ou ne veulent pas le faire. Dès lors, comment fixer un prix ? De plus, l'offre s'adresse à des publics très variés, parfois des solvables et des non-solvables. Dans cette configuration, comment créer des offres intéressantes pour chacun, tout en gardant une certaine cohérence ? Il arrive également que des besoins soient collectifs et concernent la société dans son ensemble. Dans ce cadre, qui doit prendre en charge le coût et comment répartir les prestations entre les individus ? Enfin, si les associations recherchent une plus-value sociale plutôt que la rentabilité financière, ils doivent néanmoins dégager des ressources suffisantes pour couvrir les coûts.

Dans l'ESS, la notion de marketing a mis du temps à émerger, elle n'est présente que depuis une quinzaine d'années. Les acteurs sociaux et solidaires doivent vendre leurs produits et services qui sont de plus en plus copiés par les structures marchandes. En effet, ces dernières attendent souvent la preuve de la solidité du marché avant de s'y

engager. Cela crée une concurrence dans laquelle les associations sont fortement désavantagées du fait de structures vieillissantes, d'une taille souvent plus petite, de moindres ressources économiques et plus de difficultés à innover. Cette concurrence peut avoir deux conséquences. Soit les acteurs associatifs dont la part de marché solvable aura été absorbée par le secteur lucratif vont disparaître à cause d'un manque de ressources. Soit, ils vont muter afin de s'adapter à ces nouvelles contraintes de marché mais ils risquent de ressembler de plus en plus aux organisations lucratives (NOGUÈS, 2013). Afin d'équilibrer leur activité tout en conservant leur identité, les associations doivent mettre en place une démarche marketing et des outils de communication. Cependant, les méthodes classiques ne peuvent pas être transposées en l'état puisqu'une association n'obéit pas aux mêmes logiques qu'une entreprise classique et n'a pas les mêmes acteurs en son sein.

2.2. Quelles adaptations pour un marketing associatif ?

Le marketing traditionnel est basé sur les moyens tandis que dans l'ESS, il s'appuie sur les rapports humains qui représentent leur spécificité (PILLET, 2006). Dans les structures de ce secteur, l'idée de mettre en place une démarche marketing est souvent controversée. Elle est jugée superflue, coûteuse, trop technique ou encore manipulatrice. Les dirigeants pensent que ce genre de démarche n'est pas nécessaire pour leur structure, que marketing et cause sociale ne sont pas compatibles. Pourtant, le recours au marketing dans le monde associatif est essentiel pour plusieurs raisons (MERTENS et al, 2010). Tout d'abord, leurs missions deviennent plus techniques et complexes. Le marketing leur permet de s'adapter à l'évolution des besoins des publics cibles, grâce à la collecte et l'analyse d'informations. D'autre part, l'enjeu de professionnalisation est de plus en plus présent pour les structures associatives. Comme vu précédemment, cette démarche peut s'accompagner d'une perte d'identité car les structures risquent de copier le monde de l'entreprise. Analyser et comprendre le fonctionnement et les valeurs propres à chaque association peut les aider à préserver leur identité au cours de leur transformation. Enfin, pour bénéficier des ressources adéquates, une entreprise doit se positionner sur son marché. Or, la plupart de ces organisations n'ont pas de position claire et ont du mal à

être reconnues auprès de leurs interlocuteurs. La démarche marketing devrait les aider à trouver leur place.

Le marketing caritatif est une branche spécifique du marketing particulièrement utilisée dans le cadre de collectes de dons⁸⁴. Il peut aider à construire ce marketing adapté aux associations mais n'est pas suffisant en soi. Afin d'être efficace, la démarche marketing doit être adaptée selon les contraintes et les atouts spécifiques des structures associatives (MERTENS et al, 2010). Premièrement, elles disposent d'une certaine liberté par rapport aux entreprises. En effet, elles ne sont pas obligées d'exercer des activités rentables, soumises aux lois du marché. Cette absence d'exigence de profit implique d'autres objectifs, notamment sociaux et nécessite la mise en place d'outils propres pour guider leur stratégie. De plus, les associations peuvent se trouver sous la contrainte d'autres financeurs comme les pouvoirs publics.

Le recours à des ressources non-marchandes pour le financement implique l'existence d'un public très large, au-delà des seuls bénéficiaires. Les organisations associatives doivent identifier tous les acteurs, internes et externes, de leur réseau relationnel, ainsi que les plus-values apportées à chacun, afin de décider de politiques marketing propres. Néanmoins, cette s'adaptation doit s'effectuer tout en gardant une cohérence d'ensemble. C'est au cours de la partie stratégique de la démarche marketing que les associations répondent à cet enjeu.

Un autre avantage pour ces organisations est de bénéficier d'un capital-confiance plus important que les entreprises vis-à-vis du grand public. Leur positionnement doit être en adéquation pour préserver cet avantage. Néanmoins, les associations ne peuvent pas s'appuyer seulement sur cet argument, elles doivent développer d'autres preuves de confiance comme une image de marque forte ou recourir à des certifications et des labels. Il est nécessaire qu'elles intègrent cette réflexion au moment de l'élaboration de leur marketing-mix.

⁸⁴ BARTHELOT Bertrand. *Marketing caritative*, disponible sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-caritatif/>, consulté le 30/04/2020.

Une autre difficulté à laquelle sont confrontées les associations concerne la demande. Celle-ci peut être non exprimée ou non solvable, parfois même les organisations agissent à l'encontre des comportements des individus lorsque ceux-ci leurs sont défavorables. L'étude des attentes de ces potentiels bénéficiaires devient d'autant plus complexe et le marketing-mix ne pourra pas être élaboré de la même manière. En ce qui concerne les prix par exemple, ils sont traditionnellement fixés selon les coûts de la production, la concurrence ou la valeur accordée au produit par les consommateurs. Dans le cadre des associations, d'autres facteurs sont à prendre en compte comme les moyens financiers dont disposent les bénéficiaires. Il arrive même qu'aucun prix ne puisse être supporté et que la prestation soit délivrée gratuitement.

À l'inverse, il existe une problématique liée au « *biais de désirabilité sociale* » notamment pour les produits éthiques. L'analyse de la demande est faussée par la différence entre la volonté de consommer ou d'agir mieux qui est forte et l'acte qui sera rarement réalisé. Les consommateurs surestiment leur capacité à changer de comportement. Il est important de les accompagner afin qu'ils transforment cette première envie en acte. La communication peut aider à cela et dans le marketing, elle est utilisée à trois niveaux.

Figure 28 Les trois niveaux de communication⁸⁵



Néanmoins pour les associations, l'aspect conatif a plus souvent comme objectif de faire changer les comportements (LIBAERT et PIERLOT, 2014). Elles cherchent à obtenir des modifications profondes, ce qui est différent d'un acte spontané et éphémère, comme un achat ou un partage sur les réseaux sociaux. Les méthodes de communications seront donc adaptées en ce sens.

⁸⁵ Source : PICHON Paul-Emmanuel. *Management interculturel et communication, Communication et E-marketing*. Master 2 Management en hôtellerie-restauration, ISTHIA, université Toulouse Jean Jaurès, 2019-2020.

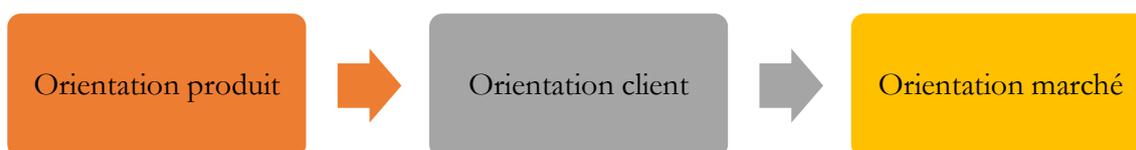
Enfin, il est plus difficile d'évaluer l'impact d'une démarche marketing dans une association car les différentes parties prenantes ne valorisent pas les mêmes aspects de la production. Par ailleurs, ces dernières peuvent mettre en avant des éléments difficilement mesurables comme l'impact social. Des outils de mesure innovants commencent à être déployés afin de répondre à ces difficultés.

Il convient en dernier lieu de traiter le cas des associations de tourisme et de leurs particularités. En effet, dans le TS, il existe des problématiques spécifiques à prendre en compte. Premièrement, les publics fragiles qui sont leur cœur de cible, sont accompagnés au quotidien par des organismes et naturellement dirigés vers les associations touristiques. Néanmoins, comme vu précédemment, ces structures ont plus que jamais besoin de clients solvables pour équilibrer leur activité. Elles doivent les capter en adaptant leur offre, en développant la commercialisation ainsi que la communication tout en ne s'éloignant pas trop de leur mission sociale. D'autre part, les structures de TS ont pour beaucoup été développées au moment de la massification du tourisme. Les réseaux associatifs dans le tourisme comptent souvent plusieurs établissements. Or, aujourd'hui, les tendances montrent que les clients sont à la recherche de personnalisation (MOISY, 2013). Dès lors, comment réussir à vendre une gamme de produit cohérente, tout en s'adaptant à ce double besoin de diversification des publics et d'individualisation de l'offre ?

2.3. Les courants de marketing applicables au secteur associatif

Afin de recourir au marketing tout en s'adaptant aux spécificités des organisations non-lucratives, celles-ci peuvent s'appuyer sur certaines branches du marketing. La première est le marketing orienté marché.

Figure 29 L'évolution du marketing vers la prise en compte du marché⁸⁶



Au cours du temps, la vision du marketing a évolué du produit vers le marché. Au départ, les organisations élaboraient un produit unique et les clients devaient s'adapter. Avec la croissance de la concurrence et de la diversité des offres, les organisations sont passées sur une orientation client. L'objectif est de prendre en compte leur satisfaction et d'adapter le produit selon leurs besoins. Dans un troisième temps l'orientation marché s'est développée. Dans ce cadre, tous les acteurs gravitant autour de l'entreprise sont pris en compte. Cette approche est particulièrement pertinente pour les organisations de l'ESS qui concentrent un grand nombre de parties prenantes et souhaitent les inclure au maximum dans leurs décisions.

Une autre notion intéressante pour les associations est celle du marketing relationnel (MERTENS et al, 2010). Celui-ci prend en compte les ressources intangibles comme la confiance ou la réputation et les considère comme pouvant être des avantages compétitifs forts. Ces ressources s'acquièrent et se conservent en entretenant de bonnes relations avec les parties prenantes. L'organisation doit chercher à créer une communauté autour d'elle. Les membres de celle-ci développant des sentiments d'appartenance et d'attachement, ils seront plus loyaux et fidèles. De plus, ils deviennent des ambassadeurs de la cause, vecteurs d'une communication jugée plus authentique par le grand public car émanant de pairs. Cette théorie prône également le développement d'un marketing interne, permettant de construire une relation à long terme avec les acteurs de l'organisation tels que les bénévoles et les salariés. De plus, en ESS, les structures deviennent le lieu de rencontre de différents groupes comme les producteurs et les consommateurs, ou les usagers et les travailleurs. Elles contribuent une fois de plus à créer du lien et partager des valeurs, deux éléments leur permettant de se différencier face aux autres acteurs du secteur.

⁸⁶ Source : MERTENS et al, 2010

Pour aller encore plus loin, les associations peuvent s'appuyer sur les principes du marketing social. Celui-ci utilise les

« principes et techniques du marketing en vue d'influencer un public cible pour que ce dernier adopte, modifie ou abandonne volontairement un comportement pour le bien, le bénéfice des individus, des groupes ou de la société dans son ensemble. »⁸⁷.

Cette approche est à l'opposé de l'analyse classique de la demande et prend en compte la non-demande des bénéficiaires. Cela est parfaitement adapté pour toute une partie des associations qui travaillent avec des publics non-demandeurs. Ici, la compréhension des besoins passe par la connaissance des obstacles au changement chez les potentiels bénéficiaires. Ceux-ci s'engageant sur la base du volontariat, il est donc important de leur montrer qu'ils participent à un changement global positif, plus large que leur seul comportement. De plus, la fixation du prix sera inférieure au coût purement monétaire puisqu'elle comptabilise également les « efforts » demandés aux bénéficiaires dans le changement de leur comportement. Par ailleurs, la concurrence est considérée de manière plus large, toutes les offres alternatives à la conduite non souhaitée, qu'elles soient positives ou négatives et tous les freins au changement en font partie.

3. Les éléments marketing à développer dans des VVA souhaitant accueillir une clientèle événementielle : axes de travail

L'objectif est ici de déterminer les points faibles des VVA dans leur cheminement de la commercialisation des événements, grâce à des premiers éléments tirés de la littérature. Néanmoins, ceux-ci ne suffisent pas à refléter l'état d'esprit des consommateurs actuels ni à déterminer s'ils affectent réellement Les Florans. Il sera donc indispensable par la suite de les vérifier à travers des outils qui seront présentés dans le chapitre suivant.

⁸⁷ KOTLER P, ARMSTRONG G, WONG V, et al. *Principes de marketing* (5^{ème} édition). Edimbourg : Pearson Education, 2008, 1020 pages.

3.1. Construire l'offre des réunions et séminaires en s'appuyant sur les tendances du secteur

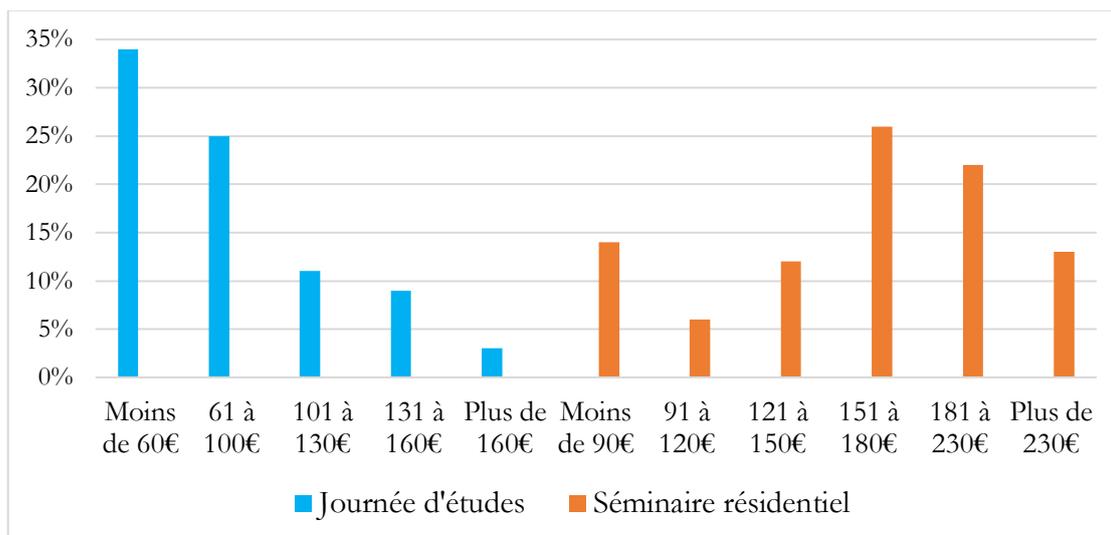
3.1.1 *Small is beautiful : un budget et des temps contraints*

Small is beautiful a longtemps constitué la devise de l'ESS. En effet, les organisations souhaitaient limiter leur croissance afin de conserver leur âme originelle. Si les mentalités évoluent dans l'ESS et que les structures prennent de l'ampleur, cette devise pourrait aujourd'hui s'appliquer à la *Meeting Industry*. En effet, les *small meeting* réunissant moins de 50 personnes sont en forte croissance depuis 10 ans (FURLANI, 2019). Selon les professionnels interrogés par Coach Omnium (2020), ils représentent aujourd'hui la moitié des manifestations d'entreprises. De plus, selon GL Events (DE SAINT ALBIN, 2019), cela restera une tendance forte des prochaines années. Avec la crise sanitaire de 2020, le phénomène va même probablement s'accroître afin de limiter les risques liés aux grands rassemblements⁸⁸.

Par ailleurs, un autre paramètre faisant l'objet de réduction ces dernières années est le budget. Les événements organisés sont plus modestes et moins fastueux. Néanmoins dans le cas des hôtels, si le milieu de gamme devient le crédo favori des organisateurs, les établissements haut de gamme restent privilégiés vis-à-vis de l'économique. En effet, même si les budgets diminuent, les commanditaires veulent préserver la qualité de leurs événements. Dans ce contexte, l'organisation en interne se développe fortement. La question des budgets reste un sujet tabou et il est assez difficile d'obtenir des informations précises. Néanmoins, quelques données sont disponibles.

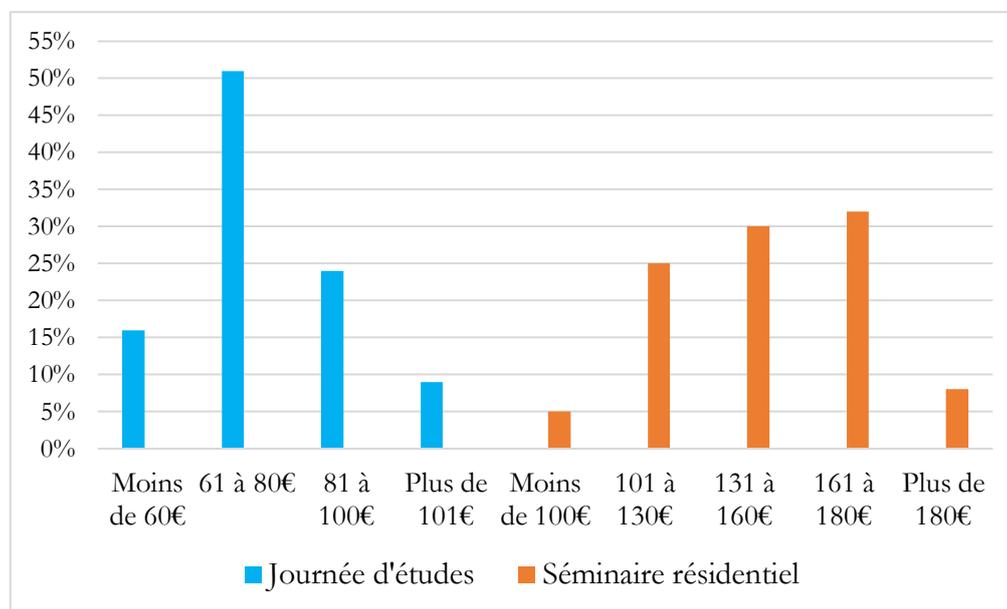
⁸⁸ Agence Séminaire Collection. *Quel est l'avenir du secteur du MICE post-covid ?* Disponible sur <https://www.seminaire-collection.fr/8767-quel-est-lavenir-du-secteur-du-m-i-c-e-post-covid.html?>, consulté le 3/06/2020.

Figure 30 Budget moyen par participant et par jour⁸⁹



Dans le cadre des JE, les budgets sont relativement faibles pour un grand nombre de commanditaires. Ils sont plus hétérogènes pour les séminaires résidentiels, le type et la durée de l'événement pouvant être des paramètres de variabilité importants. Il est nécessaire de mettre ces données en parallèle avec les tarifs proposés par les prestataires.

Figure 31 Tarifs de base pratiqués⁹⁰



⁸⁹ Source : Coach Omnium, 2020. Données des commanditaires.

⁹⁰ Source : Coach Omnium, 2020. Données des prestataires.

Il est possible de constater que les prestataires sont légèrement au-dessus des attentes des commanditaires. Néanmoins, ces tarifs sont grand public et *in fine* ce sont rarement ceux présents sur la facture du client.

Depuis la crise économique de 2008, les commanditaires ont adopté de nouvelles pratiques notamment la comparaison et la négociation. Auparavant, les commanditaires étaient souvent fidèles à un prestataire unique avec lequel ils traitaient tant que celui-ci leur donnait satisfaction. Aujourd'hui, ils sont 87% à demander deux ou trois devis pour comparer les prix et prestations, contre seulement 57% en 2015 (Coach Omnium, 2020). Ce phénomène a permis d'ouvrir de nouvelles opportunités pour les prestataires mais également d'accroître la concurrence. 61% d'entre eux disent aujourd'hui recevoir des demandes de négociations. Elles concernent dans 63% des cas le prix des salles, les chambres dans 43% et la restauration dans 20%.

Enfin, les temps de réunion ont également été considérablement réduits ces dernières années. Depuis les années 2000, la durée moyenne a été divisée par deux (FURLANI, 2019). Les données actuelles sont présentées dans la figure 14. La baisse du budget et du temps dédié à la participation de réunions sont deux éléments expliquant cette tendance. Par conséquence, les organisateurs cherchent à rationaliser ces moments et suppriment certaines prestations autrefois importantes.

3.1.2 La recherche d'un autre produit

Les tendances présentées précédemment vont avoir des impacts sur plusieurs aspects des événements professionnels. Tout d'abord, les commanditaires choisissent très souvent de limiter les déplacements. Ils favorisent la France et plus spécifiquement leur région d'implantation. En effet, environ 60% des participants résident dans la région où se tient l'événement auquel ils assistent. Cela représente donc un marché de proximité⁹¹. Selon Coach Omnium (2020), la durée moyenne maximale de trajet pour se rendre sur un lieu d'événement dépend de la durée de ce dernier.

⁹¹ EY. *Synthèse de l'étude sur les événements d'entreprise et d'institution en France*, 2019, 4 pages. Disponible sur <https://levenement.org/la-base-documentaire/>, consulté le 06/05/2020.

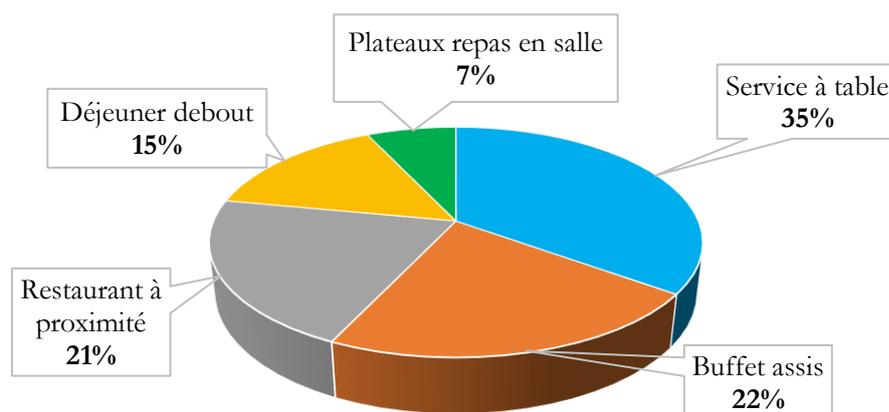
Elle serait de :

- 1 heure pour une JE ;
- 2 heures pour un séminaire résidentiel ;
- 4 heures pour un congrès ou une convention.

Les lieux de réception doivent prendre en compte cet élément pour déterminer leur zone de chalandise, selon les prestations qu'ils proposent.

La restauration est un élément très important pour la clientèle française d'événementiel (DE SAINT ALBIN, 2019). Les attentes gastronomiques sont toujours présentes à l'esprit, d'ailleurs c'est un sujet pour lequel les commanditaires effectuent très souvent des réclamations (Coach Omnium, 2020). Néanmoins, le temps de repas peut se révéler coûteux et nécessite du temps sur des moments déjà contraints. C'est pour cela que différentes prestations sont désormais proposées.

Figure 32 Mode de restauration privilégié dans le cadre d'une JE⁹²



Le service à table tout en étant une des formules les plus coûteuses et longues, recueille la faveur d'1/3 des organisateurs. Il est également souvent plébiscité pour les dîners dans le cadre des séminaires résidentiels. Même si les contraintes budgétaires et de temps obligent le développement de formules rapides et peu coûteuses, les organisateurs privilégient encore souvent la qualité de la nourriture et du moment. Dans le cadre d'une baisse de leur budget événements, seuls 21% des commanditaires envisagent de réduire

⁹² Source : Coach Omnium, 2020

le prix des repas. Si la prise de repas en salle de travail permet de limiter le temps passé à se déplacer et offre la possibilité de continuer les activités en parallèle, les organisateurs y ont finalement très peu recours. La pause méridienne reste importante dans la culture française et elle offre une rupture dans une journée souvent très dense.

Enfin, la part des activités annexes a diminué ces dernières années. 58% des commanditaires interrogés par Coach Omnium (2020) déclarent y avoir rarement ou jamais recours. Elles sont jugées coûteuses et superflues. Seuls 25% des clients en incluent souvent dans leur programme. Ces derniers pensent que des temps récréatifs ont un rôle fédérateur et motivant pour les équipes. Les activités privilégiées sont ludiques à 63%, sportives pour 52% et culturelles pour 42%. Si les prestataires veulent séduire les commanditaires, ils ne peuvent pas seulement proposer des activités de qualité. Ils doivent également valoriser les bénéfices de ces dernières dans le contexte de la rencontre professionnelle.

3.1.3 La montée en puissance de la digitalisation

La digitalisation est présente dans tous les aspects de l'organisation et de la réalisation des événements notamment professionnels. Les outils existants sont de plus en plus nombreux. Pour les professionnels du secteur et les lieux d'accueil, il est indispensable d'en maîtriser les bases. Certains facteurs sont incontournables pour exister sur le marché comme disposer d'une bonne connexion wifi, de solutions de connectivité performantes et de matériel de qualité. Plus les prestataires proposent des solutions innovantes, plus ils sont compétitifs.

La crise sanitaire de début 2020 a mis en avant l'intérêt et le potentiel des solutions numériques dans l'avenir du secteur de l'événementiel⁹³. Des outils digitaux de substitution ont permis à un certain nombre d'événements de se maintenir : webinaire,

⁹³ BÉGAY Patrice. Il faut un plan Marshall pour l'événementiel. *Stratégies*, 4/05/2020, disponible sur <https://www.strategies.fr/actualites/marques/4044252W/il-faut-un-plan-marshall-pour-l-evenementiel.html>, consulté le 05/06/2020.

salons virtuels, multiplex... Certains professionnels considèrent que tous les événements sont transposables dans le monde numérique⁹⁴. Cependant, les organisateurs ont dû faire face à différentes problématiques. La première a été la gestion d'un grand nombre de flux pouvant saturer les réseaux. Il était donc nécessaire de travailler sur des serveurs suffisamment puissants mais engendrant des coûts supplémentaires. Une autre interrogation forte était celle de l'interactivité. Si le numérique ne remplacera jamais les échanges directs ou l'ambiance d'un lieu, des solutions permettant à chacun de réagir et s'exprimer ont permis de compenser en partie ces manques. Néanmoins, il est par exemple plus difficile pour un intervenant de s'adapter lorsqu'il ne voit pas directement la réaction du public face à lui. Capter l'attention est d'autant plus complexe dans ce cadre.

Cette crise a démontré que l'utilisation des technologies numériques ne doit pas se substituer à l'humain, aux relations et à la rencontre. Ces dernières sont l'essence même des événements, leur valeur ajoutée. La génération des émotions ne sera jamais aussi forte à distance qu'en présentiel. Les outils digitaux devront être des compléments aux événements physiques et non pas remplacer totalement la réalité⁹⁵. Ils seront utiles dans un premier temps pour répondre aux problématiques de sécurité sanitaire et à plus long terme aux enjeux écologiques notamment liés à la mobilité engendrée par l'événementiel. Les solutions hybrides combinant présentiel et numérique permettront de répondre en partie à ces questions, tout en préservant l'aspect humain. Par exemple, l'utilisation des *Hub and Spoke*⁹⁶ permettent de rassembler des petits groupes dans des salles connectées qui vont ensuite pouvoir interagir les uns avec les autres afin de participer à une réunion de plus grande ampleur. Les lieux de réception devront impérativement se doter de matériel assez performant pour répondre aux futures attentes des commanditaires.

⁹⁴ MOTTIER Béatrice, présidente de Laval Virtual dans le cadre du Live Covid-19 de la Réclame du 5/05/2020, *L'événementiel s'est-il digitalisé pour de bon avec le confinement ?* disponible sur <https://lareclame.fr/enjeux-covid-evenementiel-233782/amp>, consulté le 27/05/2020.

⁹⁵ Agence Séminaire Collection. *Quel est l'avenir du secteur du MICE post-covid ?* Disponible sur <https://www.seminaire-collection.fr/8767-quel-est-lavenir-du-secteur-du-m-i-c-e-post-covid.html?>, consulté le 5/06/2020.

⁹⁶ Evenement.com. *Le nouveau monde des événements après le Covid-19*, disponible sur <https://www.evenement.com/guides-professionnels/le-nouveau-monde-des-evenements-apres-le-covid-19/>, consulté le 5/06/2020.

3.2. Présenter une image des VVA en adéquation avec les attentes des professionnels

3.2.1 L'image des VVA dans la littérature

Les VV sont avant tout un produit touristique de loisirs. Les structures ont d'abord été construites et pensées pour les familles (CHAUVIN, 2002). Les clients viennent chercher des moments de détente, découvrir un territoire, profiter des animations ou encore d'une ambiance festive. Un ensemble d'éléments parfaitement adapté pour les vacances mais pas forcément pour des réunions professionnelles. Par ailleurs, en tant qu'acteur du TS, les VVA avaient pour objectif de faciliter le départ des familles défavorisées en proposant des tarifs attractifs. Cela peut impliquer une image bas de gamme de ces structures. De plus, ils sont gérés par des associations encore trop souvent considérées comme des organisations de militants mais surtout d'amateurs (voir partie 1, chapitre 2 Les associations). Cette vision s'oppose aux entreprises touristiques jugées plus professionnelles. Ces deux éléments peuvent amener des prospects à penser que les VVA ne proposent pas des infrastructures et prestations de qualité.

D'autre part, il existe parfois une confusion entre les VV et les clubs de vacances. Cela peut porter préjudice aux premiers, notamment à cause de la formule all-inclusive vue comme très standardisée et manquant d'originalité. Les clubs sont souvent présentés comme des lieux de surconsommation, peu soucieux et respectueux de leur territoire d'implantation (notamment à l'étranger). A contrario, les VVA en tant que membres de l'ESS et du TS sont des lieux socialement engagés qui tentent de développer une activité la plus vertueuse possible. Leurs structures sont ancrées dans les territoires et mènent de nombreuses actions en faveur de ces derniers.

3.2.2 Les attentes des professionnels organisant des événements

Comme évoqué précédemment (voir partie 1, chapitre 3 Le secteur de l'événementiel), les professionnels cherchent à soigner l'image de leurs événements. Ils ne veulent plus de lieux trop luxueux afin de ne pas être en décalage avec le discours

actuel : faire des économies, réguler les dépenses, être plus productif... (Coach Omnium, 2020). De même, ils rejettent les lieux dont l'ambiance est jugée trop détendue et pas assez sérieuse, comme c'est le cas des parcs d'attraction. Ces temps de réunion au sens large se veulent efficaces et productifs. Toutefois, les organisateurs recherchent de plus en plus des lieux atypiques (EDELMAN, 2019). S'ils veulent préserver l'aspect sérieux de la rencontre, il leur est également important de proposer un cadre qui permet une rupture avec le quotidien pour les participants. Les structures doivent bien sûr être originales, mais également modernes, personnalisables et proposer tous les services digitaux nécessaires. A première vue, tous ces critères ne correspondent pas forcément aux VVA. Néanmoins, d'autres tendances jouent en leur faveur. Les professionnels souhaitent trouver des lieux qui procurent des émotions, font vivre des expériences et facilitent le partage. L'importance de l'éthique ou encore la responsabilité sociale et environnementale des prestataires sont des critères de choix importants pour certains (FAURÉ, 2019). Il existe une quête de sens et une volonté de se recentrer sur l'humain avec des lieux conviviaux qui ont une âme (DURAND YAMAMOTO, 2019). Tous ces éléments constituent des points forts des VV notamment associatifs (voir partie 1, chapitre 1, 2.4 Les villages vacances / partie 2 chapitre 1 Le secteur des villages vacances).

Enfin, l'image d'un lieu de réception va se constituer en partie à travers la commercialisation de ce dernier. Celle-ci constitue la liaison entre les commanditaires et les prestataires. Il est donc indispensable de la soigner et de l'adapter afin que les cibles reçoivent les messages diffusés à leur attention. Il est également nécessaire que cette communication soit pertinente pour que les cibles basculent du statut de prospects à celui de clients.

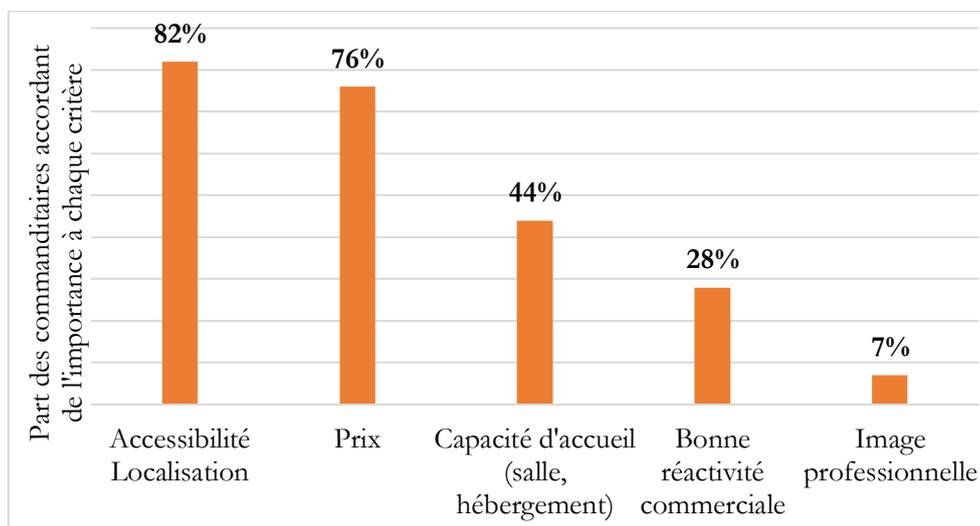
3.3. Adopter des méthodes de promotion adaptées pour capter le public cible

3.3.1 *Promouvoir les bons éléments...*

Il est indéniable que les méthodes de promotion utilisées avec les professionnels ne sont pas les mêmes qu'auprès du grand public. De même, il est nécessaire de distinguer la commercialisation des événements privés, de loisirs ou professionnels, afin

d'employer les outils et codes adaptés. Pour savoir quels éléments mettre en avant dans leur communication, les prestataires doivent connaître les critères pris en compte par les commanditaires d'événements professionnels dans leur choix.

Figure 33 Principaux critères de sélection des prestataires, selon les commanditaires⁹⁷



De manière logique, le lieu apparaît en premier dans les critères de sélection. Comme vu précédemment, les événements se déroulent de moins en moins loin puisque les temps de trajet doivent être réduits. Le prix situé en seconde position prend toujours plus d'importance. Il constitue aujourd'hui un élément essentiel pour plus de 3/4 des commanditaires contre seulement 1/3 d'entre eux en 2007. Néanmoins, le prix le plus bas n'est pas forcément privilégié mais plutôt celui le plus conforme au budget fixé.

Les commanditaires souhaitent de la réactivité de la part des prestataires, notamment lors du premier contact. Généralement, ils attendent une réponse à leurs demandes de devis sous un délai maximum de 48 heures. Cela peut s'expliquer par une tendance aux réservations de dernière minute (Coach Omnium, 2020). Aujourd'hui, 85% des JE et 75% des séminaires résidentiels sont réservés moins de 3 mois à l'avance. L'anticipation est plus forte quand le nombre de participants augmente, comme pour les salons et encore plus quand certains viennent de l'étranger, comme pour les congrès. Cette

⁹⁷ Source : Coach Omnium, 2020

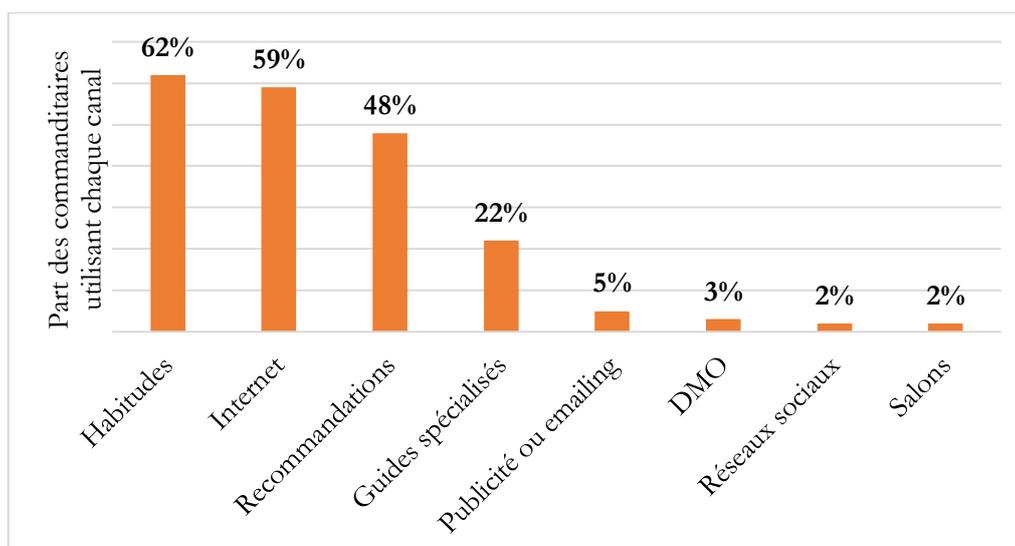
tendance implique une augmentation du nombre de refus de la part des prestataires à cause d'un manque de disponibilités. Les commanditaires se trouvent alors incités à créer des salles en interne pour bénéficier d'une plus grande flexibilité.

Selon FAURÉ (2019) les outils utilisés pour promouvoir les lieux présentent la plupart du temps uniquement les caractéristiques techniques de ces derniers. Or, si ces informations sont indispensables, elles ne sont pas suffisantes pour qu'un commanditaire puisse déterminer si le site correspond à ses besoins en termes d'objectifs d'événement. En s'appuyant sur les principes du marketing de la demande, les prestataires doivent être en mesure de présenter les lieux selon les besoins des organisateurs : potentiel en cohésion d'équipe, en impact émotionnel, en engagement physique... Ils peuvent notamment attribuer une note de potentialité pour chaque critère afin que les commanditaires puissent se projeter dans le lieu. Cela permet de lui donner une valeur afin d'en faciliter la commercialisation.

3.3.2 ... au bon endroit

Après avoir choisi ce qu'ils souhaitent présenter, les prestataires doivent déterminer des canaux de communication. Afin d'effectuer des choix pertinents, il est important de connaître ceux privilégiés par les commanditaires.

Figure 34 Canaux privilégiés dans la recherche d'un prestataire, selon les commanditaires⁹⁸

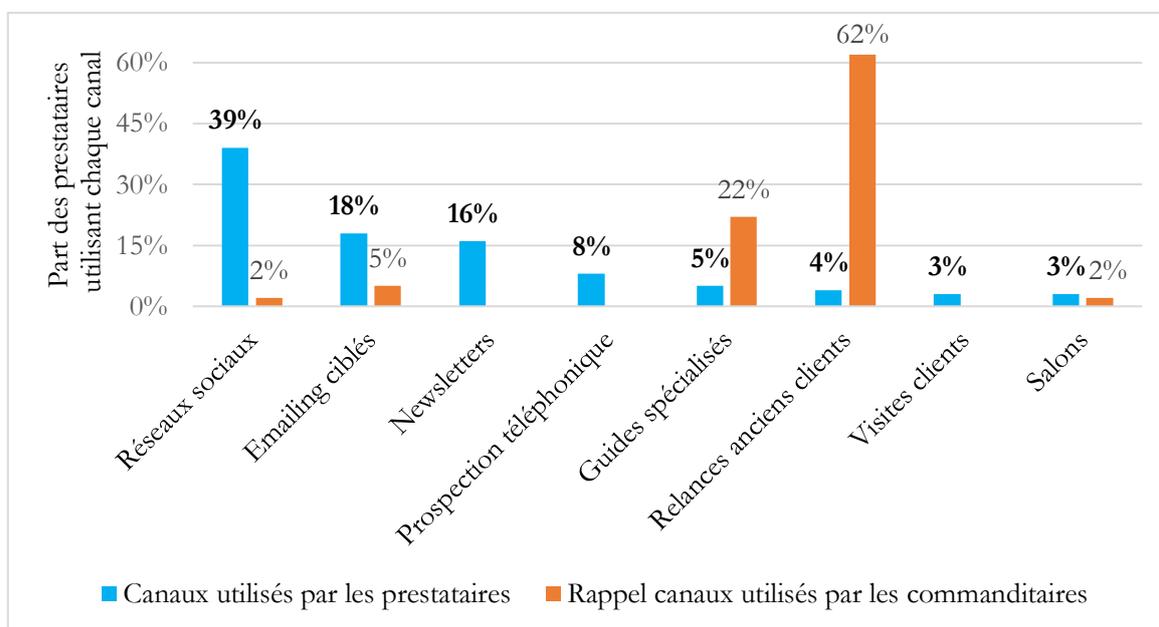


Regarder dans son carnet d'adresses est le point de départ pour beaucoup d'organisateur. Cela leur permet de gagner du temps, de plus ils ont déjà pu apprécier les services du prestataire s'ils ont déjà travaillé avec lui ou en avoir une bonne idée si c'est une recommandation. Internet est le deuxième canal utilisé pour la recherche d'un lieu de réception. Les organisateurs passent dans 88% des cas par un simple moteur de recherche et 22% se tournent vers des sites spécialisés. Il est donc indispensable de disposer d'un bon référencement, impliquant de posséder un site web ou a minima une page dédiée à la présentation de l'offre des événements professionnels, s'il s'agit d'une activité annexe du prestataire. En revanche, les organisateurs ont très peu recours aux réseaux sociaux. Les canaux traditionnels comme la publicité ou les salons professionnels ne sont pas non plus des portes d'entrées privilégiées. En revanche, si internet constitue une première source d'informations, les commanditaires souhaitent presque toujours échanger par la suite directement par téléphone ou mail. Être réactif, professionnel et à l'écoute est très important pour réussir à capter définitivement le client.

⁹⁸ Source : Coach Omnium, 2020

Pourtant, lorsque les prestataires sont interrogés sur leurs pratiques, il semble qu'ils ne sont pas en adéquation avec celles des organisateurs.

Figure 35 Actions commerciales pour le secteur MICE, menées par les prestataires⁹⁹



Ces données montrent que peu de prestataires mènent des actions spécifiques pour communiquer sur leurs offres d'événements professionnels. D'autre part, la majorité de l'activité a lieu sur les réseaux sociaux alors que seulement 2% des commanditaires y ont recours. Il est vrai que cela constitue une action peu coûteuse et assez facile à mettre en place. Il est d'autant plus paradoxal que seulement 11% des prestataires sont sur LinkedIn, le premier réseau social des professionnels. D'autre part, seuls 56% de ceux qui ont une activité autre que l'organisation d'événements professionnels ont une page dédiée sur leur site internet. Cela implique un manque de lisibilité de l'offre pour les potentiels clients et moins de visibilité du fait de difficultés de référencement sur les moteurs de recherche. Selon Coach Omnium¹⁰⁰, la prospection en direct doit être privilégiée plutôt que l'emailing pour maintenir le lien avec les anciens clients. Cela est d'autant plus important que faire appel aux anciens prestataires est la technique

⁹⁹ Source : Coach Omnium, 2020

¹⁰⁰ Coach Omnium. *Dossier MICE 2020, livret deuxième : quelle prestation séminaire proposer & quelles commercialisation développer ?* 25 pages. Disponible sur <https://www.coachomnium.com/bonus/bonus-5-etudes-sectorielles-et-marches/dossier-mice-tourisme-daffaires-de-groupes.html>.

privilegiée par les commanditaires lorsqu'ils souhaitent organiser un nouvel événement. Afin d'être efficace dans ces opérations, il est important de tenir son fichier clients à jour et de conserver les contacts de personnes qui ont précédemment sollicité l'entreprise, même si aucune prestation n'avait finalement été délivrée.

Internet a bouleversé la manière d'organiser des événements, il est notamment beaucoup plus facile d'organiser seul une manifestation, surtout lorsqu'elle réunit peu de participants. Selon FURLANI (2019), c'est d'ailleurs le cas pour 82% des événements aujourd'hui. Les acteurs historiques de l'organisation d'événements, les agences événementielles, ont de ce fait perdu une partie de leurs clientèles et leur activité est devenue plus technique. De plus, un nouvel acteur est apparu ces dernières années : les *venue finder*. Ce sont des plateformes en ligne qui permettent de comparer et réserver des lieux d'événements. Il s'agit d'un mix entre une agence événementielle et un catalogue en ligne. Elles disposent de plusieurs atouts. D'abord, elles sont faciles d'accès et les fonctions de base sont gratuites pour les organisateurs. Elles sont plus transparentes puisque les prix sont affichés. Elles sont de plus relativement complètes grâce à leurs bases de données conséquentes, disposant de nombreux filtres pour rechercher le lieu idéal. Les commanditaires peuvent bénéficier d'un suivi par téléphone avec des conseillers de la plateforme qui les guident dans leur choix. Ces derniers sont le lien entre les lieux et les clients et ils peuvent également orienter ces derniers vers des prestataires complémentaires, pour les autres aspects de l'événement. Ce nouvel acteur crée un intermédiaire supplémentaire dans le secteur et complexifie d'autant plus la commercialisation pour les lieux de réception.

Les recherches documentaires réalisées dans les précédentes parties ont permis de recueillir de nombreux éléments théoriques, sur le marketing, les tendances du secteur de l'événementiel professionnel... Mais qu'en est-il en réalité ? Ce chapitre doit permettre de présenter les outils de récolte des données concrètes de terrain. L'objectif principal est de mieux connaître les réalités d'un secteur peu étudié : l'organisation d'événements professionnels dans les VV. Trois outils ont été créés, chacun répondant à l'un des axes de travail précédemment proposé (voir partie 3, chapitre 2, 3. Les éléments marketing à développer). Une première étude quantitative a été construite sur l'image du secteur et administrée auprès du grand public. Puis deux benchmarking ont été élaborés. Le premier s'intéresse à l'offre d'accueil des séminaires dans différentes structures. Le second est axé sur la communication notamment digitale de ces établissements. Ces deux études permettent également d'étudier de manière objective le VV Les Florans. Les autres structures analysées sont similaires ou géographiquement proches du VV afin de bénéficier dans le même temps d'outils de comparaison.

1. Étude quantitative sur l'image des villages vacances et le groupe VTF auprès du grand public

Axe de travail visé : présenter une image des VVA en adéquation
avec les attentes des professionnels

1.1. Les éléments recherchés

Lors des recherches effectuées dans la littérature et différentes études, il est apparu qu'il n'existe que quelques données chiffrées sur l'image des VV. La plupart proviennent d'études menées auprès de vacanciers de ces structures mais aucune n'a été administrée auprès du grand public pour connaître les perceptions du secteur. La vision des professionnels est également totalement absente. Cela n'est malheureusement pas surprenant, puisque la littérature et les études sur le tourisme d'événements

professionnels ne font quasiment jamais mention des clubs ou VV, comme destinations potentielles ou effectives. Pourtant, connaître la perception d'un produit est essentielle car l'image est la porte d'entrée qui permet de faire passer le consommateur du statut de prospect à celui de client. L'image est un élément subjectif qui dépend de chaque individu. Qu'il soit dans le cadre privé ou professionnel sa perception est la même, seules ses attentes changent et varient selon les besoins. Il apparaît donc pertinent d'effectuer une étude auprès du grand public même dans le cadre d'un développement de produit à destination des professionnels. Chaque personne avant d'être un professionnel est un individu consommateur. Par ailleurs, ce choix de viser le grand public permet d'obtenir un nombre de réponses bien plus grand qu'en se limitant seulement aux professionnels. Il aurait été nécessaire d'avoir accès à une base de données d'organisateur d'événements professionnels, ce qui n'était pas possible en qualité d'étudiante.

Le choix de mettre en place une étude quantitative plutôt que qualitative découle de plusieurs raisons. D'abord, comme expliqué précédemment, l'image est un élément subjectif qui aurait nécessité d'interroger un grand nombre de personnes pour obtenir des résultats vraiment significatifs. Or, il est difficile d'obtenir des témoignages de professionnels du secteur de l'événementiel ou des organisateurs, sans disposer de contacts directs. Cette année, au vu des situations sanitaire et économique complexes, de l'annulation de nombreux événements, les professionnels étaient encore moins accessibles et l'organisation d'événements n'était pas prioritaire. Enfin, une étude qualitative aurait été plus pertinente sur les critères de choix d'un lieu d'événement, autrement dit sur les attentes des professionnels. Or les sources sur le sujet sont suffisamment nombreuses et une étude supplémentaire n'aurait pas nécessairement permis d'obtenir beaucoup plus d'éléments.

1.2. La construction du questionnaire

Le questionnaire proposé pour cette étude qualitative est décomposé en cinq catégories. Le document complet est disponible en annexe B.

1.2.1 Les VV

Cette première partie avait pour objectif initial de trier les répondants, ceux qui sont familiers du secteur et ceux qui ne le sont pas. Une définition des VV donnée dans un deuxième temps, permettait d'affiner leurs réponses. Ensuite, ils pouvaient tous répondre pour donner leur perception du public cible des VV et du concept. Cette dernière interrogation regroupait des termes négatifs et positifs afin de ne pas biaiser les réponses.

1.2.2 Les VVA

La deuxième partie était centrée sur les VVA. Une définition permettait d'abord d'en définir les contours pour que chaque répondant dispose des mêmes connaissances de base afin de limiter la mauvaise interprétation du terme VVA. Les première et troisième questions avaient de nouveau pour objectif de trier les répondants selon leurs pratiques de vacances. Ensuite, ils devaient exprimer leur perception du secteur en se basant sur des affirmations positives et négatives.

1.2.3 VTF

La deuxième partie a également été l'occasion d'insérer quelques questions sur la marque VTF. Celles-ci devaient permettre d'obtenir des informations sur l'image de la marque auprès de ceux qui la connaissaient, qu'ils en soient ou non clients. Les répondants qui avaient déjà séjourné en établissement VTF apportaient également des réponses sur leur satisfaction lors de séjours passés dans les sites de cette marque. Deux questions ouvertes permettaient d'apporter des éléments complémentaires.

1.2.4 Les événements dans les VVA

Afin de rester assez exhaustif, la troisième partie débutait par une question sur l'adaptation des VVA à accueillir différents types d'événements : privés, culturels,

sportifs et professionnels. La deuxième question se concentrait sur ces derniers en cherchant à connaître la perception des forces et faiblesses des VVA dans leur accueil. Les dernières questions étaient réservées aux organisateurs d'événements professionnels afin d'obtenir des réponses très ciblées. Une question finale ouverte permettait de recueillir des informations supplémentaires de la part de ces organisateurs, cœur de cible de cette étude.

1.2.5 Typologie

Enfin la dernière partie regroupait les questions traditionnelles permettant de caractériser les répondants : sexe, âge et activité professionnelle.

Pour certaines questions, l'ordre des réponses changeait automatiquement afin d'éviter les biais de réponse liés à l'ordre de présentation. D'autre part, certaines questions apparaissaient seulement si une ou des réponses précédentes étaient positives. Par exemple, seules les personnes ayant indiqué connaître la marque VTF ont pu répondre à la question sur la perception qu'il en avait.

1.3. L'administration et la diffusion

La méthode la plus simple pour recueillir et analyser les réponses du questionnaire était de le proposer sur un support numérique. Le logiciel *Sphinx* a été choisi car il permettait un large choix de formats de questions ainsi que des outils spécifiques comme la rotation aléatoire des propositions de réponses ou la possibilité de faire apparaître certaines questions selon les réponses précédentes.

Afin de toucher un large public, plusieurs moyens de diffusion ont été utilisés. D'abord, il a été partagé sur les réseaux sociaux Facebook et LinkedIn ainsi que par de l'emailing auprès de contacts personnels et professionnels. Pour atteindre une sphère plus large, une affiche a été créée afin de promouvoir le questionnaire auprès du grand public. Le modèle est disponible en annexe C. Elle a été déposée au sein du VV Les Florans, ainsi

qu'à l'office de Tourisme de Bédoin. L'étude a été disponible en ligne du 2 septembre au 2 octobre et a été complétée par 142 répondants.

2. Benchmarking de l'offre

Axe de travail visé : construire l'offre des réunions et séminaires en s'appuyant sur les tendances du secteur

Après avoir mis en lumière les attentes des professionnels basées sur des éléments de littérature, il était nécessaire de regarder la pratique réelle des prestataires. Pour cela, il semblait pertinent d'étudier les offres proposées dans le secteur à travers un benchmarking. Celui-ci devait permettre non seulement de mieux connaître la concurrence mais également de pouvoir la comparer sur des critères donnés avec le village Les Florans. Cette étape est indispensable pour proposer par la suite des pistes d'amélioration afin que ce dernier soit plus concurrentiel. L'analyse a été réalisée en deux temps. D'abord, des structures similaires de VV mais situées dans un espace géographique large ont été étudiées. Puis, les recherches ont porté sur toutes les structures proposant une offre d'accueil de séminaires mais cette fois dans un espace géographique très restreint.

2.1. Sur des structures de VV du Sud-Est de la France

Le VTF Les Florans étant un VV, il apparaissait pertinent d'étudier les offres proposées par des structures similaires pour l'accueil des séminaires. Les recherches ont été effectuées auprès des principales marques du secteur, qu'elles soient associatives ou commerciales et proposant une offre séminaire au sein de leurs établissements. Sept marques ont été sélectionnées :

- VTF ;
- Azureva ;
- Villages Clubs
- Bélambra ;
- VVF ;
- Miléade¹⁰¹ ;
- du Soleil ;
- Club Med.

¹⁰¹ Miléade est une nouvelle entité créée au printemps 2020. Elle est spécialisée dans les voyages de groupe dont ceux à destination des professionnels au sein de villages vacances, résidences... Elle regroupe des établissements appartenant aux organismes Vacancier et Cap'Vacances.

La méthodologie pour choisir les villages à étudier a été la suivante. Sur les sites web de chaque marque, il a été recherché tous leurs VV susceptibles d'accueillir des séminaires. Puis, une sélection de ceux situés dans le Sud-Est, au nombre de 16 (dont le VTF Les Florans) a été étudiée.

Tableau 6 Liste des villages vacances du Sud-Est accueillant des séminaires¹⁰²

Marque	Village	Localisation
VTF	Les Florans	Bédoin, 84, campagne
	Le Domaine du Grand Lubéron	Céreste, 04, campagne
Azureva	Cap d'Agde	Cap d'Agde, 34, littoral
	La-Londes-les-Maures	La-Londes-les-Maures, 83, littoral
	Fréjus	Fréjus, 83, littoral
Villages Clubs du Soleil	Marseille	Marseille, 13, urbain
	Le Réverdi	Le plan de la tour, 83, proche mer
Miléade	Les Issambres - Val d'Esquières	Les Issambres, 83, littoral
	Les Issambres - La Gaillarde	Les Issambres, 83, littoral
	Carqueiranne	Carqueiranne, 83, littoral
	Roquebrune-sur-Argens	Roquebrune-sur-Argens, 83, proche mer
	La Grande-Motte	La Grande-Motte, 34, littoral
	Carry-le-Rouet	Carry-le-Rouet, 13, littoral
Belambra	Domaine de Mousquet	L'Isle-sur-la-Sorgue, 84, campagne
	Presqu'île du Ponant	La Grande Motte, 34, littoral
	Les Criques	Hyères-les-Palmiers, 83, littoral
	Les terrasses de Saint-Paul-de-Vence	La-Colle-sur-Loup, 06, proche mer
Club Med	Opio en Provence	Opio, 06, campagne

VVF qui n'a pas de village en capacité d'accueillir des séminaires dans cet espace géographique a donc été exclu du benchmarking de l'offre. Les différents VV sélectionnés ont ensuite été étudiés plus précisément à partir des sites web et des catalogues.

¹⁰² Source : réalisation personnelle à partir des sites web des différentes marques

2.2. Autour de l'espace géographique du VTF Les Florans

Dans un second temps, il semblait utile de se concentrer sur les offres proposées dans le secteur géographique du village Les Florans. En effet, les événements professionnels sont de plus en plus souvent organisés localement ou du moins à l'échelle régionale. Un commanditaire va donc prioritairement se concentrer sur la localisation avant de choisir le lieu selon ses besoins et son budget. Les recherches étaient concentrées sur tous les lieux situés autour du Mont Ventoux susceptibles d'accueillir des événements professionnels, avec ou sans hébergement et avec ou sans restauration. Seuls les villages situés autour du Géant de Provence étaient pertinents car ils peuvent accueillir des établissements de campagne, proposant de vastes espaces extérieurs. Ces critères correspondent à ceux proposés par Les Florans en termes de localisation et de cadre d'accueil. Les recherches ont été limitées à un rayon de 20 km autour de Bédoin. En effet, il n'était pas pertinent d'étendre au-delà car cela ne correspondrait plus au même territoire géographique. La question s'est posée d'étudier les établissements de la ville de Carpentras relativement proche du Mont Ventoux et plus facile d'accès que les villages. Néanmoins, cela ne correspondait plus à la même offre puisque les établissements auraient été situés en zone urbaine.

La méthodologie de sélection des lieux a été la suivante. Les mots clés « séminaire Vaucluse » et « séminaire Mont Ventoux » inscrits sur des moteurs de recherche en ligne permettaient de faire ressortir des établissements susceptibles d'accueillir des séminaires dans le secteur. Ensuite, seuls ceux situés dans la zone géographique pertinente étaient étudiés. De plus, des recherches sur des sites spécialisés dans l'événementiel comme Aléou ou Privateaser ont permis de cibler des établissements accueillant des séminaires dans le secteur. Sept lieux ont été sélectionnés, il s'agit de :

- Mas de Cocagne : gîtes et chambres d'hôte, situé à Malaucène ;
- Château de Tourreau : château, situé à Sarrians ;
- Domaine de Coyeux : domaine viticole, situé à Beaumes-de-Venise ;
- Domaine de Beauregard : domaine, situé à Montoux ;
- Mas des Songes : maison d'hôtes, situé à Montoux ;

- Château Pesquié : domaine viticole, situé à Mormoiron ;
- Château de Mazan : hôtel-restaurant, situé à Mazan.

Il est difficile de savoir si cette sélection est véritablement exhaustive. En effet, il est possible que d'autres lieux du secteur soient susceptibles d'accueillir des événements professionnels en marge de leur activité. Néanmoins, cela signifie que ces derniers ne disposeraient pas d'une visibilité en ligne. Or c'est aujourd'hui essentiel dans le domaine de l'événementiel professionnel puisque de nombreux commanditaires d'événements utilisent ce canal pour sélectionner leurs lieux de séminaires.

2.3. La grille d'analyse

Afin de comparer ces différents établissements, VV et du secteur du Mont Ventoux, il a été nécessaire de construire une grille d'analyse. La première partie s'intéresse à leur localisation, sur le territoire et en termes d'espace géographique. La deuxième s'intéresse à l'aspect événementiel, notamment à travers le recensement des infrastructures et du matériel disponible. Les troisième et quatrième parties sont consacrées aux services annexes que sont la restauration et les hébergements proposés par la structure. Enfin, la dernière partie s'intéresse aux « petits plus » disponibles comme de l'animation ou un accompagnement spécifique. L'ensemble des critères reprennent des points d'attente importants pour les commanditaires d'événements dans leur choix de structures. La grille complète d'analyse est la suivante.

Tableau 7 Grille d'analyse du benchmarking offre des villages vacances¹⁰³

		VV 1, 2, 3...
Lieu	Type de lieu	
	Localisation (ville et département)	
	Localisation : urbain, littoral, campagne	
	Accessibilité : très facile, facile, difficile, éloigné	
Espaces de réunion	Nombre d'espaces de réunion	
	Capacité d'accueil	
	Matériel inclus dans la location	
	Services complémentaires payants	
	Wifi dans l'établissement : Oui/Non ; si oui : Gratuit/Payant	
	Wifi accessible dans les espaces de réunion	
	Accès PMR : Oui/Non	
	Tarifs journée d'étude TTC	
Restauration	Sur place : Oui/Non	
	Capacité d'accueil	
	Repas : type de prestation	
	Pauses : type de prestation	
	Incluse dans le prix JE : Oui/Non et quoi	
Hébergement	Capacité d'accueil	
	Classement	
	Tarifs TTC en séminaire résidentiel	
Les petits plus	Accompagnement	
	Animations/activités incluses : Oui/Non	
	Possibilité d'organiser d'autres activités en supplément : Oui/Non	

La grille était très similaire pour les VV et les établissements du Ventoux. Elle a néanmoins nécessité quelques ajustements pour les établissements locaux, afin de s'extraire des spécificités des VV. Par exemple, l'hébergement n'existait pas toujours sur

¹⁰³ Source : réalisation personnelle

site alors qu'elle est l'essence même d'une structure de VV. Il en est de même pour la restauration. Sur ce second point, il était donc important de voir s'il était possible de faire intervenir un prestataire extérieur sur place lorsque la restauration n'existe pas.

3. Benchmarking de la communication

Axe de travail visé : adopter des méthodes de promotion adaptées
pour capter le public cible

3.1. Les structures étudiées

Dans le chapitre 2 de cette deuxième partie, les méthodes de promotions susceptibles de capter au mieux les commanditaires ont été détaillées en se basant essentiellement sur l'étude de Coach Omnium. La réalisation d'un benchmarking axé sur les outils de communication utilisés doit permettre d'analyser les méthodes effectivement utilisées dans les structures en comparaison avec les pratiques des commanditaires. Cela est également utile pour étudier les différentes stratégies mises en place vis-à-vis de celles du village Les Florans.

Le choix des structures analysées a été un peu différent de celui du benchmarking de l'offre. Pour les VV, les structures étant nationales, les stratégies de communication sont souvent globalisées. L'étude n'a donc pas été réalisée par VV mais par marque. Sept ont donc été analysées¹⁰⁴ :

- VTF ;
- Villages Clubs du Soleil ;
- Miléade ;
- Belambra ;
- Club Med.
- Azureva ;

En revanche, les établissements locaux étant tous des indépendants, leur stratégie de communication a été étudiée individuellement (voir liste précédente).

¹⁰⁴ VVF n'apparaît pas dans le benchmarking de l'offre puisqu'il ne propose pas de villages séminaires dans le Sud-Est. En revanche, sa communication reste intéressante à analyser puisque c'est une grande marque de VVA commercialisant des séminaires, concurrente directe de VTF.

3.2. La grille d'analyse

Afin de comparer les différents établissements, il a été nécessaire de construire une grille d'analyse. L'étude s'est basée essentiellement sur les outils digitaux de communication, puisque le canal web représente désormais un des premiers moyens de recherche d'un lieu d'accueil, après la réitération d'une relation commerciale antérieure.

La grille a été construite en trois parties. La première détaille les canaux de communication et de commercialisation utilisés comme l'existence d'un site web, la présence sur les réseaux sociaux et sur des sites spécialisés. Cela permet de déterminer le degré de présence en ligne de la structure. La deuxième partie s'intéresse aux éléments indiqués dans la présentation du lieu, de ses prestations... En effet plus elle est complète, plus les commanditaires peuvent se projeter facilement et déterminer si le lieu correspond à leurs besoins. Enfin, la dernière partie s'intéresse aux moyens de contact indiqués. Après avoir eu connaissance de l'existence d'un lieu potentiel, le commanditaire a besoin de pouvoir prendre facilement contact avec la structure et de la manière qui lui convient : mail, téléphone, réseaux sociaux... La grille complète est disponible ci-dessous.

Tableau 8 Grille d'analyse du benchmarking communication des villages vacances¹⁰⁵

		VV 1, 2, 3...			VV 1, 2, 3...
Canaux utilisés	Site web		Présents dans la présentation séminaire	Photo.s	
	Utilisation sur mobile optimisée			Vidéo.s	
	Page ou site dédié.e aux séminaires			Description simple des lieux	
	Page dédiée par établissement			Description simple des prestations	

¹⁰⁵ Source : réalisation personnelle

	Fiche descriptive PDF			Mise en avant du potentiel selon le type d'événements	
	Newsletter dédiée			Plan du village	
	Renvoi vers un.des réseau.x social.aux			Plan des salles	
	Lesquels ?			Indications d'accès	
	LinkedIn général			Avis clients	
	LinkedIn secteur événementiel				
	Présence sur des sites spécialisés :		Moyens de contact	Téléphone plateforme	
				Téléphone commercial.le	
	Privateaser			Téléphone site	
	Bedouk			Mail général	
	Kactus			Mail commercial.le	
	Aleou			Mail site	
	Réunir			Formulaire de contact	

La grille était similaire pour les deux niveaux d'analyse, VV et établissements locaux. La seule différence résidait dans la dernière partie à propos des moyens de contact. En effet, les établissements locaux étant tous des indépendants, ils n'ont pas de services commerciaux au niveau national comme c'est le cas des marques de VV. Les moyens de contact ont donc été limités au téléphone et mail directs de la structure ainsi qu'au formulaire de contact.

Conclusion partie 2

Le premier chapitre de cette partie s'est intéressé au secteur des VV, actuellement en pleine restructuration. D'une part, il existe un effet d'intégration avec la disparition de petites entités dont les établissements sont repris par de plus grands groupes. Les structures sont moins nombreuses mais souvent de tailles plus importantes. De plus, les produits montent en gamme pour répondre à des attentes plus élevées notamment dues à un changement de clientèle. Par ailleurs, le secteur est victime d'une double concurrence. Elle est d'une part directe puisqu'il existe de nombreuses marques de VV auxquelles s'ajoutent un certain nombre d'établissements indépendants. D'autre part, la concurrence indirecte monte en puissance. Certaines structures comme les campings ou les résidences touristiques proposent un fonctionnement et des services se rapprochant de ceux des VV. Les concepts sont plus flous ce qui provoque de la confusion dans l'esprit des consommateurs.

Ensuite le VV Les Florans a été présenté. Cet établissement trois étoiles dispose d'une capacité d'accueil de 164 lits. Il appartient à VTF le deuxième groupe de VVA en termes d'établissements. Il est situé en Provence au pied du Mont Ventoux, c'est donc un établissement de campagne. L'équipe accueille des clients aux multiples profils : individuels (couples, familles...), groupes (sportifs, touristiques, associatifs...) et événementiels (sportifs, familiaux, professionnels...). Cette structure très dynamique souhaite toujours s'améliorer et amener de nouvelles propositions pour ses clients. Un des objectifs pour les prochaines années aurait dû être le développement de l'accueil des événements et particulièrement des séminaires. La mission confiée par la direction dans le cadre du stage allait dans ce sens. Définie dès octobre 2019, celle-ci n'aura finalement pas été mise en œuvre comme prévue du fait de la crise sanitaire de 2020. Le cadre du stage a été en partie redéfini et la mission commerciale n'était plus prioritaire. Néanmoins, puisqu'il s'agissait d'un projet de développement pour les prochaines années, il a été possible d'effectuer des propositions qui pourront être mises en place dans le futur.

Le deuxième chapitre a été l'occasion de mener une réflexion sur les éléments théoriques nécessaires pour répondre à la mission confiée : la commercialisation d'un « nouveau » service au sein d'un produit existant. Pour cela, il apparaissait évident de s'appuyer sur les principes du marketing et il était nécessaire d'en définir les contours. Les théories du marketing ont été développées en se basant sur le secteur marchand lucratif et la commercialisation de produits. Pour disposer d'éléments pertinents dans le cadre de cette étude, il fallait s'intéresser aux spécificités de son application dans le secteur du tourisme, commercialisant des services et non pas des produits. De même, la question se posait de l'application des principes au secteur associatif, fonctionnant sur le principe de non-lucrativité. Cela semble possible en adaptant des grands principes pour développer un marketing associatif, s'appuyant sur plusieurs courants existants.

En se basant sur ces éléments théoriques, il a été possible de dégager les points d'inadéquation entre les besoins des professionnels organisant des événements et le produit VV. Il apparaît trois éléments primordiaux pouvant poser des difficultés : l'offre proposée, l'image dégagée ainsi que les méthodes de communication et commercialisation. En redéfinissant les attentes issues de différentes études pour les mettre en parallèle avec les pratiques des VV décrites dans la littérature, les bases de ces trois axes de travail ont été posées : offre, image et communication/ commercialisation.

Enfin, puisque les axes établis ne sont basés que sur des données théoriques, il a été nécessaire de proposer des outils de vérification, présentés dans le troisième chapitre. Ceux-ci devront permettre de recueillir des données dans le but d'examiner la pertinence des idées définies précédemment. Le premier outil est une étude quantitative. Celle-ci s'intéresse à l'image perçue du produit VV ainsi que leur capacité à accueillir des événements, évaluée par les consommateurs. Le deuxième est un benchmarking de l'offre séminaire. Il a été administré sur les VV du Sud-Est des principales marques du secteur ainsi que sur les structures concurrentes du village Les Florans situées dans son espace géographique. L'objectif sera de pouvoir analyser les propositions et les comparer. Enfin, un benchmarking de la communication de ces mêmes structures permettra cette fois d'analyser et comparer leurs pratiques.

Partie 3

Réponses au développement du village vacances associatif Les Florans

Introduction partie 3

Cette dernière partie constitue l'aboutissement de l'étude avec notamment la présentation des différents résultats et des préconisations qui en découlent.

Dans le premier chapitre, un diagnostic du VV Les Florans est établi à partir des outils exploratoires et des constats effectués sur site. Il s'intéresse d'abord à l'établissement tel qu'il existe aujourd'hui, puis à l'offre séminaire proposée. Ensuite, il aborde la communication mise en place autour du produit séminaire et la commercialisation de ce dernier.

Les résultats obtenus grâce à la mise en place des trois outils que sont l'étude d'image, le benchmarking de l'offre et le benchmarking de la communication, sont présentés dans le deuxième chapitre. Ces données recueillies et analysées permettent d'apporter des éléments de réponses aux axes de travail introduits dans le chapitre 2 de la partie 2 et de finalement émettre des préconisations en lien avec ceux-ci.

Ces préconisations sont finalement exposées dans le troisième et dernier chapitre. Elles sont déclinées autour de deux axes. Le premier est lié au développement d'une offre plus attractive basée sur les attentes des organisateurs et surtout des idées originales pour se démarquer de la concurrence. Le second axe développe la mise en place d'actions commerciales visant à mieux présenter le VV et attirer de nouvelles clientèles.

Avant de s'intéresser aux résultats des différents outils proposés, il est important de les contextualiser en analysant le VV Les Florans. Cet examen permet de mieux comprendre le cadre de réalisation de la mission. Il s'agit en premier lieu d'appréhender l'établissement sur le plan matériel et humain. Puis la deuxième partie s'intéresse à l'offre séminaire proposée. Elle traite aussi bien des infrastructures que des services et également des tarifs. La troisième partie aborde la communication, un élément essentiel de la future commercialisation. Puis, cette commercialisation est étudiée depuis les actions menées en amont de la prestation jusqu'à celles intervenant après le séjour. Enfin, l'activité séminaire au VTF Les Florans de ces quatre dernières années fait l'objet d'une analyse, afin d'en faire ressortir les principales caractéristiques.

1. L'établissement

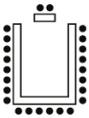
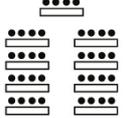
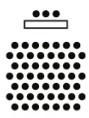
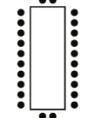
1.1. Les infrastructures

Le bâtiment central du VV, le Château, comprend trois niveaux. Au rez-de-chaussée se trouvent la réception et derrière le bureau de la direction. En face, des informations touristiques et différentes cartes de la région sont à disposition des clients. Il existe également une pièce sur le côté dédiée au cyclisme et à la randonnée avec de nombreux circuits à réaliser dans le secteur. Dans l'espace commun sont disposés un babyfoot et un billard. Derrière la réception est situé le bar qui s'ouvre sur un coin salon avec une cheminée et une télévision. En face de l'espace bar se trouve le restaurant. La première salle est réservée aux buffets et les autres à la restauration. La capacité est de 160 couverts en intérieur, suffisante pour que toutes les personnes sur place puissent manger simultanément. Devant le bar et le restaurant, il est possible de profiter d'une grande terrasse extérieure. Il s'agit d'un véritable atout pour profiter des belles journées provençales et permettre aux participants de passer un peu de temps en extérieur, pour couper de longues journées de travail. La capacité est de quarante places côté restaurant,

quarante côté bar et il est possible de l'augmenter en ajoutant des tables. Le seul point faible est le sol en terre battue côté restaurant apportant beaucoup de poussière.

Le premier étage du bâtiment central ainsi que le deuxième étage de la tour Est sont réservés aux différentes salles. Un ascenseur dessert le premier étage, l'espace est donc accessible aux PMR. Au total, il existe cinq salles.

Figure 36 Présentation des salles du village Les Florans¹⁰⁶

Nos salles de travail	Superficie en m ² et dimension	Nombre de personnes par salle, selon les dispositions				
		en U	Style classe	Style théâtre	Rectangle	Cocktail
Châteauneuf	1200x720 (86m ²)	 30	 45	 110	 35	150
Gigondas	Salle en L (93,8m ²) 630x450 + 910x720	40	45	100	40	120
Cairanne	700x480 (33,6m ²)	20	16	-	15	30
Vacqueyras	700x460 (32,2m ²)	20	16	-	15	30
Beaumes Devenise	1000x750 (75m ²)	25	35	-	20	60

Avec ses différentes salles, le village peut autant accueillir des séminaires de grande taille que de petites réunions. Châteauneuf et Gigondas disposent toutes deux d'une scène avec un écran au fond pour les projections. La première peut également être sonorisée. En revanche, les vidéoprojecteurs aujourd'hui assez usés, doivent être rajoutés dans la salle. Certaines salles disposent d'un tableau blanc, pour les autres il est possible de rajouter des *paperboard*. Toutes les espaces disposent de la wifi. Les salles plénières sont lumineuses mais ce n'est pas le cas des plus petites. Pendant les vacances scolaires, Gigondas et Beaumes-de-Venise sont réservées aux clubs enfants et ados. À l'étage se trouvent également une bibliothèque et une salle de sport.

Les chambres sont situées sur les deux extensions du Château. Elles peuvent être aménagées en *twin* avec deux petits lits ou en double avec un grand lit. Chacun dispose

¹⁰⁶ Source : <https://www.vtf-vacances.com/seminaires/bedoin/>, consulté le 14/09/2020.

d'une table de nuit avec lampe de chevet. La salle de bain est privative mais un peu petite et défraîchie. Dans la chambre se trouvent deux placards de rangement, un bureau et deux chaises, une télévision et toujours un balcon ou une terrasse. Les chambres sont dans l'ensemble très lumineuses grâce aux portes fenêtres. Les vues sont différentes mais dans tous les cas il n'existe pas de vis-à-vis sur les chambres en étage. Dans les points négatifs, il est possible de relever qu'il n'y a pas de connexion wifi, peu de prises électriques et pas de lampe de bureau.

Les bâtiments sont au centre d'un grand parc fermé de trois hectares. Dans celui-ci, les résidents peuvent bénéficier de terrains de sport pour pratiquer le football, le basket, le tennis, le beach-volley et d'un équipement de tennis de table. Sur le volet sportif, la région attirant beaucoup de cyclistes, le VV met à leur disposition une station de lavage et de gonflage ainsi que trois garages à vélo sécurisés. L'un d'entre eux va d'ailleurs être réaménagé pour l'accueil des vélos électriques. La piscine extérieure chauffée est ouverte de mi-avril à mi-octobre. Enfin, un grand parking privatif situé à l'arrière des bâtiments permet d'accueillir un grand nombre de véhicules personnels ainsi que des bus.

L'esprit campagne du VV correspond bien aux attentes des commanditaires du secteur des événements professionnels. En effet, ces derniers recherchent des lieux pas trop luxueux et dont l'esprit n'est pas trop axé sur la détente. Même si le village accueille beaucoup de vacanciers, l'esprit studieux peut être préservé dans les salles de travail et le cadre est globalement calme en journée. Le VV est également atypique au regard des lieux classiques de séminaires comme les hôtels urbains ou les salles de réunion dans des espaces dédiés. En revanche, il est possible de noter que le village manque de modernité et que les outils digitaux sont plutôt basiques voire dépassés.

Au niveau de la situation géographique, Bédoin se trouve à quarante-cinq minutes de route des sorties d'autoroute d'Avignon et d'Orange. Cela peut être considéré comme assez éloigné pour les commanditaires recherchant plutôt des lieux faciles d'accès. La ville de Carpentras est située à vingt minutes en voiture et une navette fait la liaison entre la gare et le cœur de Bédoin mais elle ne circule qu'une fois par heure. En revanche, si le VV est situé dans une impasse très calme, il est à seulement cinq minutes à pied du

village, un réel plus grandement apprécié par les résidents. De nombreux villages, sites historiques et naturels sont accessibles en moins d'une heure de voiture du village, les possibilités de visites et activités sont donc nombreuses même sur des demi-journées.

1.2. L'humain au centre de la prestation

Bénéficiant de son statut de double structure associative et d'acteur du TS, les activités du VV Les Florans sont porteuses de sens. De plus, la mise en avant des produits locaux, de leurs producteurs et des artisans prouve l'ancrage local de l'établissement. La rencontre avec ces derniers comme lors du marché producteur du mardi permet de favoriser les échanges et la notion de partage devient donc centrale. Les visites locales, la participation des enfants à l'entretien du potager... sont autant de moments qui font vivre des expériences tout en dégagant des émotions pour les participants. Depuis 2020, le VV est devenu refuge LPO dans l'optique de mieux protéger la flore et de la faune locale. Ce partenariat engage un peu plus l'établissement dans une démarche écologique. Cet ensemble d'éléments font du VTF Les Florans un lieu se positionnant en faveur d'un tourisme éthique, une valeur aujourd'hui recherchée par les commanditaires d'événements dans leurs choix de lieux.

De paroles de vacanciers, l'équipe du village Les Florans est très dynamique, disponible, accessible tout en faisant preuve d'un véritable professionnalisme. La convivialité n'est pas un vain mot ici. Elle est d'autant plus importante qu'aujourd'hui les commanditaires recherchent des lieux conviviaux et surtout dotés d'une âme. Chargé d'histoire mais résolument tourné vers l'avenir, le VV dispose de nombreuses qualités très demandées chez les prestataires d'événements et il doit les mettre en avant pour se démarquer.

2. L'offre séminaire

Chez VTF comme dans la plupart des groupes du secteur, la prestation séminaire est définie au niveau national par le siège. La plupart des éléments ne sont pas modifiables, cependant il est possible pour les structures d'apporter de petites adaptations selon leurs spécificités et d'introduire un peu de local dans la prestation.

2.1. Les espaces de travail

Ces dernières années, la tendance du *small meeting* regroupant moins de cinquante participants s'est développée et s'accroît d'autant plus avec la crise sanitaire de 2020. Le village Les Florans dispose de lieux adaptés avec plusieurs petites salles et deux plénières qui en configuration de distanciation sociale peuvent encore accueillir jusqu'à cinquante personnes.

Le mobilier peut être déplacé dans les différents espaces mais les pièces ne sont pas modulables. Les petites salles manquent de luminosité : pourtant ce critère de recherche est important. La décoration est plutôt sommaire. Il est possible d'installer de grandes tables malheureusement beaucoup sont abimées et elles sont difficiles à manipuler. Les chaises sont confortables, un critère important pour supporter de longues journées de réunion.

Le VV possède deux vidéoprojecteurs assez vieux, l'un ne diffuse plus une image de qualité, l'autre ne peut pas être réglé en hauteur. Le wifi offre un signal de bonne qualité. En revanche, le village ne dispose pas de solutions digitales pour réaliser des événements hybrides présentiel / distanciel alors qu'il existe une demande forte qui s'est accentuée ces derniers mois. En résumé, le village dispose de salles avec du potentiel mais qui sont malheureusement loin d'avoir le niveau attendu pour l'accueil d'événements professionnels.

2.2. La prestation hôtelière : restauration et hébergement

2.2.1 Les repas

Le restaurant du VV permet d'inclure les repas dans la prestation séminaire. Pour la JE et les deux repas des séminaires résidentiels, les commanditaires se voient proposer un choix de quatre menus : océan, santé, régional, traditionnel. Dans le village Les Florans, la directrice en charge des séminaires incite plutôt les commanditaires à opter pour la formule buffet le midi, afin que le repas se déroule plus rapidement. Le plus

souvent, les organisateurs approuvent cette proposition. Le soir, ils privilégient le menu servi à l'assiette. Ils peuvent également opter pour un menu amélioré dit « de gala ». La prestation comprend le vin, l'eau minérale et les cafés les midis. Pour le petit déjeuner, les participants bénéficient de la prestation classique en buffet. Aujourd'hui, 57% des commanditaires d'événements professionnels souhaitent conserver un repas à table avec buffet ou service à l'assiette. Même si cette formule est souvent plus coûteuse et nécessite plus de temps que par exemple des plateaux en salle de travail, les pauses repas sont encore importantes dans la culture française. Elles constituent un temps de rupture et favorisent les échanges informels entre participants.

Sur les menus régionaux et de gala, les VV peuvent se différencier des autres structures du même groupe puisqu'ils sont maîtres de leur composition. Le village Les Florans a la chance de compter dans son équipe un chef de cuisine disposant d'une solide expérience, puisqu'il travaille depuis plus de 20 ans dans la structure. Pour exemple, les propositions du menu régional et celui de gala avec supplément de cinq euros sont disponibles en annexe D. Il existe également deux autres menus de gala avec un supplément de huit et seize euros. Le chef axe au maximum ses propositions autour des produits frais et locaux. De manière globale, la qualité est un critère d'appréciation primordial de la prestation restauration, il est donc important de miser sur ces types de produits et proposer une cuisine goûteuse afin de séduire le plus grand nombre. Les propositions du VTF Les Florans sont donc totalement en adéquation avec les attentes des commanditaires : proposer une cuisine de terroir, qualitative tout en répondant à des impératifs de budget et de temps de repas réduits.

2.2.2 Les pauses

Les forfaits JE et séminaires incluent deux pauses classiques composées le matin de :

- boissons chaudes (café et assortiment de thé) ;
- jus d'orange ;
- mini viennoiseries ;
- fruits ;

et l'après-midi de :

- boissons chaudes (café et assortiment de thé) ;
- jus d'orange ;
- biscuits enveloppés ;
- fruits.

La prestation VTF permet également de choisir des pauses améliorées, en supplément.

Les organisateurs peuvent choisir entre la pause gourmande sucrée composée de :

- assortiment de confiseries chocolat au KG Jeff de Bruges ;
- barres chocolatées ;
- mélange de fruits secs ;
- cacahuètes (avec coques) ;
- corbeille de fruits ;
- marbré au chocolat ;
- jus d'orange et de raisin ;
- eaux minérale et gazeuse ;

et la pause campagnarde salée avec :

- pain de campagne ;
- beurre ;
- charcuterie finement coupée ;
- assortiment de fromages ;
- condiments ;
- corbeille de fruits ;
- vin rouge ;
- eaux minérale et gazeuse.

Les pauses classiques ne sont pas vraiment qualitatives et n'incluent pas de produits frais hormis les fruits, puisque même les viennoiseries sont surgelées. Le prix facturé pour les pauses n'est pas très élevé mais il serait possible de privilégier les produits frais et locaux sans trop dépasser le coût de revient actuel. Les pauses améliorées manquent également d'originalité et de modernité. Si cette partie de la prestation peut sembler accessoire, comme la restauration, elle reste un élément de démarcation. Il est d'autant plus important de valoriser les « petits plus » lorsque le cadre de travail (ici les salles) ne constitue pas un point fort de la prestation.

2.2.3 Les hébergements

Les chambres peuvent accueillir une ou deux personnes. Les formules single et double donnent lieu à deux forfaits de prix, détaillés dans la sous-partie 2.4 Les prix. En prestation séminaire les demandes de single sont courantes, dans ce cas le village peut accueillir jusqu'à 82 personnes. Bien que confortables, spacieuses et lumineuses, les

chambres ne sont pas totalement adaptées à un contexte de travail. En effet, le manque de prises électriques pour charger les différents appareils électroniques ainsi que l'absence de wifi dans les chambres constituent deux points négatifs.

2.3. Les activités hors temps de travail

Dans la prestation séminaire, il n'y a pas d'animations sur site incluses. Il est possible sur demande des organisateurs de prévoir des activités en supplément. Malheureusement, comme le dossier est monté avec le commercial celui-ci ne connaissant pas assez les particularités de chaque village, il n'en proposera pas sauf demande expresse. Les programmes sont alors trop chargés pour inclure des activités a posteriori. De surcroît, les commanditaires ont désormais tendance à supprimer ces activités annexes. Ils ne sont que 42% à en demander et seulement 25% à en inclure souvent dans leurs événements. Dans ce cas, ils misent sur des activités fédératrices et motivantes pour les équipes. Il est pertinent de plutôt suggérer des activités ludiques et sportives qui ont la faveur de la moitié des commanditaires, en adaptant les propositions selon le profil des équipes présentes en séminaire.

Il est donc primordial de travailler le plus en amont possible avec les commerciaux afin qu'ils puissent proposer les activités adéquates. Il est également possible de voir directement avec l'organisateur pour mettre en place des moments ludiques en dehors des heures de travail, notamment le soir. Ces temps peuvent être envisagés directement sur place, en valorisant les produits locaux. Encore une fois, ces petits plus sont une manière de se démarquer des concurrents, en proposant un séjour séminaire atypique permettant de générer des émotions et des souvenirs.

2.4. Les prix

Pour rappel, la tendance actuelle est à la réduction des budgets avec la recherche par les commanditaires de lieux pas trop fastueux, pas trop éloignés de leur structure mais proposant des prestations de qualité. La majorité des organisateurs disposent d'un budget inférieur à 60 € / participant pour les JE. Pour les séminaires résidentiels, il existe

deux tendances : les tout petits budgets à moins de 90 € / participant / jour et les plus conséquents situés entre 150 et 230 € / participant / jour. Au village Les Florans, les tarifs appliqués sont les suivants.

Tableau 9 Tarifs publics appliqués au VTF Les Florans, par personne/TTC¹⁰⁷

JE	Séminaire résidentiel		Séminaire semi-résidentiel (petit déjeuner et un repas au choix)	
	Single	Double	Single	Double
42 €	105 €	89 €	95 €	79 €

Ces prix se situent dans les fourchettes basses des budgets indiqués par les commanditaires, permettant d’attirer un large public. De plus, des prestations sont proposées en supplément, afin d’offrir un service supérieur pour ceux dont le budget est plus conséquent. Les tarifs sont encore plus attractifs en février, mars et octobre grâce aux promotions systématiques. L’objectif pour VTF est d’optimiser les débuts et fins de saison, des périodes presque toujours creuses en activité.

3. La communication et la commercialisation de l’offre événementielle

Dans le but de promouvoir les lieux d’accueil des séminaires, le groupe VTF a mis en place un certain nombre d’outils qui seront détaillés. Il existe également un protocole spécifique pour leur commercialisation allant de la prise de contact jusqu’au suivi de la satisfaction client.

3.1. Les outils de communication

3.1.1 *Les supports physiques et numériques*

Afin de présenter les établissements et les prestations séminaires, VTF a élaboré différents documents disponibles en version papier et numérique. D’abord, le catalogue

¹⁰⁷ Source : document interne VTF

groupe est à disposition dans les agences, les établissements et sur le site web général de VTF. Il regroupe l'ensemble des villages avec une description sommaire des équipements et prestations. Il n'est pas spécifique aux séminaires mais s'adresse à tous les types de groupes.

Les deux autres documents présentés en annexe E, sont spécifiques aux séminaires et accessibles au grand public via différents canaux. La plaquette séminaire générale est disponible sur le site spécialisé¹⁰⁸, dès la page d'accueil. Elle détaille les prestations et présente les différents établissements en capacité d'accueillir des événements. C'est un support important pour les commerciaux lorsqu'ils effectuent du démarchage ou sont en contact avec un commanditaire n'ayant jamais organisé d'événement dans un établissement VTF. Chaque village dispose également de sa propre plaquette de présentation, disponible sur sa page dédiée du site web séminaire. Ce document regroupe les informations essentielles sur l'établissement. Encore une fois, elle est utile aux commerciaux mais également dans les villages lorsque ceux-ci sont sollicités directement par des commanditaires intéressés.

3.1.2 *Le site web*

Comme évoqué précédemment, VTF dispose d'un site web spécialisé pour l'accueil des séminaires. Il présente des informations générales ainsi que des pages dédiées à chaque village. Il est relativement lisible et facile à utiliser. La consultation sur mobile est optimisée grâce à un déroulement fluide et une structure adaptée à ce format. Le site offre un renvoi direct vers les différents réseaux sociaux sur lesquels sont présents le groupe. D'autres moyens de contact sont disponibles : téléphone de la plateforme de réservation, mail général et formulaire de contact. Sur les pages des villages se trouve également leur numéro de téléphone direct. Hormis ce dernier, les moyens de contact sont plutôt généraux et peuvent sembler impersonnels. La seule possibilité d'obtenir le contact direct d'un commercial est de consulter la brochure groupe ou la page web groupe (accessible depuis le site général). Les demandes envoyées à travers le formulaire

¹⁰⁸ <https://www.vtf-vacances.com/seminaires/>

de contact sont pourtant transmises au commercial concerné, selon la région sélectionnée par le demandeur mais celui-ci ne le sait pas lorsqu'il l'envoie.

3.1.3 La présence en ligne

Si une grande partie des commanditaires d'événements professionnels a recours à son carnet d'adresses pour choisir ses prestataires, cela ne les empêche pas de faire jouer la concurrence. Ils n'hésitent plus à demander des devis pour comparer et sont plus à même de changer. Internet est devenu le deuxième canal pour la recherche de prestataires, il est donc primordial d'être présent en ligne et surtout visible. Comme évoqué précédemment, VTF est actif sur plusieurs réseaux sociaux grand public : Facebook, Twitter, Instagram et Pinterest. Le groupe dispose également d'un compte LinkedIn. Toutes ces pages sont générales, aucune n'est dédiée aux groupes, événements ou séminaires, ni de pages par établissement.

Afin de mesurer la visibilité en ligne du VV Les Florans, un test sur les principaux moteurs de recherche a été effectué.

Tableau 10 Position d'apparition du site web VTF Les Florans, selon certains mots clés¹⁰⁹

	« Séminaire Bédoin »	« Séminaire Ventoux »	« Séminaire Vaucluse »
Google	3ème	4ème	X
Bing	5ème	X	X
Yahoo	4ème	4ème	X
Qwant	5ème	X	X
Ecosia	2ème	X	X
Lilo	4ème	X	X

¹⁰⁹ Source : test personnel réalisé le 21/09/2020 à partir d'un navigateur Google Chrome, en fenêtre de navigation privée afin de ne pas influencer les moteurs de recherche. Les différents termes ont été soumis sur chaque moteur et la position n'est indiquée que s'ils apparaissaient dans la première page des résultats. Les X signifient que le VV n'est pas apparu sur la première page.

Ce test révèle une bonne présence dans les recherches avec la situation géographique précise de Bédoin, puisque tous les moteurs de recherche font apparaître le VV parfois en haut de page comme Ecosia et Google. En revanche, le territoire du Ventoux, plus vaste ne permet au VTF de figurer en première page qu'avec Google et Yahoo. En dernier lieu, la visibilité est nulle pour le département du Vaucluse. Le référencement est plutôt satisfaisant, d'autant plus que le site web séminaire apparaît et non pas le site généraliste ou un site tiers comme *Booking*.

Enfin, la présence sur cinq sites web spécialisés, répertoriant des lieux d'accueil d'événements a été vérifiée. Actuellement 22% des commanditaires y ont recours, c'est donc le quatrième canal utilisé. Il s'agit de *Privateaser*, *Bedouk*, *Kactus*, *Aleou* et *Réunir*. Malheureusement le VV n'est référencé que sur un seul, *Aleou*, le plus basique. Ce référencement est d'autant plus important que les *venue finder* sont en plein essor, ces outils permettant aux commanditaires d'organiser plus facilement des événements par eux-mêmes.

Il est désormais important d'être présent en ligne mais il faut également que les informations soient à jour. De plus, la réactivité est encore plus primordiale qu'auparavant. La société de manière générale va plus vite et particulièrement dans le monde de l'entreprise. Les délais d'organisation d'événements se sont beaucoup raccourcis, puisque les commanditaires se décident souvent moins de trois mois à l'avance. Afin de ne pas être dépassé par la concurrence, il convient de répondre vite et de ne pas hésiter à relancer les organisateurs pour garder le contact.

3.2. La présentation du village vacances

Entre les documents PDF et le site web, il est possible pour un commanditaire d'obtenir de nombreuses informations lors d'une première recherche sur l'établissement Les Florans. Les éléments essentiels pour un organisateur sont la localisation, le prix et les capacités d'accueil, ils sont ici bien mis en avant. Pour la localisation, un plan du secteur est disponible afin de situer la commune de Bédoin. De plus, les indications des distances et des temps de parcours nécessaires pour le rejoindre depuis les principaux

accès routiers, ferroviaires et aériens permettent de se projeter facilement. D'autre part, tous les tarifs de base sont à disposition. C'est un réel avantage, puisque le commanditaire peut directement visualiser si cela correspond à son budget. Enfin, les capacités d'accueil des différentes salles, du restaurant et des hébergements permettent à l'organisateur de vérifier si le lieu est en adéquation avec ses besoins. Les informations techniques sont bien détaillées ; cependant des plans des salles ainsi que du VV, couplées avec plus de photos des salles dans différentes configurations permettraient de mieux se projeter. L'autre bémol est le manque de description des prestations sur les pages et documents relatifs à chaque village, elles sont juste présentées dans le document général des séminaires. Les autres photos permettent de se représenter le lieu même si l'ajout d'une vidéo serait un atout. Sur le site général, il est possible de réaliser une visite virtuelle d'une partie de l'établissement Les Florans, elle pourrait être incluse également sur le site séminaire. Enfin, l'ajout d'avis d'anciens clients permettrait de « rassurer » les nouveaux à travers l'expérience de leurs pairs.

En résumé, le village est doté d'une bonne présentation générale mais qui gagnerait à être étoffée pour mieux valoriser le site. De plus, il serait intéressant de mettre en avant les éléments intangibles comme le côté humain et convivial du village permettant le renforcement des liens entre les participants ou la beauté et le calme du site favorisant la concentration. Il faut pour cela s'interroger sur les caractéristiques du site pouvant aider les organisateurs à répondre aux objectifs qu'ils se fixent pour leurs événements.

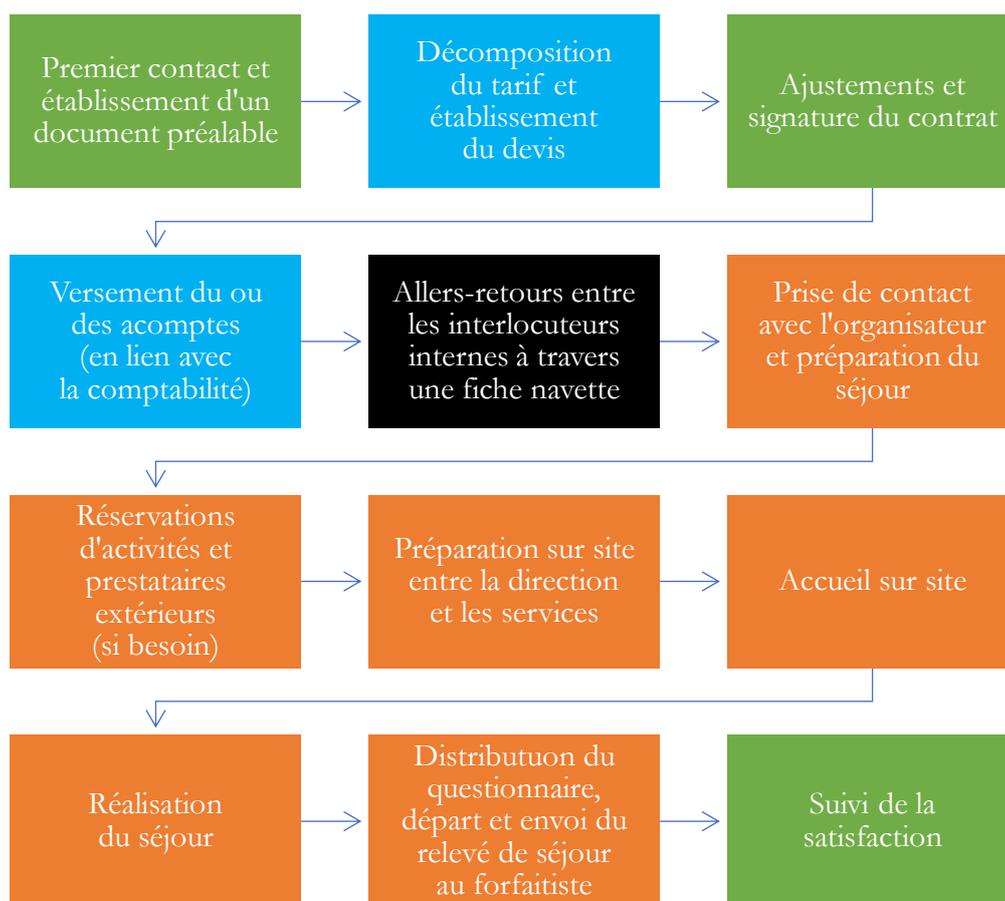
3.3. La commercialisation

3.3.1 Le premier contact et le suivi de dossier

Une communication adaptée est essentielle pour parvenir à capter un nouveau public. Cependant, il est aussi très important de bien effectuer un suivi de clientèle car comme vu précédemment, les habitudes et les recommandations sont les premières et troisièmes sources de choix de prestataires pour les organisateurs de séminaires. Garder le contact peut permettre de réitérer des contrats que ce soit sur le même village ou dans un autre établissement du groupe. Malheureusement, il n'y a pas eu d'occasion

d'échanger avec les commerciaux afin de connaître leurs pratiques. Néanmoins, il est possible de tracer les grandes lignes du déroulement d'un dossier séminaire. Comme expliqué précédemment, (partie 2, chapitre 1, 2. L'établissement du VTF Les Florans, Les activités) chez VTF trois acteurs essentiels interviennent dans tous les dossiers de groupe : le.a commercial.le, le.a forfaitiste et le.a référent.e sur site. Le parcours client se décline en douze étapes.

Figure 37 Schéma du parcours client groupe chez VTF¹¹⁰



Code couleur des acteurs : vert commercial, bleu forfaitiste, orange établissement, noir les trois

Ce protocole encadré devrait normalement permettre de mieux gérer les demandes et la préparation du séjour. Pourtant, il n'offre pas un parcours client optimisé puisque le

¹¹⁰ Source : réalisation personnelle. NB : Entre la préparation et l'accueil, certains organisateurs effectuent un repérage sur site pendant quelques jours. NB2 : Le relevé de séjour est un document confirmant le nombre de personnes présentes ainsi que les prestations effectivement consommées (repas, apéritifs payants, location de salles...).

processus est lourd et les interlocuteurs nombreux pour l'organisateur. Cela peut être décourageant pour certains. De plus, la multiplication des interlocuteurs peut entraîner des doublons ou des pertes d'informations. La mise en place de la fiche navette numérique¹¹¹ permettra de centraliser toutes les informations recueillies par chaque interlocuteur à toutes les étapes du dossier afin de réaliser un suivi global. L'organisation devrait en être facilitée. Elle n'est pas encore utilisée au village Les Florans mais cela devrait être bientôt le cas.

3.3.2 Vérifier la satisfaction client

Après tout séjour, il est important d'effectuer un suivi de la satisfaction. Pour ce faire, deux étapes sont mises en place. Sur site, le responsable se voit remettre une fiche d'enquête qualité dont le modèle est disponible en annexe F. Elle aborde la préparation, le séjour, les équipements, la restauration et l'hébergement pour les séminaires résidentiels. Néanmoins, ce sont des éléments basiques ne permettant pas forcément d'appréhender la satisfaction globale du séjour, notamment sur les éléments intangibles et le remplissage des objectifs. Ces derniers s'ils étaient connus, permettraient de mieux valoriser l'établissement dans les documents de communication et au cours de la commercialisation, comme expliqué précédemment. Cette fiche dédiée aux séminaires n'est pas utilisée au VV Les Florans puisqu'ils remettent la fiche groupe qui n'est pourtant pas adaptée. En revanche, la directrice prend souvent le temps d'échanger avec le responsable sur le déroulement de son séjour, ce qui n'est pas systématique dans tous les établissements.

Par la suite, les commerciaux doivent normalement rappeler le client pour réaliser avec lui un bilan et par la suite envoyer un mail ou appeler l'établissement pour faire remonter les remarques reçues. Ces échanges et la fiche qualité pourraient être groupés en une fois. De plus, il est rare que le commercial se déplace sur site lors du séjour de ses groupes alors que cela pourrait lui permettre de mieux comprendre les remarques de chacun. Toutefois, il est difficilement envisageable pour la plupart de se rendre sur place

¹¹¹ Cet outil a été présenté aux directeurs des établissements à la reprise d'activité en juin 2020.

puisqu'ils sont basés sur la région d'origine des clients, rarement près des établissements. Au-delà de la satisfaction sur un séjour donné, cet échange final peut permettre d'inciter le client à renouveler l'expérience dans le même établissement ou un autre du groupe en prenant en compte ses futurs besoins. Cela permet également, à travers la prise en compte des remarques, à tous les interlocuteurs de progresser. Le commercial peut vendre des séjours plus adaptés selon les besoins des organisateurs et les spécificités des lieux, en se basant sur les retours d'expérience des anciens clients. Pour sa part, le village peut rectifier les problèmes et mieux anticiper certains besoins pour les groupes à venir.

4. Analyse de l'activité séminaire des quatre dernières années

Afin de terminer le diagnostic du VV Les Florans, il semblait indispensable d'analyser son activité séminaire sur les dernières années. La liste des séminaires organisés entre 2017 et 2019 est disponible en annexe G. En 2020, à cause de la crise sanitaire, le village n'a pas accueilli d'événements de ce type.

En trois ans, le village a reçu quinze séminaires, dont neuf en 2019. La moitié vient du Sud-Est de la France. Les autres sont issus des grandes villes de Paris, Lyon et Toulouse et deux de plus petites, Lens et Nancy. Seules deux entités ont réitéré leur participation pendant ces trois années : GSF de Nice et CORERS PACA de Marseille. Ces deux structures sont situées dans la même région que Bédoin, la Provence-Alpes-Côte-d'Azur. Cette pratique correspond aux tendances des séminaires locaux, plus pratiques pour des événements réguliers. Le choix de réaliser un séminaire dans une destination plus lointaine relève souvent d'une volonté de rupture et de dépaysement, le but étant de casser la routine mais de manière plus exceptionnelle.

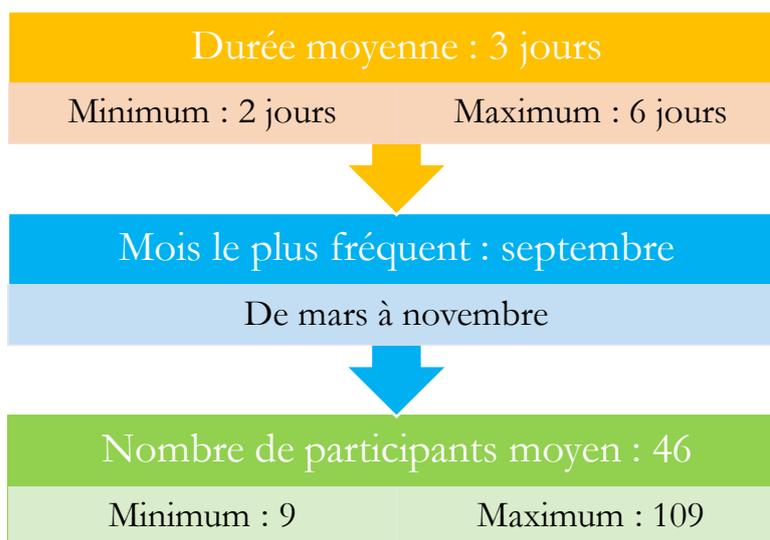
Au total, douze entités différentes ont organisé leur.s événement.s dans l'établissement Les Florans :

- trois entreprises ;
- deux établissements publics ;
- deux établissements de formations ;

- cinq établissements autres (comité régional, syndicat...).

Cette constatation ne permet pas de déterminer de public cœur de cible puisque les formes et activités des entités sont assez variées.

Figure 38 Données sur les séminaires accueillis par le VV Les Florans entre 2017 et 2019¹¹²



Le VV Les Florans réalise une moyenne plutôt haute sur la durée des événements puisqu'aujourd'hui la majorité des séminaires résidentiels organisés en France durent deux jours. Le centre n'a jamais accueilli de journées d'étude alors que cela représente désormais la majorité des formes de « séminaires ». Il serait également envisageable de développer la location de salle qui n'existe pas aujourd'hui. Ces deux dernières activités représentent un potentiel économique fort puisque ce sont des prestations à forte marge.

Les données montrent peu de séminaires organisés en début d'année, pourtant le printemps est une période propice à ce type d'événements. De plus, les mois de février, mars et octobre bénéficient de tarifs promotionnels sur les séminaires ce qui devrait permettre d'attirer plus de clients, notamment ceux dont les budgets sont assez restreints. Septembre était en revanche déjà bien optimisé en 2019 et aurait dû l'être en 2020. La direction espère que l'activité reprendra au moins au même niveau en 2021.

¹¹² Réalisation personnelle à partir des données du tableau fourni par le siège de VTF et des données extraites du logiciel de réservation EVASION.

En majorité, l'établissement accueille des événements de petite et moyenne tailles alors qu'il possède une capacité d'accueil bien plus importante. Avec deux salles plénières de 100 places chacune, un restaurant de 160 couverts en intérieur et 80 en extérieurs, 164 lits disponibles, le potentiel de cet établissement est loin d'être optimisé. Cependant, la tendance des *small meeting* diminue le nombre moyen de participants. Il pourrait être plus pertinent de chercher à accueillir un plus grand nombre de séminaires, quitte à ce qu'ils soient simultanés. De même, les formats devraient être diversifiés vers des journées d'étude et de la location de salle.

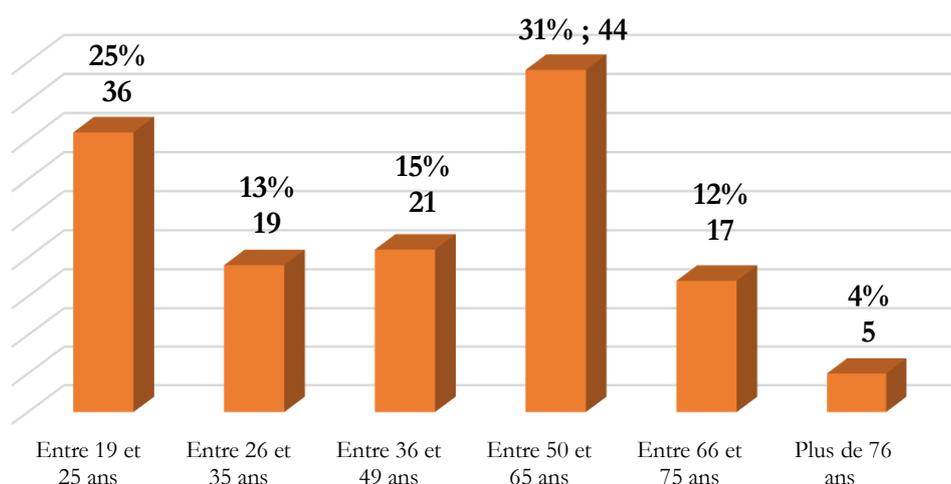
Ce chapitre reprend l'ensemble des données collectées grâce aux trois outils présentés dans le chapitre 3 de la partie 2. Leur analyse permet de vérifier différents points mis en lumière dans la présentation des axes de travail. Pour le questionnaire, il convient de s'assurer du niveau d'adéquation entre l'image perçue des VV par le grand public et les attentes des professionnels vis-à-vis de ces structures. Ensuite, le benchmarking de l'offre permet de mieux connaître les offres séminaires des établissements concurrents au VTF Les Florans, afin de savoir où sont les retards et également comment se démarquer. Enfin, le benchmarking de la communication offre la possibilité d'étudier les pratiques de ces mêmes concurrents.

1. Le questionnaire grand public sur l'image

1.1. Les profils des répondants

L'échantillon était composé de 142 répondants dont 89 femmes (62%), 51 hommes (36%) et deux non précisés.

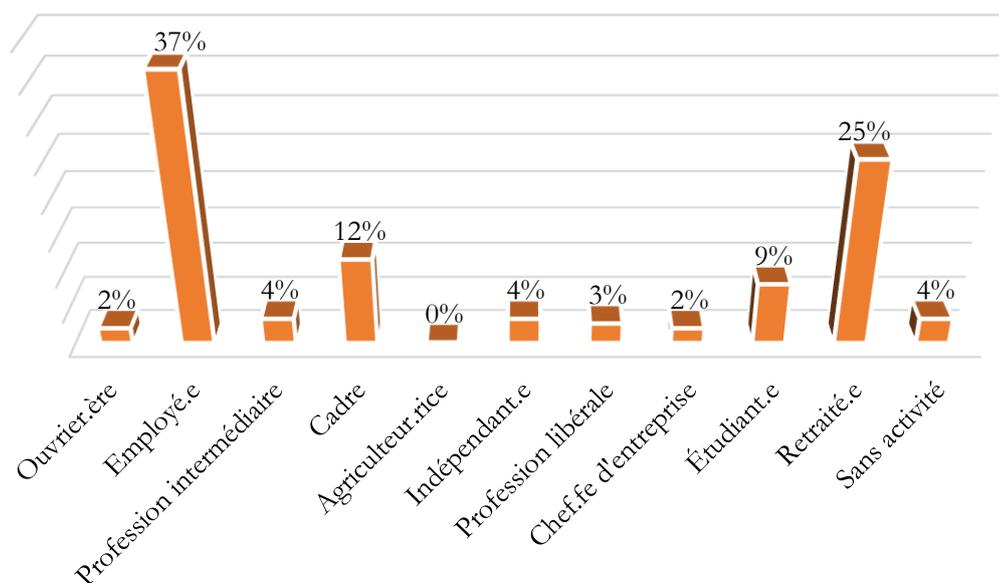
Figure 39 Participants par tranches d'âge¹¹³



¹¹³ Source : questionnaire réalisé dans le cadre du mémoire, réalisation personnelle.

Concernant l'âge, les 19-25 ans et les 50-65 ans étaient les plus représentées avec 25% et 31% des répondants. Les autres tranches se répartissent équitablement entre 15 et 12% sauf pour les plus de 76 ans, une population plus difficile à capter avec un questionnaire administré en ligne.

Figure 40 Activité principale des répondants¹¹⁴



Concernant l'activité principale des répondants, les employé.es et les retraité.es étaient les plus nombreux avec respectivement 37% et 25%. Viennent loin derrière les cadres puis les étudiants. Le reste des activités sont peu voire très peu représentées. En comparaison avec les données de l'INSEE sur les activités des français¹¹⁵, les employé.e.s sont effectivement sur-représentés mais les autres catégories s'approchent des chiffres réels.

1.2. La connaissance et la pratique des produits VV et VVA

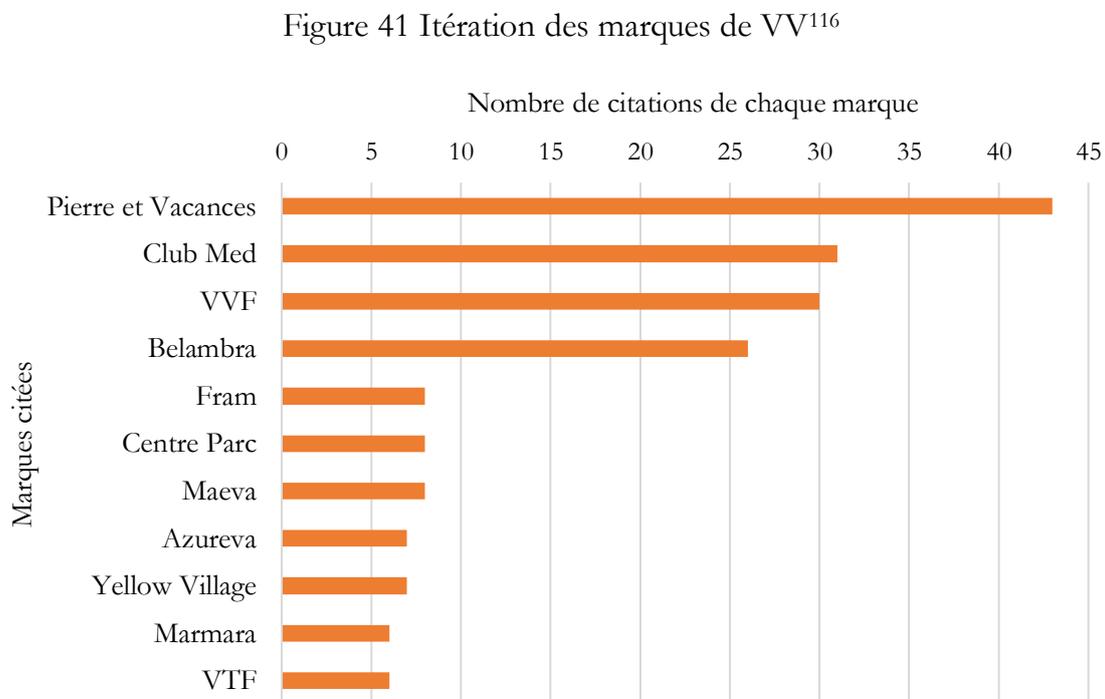
Sur l'ensemble des répondants, 59% déclarent savoir exactement ce qu'est un VV tandis que 39% n'en sont pas sûrs et 3 personnes ne savaient pas du tout de quoi il s'agit.

¹¹⁴ Source : questionnaire réalisé dans le cadre du mémoire, réalisation personnelle.

¹¹⁵ INSEE. *Population selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle*. Disponible sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381478>, consulté le 5/10/2020.

Le concept semble donc nébuleux pour certains. À la question « avez-vous déjà séjourné dans un VV ? » 23% ont répondu « oui, plusieurs fois » et 33% « oui, une seule fois ». Il reste donc 44% des personnes qui n'ont jamais résidé dans un tel endroit. En croisant les données, il est apparu que 42% des personnes déclarant ne pas être certaines de savoir ce qu'est un VV ont pourtant déjà séjourné dans ce type d'établissement. Il existe donc un manque de connaissance sur le sujet, peut-être dû à une mauvaise communication de la part des marques.

Ensuite, il a été demandé aux répondants de citer les marques de VV qu'ils connaissaient. Voici les réponses qui sont le plus apparues.



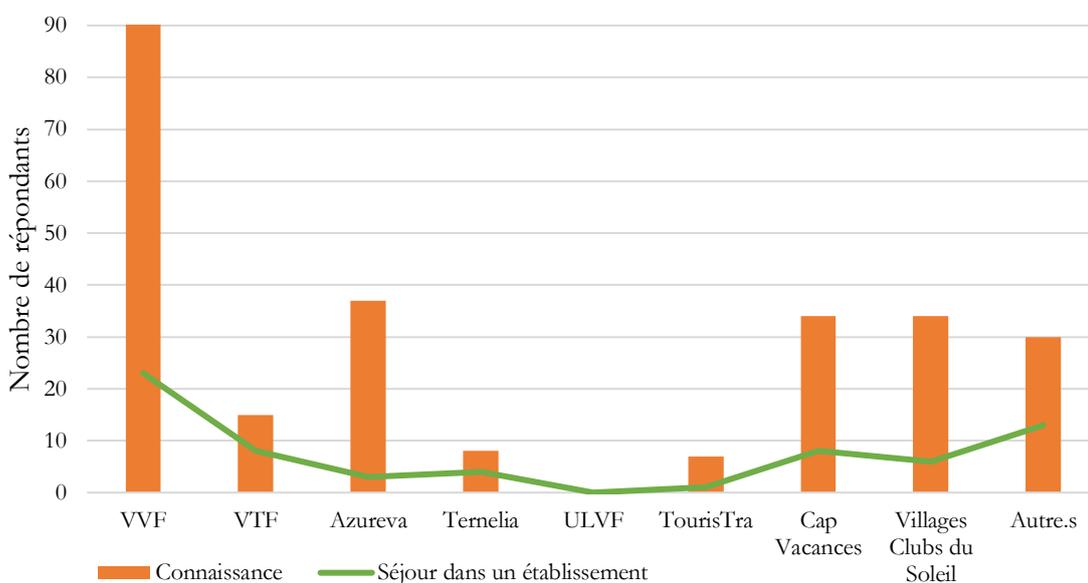
Pierre et Vacances est la marque la plus citée alors que le produit VV ne représente qu'une infime part de leur gamme. La deuxième la plus mentionnée est le célèbre et pionnier Club Med qui encore une fois propose peu de VV. Il existe ici une confusion entre différents produits d'hébergements touristiques dont notamment les VV et les clubs vacances, comme expliqué en chapitre 1 de la partie 2. En troisième et quatrième,

¹¹⁶ Source : questionnaire réalisé dans le cadre du mémoire, réalisation personnelle.

VVF se trouve devant Belambra, les VVA devançant ici les commerciaux. En revanche, VTF est cité par seulement 4% des répondants.

Pour le secteur des VVA, seules 8% des personnes interrogées ont déjà séjourné une fois dans ce type de structures et 13% plusieurs fois, des chiffres plutôt faibles. Par ailleurs, 11% des répondants n'étaient pas certains d'être déjà allés en VVA. Cela correspond-il à un manque d'intérêt pour ce type d'établissement ou d'un manque d'informations diffusées par les marques ? Enfin, 68% des répondants affirment n'avoir jamais séjourné dans un VV sous gestion associative. Voici les réponses concernant plus spécifiquement la connaissance des marques des VVA et leur utilisation par les personnes interrogées.

Figure 42 Connaissance et séjour dans les principales marques de VVA¹¹⁷



Si VVF n'a été cité que 30 fois sur la précédente question, 91 répondants (soit 64%) disent connaître la marque lorsque le nom leur est donné. Il en est de même pour Azureva citée 7 fois mais connue par 37 personnes. Cap Vacances et Villages Clubs du Soleil n'ont pas du tout été citées mais sont pourtant identifiées par 34 personnes chacune. En revanche, les chiffres progressent peu pour VTF reconnue par seulement 15 personnes. En comparant la connaissance des marques et les séjours effectués, il est

¹¹⁷ Source : questionnaire réalisé dans le cadre du mémoire, réalisation personnelle.

possible de noter que la notoriété n'est pas toujours parfaitement corrélée aux pratiques de séjours. En effet, si VVF la marque la plus renommée est également la plus usitée, la courbe montre des disparités. Les trois marques citées précédemment (Azureva, Cap Vacances et Villages Clubs du Soleil) sont plus connues que VTF mais pourtant autant voire moins de personnes ont séjourné dans un de leurs établissements. Cette dernière souffre d'un gros manque de notoriété auprès du grand public.

1.3. La perception du secteur

Le premier point d'interrogation directement lié à l'image du secteur concernait le public cible. Les répondants devaient dire ce qu'ils pensaient de l'adaptation du produit VV pour différents types de publics.

Tableau 11 Adaptation des VV aux différents publics,
selon la pratique du produit par les répondants¹¹⁸

<i>Selon vous, à quel.s public.s s'adressent les villages vacances ?</i>	Avez-vous déjà séjourné en VV ?			
	Oui, une fois	Oui, plusieurs fois	Non, jamais	Total des répondants
<i>Familles, avec enfants</i>	97%	98%	100%	99%
<i>Familles, sans enfants</i>	38%	34%	32%	34%
<i>Couples</i>	44%	49%	39%	43%
<i>Solo</i>	25%	28%	18%	23%
<i>Ami.e.s</i>	53%	38%	43%	44%
<i>Groupes (sportifs, associatifs...)</i>	50%	62%	48%	53%
<i>Professionnel.le.s</i>	16%	13%	21%	17%

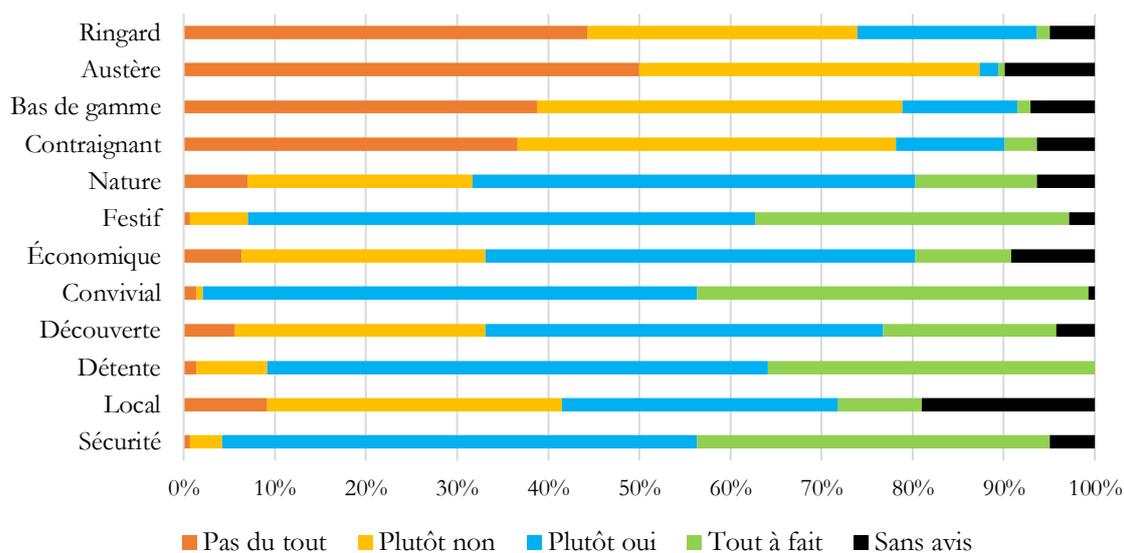
Sans surprise, les familles représentent dans l'esprit collectif le cœur de cible du produit VV. En revanche, les familles sans enfants ne sont considérées qu'à 34% comme un

¹¹⁸ Source : questionnaire réalisé dans le cadre du mémoire, réalisation personnelle. Lecture : les pourcentages correspondent à l'adéquation du public selon le profil des répondants. Par exemple, 97% des répondants ayant séjourné une fois en VV pensent que le produit est adapté aux familles avec enfants.

public potentiel. Les groupes, les ami.e.s et les couples sont pour la moitié des répondants des clients auxquels s'adressent les VV. Par ailleurs, les personnes ayant déjà séjourné dans ces structures les considèrent plus adaptées pour les couples et les groupes que les autres répondants. De même, ces pratiquants sont beaucoup plus positifs sur la capacité d'accueil des voyageurs solo. En revanche, les personnes n'ayant pas séjourné en VV pensent plus largement que le produit est adapté pour l'accueil des professionnels, comparé aux pratiquants, même si le taux reste faible. En effet, globalement seuls 17% des répondants jugent les VV appropriés pour ce public.

Ensuite, les répondants se voyaient proposer douze termes et ils devaient indiquer si ceux-ci correspondaient à leur vision des VV.

Figure 43 Perception du concept de VV¹¹⁹



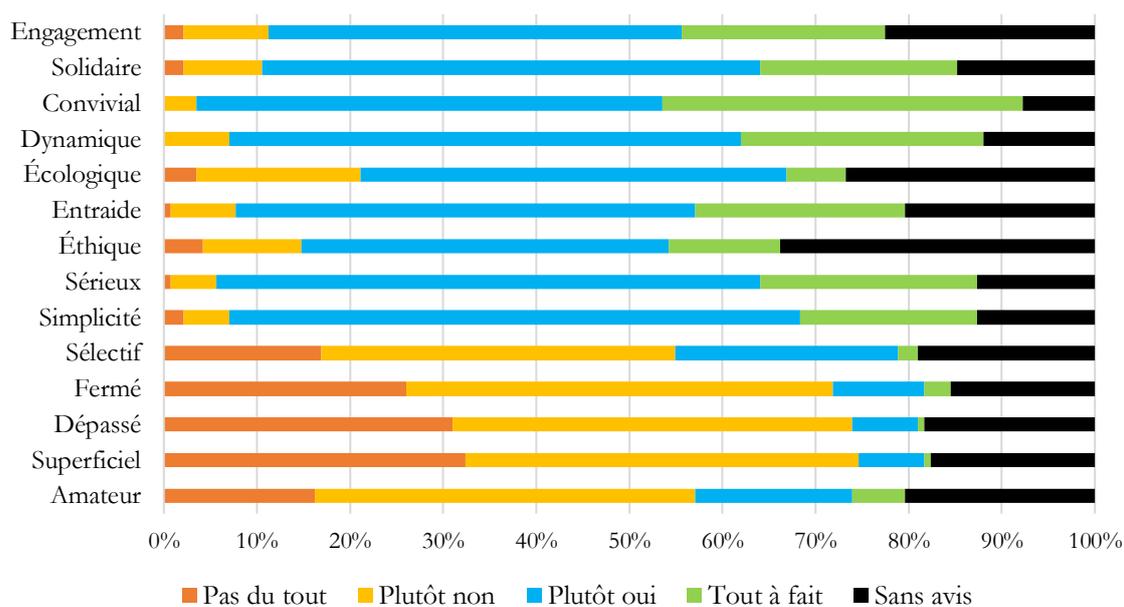
Les expressions négatives *ringard*, *austère*, *bas de gamme* et *contraignant* ont largement été rejetées par au moins 75% des répondants et jusqu'à 88% pour celle d'*austère*. Le produit VV est plutôt perçu positivement. Certaines expressions partagent les répondants, c'est le cas de celles de *nature*, *économique*, *découverte* et *local*. Ce dernier terme semble avoir posé question puisque presque 20% des personnes n'avaient pas d'avis. En croisant les

¹¹⁹ Source : questionnaire réalisé dans le cadre du mémoire, réalisation personnelle. Réponses à la question « Chacun des termes suivants correspond-il à votre perception du concept de village vacances ? ».

données, il est possible de remarquer que les personnes ayant séjourné plusieurs fois en VV les trouvent plus axés sur la *nature* (79% contre 54% des autres répondants), *économiques* (75% contre 50% pour les autres) et amenant à la *découverte* (77% contre 56% pour les autres). La perception du produit évolue lorsqu'il est pratiqué, preuve que son image ne correspond pas vraiment à la réalité. De manière globale, tous les répondants perçoivent les VV comme totalement *festifs* et invitant à la *détente*, des concepts positifs mais peu adaptés aux attentes d'organiseurs d'événements professionnels. En revanche, ils sont également perçus comme *conviviaux* et *sécurisés* des notions plus en adéquation avec les besoins des commanditaires.

Enfin, les répondants devaient indiquer pour quatorze mots s'ils correspondaient ou non à leur vision du tourisme associatif.

Figure 44 Perception du tourisme associatif¹²⁰



Une première information est assez flagrante en regardant le graphique : beaucoup de répondants n'émettent pas d'avis, la part oscille entre 15 et jusqu'à 30% selon les termes ! Le tourisme associatif semble être un secteur méconnu du grand public ou pour lequel

¹²⁰ Source : questionnaire réalisé dans le cadre du mémoire, réalisation personnelle. Réponses à la question : « Chacun des termes suivants correspond-il à votre perception du tourisme associatif ? ».

il ne porte pas d'intérêt. Ensuite, il est possible de noter que comme pour les VV, le tourisme associatif est plutôt bien perçu. En effet, les termes négatifs *fermé*, *dépassé*, *superficiel*, *sélectif* et *amateur* sont rejetés à plus de 70% pour les trois premiers et 55% pour les suivants. Sur le terme d'*amateur*, 22% des répondants l'ont jugé adapté, un taux plutôt faible mais tout de même significatif pour une notion en contradiction avec le besoin de professionnalisme dans l'organisation d'événements professionnels. Comme pour les notions sur le concept de VV, les avis des personnes ayant déjà séjourné en VVA sont encore plus tranchés. Ils rejettent tous les termes négatifs avec en moyenne 10 points de plus que les non-pratiquants et entre 15 et 20 points de plus en prenant seulement en compte les personnes certaines d'avoir séjourné en VVA. Encore une fois, il existe une grande différence entre l'image du secteur et la réalité. Les idées de structures *écologiques* et *éthiques* sont celles qui font le moins consensus puisque 21% des répondants rejettent la première et 15% la seconde. Ce sont également les termes pour lesquels la part de sans avis est la plus importante. Enfin, les autres termes positifs sont largement valorisés mais avec encore une fois une différence de perception selon la pratique.

Tableau 12 Taux d'acceptation des différents termes décrivant le tourisme associatif¹²¹

	Global	Pratiquants des VVA (peut-être, une fois et plusieurs fois)	Pratiquants des VVA (une fois et plusieurs fois)
<i>Engagement</i>	66%	58%	67%
<i>entraide</i>	72%	64%	64%
<i>Solidaire</i>	75%	71%	77%
<i>Simplicité</i>	80%	82%	87%
<i>Dynamique</i>	81%	95%	97%
<i>Sérieux</i>	82%	91%	97%
<i>Convivial</i>	89%	96%	100%

¹²¹ Source : questionnaire réalisé dans le cadre du mémoire, réalisation personnelle. Lecture : réponses « plutôt oui » et « tout à fait » à la question « Chacun des termes suivants correspond-il à votre perception du tourisme associatif ? » selon la pratique des VVA. Exemple : 67% des répondants étant partis une ou plusieurs fois en VVA ont jugé le tourisme associatif comme un secteur « d'engagement ».

Les termes les plus valorisés le sont d'autant plus lorsque les participants sont déjà partis en VVA. Les chiffres sont encore plus flagrants quand les répondants incertains sur leur pratique sont exclus (les « peut-être »). Par exemple, le *dynamisme*, le *sérieux* et la *convivialité* des structures sont extrêmement valorisés par les pratiquants certains. Des atouts considérables dans l'accueil des événements professionnels. Ces données tout comme les précédentes montrent encore une fois les différences de perception entre les non-initiés et ceux connaissant ces structures.

1.4. La perception de l'organisation d'événements dans les VVA

Dans la dernière partie du questionnaire, les répondants étaient invités à se positionner sur l'accueil des événements dans les VVA.

Tableau 13 Taux d'adaptation des VVA dans l'accueil d'événements¹²²

<i>Un village vacances associatif vous semble-t-il être un lieu adapté pour accueillir des événements...</i>	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait	Sans avis
privés : soirée, anniversaire, mariage...	9%	25%	51%	13%	3%
culturels : exposition, concert...	4%	19%	57%	16%	4%
sportifs : course, tournoi...	4%	13%	59%	21%	4%
professionnels : séminaire, team-building...	10%	21%	49%	13%	7%

D'abord, l'organisation d'événements dans les VVA est une idée plutôt bien acceptée par le grand public. Les avis sont positifs à 64% pour les privés, 62% pour les professionnels, 73% pour les culturels et même 80% pour les sportifs. Cette tendance est en adéquation avec les termes valorisés sur le concept de VV et le tourisme associatif. En revanche, pour rappel, sur la question des publics cibles, seuls 17% des répondants

¹²² Source : questionnaire réalisé dans le cadre du mémoire, réalisation personnelle.

pensaient que les VV étaient des structures adaptées pour les professionnels. Un taux bien inférieur aux chiffres donnés ici pour l'accueil d'événements professionnels.

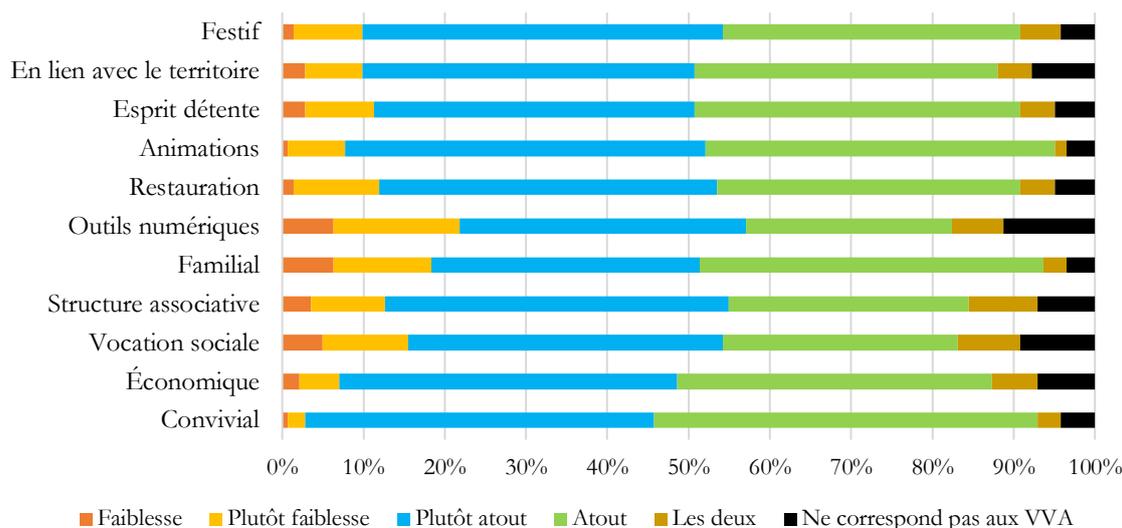
Tableau 14 Taux d'adaptation des VVA dans l'accueil d'événements professionnels selon la pratique du produit¹²³

<i>Avez-vous déjà séjourné dans un VV à gestion associative ?</i>	Un village vacances associatif vous semble-t-il être un lieu adapté pour accueillir des événements professionnels : séminaire, team-building...				
	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait	Sans avis
<i>Oui et peut-être</i>	7%	20%	44%	18%	11%
<i>Non, jamais</i>	11,3%	22%	52%	10%	5%
<i>Total des répondants</i>	10%	21%	49%	13%	7%

En s'attardant sur les événements professionnels et en croisant les données avec la pratique des VVA, il apparaît que les taux positifs sont les mêmes chez les pratiquants et les non-pratiquants (62%) même si les premiers sont encore plus sûrs de leur choix. En revanche, les sans avis y sont plus nombreux mais ce sont souvent les personnes qui ne sont pas certaines d'avoir séjourné dans ce type d'établissement qui n'émettent pas d'avis. En résumé, dans l'esprit collectif, les VVA sont des lieux adaptés pour recevoir des événements professionnels. C'est une bonne nouvelle pour le secteur. Il s'agit ensuite de déterminer quels sont les atouts et les faiblesses des établissements dans l'accueil de ces événements, afin de déterminer les éléments à mettre en valeur dans la commercialisation. Pour cela, les répondants devaient juger les VVA selon onze termes les qualifiants.

¹²³ Source : questionnaire réalisé dans le cadre du mémoire, réalisation personnelle.

Figure 45 VVA et accueil d'événements professionnels¹²⁴



Les expressions choisies semblent plutôt adaptées puisqu'elles sont rejetées (« Ne correspond pas aux VVA ») par moins de 10% des personnes interrogées sauf pour les outils numériques. Ils sont également les plus jugés comme une faiblesse par plus de 20% des répondants. Ils constituent définitivement un point noir de ces structures et un frein au développement de l'accueil d'événements professionnels, de plus en plus demandeurs de nouvelles technologies. D'autres termes apparaissent pour certains comme des faiblesses : le côté *familial* (19%), la *vocation sociale* (15%) et plus marginalement la *structure associative* (12%), l'*esprit détente* (11%) et la *restauration* (11%). Néanmoins, dans la grande majorité des cas, les répondants considèrent chaque spécificité des VVA comme des atouts dans l'accueil d'événements professionnels. Si ces derniers sont si bien acceptés, alors pourquoi les organisateurs d'événements ne se tournent-ils pas spontanément vers ces structures ? Ces derniers ont été interrogés sur leurs pratiques.

Seuls vingt répondants au questionnaire organisent ou ont organisés des événements professionnels dans le cadre de leur emploi. Un chiffre faible ne permettant pas de généraliser les informations mais au moins d'amener des pistes de réflexion. Il leur a été

¹²⁴ Source : questionnaire réalisé dans le cadre du mémoire, réalisation personnelle. Question posée « Indiquez pour chaque terme s'il correspond, selon vous, à un atout ou une faiblesse des villages vacances associatifs dans l'organisation d'événements professionnels ? »

demandé s'ils en avaient déjà organisé dans un VV. Six l'avaient déjà fait, 2/3 souhaitaient recommencer et 1/3 non. Dans ceux qui n'en avait jamais organisé, un allait le faire, six souhaitaient essayer et sept ne voulaient pas tenter l'expérience, soit 50/50. Enfin, ces répondants devaient préciser pourquoi ils avaient donné cette réponse. Ceux qui souhaitent réitérer l'expérience sont partis dans le cadre d'un « *stage de musique ! C'était parfait ! Locaux, accueil etc ...* » ou ont vécu un « *séjour décontracté* ». Les personnes désirant essayer disent vouloir un « *changement de cadre* » ou ils pensent que « [...] *cela peut correspondre aux valeurs de certaines entreprises* ». Pour d'autres, le choix du VV permettrait « [...] *d'être accueillis dans des structures équipées, hors localité habituelle, et avec un coût abordable* ». Sur les deux personnes ne souhaitant pas renouveler l'expérience, l'une trouve qu'il y avait « *trop de gestion, de logistique* », peut-être dû à un manque d'accompagnement de la part de la structure. Enfin, les répondants ne souhaitant pas organiser d'événements professionnels dans un tel cadre, en ont une image négative. En effet, ils trouvent les VV « *pas assez pro* », ne « *correspond[ent] pas aux attentes* » ou encore « *n'est pas dans mon imaginaire un lieu qui donne envie* ». Enfin, un répondant pense que « *la concurrence, dédiée aux séminaires, offre des outils et une visibilité accrue* », un argument juste mais pas irrémédiable pour les VV comme il sera démontré par la suite.

2. Le benchmarking de l'offre

Cet outil a permis de recueillir les données concernant les offres séminaire de différentes structures concurrentes du VTF Les Florans. Il s'agissait d'abord de VV du Sud-Est de la France et ensuite d'établissements situés sur le territoire du Mont Ventoux. L'analyse des données permet de détecter quelles sont les tendances dans le domaine et surtout si elles correspondent aux besoins des professionnels. L'outil a tout de même révélé deux limites. D'une part, toutes les informations ne sont pas accessibles au public, la vision du secteur est donc limitée. D'autre part, la pratique peut être différente de l'offre commerciale, autant en négatif qu'en positif et il n'est possible de le constater qu'en réalisant une prestation.

2.1. Les VV du Sud-Est

Cette partie du benchmarking a été basée sur dix-huit établissements de VV situés dans le Sud-Est de la France en capacité d'accueillir des séminaires, dont le VTF Les Florans.

2.1.1 Localisation et lieux

Les VV étudiés sont majoritairement situés sur le littoral méditerranéen, c'est le cas de treize d'entre eux. La destination campagne est marginale avec seulement quatre VV dont les deux VTF et deux commerciaux, Belambra et Club Med. Enfin, un seul établissement de la marque Villages Clubs du Soleil est situé en zone urbaine mais proche de la mer puisqu'il est implanté à Marseille. Il existe donc assez peu de diversité dans l'offre. Si le territoire urbain est déjà bien maillé par les hôtels et les lieux tiers, la campagne l'est assez peu. Pourtant ce territoire pourrait fortement se développer dans les prochaines années car il correspond bien aux attentes des clients sur un retour à des valeurs de simplicité et d'authenticité.

L'accessibilité au site est un point important d'autant plus que les durées de trajet pour se rendre à un événement ont diminué ces dernières années. Or, seules huit structures sont faciles d'accès, les dix autres sont relativement éloignées des principaux axes de transport à savoir l'autoroute, une gare ou un aéroport. Il en découle des temps de trajets allongés pour rejoindre l'établissement et donc une réduction de la zone de chalandise. L'activité des structures éloignées sera plutôt tournée vers un marché de proximité pour des événements récurrents ou plus lointain en tant que destination ponctuelle.

Enfin, l'outil a permis de déterminer les classements des VV. Avec un établissement 2 étoiles, douze 3 étoiles, un seul 4 étoiles et quatre non classés, la primauté du milieu de gamme se confirme. Représentant la majorité des VV de manière globale, les structures 3 étoiles sont aussi prédominantes dans l'accueil des séminaires. Ce constat est cohérent avec les besoins des organisateurs d'événements professionnels qui privilégient le milieu de gamme et les budgets raisonnables.

2.1.2 Équipements et prestations séminaire

Pour quatre des structures étudiées, il n'a pas été possible de trouver les informations précises sur les équipements disponibles. Il s'agit des trois Azureva et d'un village Miléade. Les autres villages possèdent entre trois et douze salles, avec une moyenne de huit. Leur capacité d'accueil maximale par salle va de 104 à 600 places avec une moyenne de 273. Ce nombre peut sembler plutôt grand notamment avec la montée des *small meetings*. Néanmoins, grâce à la variété des salles, les établissements peuvent recevoir des événements de différentes tailles voire plusieurs simultanément. En revanche, l'information n'est jamais donnée quant aux possibilités d'accès des lieux de réunions aux PMR.

Le matériel de prêt est assez basique partout : écran, vidéoprojecteur, *paperboard*... Le plus souvent la sonorisation est disponible en supplément. Belambra propose également les compétences d'un technicien son et lumière, un service intéressant pour des grands événements. Aucune structure ne semble mettre à disposition d'ordinateur, de système de visioconférence, ou de retransmission en direct... Les nouvelles technologies disponibles semblent plutôt être celles de la dernière voire de l'avant dernière décennie. Enfin, si la connexion wifi existe dans tous les établissements, elle n'est pas accessible dans les salles dans 28% des cas. Sur les activités annexes, hormis chez Miléade et Club Med, les animations ne sont jamais incluses dans le prix de la prestation séminaire. En revanche, toutes les marques proposent d'organiser des activités en supplément à la demande du client.

Enfin, très peu d'organisations sont transparentes sur les prix. Seul Belambra indique ses tarifs publics qui sont de 61€/participant pour une JE et entre 123 et 187€/participant en séminaire résidentiel selon le VV.

2.1.3 Restauration et hébergement

Dans les dix-huit VV étudiés, la restauration sur place existe à chaque fois et les capacités d'accueil sont grandes. De plus, la majorité des établissements dispose d'une

terrasse. La formule buffet est présente dans toutes les structures et la moitié d'entre elles proposent également un service à l'assiette sur demande. Peu d'informations sont données sur les pauses. VTF et Azureva en incluent deux classiques et en proposent des plus élaborées en supplément. Chez Belambra, les pauses incluses sont plus travaillées.

Pour les hébergements, les villages proposent des chambres ou des appartements. Il est difficile de déterminer la capacité réelle de chaque établissement car les logements n'accueillent pas toujours le même nombre de personnes, selon leur configuration. En revanche, il est possible de déterminer un nombre minimal.

Au regard des différentes informations recueillies, il apparaît que les places disponibles en restauration et hébergements sont toujours en adéquation avec les capacités d'accueil des espaces de travail. Les établissements peuvent donc nourrir en simultané tous les participants et les héberger sur site.

2.2. Les établissements locaux

Cette partie de l'étude a été réalisée sur sept établissements implantés dans les villages autour de Bédoin et donc du VTF Les Florans.

2.2.1 Lieux, équipements et prestations séminaires

Toutes les structures analysées sont situées sur le segment du haut de gamme voire du luxe. Il s'agit de châteaux, de domaines viticoles, d'anciennes demeures de maître... Trois des établissements sont classés : une maison d'hôte a trois épis, un château 4 étoiles et un autre 5 étoiles. Les structures sont plutôt petites, elles disposent d'une ou deux salles, le maximum est de cinq pour le Château de Tourreau. La capacité d'accueil moyenne des espaces de réunion est de 114 personnes mais avec de grandes disparités. Certaines structures comme le Mas des Songes peuvent recevoir un maximum de quarante personnes ou le Château de Tourreau soixante participants. De son côté, le Domaine de Beauregard possède une seule salle mais peut accueillir 250 personnes. Les équipements disponibles pour l'organisation de séminaires sont encore une fois assez

basiques, avec souvent un écran et un vidéoprojecteur. Ce dernier n'est parfois même pas inclus dans le prix. Sur les informations recueillies, le wifi est toujours accessible dans les salles. Par ailleurs, il n'existe pas d'animation incluse dans les prestations séminaires, sauf pour le Château Pesquié qui prévoit une visite de sa cave. Quatre des structures proposent d'organiser des activités en supplément sur demande.

Comme pour les VV, les tarifs sont rarement indiqués mais il est possible de supposer qu'au vu du standing des établissements, ils sont plutôt élevés. Au Château de Tourreau la JE est proposée à 89€/participant et au Mas des Songes à 54€, un tarif plus raisonnable. Ce dernier propose le séminaire résidentiel à 180€/participant.

2.2.2 Restauration et hébergement

Quatre établissements proposent une restauration sur place avec des formules assez diverses :

- Mas de Cocagne : table d'hôte ou traiteur pour des événements plus importants ;
- Mas des Songes : service à l'assiette de produits frais et régionaux ;
- Château Pesquié : pique-nique à la belle saison ou buffet terroir ;
- Château de Mazan : formule bistronomique et possibilité de gastronomie le soir.

Ces prestations sont plutôt originales, elles représentent un coût mais peuvent permettre de marquer la différence. Néanmoins, ces formules ne sont pas forcément adaptées pour des événements accueillant un grand nombre de personnes. Les établissements ne disposant pas de la restauration sur site permettent tous la venue de prestataires extérieurs. Au Château de Tourreau, le plateau traiteur est même inclus dans le prix de la JE. Ce dernier et le Mas des Songes incluent deux pauses classiques et le second offre le café d'accueil. Le Château Pesquié met à disposition une pause permanente.

Quatre structures disposent d'hébergements :

- Mas de Cocagne : 19 lits ;
- Mas des Songes : 5 chambres ;
- Château de Tourreau : 29 lits ;
- Château de Mazan : 31 chambres.

Elles possèdent toutes peu de places d'hébergement. De ce fait, les structures n'offrent pas une adéquation entre la capacité d'accueil des événements et les logements sur site. Ces lieux sont donc plus adaptés pour des événements de proximité sans hébergement et des JE.

2.3. L'offre du VTF Les Florans face à ses concurrents

2.3.1 Localisation et lieux

En comparaison des autres VV du secteur, Les Florans est l'un des rares situés en campagne. Il est important de le valoriser en jouant sur le côté nature du site. La situation géographique éloignée pourrait constituer un frein mais c'est également le cas pour une bonne part de ses concurrents VV. De plus, comme la majorité des établissements, Les Florans sont classés 3 étoiles, un segment concurrentiel et d'autant plus dans ce secteur des événements professionnels. Il est donc important de valoriser les atouts de l'établissement et surtout de se démarquer.

En revanche dans son secteur du Ventoux, être un VV est atypique face aux autres établissements concurrents. En effet, ce sont souvent des domaines ou des châteaux et situés sur le segment du haut de gamme. Cette différence peut constituer une force si elle est correctement valorisée car le village Les Florans n'a pas de réel concurrent direct dans son secteur.

2.3.2 Équipements séminaire

Concernant les espaces d'accueil, chez VTF les capacités maximales par salle sont plus petites que dans les autres VV. En effet, avec 104 places pour le village de Céreste et 110 pour celui de Bédoin, ils n'ont aucune commune mesure avec des établissements comme le Belambra de l'Isle-sur-la-Sorgue (situé à 45 minutes au sud du VTF Les Florans) et ses 500 places ou le Club Med d'Opio qui dispose de 600 places. En revanche, dans son secteur géographique, le village Les Florans possède une bonne capacité

d'accueil étant donné le nombre de salles et leurs capacités. Le matériel à disposition est sommaire mais c'est le cas dans toutes les structures. Néanmoins, les informations disponibles ne permettent pas de savoir quelle est la qualité de celui-ci et cela peut réserver de mauvaises surprises pour les clients. Comparé à d'autres établissements, Les Florans ont l'avantage de tout inclure dans le prix de la prestation (hormis la sonorisation qui est rarement demandée). Le wifi est disponible dans les salles, c'est aujourd'hui essentiel mais pourtant toutes les structures ne le proposent pas encore. Il est possible de remarquer qu'il existe un véritable décalage entre les nouveaux besoins des organisateurs et les solutions mises à disposition. Le village Les Florans n'est pas en retard vis-à-vis de ses concurrents directs, VV et établissements de proximité, mais il l'est probablement face à d'autres structures plus modernes et des lieux spécialement dédiés à l'accueil d'événements.

Par ailleurs, il serait intéressant d'inclure des animations ou des activités dans le programme. Elles pourraient être proposées gratuitement grâce à l'animateur du village ou à moindre coût avec des partenaires locaux. Dans ce second cas, le prix pourrait être inclus dans le tarif par participant de manière « transparente » en margeant un peu plus le prix des salles, par exemple. Il pourrait également être intéressant de créer des packages de séjours séminaires avec activités, afin de proposer des formules clés en main pour les organisateurs et de valoriser la destination.

Le VTF Les Florans dispose d'un autre avantage comparé à ses concurrents : les tarifs. D'une part, la marque joue la transparence en affichant ses prix publics contrairement à beaucoup de lieux. De plus, ils sont peu élevés comparé aux autres tarifs affichés. Dans le secteur du Ventoux, tous les établissements tendent plutôt vers le haut de gamme et le village Les Florans se trouve donc seul avec une proposition de tarifs de moyenne gamme.

2.3.3 Restauration et hébergement

Face aux autres VV, Les Florans se situent dans la norme sur la partie restauration, autant pour la capacité d'accueil, que les formules proposées ou les pauses.

Au-delà d'offrir une prestation qualitative, l'important est de se démarquer en s'appuyant sur les nouvelles attentes des organisateurs. Il est possible de s'inspirer des établissements locaux proposant des formules originales. Le village doit également valoriser ses pratiques. Par exemple les pauses sont souvent réalisées en extérieur, un point fort qui offre une plus-value sans coût supplémentaire.

Pour les hébergements, Les Florans sont également dans la moyenne face à ses concurrents VV. En revanche sur son territoire, il est le seul établissement disposant d'autant d'hébergements et à des tarifs aussi abordables. Il possède des ressources permettant de capter des événements que les autres ne peuvent pas recevoir, notamment sur une clientèle lointaine ayant besoin de se loger sur place et intéressée par cette destination spécifique.

Au vu de l'ensemble de ces éléments, il apparaît que le VV Les Florans aurait tout intérêt à centrer son offre sur des événements de proximité, de moyenne et petite taille, avec des budgets modestes. Pour les clients plus éloignés, il est important de bien vendre la capacité d'accueil en hébergement. Il faut également valoriser la destination en tant que territoire permettant l'alliance de la découverte, du sport et bien entendu du travail.

3. Le benchmarking de la communication

Cet outil a été l'occasion d'examiner la communication numérique des différentes marques de VV et des établissements du territoire du Ventoux. L'analyse des données récoltées a permis de déterminer quelles sont les pratiques des structures et surtout vérifier si elles correspondent à celles des professionnels. L'outil présente deux limites. D'une part, les recherches sont restreintes à la communication numérique, il était difficile d'obtenir les informations sur d'autres canaux utilisés. D'autre part, il manque les données concernant les pratiques de communication directe des structures, notamment dans leurs territoires.

3.1. Les pratiques des établissements

3.1.1 La présence en ligne

Toutes les entités étudiées possèdent un site web à l'exception d'un établissement local qui dispose seulement d'une page Facebook. Pour 71% d'entre eux l'utilisation sur mobile est optimisée, une fonction essentielle tant ce support est de plus en plus utilisé. Sur l'ensemble des structures étudiées, une large part est présente sur les réseaux sociaux mais des disparités existent quant à ceux choisis.

Tableau 15 Utilisation des réseaux sociaux dans les marques et établissements étudiés¹²⁵

	Facebook	Instagram	Twitter	Pinterest
Nombre d'établissements l'utilisant	11	7	6	5
Pourcentage	79%	50%	43%	36%

	YouTube	Google +	LinkedIn	LinkedIn événementiel (pour les VV)
Nombre d'établissements l'utilisant	5	1	9	4
Pourcentage	36%	7%	64%	57%

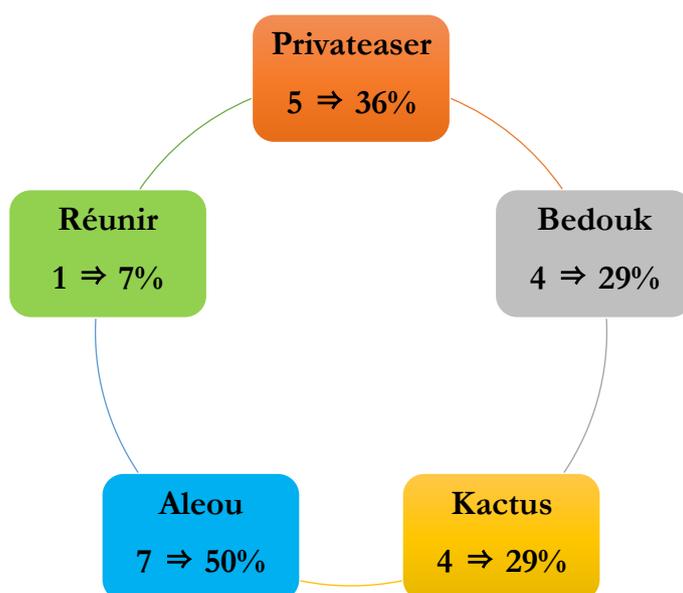
Une large majorité utilise Facebook et la moitié Instagram, les réseaux les plus populaires et faciles d'utilisation. Néanmoins, le plus souvent les pages sont utilisées pour promouvoir les activités de la structure de manière globale et pas seulement centrées sur l'événementiel. Pour rappel, les réseaux ne sont de toute manière pas encore exploités par les commanditaires mais peut-être que les pratiques vont changer dans les prochaines années. En revanche, l'utilisation de LinkedIn, le réseau des professionnels peut s'avérer utile. Effectivement, plus de la moitié des entités y sont présentes. Dans les marques de VV, seule la moitié dispose d'une deuxième page LinkedIn axée autour de l'activité

¹²⁵ Source : comptage effectué sur les réseaux sociaux au cours du mois d'août 2020, réalisation personnelle.

d'événementielle, alors que cette page pourrait s'avérer la plus efficace pour cibler les professionnels organisant des événements.

Ensuite, le benchmarking a permis d'étudier le référencement des entités sur des sites spécialisés dans le recensement de lieux accueillant des événements.

Figure 46 Présence des marques et établissements sur des sites spécialisés dans les événements ¹²⁶



La présence sur les différents sites est faible voire extrêmement faible. Seul Aleou recense 50% des entités mais ce dernier est très basique et ne constitue pas une vitrine de qualité. Pour les marques, elles choisissent souvent de s'inscrire sur un à trois sites sauf VVF qui n'est présent sur aucun et Club Med qui est présent sur quatre. Du côté des établissements locaux, seuls trois sur sept sont référencés sur au moins un site. Ces outils sont encore assez peu utilisés alors qu'ils constituent des bases de données intéressantes car très ciblées dans la recherche de lieux d'accueil d'événements. Ils permettent à des commanditaires agissant de plus en plus souvent seuls, de trouver facilement de nouveaux prestataires en filtrant les recherches selon leurs critères, d'où l'importance d'être présent mais avec une description complète.

¹²⁶ Source : comptage effectué sur les différents sites au cours du mois d'août 2020, réalisation personnelle. Indication du nombre et du pourcentage de structures présentes sur chaque site.

3.1.2 La présentation

Dans les marques de VV, toutes possèdent au moins une page dédiée à leur offre séminaire, à l'exception d'Azurera qui propose seulement une fiche PDF. Belambra et Azureva ne disposent pas de pages séminaire dédiées pour chaque établissement. Chez Miléade, il existe une page par établissement mais elle est axée sur l'accueil des groupes de manière générale. Dans les établissements locaux, seuls trois possèdent une page dédiée à l'offre séminaire. Cette absence de support dédié implique nécessairement un référencement moins efficace sur les moteurs de recherche. Les photos des lieux sont présentes chez tous sauf Azureva qui ne dispose pas de page séminaire. En revanche, la vidéo existe seulement sur les sites de trois entités : VVF, Club Med et Château Pesquié. Pourtant, elle constitue un véritable atout car elle rend la présentation vivante et permet aux organisateurs de mieux se projeter sans avoir besoin de se déplacer. 64% des structures réalisent une description simple des lieux mais il existe de grandes disparités entre les deux niveaux car presque toutes les marques de VV y ont recours. De toutes les structures étudiées, les plans des lieux n'existent que chez VVF, Miléade et Belambra et seule cette dernière fournit des plans des salles. La description des prestations n'est réalisée que par 36% des entités et une seule marque de VV s'est attelée à cet exercice, Belambra. Pourtant, il semble essentiel pour un commanditaire de savoir ce qui peut lui être proposé. Hormis Club Med qui ébauche quelques idées, aucun établissement ne met en avant son potentiel selon des objectifs d'événements.

Les avis clients ne sont présents que chez Villages Clubs du Soleil pour les marques mais ils existent sur cinq sites d'acteurs locaux. Les retours clients peuvent être perçus comme un gage de transparence mais également comme un trompe l'œil puisque les avis indiqués ne sont souvent que positifs. Néanmoins, cela rassure les clients potentiels et peut les inciter à aller regarder des avis sur d'autres sites. Enfin, les moyens de contact indiqués sont très fluctuants selon les marques de VV. Pour chaque moyen comptabilisé dans le benchmarking, environ la moitié des marques l'utilise sauf pour le mail direct des établissements qui n'est jamais indiqué. Seuls VTF, VVF et Belambra laissent l'opportunité aux personnes intéressées par une structure de la contacter directement par téléphone. Pour les établissements locaux, tous indiquent un numéro de téléphone et un

mail, sauf Mas de Cocagne qui privilégie le formulaire de contact plutôt que les mails. La relation est plus directe dans ces structures ce qui est normal car ce sont des établissements indépendants.

3.2. La communication de l'établissement Les Florans face à ses concurrents

VTF est présent en ligne tout comme ses concurrents grâce à un site web et des pages dédiées aux différents VV. Aujourd'hui, c'est un minimum à assurer. Il pourrait être pertinent de dynamiser le design du site séminaire qui semble vieillot par rapport à d'autres. Il faudrait également que la marque soit plus présente sur un maximum de sites spécialisés, afin de ne perdre aucune opportunité. En effet, les commanditaires ne vont pas particulièrement consulter plusieurs sites s'ils trouvent des propositions qui leur conviennent dès le premier visité.

Il apparaît que Belambra propose une communication assez complète sur l'offre séminaire générale. Même si c'est une marque du secteur commercial avec probablement plus de moyens, il est possible de s'inspirer de ses méthodes pour améliorer celles utilisées pour la communication en ligne du VV Les Florans. Ajouter un plan du village et des salles, détailler les prestations proposées... seraient par exemple des ajouts faciles, peu coûteux et pourtant très vendeurs. Enfin, aucun des établissements ne valorise son potentiel selon des objectifs ciblés d'événements, le proposer constituerait un élément de démarcation face aux concurrents.

Chapitre 3 Les préconisations pour le développement de l'activité séminaire au village Les Florans

Après avoir réalisé le diagnostic du village Les Florans et présenté les résultats obtenus, il est maintenant temps d'exposer les préconisations. Afin de proposer des actions au plus proche de la réalité, les recherches ont d'abord été complétées par une étude de marché. Ensuite, les préconisations se décomposent en deux parties. Premièrement concernant l'offre, l'objectif est de la rendre plus attractive en s'adaptant aux nouvelles attentes des commanditaires. Dans un second temps, les actions s'intéressent à la communication et à la commercialisation, à travers un plan d'action commercial pour les trois prochaines années.

1. L'étude de marché

La toute première action à mettre en place est la réalisation d'une étude de marché sur l'établissement Les Florans.



ACTION N°1

Réaliser une étude de marché

 <h4>PROBLÈME</h4> <p>Avant de choisir les actions à mettre en place pour développer l'activité événementielle au sein des Florans, il semblait indispensable de mieux comprendre le produit ainsi que tout son environnement.</p>	 <h4>SOLUTION</h4> <p>Afin de bien cerner tous les éléments entourant le VV des Florans et ses offres, il était indispensable de réaliser une étude de marché complète.</p>
---	--



DESCRIPTION

L'étude s'est essentiellement centrée sur l'activité événementielle mais a également pris en compte la vocation première du VV à savoir l'accueil des vacanciers. Elle a été décomposée en quatre parties :

- Analyse de l'établissement des Florans : forces et faiblesses ;
- Analyse de l'environnement (sectoriel, économique, législatif...) ;
- Analyse de la concurrence directe et indirecte ;
- Analyse de la clientèle existante et potentielle.

MOYENS



Équivalent 8 jours de travail



Stagiaire direction



Aucun



ÉVALUATION

Présentation de l'étude de marché à la direction de l'établissement

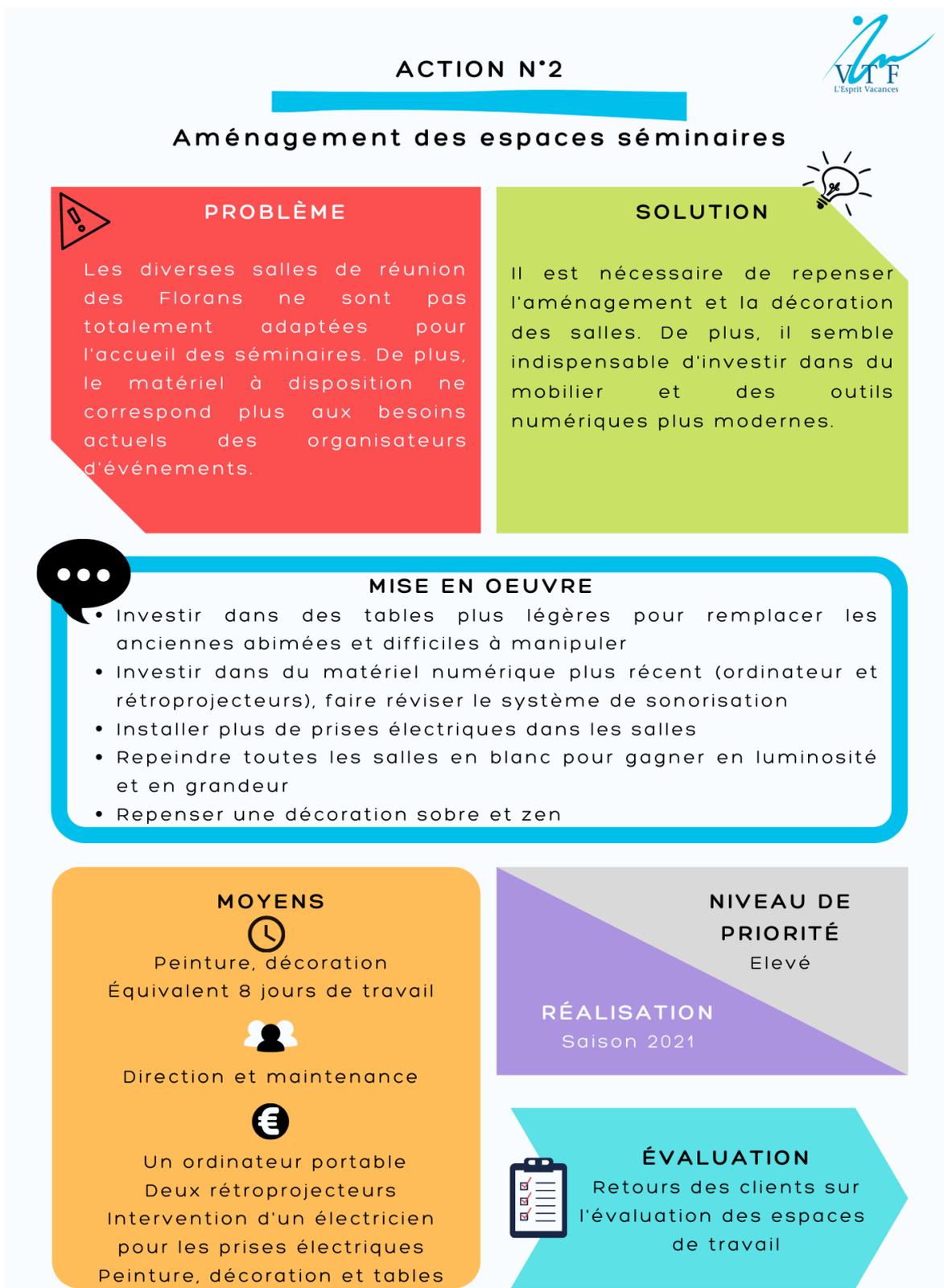
Cette étude a été en partie réalisée dans le cadre du mémoire et complétée par la suite ; néanmoins elle gagnerait à être étoffée. De plus, il serait nécessaire de compiler l'ensemble des données dans un document unique. Enfin, sa présentation à la direction du VV n'a pas pu être effectuée.

2. Les actions sur l'offre

Comme vu précédemment, la concurrence dans le secteur des événements professionnels est aujourd'hui forte et variée. Il est donc important dans un premier temps de s'attacher à proposer un produit au plus proche des attentes des organisateurs. D'autre part, il est pertinent de proposer une offre qui se démarque des concurrents afin de capter de nouveaux clients. Les deux premières actions sont centrées sur l'aménagement des espaces, les deux suivantes sur la restauration, puis deux actions sur les activités annexes et enfin une dernière est liée au suivi de la satisfaction.

2.1. Adaptation du produit

Comme expliqué dans le diagnostic, les salles du village Les Florans ne sont pas optimisées pour l'accueil des séminaires. Quelques aménagements permettraient de les améliorer.



Concernant les chambres, si elles conviennent plutôt bien aux familles, certains éléments sont manquants pour satisfaire une clientèle professionnelle. Des aménagements seraient appréciables et bénéficieraient à tous les clients du VV.



ACTION N°3

Aménagement des chambres

 <p>PROBLÈME</p> <p>Les chambres des Florans sont vieillissantes et surtout adaptées pour une clientèle loisir. Les participants des séminaires n'ont pas les mêmes besoins que ces derniers en termes d'équipements à disposition.</p>	 <p>SOLUTION</p> <p>Afin de mieux répondre aux attentes de la clientèle séminaire, il sera nécessaire de réaliser des aménagements dans les chambres. Ces changements impacteraient également positivement le séjour des autres clients.</p>
---	--



MISE EN OEUVRE

- Refaire la peinture et changer le mobilier des salles de bain (SDB)
- Investir dans des lampes de bureau
- Installer plus de prises électriques dans les chambres afin de pouvoir brancher et recharger plusieurs appareils
- Étendre le wifi dans les bâtiments Montmirail et Ventoux

<p>MOYENS</p>  <p>Choix du mobilier et des prestataires 5 heures</p>  <p>Direction et maintenance</p>  <p>Lampes de bureau Coup de neuf dans les SDB par une entreprise extérieure Intervention d'un électricien pour les prises Bornes wifi dans les bâtiments</p>	<p>NIVEAU DE PRIORITÉ Faible</p> <p>RÉALISATION Saison 2023</p>  <p>ÉVALUATION Retours des clients sur l'évaluation des chambres</p>
---	--

2.2. Se démarquer sur la restauration

Comme expliqué précédemment, la restauration est un des points sur lequel les organisateurs font le plus souvent part de leur mécontentement. Malgré les restrictions de budget, elle reste un élément important de la prestation.



ACTION N°4

Proposer d'autres prestations restauration



PROBLÈME

Les propositions de repas dans le cadre de l'offre séminaire sont assez classiques : buffets au petit-déjeuner et déjeuner, service à l'assiette le soir avec menus prédéfinis. Ces formules ne permettent pas de se démarquer des concurrents VV.

SOLUTION

Même si le service au restaurant reste la formule la plus prisée des organisateurs, d'autres se développent pour répondre à des contraintes de temps, notamment le midi. De plus, certains lieux offrent des formules originales dont il serait possible de s'inspirer.



MISE EN OEUVRE

- Réflexion du chef sur :
 - d'autres formes de repas à proposer : plateaux repas, buffet debout, "pique-nique" dans le parc...
 - d'autres menus : à la carte, barbecue, végétarien...
- Mettre en avant les produits frais, de saison, locaux et le fait maison
- Calcul du coût de revient des différentes formules et menus pour ajuster les tarifs

MOYENS



Réflexion sur les menus
Tests de nouvelles recettes



Cuisine



Compensation des coûts supplémentaires avec un ajustement des tarifs

NIVEAU DE PRIORITÉ

Moyenne

RÉALISATION

Saison 2021

ÉVALUATION



Retours des clients sur l'évaluation de la restauration

Les pauses constituent un élément de la prestation restauration et un manque de qualité peut contribuer à la dégradation de l'image du prestataire vis-à-vis des organisateurs.



ACTION N°5

Améliorer les pauses



PROBLÈME

Les propositions de pauses dans le cadre de l'offre séminaire sont très classiques. Ces formules ne permettent pas de se démarquer des concurrents VV et se situent parfois même à un niveau inférieur.



SOLUTION

La pause même si elle peut apparaître comme un élément secondaire ne doit pas être négligée par les structures. Au même titre que les repas, les organisateurs apprécient une offre qualitative et des propositions de produits frais.



MISE EN OEUVRE

- Proposer une pause incluse plus qualitative, en utilisant prioritairement des produits frais, locaux et de saison
- Concevoir trois propositions de pauses élaborées mêlant produits sucrés /salés, dont au moins une partie sont fait maison
- Calcul du coût de revient des nouveaux produits utilisés pour ajuster les tarifs de la pause incluse et celles en supplément

MOYENS



Réflexion sur les pauses
Recherche de produits locaux
Tests des recettes



Cuisine



Compensation des coûts supplémentaires avec un ajustement des tarifs

NIVEAU DE PRIORITÉ

Moyenne

RÉALISATION

Saison 2021

ÉVALUATION

Retours des clients sur l'évaluation de la restauration



2.3. Se démarquer sur les activités annexes

Pour attirer de nouveaux clients, il ne suffit plus d'offrir une prestation de qualité, il faut aussi vendre de l'originalité. Un des axes pour se démarquer serait de proposer des activités annexes. Celles-ci pour être acceptées par les organisateurs doivent présenter un intérêt comme récompenser les participants, développer la cohésion d'équipe...



ACTION N°6

Proposer des activités sur site



PROBLÈME

Les programmes des séminaires sont toujours très chargés et souvent déjà élaborés lorsque le village prend contact avec l'organisateur. Il n'est donc même pas possible de lui proposer des activités annexes alors qu'il aurait pu être intéressé.



SOLUTION

Il serait possible de proposer des animations courtes en fin de journée, directement sur place pour éviter les temps de déplacement. La région regorge de producteurs qui pourraient être intéressés pour venir présenter leurs produits et les proposer à la vente. Cette prestation permettrait de se démarquer à moindre coût.



MISE EN OEUVRE

- Réfléchir à des animations adaptées pour ce public
- Choisir des partenaires pouvant réaliser une courte animation/vente, en fin de journée : Domaine Les Patys (huile d'olives et vins bio), La Ruchofruits (confitures artisanales), VMV (vins du Ventoux et des alentours...), Miel@fleurs (miels bio)...
- Contacter les partenaires pour définir les modalités avec eux
- Contacter les organisateurs pour définir leurs attentes

MOYENS



Réflexion sur les activités
Contact des partenaires



Animation



Animations gratuites

NIVEAU DE PRIORITÉ

Moyenne

RÉALISATION

Saison 2021



ÉVALUATION

Retours des clients
sur la qualité du séjour

Au-delà de petites activités comme proposées dans l'action n°6, certains organisateurs souhaitent pouvoir bénéficier d'un programme alternant temps de travail et loisir. Une formule plus élaborée permettrait également de capter des événements de *team-building*.



ACTION N°7

Élaborer des packages séminaire-découverte

 <p>PROBLÈME</p> <p>Les organisateurs de séminaires incluent de moins en moins d'activités annexes dans leurs séjours pour des problématiques de coûts et de temps. Elles représentent pourtant une réelle plus value pour les participants.</p>	 <p>SOLUTION</p> <p>La création de packages clé en main mêlant temps de travail et activités pourrait intéresser certains organisateurs. Pour cela, il faudrait mettre en avant les avantages de ces temps hors travail : motivation des collaborateurs, cohésion d'équipe... tout en limitant les coûts engendrés.</p>
--	---



MISE EN OEUVRE

- Choisir des activités adaptées et locales, à la demi-journée, journée et soirée
- Négocier les tarifs avec les prestataires
- Élaborer des packages de 2 à 5 jours avec des thématiques : retour à la nature, sensations fortes, découverte du terroir...
- Commercialiser les packages en collaboration avec les commerciaux du groupe

<p>MOYENS</p> <p> Élaboration des packages</p> <p> Animation, responsable d'hébergement et commerciaux</p> <p> Coût supplémentaire répercuté dans le prix des forfaits</p>	<p>NIVEAU DE PRIORITÉ Faible</p> <p>RÉALISATION Saison 2023</p> <p>ÉVALUATION Taux d'achat des packages sur l'ensemble des séjours séminaires réservés</p> 
--	---

2.4. S'améliorer par les retours clients

Afin de parfaire l'offre séminaire, il semble approprié de demander l'avis des clients à la fin de leur séjour. Pour être efficace, le suivi de la satisfaction doit être formalisé. De plus, les organisateurs autant que les participants devraient pouvoir donner leur avis.



3. Le plan d'action commercial

3.1. Présentation du plan

Dans le but de développer l'activité séminaire sur le site de Bédoin, il est nécessaire après avoir travaillé sur l'offre, de s'intéresser à la partie commercialisation. Les actions détaillées par la suite découlent de l'ébauche d'un plan d'action commercial établi sur trois ans. Il s'articule comme suit.

Tableau 16 Plan d'action commercial pour le VTF Les Florans¹²⁷

Enjeu	
Commercialiser plus de séminaires sur le VV Les Florans	
Stratégie 1 Mieux communiquer sur les offres existantes	Stratégie 2 Mettre en place une nouvelle organisation de la commercialisation
Action 9 Élaborer un nouveau document de présentation	Action 12 Créer un poste hybride de commercial.e
Action 10 Améliorer la visibilité en ligne	Action 13 Effectuer la prospection depuis le VV
Action 11 Faire connaître la marque VTF et son offre séminaire	

3.2. Mieux communiquer sur les offres existantes : les actions

La première action à mener serait de compléter la plaquette de présentation du VV. Celle-ci doit reprendre les informations essentielles tout en mettant en avant le potentiel de ce lieu plutôt atypique : un ancien domaine agricole de charme, niché au pied du Mont Ventoux. Elle devrait aussi mettre l'accent sur l'humain, par exemple par une présentation de l'équipe qui constitue l'âme du VV et lui apporte ce petit quelque

¹²⁷ Source : réalisation personnelle

chose en plus. Enfin, il sera important de mettre en avant le professionnalisme de la structure, un gage de qualité particulièrement recherché par les organisateurs.

ACTION N°9



Élaborer un nouveau document de présentation

PROBLÈME

Dans les supports de communication utilisés pour promouvoir l'offre séminaire des Florans, certaines informations sont manquantes. Ces lacunes peuvent bloquer des ventes car des commanditaires n'auront pas cherché à obtenir plus d'informations sur le lieu et en auront choisi un autre.

SOLUTION

Il est nécessaire de compléter les outils les plus utilisés, à commencer par la plaquette d'informations utilisable dans le cadre de la prospection, autant par le VV que par les commerciaux. Ensuite, il s'agit du site web séminaire qui constitue la première vitrine en ligne de l'établissement.



MISE EN OEUVRE

- Recenser les informations manquantes sur les différents supports
- Compiler les informations et créer de nouveaux outils de présentation (exemple : carte du village)
- Concevoir une nouvelle plaquette de présentation plus complète et attractive
- Alimenter la page web du VV avec les informations complémentaires et dynamiser le design du site

MOYENS

Recensement des informations
Conception d'une nouvelle plaquette et dynamisation du site web

Services commercial, marketing et communication, direction du VV

Aucun

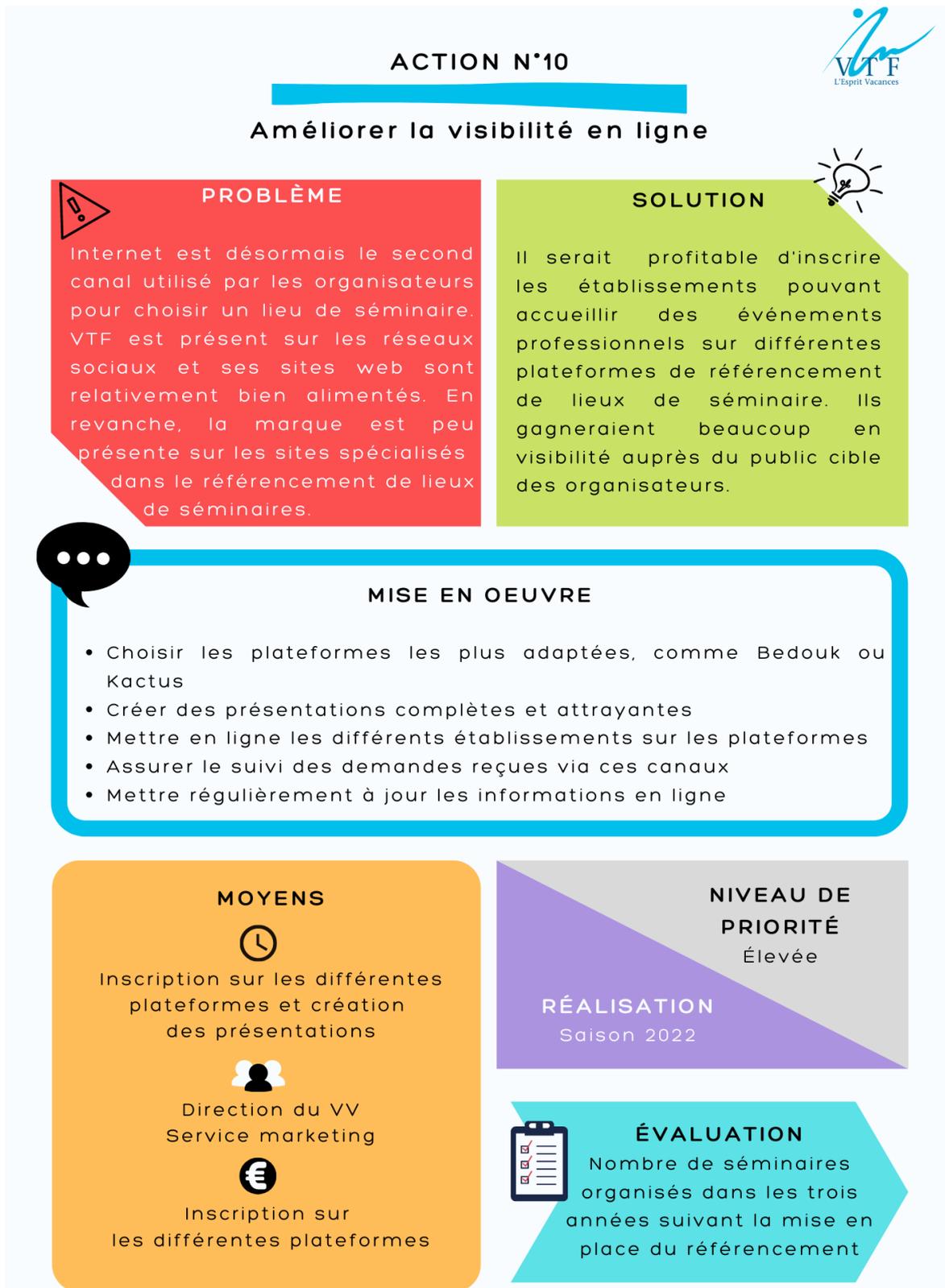
NIVEAU DE PRIORITÉ
Élevée

RÉALISATION
Saison 2022

ÉVALUATION

Taux de captation de la clientèle à partir :
- des plaquettes distribuées
- du site web

Ensuite, pour conquérir un plus large public, le VV doit être plus largement présent en ligne et notamment sur les sites spécialisés recensant les lieux de séminaires.



Enfin, il existe pour la marque VTF un problème de notoriété. Afin que plus de personnes aient connaissance de l'existence du village Les Florans, il faudrait également que la marque entière soit plus connue et présente au niveau national.



ACTION N°11

Faire connaître la marque VTF et son offre séminaire

 <p>PROBLÈME</p> <p>La marque VTF est aujourd'hui très peu connue du grand public, selon l'étude d'image menée précédemment. A fortiori son offre séminaire l'est également peu auprès des organisateurs d'événements.</p>	 <p>SOLUTION</p> <p>La marque doit accroître sa notoriété et deux solutions peuvent être envisagées. D'une part, VTF pourrait s'engager dans une campagne de communication nationale auprès du grand public. D'autre part, elle devrait développer plus de partenariats avec différents types d'organismes.</p>
--	---



MISE EN OEUVRE

- Déterminer les points forts à mettre en avant dans la communication
- Déterminer les canaux de communication à privilégier
- Créer et diffuser la campagne de promotion
- Recenser les structures susceptibles de conclure des partenariats avec VTF : organismes publics, entreprises, associations, fédérations sportives...
- Prendre contact avec les structures et négocier les partenariats

<p>MOYENS</p> <p></p> <p>Création et diffusion de la campagne de promotion Prospection pour les partenariats</p> <p></p> <p>Services marketing, communication Commerciaux</p> <p></p> <p>Campagne de promotion selon les mediums choisis Réductions accordées aux partenaires</p>	<p>NIVEAU DE PRIORITÉ Moyenne</p> <p>RÉALISATION Saison 2023</p> <p>ÉVALUATION</p> <p></p> <p>1 - Connaissance de la marque auprès du grand public 2 - Évolution du nombre de réservations</p>
---	--

3.3. Mettre en place une nouvelle organisation de la commercialisation : les actions

Actuellement, les commerciaux de région vendent l'ensemble des établissements VTF et pour tous types de groupes. De ce fait, ils connaissent moins bien chaque structure et de plus, ils peuvent rarement (voire jamais) être sur site pendant les séjours. Plusieurs solutions pouvaient être envisagées afin d'améliorer ce fonctionnement.

La première nécessiterait un changement de l'organisation du service commercial. Les commerciaux régionaux auraient en charge quelques villages sur un territoire limité mais ils s'occuperaient de clients présents sur tout le territoire. Cette répartition leur permettrait de mieux connaître les structures et donc de vendre des produits adaptés aux besoins des groupes. Ils auraient également la possibilité de rencontrer leurs clients pendant leurs séjours puisqu'ils seraient basés sur la région. Enfin, ils pourraient surtout réaliser une prospection de proximité, totalement adaptée dans le cas des séminaires et des JE. Néanmoins, ce changement nécessiterait une refonte totale de ce service qui n'est pas à l'ordre du jour.

La deuxième solution serait d'engager un.e commercial.le séminaire comme cela avait été le cas quelques années en arrière. Assez peu de villages VTF accueillent ce type d'événements, une seule personne serait donc suffisante. En revanche, elle ne pourrait pas travailler sur une clientèle de proximité puisque les établissements sont situés sur tout le territoire.

La dernière solution serait de déléguer une partie de la commercialisation sur site. La personne en charge de vendre les séjours auraient une très bonne connaissance de l'établissement et de son territoire. Dans le cas du village Les Florans, cela permettrait également de pérenniser un emploi à l'année avec la mission de commercialisation, comme c'est le cas dans d'autres VV. Cette dernière proposition a été retenue.

ACTION N°12

Créer un poste hybride de commercial.e



MISE EN OEUVRE

- Définir avec le siège les contours de ces nouvelles attributions
- Redéfinir la répartition des tâches entre le/la directeur.rice, le/la responsable d'hébergement et le/la réceptionniste
- Recruter un personne possédant la double compétence de commercial.e et responsable d'hébergement
- Former la personne aux spécificités du village des Florans



Enfin, ce.tte nouveau.lle commercial.e aurait pour mission de prospector une clientèle de proximité pour l'organisation d'événements professionnels.

ACTION N°13



Effectuer la prospection depuis le VV



PROBLÈME

Comme expliqué dans l'action n°12 le système de commercialisation actuel ne permet pas de travailler un marché de proximité. Pourtant, c'est là où se trouve la majorité des potentiels clients séminaires.

SOLUTIONS

Le futur responsable d'hébergement - commercial.le aura en charge la prospection de clients séminaires. La suite de la commercialisation pourra être réalisée au siège ou sur site, selon les modalités définies avec le siège (voir action n°12).



MISE EN OEUVRE

- Recenser les potentiels clients
- Prendre contact avec eux et solliciter un rendez-vous
- Effectuer les suivis de contact
- Remonter les demandes au siège
- OU formaliser les devis et contrats
- Préparer l'arrivée du séminaire
- Être la personne référente sur site durant le séjour
- Effectuer le suivi post-séjour

MOYENS



1/2 journée à 2 journées / semaine consacrées à la commercialisation, selon les périodes



Responsable d'hébergement - commercial.le



Voir action n°12

NIVEAU DE PRIORITÉ

Moyenne

RÉALISATION

Saison 2023



ÉVALUATION

Évolution du chiffre d'affaires séminaire sur les trois années après la mise en place du nouveau fonctionnement

Pour les JE, la zone de prospection devra se limiter à une heure de route autour du VV, soit le territoire du Ventoux ainsi que les villes d'Orange et d'Avignon. Pour des séminaires résidentiels, il sera possible d'élargir cette zone à deux heures. Deux types de clientèles prioritaires seront visés. La première sera d'hyper proximité avec un petit budget et la seconde plus lointaine mais cherchant un lieu dans ce territoire spécifique disposant d'une grande capacité d'accueil et d'hébergement.

Conclusion partie 3

Cette ultime partie a permis de dresser un panorama de la situation actuelle du VTF Les Florans, tant dans son fonctionnement que face à la concurrence. Des actions pour développer l'activité séminaire dans le futur ont également été proposées.

Concernant l'offre, le VV Les Florans est un établissement de charme situé dans une région attrayante sur de nombreux domaines : sportif, historique, gastronomique... Cette destination de campagne est plutôt originale au vu des autres VV recevant des séminaires dans le Sud-Est. L'établissement dispose de bonnes capacités d'accueil avec plusieurs salles de différentes tailles, de nombreux hébergements et un grand restaurant. Bien qu'il soit similaire voire inférieur en taille aux autres VV concurrents, il reste supérieur aux structures locales. Toutefois, il existe des problèmes d'adaptation de certaines infrastructures, comme le matériel séminaire ou les hébergements, et d'une partie de l'offre de restauration. En comparant les établissements concurrents directs, il apparaît que leurs lacunes sont souvent similaires. Néanmoins d'autres concurrents indirects comme les hôtels, peuvent proposer une offre de meilleure qualité et il n'est pas possible de miser seulement sur la non-standardisation du lieu pour se démarquer. Il sera important d'être très attentif dans les prochaines années aux tendances qui vont s'accroître et probablement devenir incontournables, notamment les outils numériques. Enfin sur la question des tarifs, le village est bien positionné, se situant même en dessous des budgets moyens des organisateurs. C'est un atout dans le secteur du Ventoux occupé par des établissements plus haut de gamme. De plus, la transparence dont fait preuve le groupe sur les prix est un grand avantage face à la plupart des structures qui n'affichent pas leurs tarifs alors que cela constitue un des premiers critères de choix pour 76% des organisateurs.

L'autre volet important concernait la communication de manière globale. Premièrement, l'image des VV auprès du grand public est positive. En revanche, pour l'accueil des professionnels, les avis sont mitigés. En effet, les personnes interrogées pensaient que les professionnels ne constituaient pas un public cible pour les VV mais pourtant elles trouvaient ces structures adaptées pour accueillir des événements notamment

professionnels. C'est assez contradictoire. Par ailleurs, des différences notables apparaissent entre les réponses des pratiquants des VV et celles des non-pratiquants. L'image est différente de la réalité, le produit est donc mal connu, peut-être à cause d'un manque de communication de la part des marques. De même, le manque de notoriété du groupe VTF représente un réel problème pour se développer. Deuxièmement, concernant la communication et la commercialisation, les documents de promotion sont assez corrects mais il serait nécessaire de les adapter, notamment au regard de ceux existants chez la concurrence. En outre, le site web bien qu'il regroupe les informations essentielles et offre une utilisation assez fluide, gagnerait à être dynamisé. Le référencement en ligne s'avère assez efficace mais pour toucher le public cible des organisateurs, il est impératif de développer la présence sur les sites spécialisés du secteur. S'implanter sur les bons canaux permet de prendre de l'avance sur une concurrence assez peu présente sur ces plateformes de référencement. Enfin, il est apparu que la commercialisation des séjours groupes est assez complexe. Elle manque de proximité et de suivi clientèle, deux éléments importants dans le développement et la fidélisation du portefeuille de clients.

Après avoir réalisé ces différentes constatations, il a été possible d'établir plusieurs préconisations. Elles ne seront pas forcément utilisables car le développement de l'activité séminaire n'est plus une priorité sur le village et de manière générale dans le groupe VTF, au vu du contexte actuel. Néanmoins, la base de travail existe et les préconisations pourront éventuellement être actualisées pour être reprises dans quelques années. Les préconisations ont été basées sur les trois axes de travail définis au préalable. Le premier était de « Construire l'offre des réunions et séminaires en s'appuyant sur les tendances du secteur ». Les suggestions en lien doivent permettre d'adapter une offre existante mais qui a peu changé ces dernières années, en se basant sur les besoins des organisateurs. Les évolutions concernent prioritairement la numérisation, l'adaptation des locaux ainsi que la différenciation sur la restauration et les activités. Ensuite, le deuxième axe de travail « Présenter une image des VVA en adéquation avec les attentes des professionnels » nécessite de retravailler la communication auprès du grand public. En effet, apporter une meilleure connaissance du produit devrait permettre de créer un nouvel attrait pour les VV au-delà du public traditionnel des familles. Pour cela, il est

important de valoriser les bons atouts, ceux qui correspondent à la fois à la réalité du terrain et ceux attendus par les professionnels. Ceci est en adéquation avec le troisième axe « Adopter des méthodes de promotion adaptées pour capter le public cible ». Au village Les Florans il faut d'abord valoriser le cadre, un lieu naturel dans le parc régional du Ventoux, atypique mais disposant de toutes les commodités nécessaires. L'accueil soigné et la restauration locale constituent également deux atouts, tout comme la possibilité de vivre des expériences mémorables, un attrait renforcé à l'avenir grâce au développement d'activités annexes. Enfin, pour commercialiser plus efficacement, il convient de privilégier la présence en ligne et la prospection de proximité, deux piliers importants pour les organisateurs dans leur choix de prestataires séminaire.

Conclusion générale

Le secteur des hébergements touristiques avec services est en pleine mutation. Les VVA se retrouvent dans l'obligation de s'adapter pour faire face à un environnement concurrentiel de plus en plus rude. D'une vocation familiale et sociale, ils cherchent aujourd'hui à se diversifier afin de préserver leur équilibre financier.

Le cadre théorique a été posé en première partie afin de répondre à la question de départ sur les possibilités de financements pour les VVA. Le développement d'autres activités comme l'accueil d'événements semble être une bonne opportunité pour y parvenir. En effet, ce choix permettrait de dégager de meilleures marges sans pour autant dénaturer ni la vocation première, ni l'esprit du lieu. Le monde de l'événementiel professionnel est également en plein renouvellement et les organisateurs sont à la recherche de nouveaux lieux. Ces derniers doivent être atypiques et authentiques mais pour autant modernes et possédant toutes les commodités nécessaires. Les organisateurs posent également des contraintes budgétaires et de temps de plus en plus fortes. Cet ensemble d'éléments a conduit à la problématique **comment une structure de VVA peut-elle proposer une offre différenciée, afin de capter une clientèle événementielle professionnelle ?**

Pour répondre, l'utilisation du marketing s'avère indispensable. Pourtant, il est très peu utilisé dans les structures de VVA notamment parce que l'approche classique n'est pas appropriée pour des structures non-lucratives. À partir de cette base, trois axes de travail ont été proposés pour ébaucher des réponses possibles à la problématique. Il s'agit de travailler sur l'offre, l'image et la communication-commercialisation des établissements.

L'étude a été menée dans l'établissement Les Florans, un VVA appartenant au groupe VTF. Sa direction souhaitait accroître l'accueil d'événements et particulièrement de professionnels afin d'optimiser son remplissage. La mission confiée portait d'abord sur la commercialisation de cette offre mais s'est finalement avérée plus complexe. En effet avant de commercialiser le produit, il était nécessaire de mener une réflexion de fond sur le concept et les services proposés.

Les outils exploratoires utilisés ont permis de dresser plusieurs constats. Premièrement, la concurrence sur ce domaine pour le village Les Florans est très forte du côté des VV qui proposent des offres semblables avec souvent de meilleures capacités d'accueil. Cependant, l'établissement possède l'avantage d'une localisation plus atypique en campagne. En revanche, dans son secteur géographique il n'existe pas de réelle concurrence car les structures sont positionnées sur une autre gamme tarifaire et proposent des prestations différentes.

L'offre existante est plutôt de bonne qualité mais elle nécessiterait d'être modernisée afin de ne pas être dépassée dans les prochaines années par les concurrents, notamment sur les infrastructures et l'aspect technologique qui va devenir indispensable. Néanmoins, le budget reste un point sensible et il n'est pas concevable d'investir dans des technologies trop coûteuses pour une activité secondaire. Il serait donc peut-être envisageable de se positionner à contre-courant en proposant une offre de rupture sans technologies, en vérifiant s'il existe un marché pour cela. Enfin, pour se démarquer, le VV devrait proposer plus d'originalité dans son offre. Il serait intéressant de créer de nouvelles expériences en particulier dans les domaines qui font la force du lieu : la restauration et les activités.

L'image générale des secteurs des VV et du tourisme associatif auprès du grand public est globalement très positive mais semble manquer dans les deux cas de professionnalisme. Il est surtout important de retenir le manque de connaissance des produits qui se traduit par des différences de perception entre clients et non-clients. Il est donc nécessaire de mieux communiquer pour les faire connaître. C'est en partie en ce sens que s'inscrit le plan d'action commercial. La communication doit s'axer vers plus de modernité et surtout être plus complète. Il est important de valoriser les points forts du lieu à savoir l'authenticité ainsi que l'alliance du professionnalisme et de la convivialité. Autant d'atouts bien présents au VV Les Florans et en même temps attendus par les organisateurs, mais qui pourtant ne transparaissent pas dans sa communication. Il est également indispensable d'accentuer la présence en ligne autant dans la communication que la commercialisation, afin de capter de nouveaux publics. Le relationnel revêt aussi une importance toute particulière dans la commercialisation de proximité. Être proactif

sur le terrain permettra d'attirer une clientèle plus locale, par exemple pour développer les JE ou la location de salle.

Au cours de cette étude, plusieurs limites ont été détectées. D'abord, il existe un manque de moyens financiers qui ferait ici défaut pour investir dans du matériel technologique suffisamment moderne pour répondre aux exigences des organisateurs. Ce point constituerait indéniablement un frein au développement de cette activité séminaire, telle qu'elle se développe actuellement. Par ailleurs, le projet n'a finalement pas été une priorité sur cette saison 2020 et la mission n'a donc pas pu être menée à bien. Enfin, au regard de la situation actuelle, le choix des séminaires n'est peut-être pas l'activité la plus adaptée pour cette structure. D'autres permettant de dégager de bonnes marges financières pourraient être développées tout en valorisant mieux le potentiel du lieu.

Pour les choisir, il est primordial de se centrer sur les compétences mères de la structure. Il semblerait plus adéquat de se tourner vers d'autres formes d'événements. Pour les entreprises l'*incentive* serait un bon créneau, car il existe déjà en interne une compétence en création de séjours touristiques, couplée à une très bonne connaissance de la région et de ses acteurs. La base existante pourrait être développée avec des activités plus variées pour répondre à une clientèle professionnelle. Néanmoins, l'*incentive* reste un marché de niche, il est donc aussi important de miser sur un événementiel plus large notamment sportif, correspondant à l'axe de développement souhaité par VTF pour ce village.

Bibliographie

BUSNEL Henri, La Scop La Navette. *L'embauche et la gestion du personnel dans les associations*. France : Territorial éditions, Les Guides Pratiques d'Associations mode d'emploi, 2014, 153 pages.

CHABRY Laurence, GILLET-GOINARD Florence, JOURDAN Raphaëlle. *La boîte à outil de la relation client*. Paris : Dunod, La Boîte à Outils, 2014, 192 pages.

CHAUVIN Jacques. *Le tourisme social et associatif en France : Acteur majeur de l'économie sociale*. France : L'Harmattan, Tourismes et Sociétés, 2002, 176 pages.

CLAVEAU Philippe. *Management de projets événementiels* 2^{ème} édition. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, Gestion en +, 2015, 269 pages.

Comité Non-Marchand du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables. *Les associations*. Paris : L'Expert en poche, 2018, 217 pages.

DE SAINT ALBIN Hermine. Hybridation, inventivité, forte personnalité. Le secteur de lieux de réunion est en plein effervescence. *Cahier Espaces*, 2019, n°351, pages 58 à 63.

DURAND YAMAMOTO Marie. Redonnons du sens à nos environnements de travail. *Cahier Espaces*, 2019, n°351, pages 90 à 95.

EDELMAN Perrine. Panorama du marché des Mice (meetings, incentives, conventions and events) en France. *Cahier Espaces*, 2019, n°351, pages 52 à 57.

FABRY Nathalie. Les enjeux du tourisme d'affaires. *Cahiers français*, 2016, n°393, pages 58 à 63.

FAURÉ Anthony. Événements professionnels. De nouveaux lieux pour de nouveaux usages. *Cahier Espaces*, 2019, n°351, pages 86 à 89.

FROIDURE Jean. *Du tourisme social au tourisme associatif*. France : L'Harmattan, Tourismes et Sociétés, 1997, 190 pages.

FURLANI Nicolas. Formats courts, lieux insolites et venue finder : les mutations du marché des Mice. *Cahier Espaces*, 2019, n°351, pages 72 à 77.

FUX Willy. Designer une expérience touristique en dix points. *Cahier Espaces*, 2014, n°321, pages 16 à 21.

GLÉMAIN Pascal. *L'Économie sociale et solidaire, De ses fondements à son « à venir »*. Rennes : Apogée, Société, 2019, 115 pages.

HÉLY Matthieu. De l'économie sociale « historique » à « l'économie sociale et solidaire » : une nouvelle configuration des relations entre monde associatif et collectivités publiques. *Revue française d'administration publique*, 2017, n°163, pages 543 à 556.

JOLIN Louis, PROULX Luce. L'ambition du tourisme social : un tourisme pour tous, durable et solidaire ! *Revue Interventions économiques*, 2005, n°32, pages 87 à 98. Disponible sur <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/837>.

KOLTER P, T.BOWEN J, C.MAKENS J, et al. *Marketing du tourisme et de l'accueil*, 6^{ème} édition, traduit de l'anglais. Montreuil : Pearson France, 2016, 420 pages.

LACROIX Géraldine, SLITINE Romain. *L'économie sociale et solidaire*. Paris : Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, 2019, 127 pages.

LIBAERT Thierry, PIERLOT Jean-Marie. *Communication des associations* [2009]. Paris : Dunod, Associations, 2014, 196 pages.

MERTENS S, DAVISTER C, HENRY A, et al. *La gestion des entreprises sociales*, Liège (Belgique) : Edi.pro, 2010, 379 pages.

MINVIELLE Nicolas, MINVIELLE Jean-Paul. Tourisme et design d'expérience. *Cahier Espaces*, 2014, n°320, pages 44 à 49.

MOISY Laurence. Les enjeux du tourisme social associatif. Après une longue période d'adaptation, de nouveau le temps de l'innovation ? *Cahier Espaces*, 2013, n°310, pages 126 à 133.

NADIR Jean-Pierre. Club de vacances Un produit complexe, un marché concurrentiel. *Cahier Espaces*, 2007, n°94, pages 86 à 91.

NOGUÈS Henry. Le tourisme social à la croisée des chemins. Les leçons de l'économie sociale. *Cahier Espaces*, 2013, n°310, pages 118 à 125.

PIRIOU J, ANANIAN P, CLERGEAU C, et al. *Tourisme et événementiel : Enjeux territoriaux et stratégies d'acteurs*. Québec : Presses de l'Université du Québec, Tourisme, 2017, 332 pages.

RÉAU Bertrand. Évasions temporaires : socialisations et relâchements des contrôles dans les villages de vacances familiaux. *Espaces et sociétés*, 2005, n°120-121, pages 123 à 139.

RENAUD Jacques. *Le management d'événement*. Montréal : Les Éditions Transcontinental, Entreprendre, 2000, 222 pages.

RIFFAUD Guillaume. L'esprit du lieu, valeur ajoutée des réunions organisées dans les tiers-lieux. *Cahier Espaces*, 2019, n°351, pages 106 à 109.

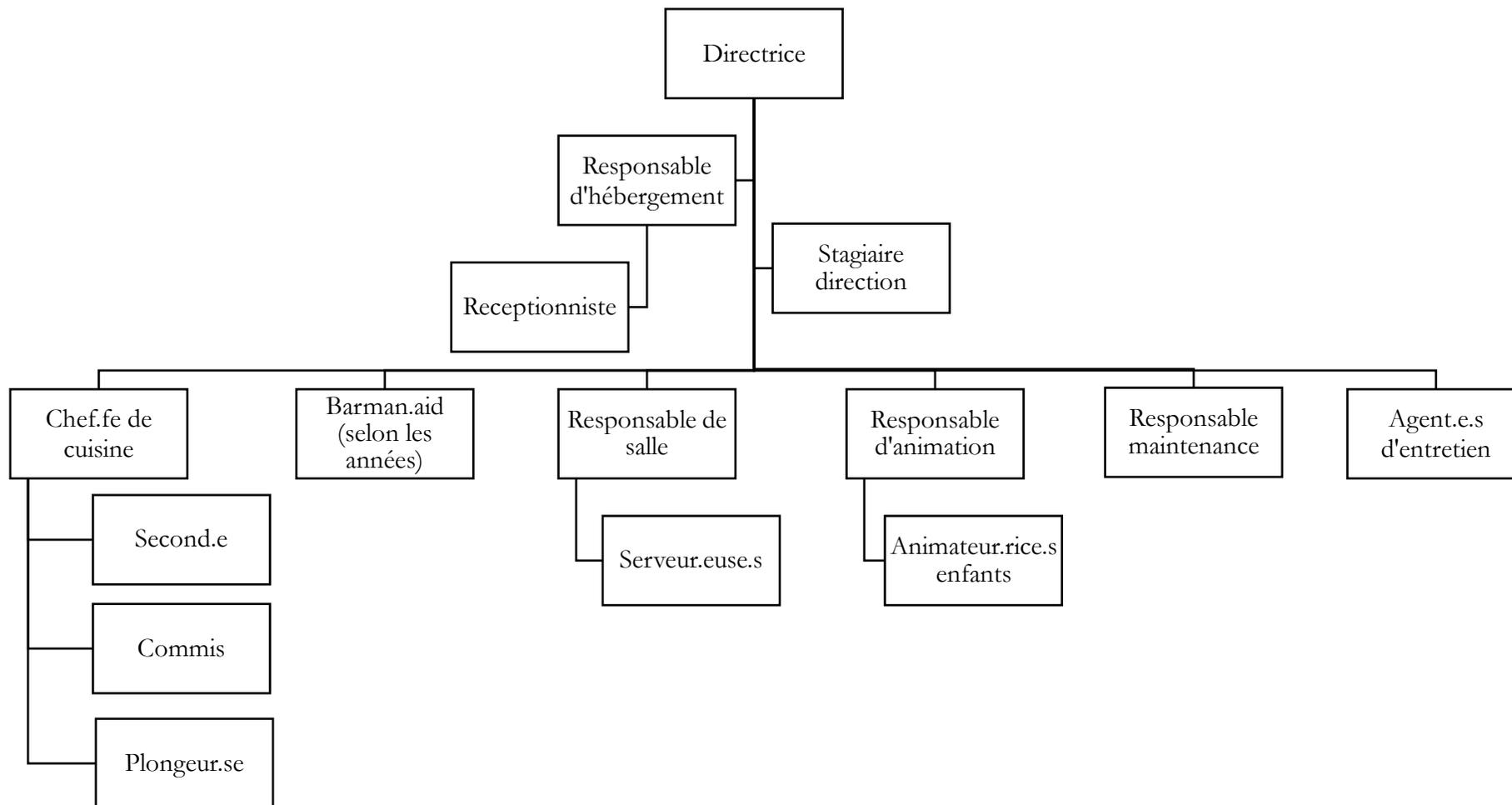
UNAT. *Étude des clientèles village vacances*, 2016, 102 pages. Disponible sur <https://www.unat.asso.fr/nos-actions/produire/publication-de-letude-sur-les-clienteles-en-village-vacances>.

XERFI France. *Les résidences de tourisme et les villages vacances*, 2018, 146 pages. Disponible sur www.xerfi.com.

Table des annexes

Annexe A Organigramme du VV Les Florans, réalisation personnelle	212
Annexe B Questionnaire portant sur l'image des villages vacances	213
Annexe C Affiche de promotion du questionnaire.....	222
Annexe D Les menus proposés aux Florans pour la prestation séminaire	223
Annexe E Documents de présentation de la prestation séminaire VTF et du VV Les Florans de Bédoin.....	225
Annexe F La fiche de satisfaction séminaire : « Enquête qualité »	230
Annexe G Liste des séminaires organisés au VV Les Florans entre 2017 et 2019.....	232

Annexe A Organigramme du VV Les Florans, réalisation personnelle



L'image des villages vacances

Bonjour à toutes et à tous,

merci d'avoir accepté de répondre à ce questionnaire sur l'image des villages vacances. Je réalise cette étude dans le cadre de mon mémoire de Master 2 spécialité management en hôtellerie-restauration, lié à un stage au sein d'un village vacances. L'objectif est de connaître votre perception de ce secteur en tant que consommateur.rice. N'avoir jamais séjourné dans ce type d'établissement n'est pas un problème. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, seul votre avis compte.

Une vingtaine de questions vous attendent et devraient vous demander 5 à 8 minutes. Les réponses sont anonymes et les données collectées seront uniquement utilisées dans le cadre de cette étude.

Les villages vacances ?

Nous allons tout d'abord nous intéresser à vos connaissances sur le sujet.

Savez-vous ce qu'est un village vacances ?

- Tout à fait
- Je ne suis pas sûr.e
- Pas du tout

Pouvez-vous donner des marques de villages vacances ? (Réponse libre)

Les villages vacances

Un village vacances est un type d'hébergement de tourisme défini précisément par le code du Tourisme. Il s'agit d'un centre d'hébergement destiné aux séjours de vacances.

Le prix est forfaitaire, il doit comprendre en plus de l'hébergement, la restauration (au restaurant ou en cuisine individuelle), l'accès à des équipements communs, des installations sportives et de l'animation.

Avez-vous déjà séjourné dans un établissement de ce type ?

- Oui, une fois
- Oui, plusieurs fois
- Non, jamais

Selon vous, à quel.s public.s s'adressent les villages vacances ? (Plusieurs réponses possibles)

- Familles, avec enfants
- Familles, sans enfants
- Couples
- Solo (personnes voyageant seules)
- Ami.e.s
- Groupes (sportifs, associatifs...)
- Professionnel.le.s

Chacun des termes suivants correspond-il à votre perception du concept de village vacances ?

	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait	Sans avis
Bas de gamme					
Découverte					
Économique					
Détente					
Nature					
Local					
Sécurité					
Ringard					
Austère					
Festif					
Contraignant					
Convivial					

Les villages vacances associatifs

Dans le secteur des villages vacances, certaines structures sont gérées par des associations. Cela signifie que la direction est assurée par des instances bénévoles et que les décisions majeures sont arrêtées avec tou.te.s les adhérent.e.s selon un système démocratique de vote. Toutefois, la gestion quotidienne est souvent assurée par des professionnel.le.s. D'autre part, les bénéfices ne sont pas reversés à des actionnaires mais réinvestis dans le projet associatif. Ces structures appartiennent souvent au tourisme social, elles ont donc pour mission de faciliter le départ en vacances des moins favorisé.e.s en proposant des tarifs modulables, notamment selon le quotient familial de chacun.e. De plus, les villages vacances associatifs mènent souvent des actions en faveur de leur territoire d'implantation.

Avez-vous déjà séjourné dans un village vacances à gestion associative ?

- Oui, une fois
- Oui, plusieurs fois
- Peut-être, je ne suis pas sûr.e

Non, jamais

Quelle.s marque.s connaissez-vous ? (Plusieurs réponses possibles)

- Villages Clubs du Soleil
- TourisTra
- VVF
- Ternelia
- Azureva
- Cap Vacances
- ULVF
- VTF
- Autre.s

Dans quel.s établissement.s avez-vous déjà séjourné ? (Plusieurs réponses possibles)

- Villages Clubs du Soleil
- TourisTra
- VVF
- Ternelia
- Azureva
- Cap Vacances
- ULVF
- VTF
- Autre.s

Chacun des termes suivants correspond-il à votre perception du tourisme associatif ?

	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait	Sans avis
Dépassé					
Sélectif					
Solidaire					
Écologique					
Simplicité					
Amateur					
Dynamique					
Convivial					
Fermé					
Entraide					
Superficiel					
Engagement					
Sérieux					
Éthique					

Vous avez indiqué connaître la marque VTF. Quelle image en avez-vous ?
(Mesure par échelle)

Mauvaise	Passable	Moyenne	Bonne	Excellente

Pouvez-vous indiquer pourquoi ? (Réponse libre)

Vous avez indiqué avoir séjourné dans un.des village.s VTF. Lequel ou lesquels ? (Plusieurs réponses possibles)

- ALPES DU SUD, Le Sauze, Les Balcons du Sauze
- ALSACE, Sultzeren, Les Fougères
- ARDÈCHE MÉRIDIONALE, Joyeuse, La Croix de Vinchannes
- AUVERGNE, St-Sauves-d'Auvergne, Le Domaine des Puy
- BRETAGNE, Riec-sur-Bélon, Ker Belen
- CÔTE D'AZUR, Saint-Aygulf, Le Castelet

- CÔTE D'AZUR, Sainte-Maxime, Golfe de Saint-Tropez (VTF et VVF)
- DORDOGNE, Singleyrac, Le Domaine du Peyrichoux
- HAUTES-ALPES, Arvieux, Les Esquirousses
- HAUTES-ALPES, Savines-le-Lac, Le Pigneroux
- HAUTE-SAVOIE, Chamonix, Les Encontres
- ISÈRE, Alpe d'Huez, Le Balcon de l'Alpe
- JURA, Métabief, Le Bief rouge
- LANDES, Biscarrosse, La Jaougue Soule
- NORMANDIE, Blainville-sur-mer, Le Sénéquet
- NOUVELLE-AQUITAINE, Carcans-Maubuisson, Les Bruyères
- NOUVELLE-AQUITAINE, Carcans-Maubuisson, Les Oyats
- NOUVELLE-AQUITAINE, Lacanau, Les Fougères
- PAYS BASQUE, Biarritz, Le Domaine de Françon
- PROVENCE, Céreste, Le Domaine du Grand Luberon
- PYRÉNÉES CATALANES, Vernet-les-bains, Clair Canigou
- SAVOIE, Arêches-Beaufort, Le Rafour
- SAVOIE, Doucy, Les Carlines
- SAVOIE, Les Karellis, Les Balcons de Maurienne
- SAVOIE, Plagne Montalbert, Le Dou de la Ramaz
- VAUCLUSE, Bédoin, Les Florans
- Autre.s (anciens villages)

Avez-vous été satisfait.e de votre.s séjour.s en village.s VTF ? (Mesure par échelle)

Pas du tout satisfait	Plutôt pas satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait

Pouvez-vous indiquer pourquoi ? (Réponse libre)

Les événements dans les villages vacances associatifs

Afin de générer de nouvelles recettes, dans le but de pouvoir maintenir des tarifs sociaux abordables, certains villages vacances associatifs développent une activité événementielle.

Un village vacances associatif vous semble-t-il être un lieu adapté pour accueillir des événements...

	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait	Sans avis
privés : soirée, anniversaire, mariage...					
culturels : exposition, concert...					
sportifs : course, tournoi...					
professionnels : séminaire, team-building...					

Indiquez pour chaque terme s'il correspond, selon vous, à un atout ou une faiblesse des villages vacances associatifs dans l'organisation d'événements professionnels ?

	Faiblesse	Plutôt faiblesse	Plutôt atout	Atout	Les deux	Ne correspond pas aux VVA
Restauration						
Festif						
Familial						
Animations						
Outils numériques						
Vocation sociale						
Économique						
En lien avec le territoire						
Convivial						
Esprit détente						
Structure associative						

Organisez-vous ou avez-vous organisé dans le cadre de votre emploi, des événements professionnels (séminaires, team-building, soirées d'entreprise, séjours incentive, assemblées générales...) ?

Oui

Non

Les organiser dans un village vacances...

vous l'avez déjà fait et vous souhaitez recommencer

vous l'avez déjà fait et vous ne souhaitez pas recommencer

vous ne l'avez jamais fait mais vous aller le faire

vous ne l'avez jamais fait mais vous souhaitez essayer

vous ne l'avez jamais fait et vous ne souhaitez pas essayer

Pouvez-vous indiquer pourquoi ? (Réponse libre)

Qui êtes-vous ?

Juste quelques questions pour mieux vous connaître

Je suis

- Une femme
- Un homme
- Autre
- Ne souhaite pas préciser

Mon âge

- Moins de 18 ans
- Entre 19 et 25 ans
- Entre 26 et 35 ans
- Entre 36 et 49 ans
- Entre 50 et 65 ans
- Entre 66 et 75 ans
- Plus de 76 ans

Mon activité principale

- Ouvrier.ère
- Employé.e
- Profession intermédiaire
- Cadre
- Agriculteur.rice
- Indépendant.e
- Profession libérale
- Chef.fe d'entreprise
- Étudiant.e
- Retraité.e
- Sans activité

Merci pour votre participation à cette étude et n'hésitez pas à la partager autour de vous !

Appel à participation !

Dans le cadre d'une étude sur les villages vacances, je réalise un questionnaire portant sur l'image de ces derniers.

J'ai besoin d'un maximum de réponses afin de consolider mes recherches par des données concrètes de terrain, vos réponses sont donc essentielles.

Merci mille fois à ceux qui prendront le temps de répondre.

Léonie Béguet, étudiante en Master 2 management en hôtellerie-restauration

Pour participer
flashez le QR code
ou connectez-vous sur



<https://sphinxdeclic.com/d/s/qjvgu3>

Temps
nécessaire
5 minutes





Dîner Festif des Florans

Sans supplément

Apéritif

Kir, jus de fruits, toasts tapenade



Entrées

Clafoutis au chèvre sur lit de mesclun au miel.

Trou Provençal

Glace et Garlaban.



Plats

Filet mignon de porc à la tapenade
Pommes de terre Forestières et Haricots verts

Assiette de fromages



Desserts

Assiette gourmande : Opéra, crème anglaise, profiteroles sauce chocolat,
Nougat glacé sur coulis de framboises.

Café



Vins

Cuvée des Florans Côte du Ventoux (rouge et rosé) – 1 bouteille pour 3 personnes





Dîner de gala des Florans

Supplément de 5 €

Apéritif

Kir, jus de fruits, toasts tapenade



Entrées

Assiette Provençale (Crespeau, Papeton d'aubergines, Caillette)

et son coulis de tomates au basilic

Ou Salade festive des Florans au magret de canard fumé

Ou Clafoutis au chèvre sur lit de mesclun au miel

Trou Provençal

Glace et Garlaban.



Plats

Gigot d'agneau à la crème d'ail et sa garniture provençale

Ou Suprême de pintade aux olives et sa garniture provençale

Ou Pavé de saumon aux agrumes et sa garniture provençale

Assiette de fromages



Desserts

Moelleux au chocolat et sa crème anglaise à l'orange

Ou Nougat glacé et coulis de framboise

Ou Tarte Tatin et sa boule de glace à la vanille

Café



Vins

Cuvée des Florans Côte du Ventoux (rouge et rosé) – 1 bouteille pour 3 personnes



Annexe E Documents de présentation de la prestation séminaire
VTF et du VV Les Florans de Bédoin



VTF SÉMINAIRES

Bienvenue



- Journée d'étude
- Séminaire résidentiel
- Congrès et conventions
- Cocktails, repas de fête, mariage, banquet, week-end et réunions de famille

Des lieux adaptés pour un séminaire,
dans des environnements agréables !





VTF
L'Esprit Séminaires



AVEC VTF LES SÉMINAIRES ONT DU SENS

- Il était une fois, la belle histoire d'un groupe d'hommes et de femmes qui en 1956 créent l'association VTF à Thionville en Lorraine. En préservant son appartenance au secteur de l'Economie sociale et solidaire, VTF s'appuie sur des principes fondateurs : "le droit aux vacances pour tous".
- Fière de son appartenance à l'Economie Sociale, VTF vient d'obtenir le classement ESUS. Une belle récompense qui nous distingue pour notre but d'utilité sociale : soutien à des publics vulnérables, cohésion territoriale ou modèle économique et poursuite de notre activité non lucrative.

NOTRE EXPERTISE

Fort de plus de 20 années d'expérience dans l'accueil de séminaires, VTF vous propose 9 destinations idéales pour vos réunions de travail, conventions, formations, séminaires résidentiels ou semi-résidentiels. Restauration, équipements de salle, hébergements tout confort, infrastructures sur place, VTF vous accueille dans des sites exceptionnels.

Nous organisons également selon vos demandes des activités team-building, animations, soirées festives...

ORGANISER UN SÉMINAIRE CHEZ VTF C'EST :

- Choisir notre sens des valeurs, de la rencontre, de la découverte, de la convivialité.
- Séjourner dans des villages et résidences de vacances et hôtels au cœur des plus belles régions de France, dans des environnements agréables avec des parcs et jardins arborés et fleuris.
- Travailler dans des salles de réunions lumineuses et spacieuses
- Se détendre en profitant des infrastructures sur place (piscine, tennis, sauna, salle de fitness, équipements sportifs...)
- Bénéficier de sites à proximité des transports routiers, ferroviaires ou aériens

NOS ENGAGEMENTS

- Une solution sur-mesure pour un budget très raisonnable : hébergement, restauration, animation, mise à disposition d'espaces et d'équipements pour vos séances de travail...
- Un interlocuteur unique dédié de la conception de votre projet jusqu'au bon déroulé de votre manifestation
- 1 équipe sur site à votre écoute, disponible, qui s'adapte à vos besoins.
- 1 cuisine élaborée avec des produits d'origine et de savoir-faire (AOC, IGP, AOC...)
- 1 contrôle continu de nos prestations grâce aux enquêtes qualité

PRESTATIONS VTF



LES DIFFÉRENTES FORMULES SÉMINAIRES

Journée d'étude :

- Location d'une salle équipée (paper-board, écran, eau minérale sur table, chevalet, papier et crayon), vidéo projecteur, accès wifi
- Déjeuner boissons incluses (1/4 de vin, eaux minérales et café)
- 2 pauses (café, thé, jus d'orange, viennoiseries, gâteaux secs, corbeille de fruits frais)

Séminaire résidentiel

- Location d'une salle équipée (paper-board, écran, eau minérale sur table, chevalet, papier et crayon), vidéo projecteur, accès wifi
- Déjeuner boissons incluses (1/4 de vin, eaux minérales, café)
- 2 pauses (café, thé, jus d'orange, viennoiseries, gâteaux secs, corbeille de fruits frais)
- Dîner boissons incluses (1/4 de vin, eaux minérales)
- La chambre twin ou individuelle
- Le petit-déjeuner buffet

Vous pouvez aussi choisir notre **forfait semi-résidentiel** comprenant un seul repas, le déjeuner ou le dîner.

CONGRÈS ET CONVENTIONS

4 de nos sites sont particulièrement adaptés à l'organisation de vos congrès et conventions : Biarritz, Blainville, Carcans et Saint Sauves. Alors n'hésitez pas à nous consulter pour un devis personnalisé.

COCKTAILS, REPAS DE FÊTE, MARIAGE, BANQUET, WEEK-END ET RÉUNIONS DE FAMILLE

Tous nos sites sont propices pour vos événements privés avec des terrasses extérieures, des parcs et jardins ombragés, une restauration de qualité adaptée. Toutes vos demandes seront étudiées avec soin.

NOS PRESTATIONS PLUS

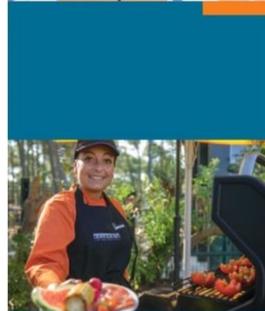
- Pauses gourmandes sucrées, salées
- Menu de gala, sur-mesure
- Menus cocktail déjeuner et dîner
- Formule plancha
- Apéritif régional

TEAM-BUILDING

Vous souhaitez renforcer l'impact de votre événement ? Nous vous proposons des activités fédératrices adaptées à vos besoins.

- Challenges sportifs et multi-activités (char à voile, jeux de motivation et cohésion d'équipes, courses d'orientations, sports nautiques, murder party...)
- Animations omnisportives
- Soirées régionales

Nous organisons tout type d'activités sur demande.



Séjourner

Nos sites séminaire vous proposent des logements non standardisés, confortables et agréablement aménagés



Se restaurer

Les chefs mettent tout en œuvre pour vous régaler d'une cuisine pleine de saveurs, laissant la part belle au "fait maison" qui s'agrémentera au cours de votre séjour de spécialités régionales, menu de gala



Votre instant "Pause"



Travailler

Vous disposez de salles de réunions entièrement équipées



Se divertir

Une palette d'activités pour animer vos réunions : VTT, canyoning, ateliers ludiques...



Se détendre

Pour vos moments de détente profitez de nos terrains de sports, tennis, bouledrome, piscine, salle de fitness...



NOS SITES en France !

Blainville NORMANDIE
Répartis dans plusieurs bâtiments :

- 125 hébergements gîtes ou appartements duplex soit une capacité de 125 pers. (single) et 250 pers. (en double avec 1 sanitaire pour 2 chambres)

Valkrange MOSELLE

- 42 chambres dont 23 dans la maison bourgeoise, desservies par ascenseur toutes équipées de téléphone direct, TV (TNT), wifi.

St Germain RHÔNE
Réparties dans les diverses dépendances, parking fermé :

- 49 chambres toutes équipées de wifi gratuit, téléphone direct, et TV (TNT)

Carcans AQUITAINE
Répartis en plusieurs unités d'hébergement sur le domaine de 6 ha

- 100 chambres twin avec réfrigérateur, terrasse ou balcon
- 25 appartements de 2 chambres twin avec cuisinette équipée, terrasse ou balcon
- 56 chalets de bois de 2 ou 3 chambres avec séjour-kitchenette équipée et terrasse

Biarritz PAYS BASQUE
Réparties entre les diverses dépendances du Domaine et la villa :

- 101 chambres avec TV (TNT), wifi

Bédoin PROVENCE

- 82 chambres de 2 pers. réparties dans 2 bâtiments, desservies par ascenseur, TV écran plat, terrasse ou balcon

Céreste PROVENCE

- 72 chambres avec mini-frigo

Toute l'offre VTF !

SÉJOURS EN VILLAGES DE VACANCES EN FRANCE

- En Solo, Famille, Duo ou entre Amis, des vacances d'été ou d'hiver en villages ou résidences de vacances à la mer, à la montagne ou à la campagne.
- Pour les Groupes à partir de 15 personnes, des séjours découverte, sportifs ou événements avec des programmes sur-mesure ou en liberté.
- Voyages Scolaires pour les classes maternelles, primaires, collèges et lycées.

SÉJOURS À L'ÉTRANGER

Découvrez le monde en Famille ou en Groupes : séjours en hôtels-clubs, croisières, randonnées, circuits, pause découverte, ville de culture, ...

Contacts séjours en France ou à l'étranger

• Séjours Solo, Famille, Duo : 04 42 123 200 (numéro non surtaxé) www.vtf-vacances.com	• Séjours en Groupes 04 42 221 221 (numéro non surtaxé) www.vtf-vacances.com/groupe
--	--

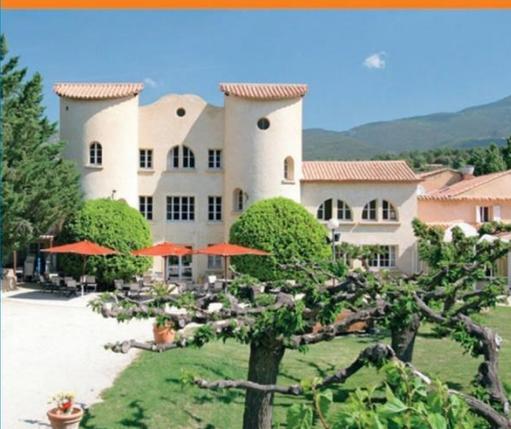
www.vtf-vacances.com/seminaires

VTF.com - Lyon - ITS Impression - Crédit photo Nevephos, divers prestataires, OT - Mai 2018



PROVENCE

“Domaine des Florans” VENTOUX Bédoin



Au coeur de la Provence, un lieu propice, pour fédérer vos équipes

“Les Florans”
406 Chemin des Florans 84410 Bédoin
Tél + 33 (0)4 90 65 60 10



- Journées d'étude
 - Workshop
- Séminaires résidentiels
 - Residential Seminar
- Organisations de cocktails
 - Cocktails receptions
- Repas d'affaires
 - Business lunch
- Repas de fête, mariage, banquet
 - Special events, weddings, banquets
- Week-ends et réunions de famille
 - Weekend of relaxation and family meetings

“LES FLORANS”

Au pied du Mont Ventoux, à 300 m du joli village provençal, le village de vacances est implanté dans un parc de 3 ha. Un point de départ idéal pour la découverte de la Provence, entre plaines, vignobles et montagnes, à l'assaut du mythique Mont Ventoux, “Géant de Provence”.



Hébergement

- 82 chambres de 2 pers. réparties dans 2 bâtiments, desservies par ascenseur, TV écran plat, terrasse ou balcon

Restauration/bar

- 1 salle de restaurant de 160 couverts
- Bar avec wifi et salon TV

Détente et loisirs

- Piscine d'été chauffée d'avril à septembre, salle de sports, tennis, ping-pong, terrain de mini-foot, volley et basket, boulodrome, garages à vélos sécurisés avec station de lavage et d'entretien

Services

- Parking extérieur dans le domaine

L'ESPRIT DU SITE

Toutes les combinaisons sont possibles : travail et détente, soirées festives, repas à thème... sur place ou à proximité, nous pourrions vous proposer des animations en journée ou en soirée.

NOS COUPS DE COEUR

- Le Ventoux, réserve de Biosphère (label UNESCO), ses merveilles comme horizon et le soleil provençal
- L'écrin de verdure, au pied de cette sentinelle chauve, dans lequel se niche ce village
- Randonnée VTT, challenge multi-activités

Liste non exhaustive. Deux personnalisés selon prestations et nombre de participants

Espace de travail

Nos salles sont équipées de connexion wifi, téléphone, écran, paper-board et vidéo-projecteur. Sur demande (en supplément) sonorisation.

Nos salles de travail	Superficie en m ² et dimension	Nombre de personnes par salle, selon les dispositifs				
		en U	Style classe	Style théâtre	Rectangulaire	Cocktail
Chateaufort	1200x720 (86m ²)	30	45	110	35	150
Gigondas	Salle en L (83,8m ²) 630x450 + 910x720	40	45	100	40	120
Calonne	700x480 (33,6m ²)	20	16	-	15	30
Vacqueyras	700x480 (32,2m ²)	20	16	-	15	30
Bosames Deverbe	1000x750 (75m ²)	25	35	-	20	60

NOS FORFAITS

Journée d'étude

- Location d'une salle équipée (paper-board, écran, eau minérale sur table, chevalet, papier et crayon), vidéo-projecteur
- Déjeuner boissons incluses (1/4 vin bouché, eaux minérales et café)
- 2 pauses (café, thé, jus d'orange, viennoiseries ou gâteaux secs, corbeille de fruits frais)

Forfait résidentiel*

- La journée d'étude
- Le dîner boissons incluses (1/4 vin bouché et eaux minérales)
- La nuit en chambre double ou individuelle (prestation hôtelière)
- Le petit-déjeuner buffet

*Le forfait semi-résidentiel comprend un seul repas (déjeuner ou dîner)



Localisation

Coordonnées GPS : N 44°7'40.922" E 5°10'34.878"

- **Route**
Autoroute A7 puis RN7 via Carpentras puis direction Bédoin.
- **Train**
TGV jusqu'à la gare d'Avignon et transferts bus jusqu'à Bédoin.
- **Avion**
Aéroport de Marseille Marignane puis navette centre de Marseille puis transfert bus jusqu'à Carpentras puis Bédoin.

“Les Florans”
406 Chemin des Florans 84410 Bédoin Tél + 33 (0)4 90 65 60 10



www.vtf-vacances.com/seminaires

PROVENCE



“Domaine des Florans” VENTOUX - Bédoin

TARIFS

LES PRESTATIONS :

Journée d'étude

- Location d'une salle équipée (paper-board, écran, eau minérale sur table, chevalet, papier et crayon), vidéoprojecteur
- Déjeuner boissons incluses (1/4 vin bouché, eaux minérales et café)
- 2 pauses (café, thé, jus d'orange, viennoiseries ou gâteaux secs, corbeille de fruits frais)

Forfait résidentiel*

- La journée d'étude
- Le dîner boissons incluses (1/4 vin bouché et eaux minérales)
- La nuit en chambre double ou individuelle (prestations hôtelières)
- Le petit-déjeuner buffet

*Le forfait semi-résidentiel comprend un seul repas (déjeuner ou dîner)

Nos dates promotionnelles
février, mars
et octobre
Nous consulter

LES TARIFS :

Journée d'étude	Formules aux choix			
	Résidentiel		Semi-résidentiel	
	Single	double	Single	double
37,42 ^{€HT} - 42 ^{€TTC}	94,70 ^{€HT} - 105 ^{€TTC}	80,15 ^{€HT} - 89 ^{€TTC}	85,61 ^{€HT} - 95 ^{€TTC}	71,06 ^{€HT} - 79 ^{€TTC}

Nos salles de travail	Superficie en m ² et dimension	Nombre de personnes par salle, selon les dispositions				
		en U	Style classe	Style Ballère	Rectangle	Cocktail
Châteauneuf	1200x720 (86m ²)	30	45	110	35	150
Gigondas	Salle en L (93,8m ²) 630x450 + 910x720	40	45	100	40	120
Caillane	700x480 (33,6m ²)	20	16	-	15	30
Vaqueyras	700x460 (32,2m ²)	20	16	-	15	30
Boumeas Devenise	1000x750 (75m ²)	25	35	-	20	60

Nos prestations "plus"

Pour rendre vos journées de travail encore plus conviviales, nous vous proposons une restauration agrémentée de 4 menus au choix à la réservation :

- Menu océan • Menu santé
- Menu régional • Menu tradition

N'hésitez pas à choisir aussi d'autres prestations en supplément :

- Café d'accueil et mini viennoiseries
- Pause gourmande sucrée
- Pause régionale salée
- Cartes des vins
- Menus sur mesure

*Tarifs sur simple demande

“Domaine des Florans”
406 Chemin des Florans 84410 Bédoin
Tél + 33 (0)4 90 65 60 10



www.vtf-vacances.com/seminaires





Pour nous permettre de connaître votre avis et vos suggestions sur le déroulement de votre séminaire, nous vous remercions de remplir ce questionnaire.

Société ou organisme : _____ **Type de prestation** Journée d'étude

Vos dates de prestations : _____ Résidentiel

Cochez la case correspondant à votre appréciation

Préparation du séminaire	<i>Totalement satisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Moyennement satisfait</i>	<i>Mécontent</i>
Réponse téléphonique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Documents d'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Devis et contrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Suggestions et commentaires :</i>				

Accueil	<i>Totalement satisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Moyennement satisfait</i>	<i>Mécontent</i>
Signalétique et plan d'accès	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité de l'accueil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilité de l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Suggestions et commentaires :</i>				

Les salles de travail	<i>Totalement satisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Moyennement satisfait</i>	<i>Mécontent</i>
Equipement mobilier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confort des salles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matériel audio-visuel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insonorisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Suggestions et commentaires :</i>				

Les pauses	<i>Totalement satisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Moyennement satisfait</i>	<i>Mécontent</i>
Organisation des pauses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contenu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Suggestions et commentaires :

La restauration	<i>Totalement satisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Moyennement satisfait</i>	<i>Mécontent</i>
Qualité du repas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Composition des menus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité du service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Suggestions et commentaires :

Hébergement	<i>Totalement satisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Moyennement satisfait</i>	<i>Mécontent</i>
Confort des chambres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Équipement des chambres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Propreté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Suggestions et commentaires :

Vos impressions sur	<i>Totalement satisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Moyennement satisfait</i>	<i>Mécontent</i>
Le lieu de séjour	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le rapport qualité/prix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vous avez particulièrement apprécié :

Vous n'avez pas aimé :

Annexe G Liste des séminaires organisés au VV Les Florans entre 2017 et 2019

Organisation	Type	Localisation	Date d'arrivée	Date de départ	Nb de jours	NB de pax
AMALF	Association médicale --> Congrès annuel	Nîmes	09/11/2017	12/11/2017	4	109
CEFA	Centre de formation	Paris	26/03/2018	30/03/2018	5	59
CLASQUIN	Entreprise de logistique et transport international	Lyon	16/05/2018	17/05/2018	2	19
GSF	Entreprise de nettoyage	Nice	07/09/2018	08/09/2018	2	94
CORERS PACA	Comité régional sud de la fédération française retraite sportive	Marseille	30/09/2018	05/10/2018	6	11
LIAISON CFDT TDF	Syndicat	Paris	06/11/2018	08/11/2018	3	34
CORERS PACA (x2)	Idem	Marseille	05/06/2019	07/06/2019	4	23
GSF (x2)	Idem	Nice	13/09/2019	14/09/2019	2	78
PATRIMOINES DE FRANCE	Entreprise d'investissement immobilier	Toulouse	17/09/2019	19/09/2019	3	19

ANGDM	Agence nationale pour la garantie des droits des mineurs	Lens	23/09/2019	25/09/2019	3	19
APOGEES	Réseau associatif de mutualisation pour l'ESS	Lyon	24/09/2019	25/09/2019	2	9
DIRECTION INTERDIOCESAINE	Institut d'enseignement catholique	Aix en Provence	30/09/2019	02/10/2019	3	77
CENTRE NATIONAL DE LA PROPRIETE FORESTIERE	Etablissement public	Paris	02/10/2019	03/10/2019	2	48
CNRS	Laboratoire public de recherche	Nancy	14/10/2019	16/10/2019	3	78
CORERS PACA (x3)	Idem	Nice	20/10/2019	25/10/2019	6	17

Table des sigles et abréviations

AG : Assemblée générale

ANCV : Agence Nationale pour les Chèques-Vacances

BITS : Bureau international du tourisme social

CA : Conseil d'administration

CAF : Caisse d'allocations familiales

CE : Comité d'entreprise

CNCRESS : Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire

CRESS : Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire

DD : Développement durable

DMO : *Destination Management Organization*

DSP : Délégation de service public

ES : Économie sociale

ESS : Économie sociale et solidaire

ISTO : *International Social Tourism Organization*

JE : Journée d'étude

MICE : *Meeting Incentive Conferences and Exhibitions / Events*

RCS : Registre du commerce et des sociétés

RH : Ressources humaines

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

TA : Tourisme d'affaires

TC : Tourisme commercial

TS : Tourisme social

UNAT : Union Nationale des Associations de Tourisme

VPLF : Ventoux Provence Les Florans

VTF : Vacances Tourisme Famille

VV : Village vacances

VVA : Village vacances associatif

Table des figures

Figure 1 Méthodologie de recherche.....	9
Figure 2 Les quatre principes fondamentaux de l'ESS	15
Figure 3 Évolution du taux de départ en vacances en France	29
Figure 4 Les trois dimensions du DD et leur application au tourisme social.....	31
Figure 5 Les valeurs défendues par les VVA	34
Figure 6 Points forts des VV selon les clients.....	35
Figure 7 Les attentes des clients de VV	36
Figure 8 Classement des formes d'associations selon leur capacité juridique.....	38
Figure 9 Les missions de France active.....	47
Figure 10 Infographie du fonctionnement des contrats à impact sociaux.....	51
Figure 11 Les cinq éléments caractéristiques d'un événement/	56
Figure 12 Les événements d'entreprises et d'institutions en 2018 en France	66
Figure 13 Revenus générés par les événements organisés par les entreprises et les institutions en France en 2018 (en milliards d'euros)	69
Figure 14 Durée moyenne des rencontres professionnelles en France	71
Figure 15 Les critères d'un lieu original selon les commanditaires d'événements professionnels.....	72
Figure 16 Évolution du nombre de VV et maisons familiales en France de 2011 à 2018	81
Figure 17 Évolution du nombre de lits dans les VV et maisons familiales en France de 2011 à 2018.....	82
Figure 18 Préférences des clients de VV pour leur lieu de vacances	83
Figure 19 Répartition de la clientèle des VVA selon leur catégorie socio-professionnelle (CSP).....	84
Figure 20 Nombre de VV en France commercialisés par les principaux acteurs du secteur.....	85
Figure 21 Les hébergements de tourisme en France en 2018.....	87
Figure 22 Le domaine Les Florans en 1945	88
Figure 23 Le village de Bédoin.....	93
Figure 24 Plan du village de Bédoin avec le VV Les Florans	94

Figure 25 Le VV Les Florans aujourd'hui	95
Figure 26 Les étapes d'une démarche marketing	106
Figure 27 Les caractéristiques des services	107
Figure 28 Les trois niveaux de communication	112
Figure 29 L'évolution du marketing vers la prise en compte du marché	114
Figure 30 Budget moyen par participant et par jour	117
Figure 31 Tarifs de base pratiqués	117
Figure 32 Mode de restauration privilégié dans le cadre d'une JE	119
Figure 33 Principaux critères de sélection des prestataires, selon les commanditaires	124
Figure 34 Canaux privilégiés dans la recherche d'un prestataire, selon les commanditaires	126
Figure 35 Actions commerciales pour le secteur MICE, menées par les prestataires	127
Figure 36 Présentation des salles du village Les Florans	146
Figure 37 Schéma du parcours client groupe chez VTF	158
Figure 38 Données sur les séminaires accueillis par le VV Les Florans entre 2017 et 2019	161
Figure 39 Participants par tranches d'âge	163
Figure 40 Activité principale des répondants.....	164
Figure 41 Itération des marques de VV	165
Figure 42 Connaissance et séjour dans les principales marques de VVA	166
Figure 43 Perception du concept de VV	168
Figure 44 Perception du tourisme associatif	169
Figure 45 VVA et accueil d'événements professionnels.....	173
Figure 46 Présence des marques et établissements sur des sites spécialisés dans les événements	183

Table des tableaux

Tableau 1 Les chiffres de l'ESS en France en 2014.....	18
Tableau 2 L'emploi dans les principaux secteurs d'activités de l'ESS (extrait)	19
Tableau 3 Les catégories d'événements selon CLAVEAU	60
Tableau 4 Répartition des VV selon leur classement Atout France, avril 2020	82
Tableau 5 Répartition des établissements VTF par destination et classement.....	92
Tableau 6 Liste des villages vacances du Sud-Est accueillant des séminaires.....	134
Tableau 7 Grille d'analyse du benchmarking offre des villages vacances.....	137
Tableau 8 Grille d'analyse du benchmarking communication des villages vacances...	139
Tableau 9 Tarifs publics appliqués au VTF Les Florans, par personne/TTC.....	153
Tableau 10 Position d'apparition du site web VTF Les Florans, selon certains mots clés	155
Tableau 11 Adaptation des VV aux différents publics, selon la pratique du produit par les répondants.....	167
Tableau 12 Taux d'acceptation des différents termes décrivant le tourisme associatif	170
Tableau 13 Taux d'adaptation des VVA dans l'accueil d'événements	171
Tableau 14 Taux d'adaptation des VVA dans l'accueil d'événements professionnels selon la pratique du produit	172
Tableau 15 Utilisation des réseaux sociaux dans les marques et établissements étudiés	182
Tableau 16 Plan d'action commercial pour le VTF Les Florans	195

Table des matières

Remerciements	5
Sommaire	6
Introduction générale	7
Partie 1 Les villages vacances associatifs en recherche de nouveaux financements	10
Introduction partie 1.....	11
Chapitre 1 Le contexte de développement des villages vacances.....	12
1. L'économie sociale et solidaire en France.....	12
1.1. Les fondements	12
1.2. Qu'est-ce que l'ESS ?.....	14
1.3. La situation actuelle.....	17
1.3.1 Données générales.....	17
1.3.2 Par secteurs d'activité	19
1.4. Son avenir.....	20
2. Le tourisme social, une composante de l'ESS.....	22
2.1. Qu'est-ce que le tourisme social ?.....	22
2.2. D'où vient le tourisme social ?	25
2.3. Les missions du tourisme social aujourd'hui	27
2.3.1 L'accès aux vacances pour le plus grand nombre	28
2.3.2 Un développement durable du tourisme au service des territoires	30
2.4. Les villages vacances : une création historique du tourisme social	32
Chapitre 2 Les associations : cadre de référence des villages vacances associatifs	37
1. Des acteurs indispensables de l'économie.....	37
1.1. Le cadre légal et les formes d'associations	37
1.2. La gestion et la gouvernance des associations	39
1.3. Les parties prenantes des associations	41
2. Le financement des associations	44
2.1. Les sources de financements privés.....	44
2.1.1 Auprès des particuliers et des entreprises	44
2.1.2 Auprès d'organismes.....	46
2.1.3 Par l'activité	48
2.2. Les sources de financements publics.....	49
2.2.1 À travers des aides et des apports	49
2.2.2 Par l'activité	50
2.3. Bien choisir ses financements	52

Chapitre 3 Le secteur de l'événementiel	54
1. Le secteur événementiel	54
1.1. Qu'est-ce qu'un événement ?	54
1.2. À quoi sert un événement ?	57
1.3. Classement des types d'événements	59
2. Le tourisme d'affaires	61
2.1. Qu'est-ce que le tourisme d'affaires ?	61
2.2. De la réunion au congrès, une large palette d'événements	63
2.3. Les acteurs des événements professionnels	66
2.4. La diversification des lieux de réception	69
Conclusion partie 1	76
Partie 2 Présentation et investigation terrain : VTF Les Florans	78
Introduction partie 2	79
Chapitre 1 Un établissement de VVA : VTF Les Florans et le cadre de la mission	80
1. Le secteur des villages vacances en France aujourd'hui	80
1.1. Panorama de la situation actuelle	80
1.2. Un produit soumis à une forte concurrence	84
2. L'établissement du VTF Les Florans	88
2.1. L'histoire du village Les Florans	88
2.2. Le groupe VTF	90
2.3. L'établissement aujourd'hui	93
2.3.1 Implantation sur le territoire du Mont Ventoux	93
2.3.2 Le village et l'équipe	95
2.3.3 Une double structure associative	97
2.4. Les activités	98
2.4.1 Les individuels	98
2.4.2 Les groupes	99
2.4.3 L'activité événementielle	100
3. La mission de stage	101
3.1. L'analyse de la situation	101
3.2. La mission prévue	102
3.3. Le contexte de la crise sanitaire et l'adaptation du stage	102
3.4. Les missions à réaliser sur le projet de développement commercial	103
Chapitre 2 Le développement des activités événementielles à travers l'approche marketing	105
1. S'appuyer sur le marketing pour se développer	105
1.1. La démarche marketing	105
1.2. Le marketing dans le secteur du tourisme	107

2. L'évolution vers un marketing associatif.....	109
2.1. Les associations ne sont pas des entreprises classiques	109
2.2. Quelles adaptations pour un marketing associatif ?.....	110
2.3. Les courants de marketing applicables au secteur associatif	113
3. Les éléments marketing à développer dans des VVA souhaitant accueillir une clientèle événementielle : axes de travail.....	115
3.1. Construire l'offre des réunions et séminaires en s'appuyant sur les tendances du secteur	116
3.1.1 Small is beautiful : un budget et des temps contraints	116
3.1.2 La recherche d'un autre produit	118
3.1.3 La montée en puissance de la digitalisation	120
3.2. Présenter une image des VVA en adéquation avec les attentes des professionnels.....	122
3.2.1 L'image des VVA dans la littérature	122
3.2.2 Les attentes des professionnels organisant des événements.....	122
3.3. Adopter des méthodes de promotion adaptées pour capter le public cible.....	123
3.3.1 Promouvoir les bons éléments...	123
3.3.2 ... au bon endroit	125
Chapitre 3 Les outils exploratoires.....	129
1. Étude quantitative sur l'image des villages vacances et le groupe VTF auprès du grand public	129
1.1. Les éléments recherchés.....	129
1.2. La construction du questionnaire	130
1.2.1 Les VV	131
1.2.2 Les VVA.....	131
1.2.3 VTF	131
1.2.4 Les événements dans les VVA.....	131
1.2.5 Typologie	132
1.3. L'administration et la diffusion.....	132
2. Benchmarking de l'offre.....	133
2.1. Sur des structures de VV du Sud-Est de la France	133
2.2. Autour de l'espace géographique du VTF Les Florans	135
2.3. La grille d'analyse.....	136
3. Benchmarking de la communication.....	138
3.1. Les structures étudiées	138
3.2. La grille d'analyse.....	139
Conclusion partie 2	141

Partie 3 Réponses au développement du village vacances associatif Les Florans	143
Introduction partie 3.....	144
Chapitre 1 Le diagnostic du VV Les Florans	145
1. L'établissement	145
1.1. Les infrastructures	145
1.2. L'humain au centre de la prestation	148
2. L'offre séminaire.....	148
2.1. Les espaces de travail.....	149
2.2. La prestation hôtelière : restauration et hébergement	149
2.2.1 Les repas.....	149
2.2.2 Les pauses.....	150
2.2.3 Les hébergements.....	151
2.3. Les activités hors temps de travail.....	152
2.4. Les prix	152
3. La communication et la commercialisation de l'offre événementielle	153
3.1. Les outils de communication.....	153
3.1.1 Les supports physiques et numériques	153
3.1.2 Le site web.....	154
3.1.3 La présence en ligne.....	155
3.2. La présentation du village vacances	156
3.3. La commercialisation	157
3.3.1 Le premier contact et le suivi de dossier	157
3.3.2 Vérifier la satisfaction client	159
4. Analyse de l'activité séminaire des quatre dernières années	160
Chapitre 2 : L'analyse des résultats de recherche.....	163
1. Le questionnaire grand public sur l'image	163
1.1. Les profils des répondants	163
1.2. La connaissance et la pratique des produits VV et VVA.....	164
1.3. La perception du secteur.....	167
1.4. La perception de l'organisation d'événements dans les VVA.....	171
2. Le benchmarking de l'offre	174
2.1. Les VV du Sud-Est	175
2.1.1 Localisation et lieux.....	175
2.1.2 Équipements et prestations séminaire.....	176
2.1.3 Restauration et hébergement	176
2.2. Les établissements locaux.....	177
2.2.1 Lieux, équipements et prestations séminaires	177
2.2.2 Restauration et hébergement	178

2.3.	L'offre du VTF Les Florans face à ses concurrents	179
2.3.1	Localisation et lieux.....	179
2.3.2	Équipements séminaire.....	179
2.3.3	Restauration et hébergement	180
3.	Le benchmarking de la communication	181
3.1.	Les pratiques des établissements	182
3.1.1	La présence en ligne.....	182
3.1.2	La présentation	184
3.2.	La communication de l'établissement Les Florans face à ses concurrents	185
Chapitre 3 Les préconisations pour le développement de l'activité séminaire au village Les Florans		186
1.	L'étude de marché.....	186
2.	Les actions sur l'offre	187
2.1.	Adaptation du produit	188
2.2.	Se démarquer sur la restauration	190
2.3.	Se démarquer sur les activités annexes	192
2.4.	S'améliorer par les retours clients	194
3.	Le plan d'action commercial.....	195
3.1.	Présentation du plan.....	195
3.2.	Mieux communiquer sur les offres existantes : les actions.....	195
3.3.	Mettre en place une nouvelle organisation de la commercialisation : les actions	199
Conclusion partie 3		202
Conclusion générale.....		205
Bibliographie		208
Table des annexes		211
Annexe A Organigramme du VV Les Florans, réalisation personnelle		212
Annexe B Questionnaire portant sur l'image des villages vacances		213
Annexe C Affiche de promotion du questionnaire		222
Annexe D Les menus proposés aux Florans pour la prestation séminaire		223
Annexe E Documents de présentation de la prestation séminaire VTF et du VV Les Florans de Bédoin		225
Annexe F La fiche de satisfaction séminaire : « Enquête qualité »		230
Annexe G Liste des séminaires organisés au VV Les Florans entre 2017 et 2019		232
Table des sigles et abréviations.....		234
Table des figures.....		235
Table des tableaux.....		237
Table des matières.....		238

Résumé

Dans le secteur des villages vacances, deux branches se partagent le marché : les établissements commerciaux et ceux du tourisme social, les villages vacances associatifs. L'accroissement de la concurrence engendre pour ces derniers des problèmes de financement de leurs actions sociales. Une des solutions envisageables est le développement d'activités plus rentables, comme par exemple l'accueil d'événements professionnels. Le village vacances Les Florans du groupe VTF souhaite s'orienter dans cette direction. Les événements professionnels sont également en mutation, offrant de nouvelles opportunités. Toutefois, la concurrence sur ce marché est très forte. Dès lors, comment se démarquer pour réussir à capter cette clientèle ? Les recherches menées à travers cette étude se sont orientées vers plusieurs concepts marketing. Ils doivent permettre de proposer une offre et une commercialisation adaptées pour l'activité événementielle de l'établissement Les Florans.

Mots-clés : **Village vacances - Tourisme social - Financement - Activité d'événementiel - *Meeting industry***

Abstract

In the vacation camp sector, two branches split up the market: the commercial establishments and those of social tourism, the non-profit vacation camps. The growth of the competition creates funding problems for the social actions of these ones. One of the conceivable solutions is the development of more profitable activities, such as professional events welcoming. The vacation camp Les Florans from the group VTF wants to head towards this direction. Professional events are also shifting, thus offering new opportunities. However, the competition on this market is hard. Because of that, how stand out to manage to entice those customers? Research developed in this study head towards several marketing concepts. They should allow to propose appropriate offer and commercialization for events activity in Les Florans establishment.

Keywords: **Vacation camp - Social tourism - Funding - Events activity - Meeting industry**