

Observatoire

# OSEZ LE POSITIONNEMENT

## Avis d'experts :

**Florent DAUKAIS**

Expert-comptable, Cabinet Charrier Billon  
Les Sables d'Olonne (85)



Sur le marché européen de l'hôtellerie de plein air, la France occupe une place de leader incontesté, et dans climat économique morose le secteur arrive à maintenir son chiffre d'affaires ainsi qu'une rentabilité positive très satisfaisante. Mais dans un contexte de plus en plus concurrentiel, il va falloir offrir un positionnement clair et visible.



L'HPA conserve tous ses attraits pour l'ensemble des acteurs de la filière. Avec une montée en gamme indéniable des sites, l'offre s'est multipliée touchant de nouvelles clientèles. **Dans ce contexte, il est primordial de clarifier son offre par la recherche d'un positionnement assumé.**

### Le secteur de l'HPA : toujours un bon élève de l'économie.

Avec plus de 9600 campings pour 930000 emplacements, la France reste le leader européen du secteur avec 35 % du marché loin devant l'Allemagne et la Grande Bretagne (13 %), l'Italie (8 %) et les Pays-Bas (7 %). Au global le marché européen porte sur plus de 28000 établissements et 3 millions d'emplacements.

Depuis le milieu des années 90, le nombre de campings et d'emplacements a tendance à s'effriter. Cette érosion régu-

lière, qui semble durable, a plusieurs sources: la fermeture d'établissements notamment de petits sites, la montée dans la classification engendrant l'augmentation de la taille des parcelles. Le paysage français se singularise par une majorité de campings de taille modeste (100 emplacements), et plus des deux tiers ont moins de 200 emplacements. Seulement, environ, 450 campings exploitent des terrains ayant plus de 300 emplacements. Notons que la délégation de services publics (DSP) permet à des terrains municipaux d'être exploités sous une gestion privée. Compte tenu de la montée en gamme du marché, le recours à ce type de gestion devrait s'accroître dans les années futures. L'hôtellerie de plein air confirme sa première place de l'hébergement touristique marchand en France constituant un secteur particulièrement rentable attirant les investisseurs. En ces temps de

disette économique, l'HPA fait figure de bon élève dans l'économie française. Après plusieurs années fastes durant lesquelles, le marché a connu une croissance continue et une rentabilité soutenue, les perspectives s'assombrissent. En effet, certains clignotants sont passés à l'orange:

- Les stratégies de conquête basées sur un développement de l'offre locative allant de pair avec une montée en gamme semblent atteindre leurs limites,
- Remplir en avant et en arrière saison devient de plus en plus difficile avec des investissements marketing de plus en plus importants,
- Le développement d'une nouvelle concurrence avec les locations ou échanges entre particuliers (Airbnb, Abritel,...)
- La présence sur le marché des agences de voyage en ligne, comme Octopode ou Booking.com, qui s'impo-

sent de plus en plus comme des intermédiaires incontournables.

Selon une étude Xerfi publiée en 2014, **l'excédent brut d'exploitation des campings, bien que restant confortable, s'est dégradé de 4 points depuis 2006.** En cause, des charges qui augmentent plus vite que les augmentations tarifaires. **Face à une demande moins dynamique, à une concurrence accrue et une pression sur les prix, la stratégie de positionnement prend une dimension particulière que les exploitants ne peuvent ignorer.**

### Montée en gamme

Pendant plusieurs années, nous avons constaté une montée en gamme des campings s'appuyant sur le développement des équipements locatifs, des infrastructures aquatiques notamment, et des services. Cela a contribué à l'émergence d'un nouveau type de clientèle de

## Observatoire

plus en plus éloigné du stéréotype du campeur, avec un élargissement de la clientèle aux CSP supérieurs. Prenons, par exemple le « glamping », néologisme né de la contraction des mots glamour et camping, qui traduit une attente tournée vers le luxe et la nature, le confort et le respect de l'environnement. Au-delà du nom qui prête à sourire avec un petit côté « effet de mode », ce courant traduit bien l'élargissement de la clientèle et de ses attentes. **Le marché a suivi la tendance en adaptant son offre qui est devenue plurielle: logements atypiques, grand luxe, eco-chic, mais aussi traditionnelle heureusement.**

Le Mercator définit **le positionnement comme un choix stratégique qui cherche à donner à une offre une position crédible, différente et attractive au sein d'un marché et dans l'esprit des clients.** Un positionnement est un choix, et à ce titre, c'est l'inverse d'une approche « attrape-tout » qui est peu performante dans un marché concurrentiel.

Les hommes du marketing définissent trois caractéristiques essentielles au positionnement, qu'ils nomment le triangle d'or du positionnement: **attractivité, crédibilité et différence.** Les hommes du chiffre en ajoutent une troisième: **faisabilité économique et financière.**

- Une offre est attractive et pertinente si elle répond aux attentes importantes des clients potentiels,

- La crédibilité du positionnement se trouvera renforcée, s'il correspond réellement aux atouts potentiels de l'offre,

- L'offre doit se distinguer de la concurrence,

- Enfin, il est important de s'assurer que les attendus économiques et financiers découlant du positionnement choisi permettent d'assurer la pérennité du camping. In fine, le positionnement se traduira par la perception que le client aura du camping. La façon dont le client perçoit l'offre joue un rôle essentiel dans son comportement d'achat. **Le choix d'un positionnement se construit au croi-**

**sement de quatre données: le marché, le produit, les volontés de l'exploitant et la faisabilité économique et financière.**

### Le marché

La première étape consiste à **maîtriser son environnement** par une connaissance la plus parfaite possible des flux touristiques de sa région, du positionnement souhaité par les pouvoirs publics locaux, et de la concurrence.

La Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air (FNHPA), à travers ses 72 fédérations régionales et départementales, constitue votre premier partenaire dans la maîtrise des données de votre environnement concurrentiels.

Les pouvoirs publics locaux disposent de structures chargées de promouvoir le tourisme sur leur territoire. Vous y trouverez, souvent une mine d'informations sur les données touristiques de votre région sous forme d'observatoire ou de données statistiques. L'Insee, à travers son pôle tourisme, vous permet d'accéder à des données locales précises.

Et bien sûr, votre revue professionnelle favorite vous informe tout au long de l'année des évolutions de la profession tant au niveau national qu'au niveau local.

**En fait la difficulté ne réside pas dans l'accès à l'information mais dans son analyse et sa synthèse.** Des consultants spécialisés, comme le cabinet MLV Conseils, sont à même de vous fournir une étude précise de votre environnement. Cette phase de prise de connaissance de votre environnement doit vous permettre de:

- mesurer l'attractivité touristique de votre région en faisant ressortir les

atouts de votre environnement (réseaux pédestres, parcs nationaux, lieux touristiques et culturels, nombre de km de côtes, ...),

- mettre en évidence les caractéristiques de l'offre touristique,

- dresser le portrait-robot de la clientèle locale,

- réaliser un état des lieux de l'offre HPA sur votre territoire.

### L'incontournable diagnostic de votre exploitation

A travers le diagnostic, sujet important qui fait l'objet d'une littérature dense, l'exploitant doit mettre en évidence les forces et faiblesses du site. Il ne s'agit pas ici de détailler les différents types et

Pour être complet, le diagnostic doit analyser les statistiques commerciales (taux d'occupation, durée des séjours, origine de la clientèle, ...), la situation économique et financière du camping en faisant ressortir notamment sa capacité financière à travers l'excédent brut d'exploitation retraité.

### Les volontés de l'exploitant

Voilà le domaine subjectif par excellence qui fera que tel ou tel camping choisira tel ou tel positionnement. Entre plusieurs choix possibles, déterminés par le marché, le produit et la capacité financière, l'exploitant choisira en fonction de ses aspirations propres. Celles-ci doivent être déterminées le plus en amont possible dans la démarche de choix d'un positionnement.

### La faisabilité économique et financière

En retenant un positionnement, le camping définit un potentiel économique qui doit être suffisamment profitable et pérenne pour assurer les équilibres financiers. Ce choix doit être aussi durable, en effet affirmer un positionnement dans l'esprit des clients prend du temps et le modifier est une entreprise délicate et coûteuse. Les hypothèses retenues dans le choix du positionnement doivent être modélisées à travers un business plan afin de valider les équilibres financiers.

Un bon positionnement permettra de répondre aux attentes de la clientèle par des investissements structurants (complexe aquatique,...), des locatifs en adéquation avec le positionnement du camping, le développement de services (espace bien-être, WiFi, clubs enfants,...). Il convient aussi de travailler sa communication notamment par l'intermédiaire du web, et des réseaux sociaux. Les cinq qualités d'un positionnement réussi: simplicité, pertinence, crédibilité, originalité et faisabilité. ■

« Le triangle d'or:  
attractivité, crédibilité,  
différence »

techniques d'audit, ce sujet à lui seul mériterait un dossier, mais d'énoncer les trois grands axes à explorer et à prendre en compte dans la réflexion sur le positionnement.

Le diagnostic technique doit aborder la situation générale du terrain en prenant en compte les données d'urbanisme et réglementaires. L'organisation générale du site (définition des emplacements, voies d'accès, centre de vie, ...) doit être traitée dans cette partie avec un diagnostic des installations.

Les données fonctionnelles et commerciales sont examinées avec attention, elles regroupent les itérations suivantes:

- les moyens humains et la politique sociale,

- la politique tarifaire en incluant les périodes d'ouverture,

- les services et animations proposées,

- la politique commerciale et de distribution, avec une attention particulière sur la stratégie web.

PARLONS PEU

# PARLONS BIEN!

»

VOTRE ASSURANCE ANNULATION :

# LAISSE-T-ELLE UN BON SOUVENIR DE VOUS ?