



« FAITES LE DIAGNOSTIC DE VOTRE CAMPING »

Les évolutions de l'environnement économique de l'HPA obligent les gestionnaires de camping à reconsidérer l'exploitation de leur établissement, pour continuer d'en vivre sereinement. Dans un long processus d'analyse de son camping, le diagnostic commercial constitue une première étape importante, que nous vous proposons de détailler.

OLIVIER GAUTRON ET BRUNO RAVARD, EXPERTS-COMPTABLES SPÉCIALISÉS HPA CHEZ BDO - WWW.BDO.FR

Dans un précédent article (L'HPA évolue, cf. *L'OT* n° 336, daté juin 2014), nous évoquions la nécessité pour un gestionnaire de camping de pouvoir se projeter dans les années à venir. Préambule à cette projection, nous insistions sur la nécessité de réaliser le diagnostic de son affaire, de mettre en place une véritable stratégie commerciale, permettant de bâtir une stratégie financière réaliste et sereine.

La stratégie consiste donc à planifier et mettre en œuvre des moyens techniques et commerciaux qui vont permettre au camping d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. Pour pouvoir l'élaborer, le gestionnaire doit avoir mesuré l'intérêt de son projet au regard du marché,

choisi son positionnement et identifié ses clients. La stratégie doit tenir compte des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi que de son environnement concurrentiel. Elle doit se déployer sur le long terme et servir de base aux orientations du camping, notamment dans la définition de sa politique produit, prix, distribution et communication.

Une stratégie n'est pas figée. Elle doit pouvoir faire l'objet d'ajustements en fonction de l'évolution du marché ou de l'évolution de l'outil de travail (nouvelle prestation, équipement nouveau ou amélioré, évolution du classement...).

Enfin, une stratégie est la résultante d'un certain nombre d'éléments dont quatre sont déterminants :

1. Les objectifs. Il faut savoir dans quelle direction je désire aller. Souvenez-vous, c'est en maîtrisant la finalité que l'on réussit ce que l'on entreprend. Les critères fondamentaux de tout objectif sont :

=> *être réaliste*, c'est-à-dire raisonnable et atteignable. Pour apprécier la faisabilité d'un objectif, l'analyse de votre environnement est importante. Aujourd'hui, il est en effet moins facile de développer, tant la concurrence est plus rude.

=> *Être spécifique*. Un objectif ne doit pas être général, mais doit porter sur un point précis : par produit (mobile-home, tente meublée...) par activité, etc.

=> *Être mesurable*. Pour savoir s'il est atteint, un objectif doit être



SHUTTERSTOCK

veux et/ou peux mettre en place. Par moyens, il faut entendre l'ensemble des ressources dont doit se doter le camping pour atteindre les objectifs définis. Il faut donc en faire l'inventaire et évaluer les besoins. Par exemple, la décision de la création de nouveaux emplacements doit être liée à une estimation précise et non mino- rée des coûts engendrés pour la modification des réseaux, des prestations complémentaires à fournir en termes d'animation, de restauration...

3. La volonté. La volonté forte d'aboutir, car la vie d'une entreprise est semée d'embûches.

4. L'environnement. Votre stratégie, aussi bien pensée soit-elle, n'est jamais figée. Votre entreprise vit dans un environnement instable qui pourrait vous mettre en défaut. Il faudra donc tenir compte des contraintes sans les sous-estimer, mais aussi des opportunités engendrées par cet environnement et s'adapter pour faire face ou en profiter.

Votre stratégie doit être écrite. De façon concise. Un plan de développement aidera à résumer les grands axes de la politique de l'entreprise. Cela permettra au gestionnaire de clarifier ses idées et de positionner les actions, tant en planification qu'en besoin financier. Il aura également pour fonction d'expliquer, de faire comprendre et faire admettre les décisions que vous prenez. Que ce soit pour le gestionnaire ou le banquier qu'on va solliciter pour financer les différentes opérations, il permettra de comprendre, d'adhérer et de valider votre stratégie.

Par rapport à tout ce qui précède, une première étude des forces et faiblesses du camping est incontournable. Il faut que le gestionnaire prenne le temps de prendre du recul sur son outil de travail et de ce qu'il en fait.

En bon chef d'orchestre, le gestionnaire doit en permanence être à l'écoute de l'environnement et être capable d'en interpréter les signes. L'environnement du terrain de camping est composé de tous les acteurs qui déterminent l'évolution de son activité, à l'extérieur (son positionnement géographique, son environnement commercial, les concurrents, la réglementation...), comme à l'intérieur (la qualité des aménagements, le potentiel de développement, l'organisation, le mode de management, la structure financière...). Autant d'éléments qui constituent des émet-

mesurable. C'est la différence entre la situation de départ et la situation d'arrivée qui vous l'indiquera. Pour le vérifier, il faut donc être à même de chiffrer pour des objectifs (augmenter les taux d'occupation de tel produit, par exemple), ou d'observer de façon objective (exemple : les avis clients doivent être traités sous 48 heures).

=> *Être défini dans le temps.* Un objectif n'est pas fixé pour une période indéfinie mais avec un terme précis : mensuel, trimestriel, annuel et une date d'échéance ferme.

=> *Être vérifiable.* Les moyens de contrôle doivent exister, être connus et acceptés comme étant fiables, objectifs et équitables.

2. Les moyens. Ils vont déterminer les actions et l'organisation que je

Sept questions à vous poser...

- ✓ Est-ce que je tire le meilleur parti de mon terrain ? Est-ce que je peux faire mieux ?
- ✓ Quelle politique commerciale mettre en place ? Pour quels résultats attendus ?
- ✓ Vers quelle thématique forte ?
- ✓ Quel est mon plan d'investissements à trois ans, et quelles sont mes priorités ?
- Comment vais-je financer ?
- ✓ Dois-je développer le locatif ? Et comment le financer ? Combien ça rapporte ?
- ✓ Comment évoluent mes ratios (frais de personnel, frais généraux, etc.) ?
- ✓ Mon excédent brut d'exploitation (EBE) est-il suffisant pour faire face à mes engagements d'emprunts ?

teurs et auxquels le gestionnaire doit être attentif et réceptif pour analyser la qualité de son terrain et de son exploitation.

Première étape : le diagnostic commercial

Lorsque l'on exploite un hôtel de plein air, c'est généralement dans l'optique de « gagner de l'argent », de faire du profit. L'étude du passé de l'entreprise ne sert à rien si l'en-

« Repérer les fragilités du terrain, c'est prévoir les conditions pour améliorer ses performances »

treprise risque de ne pas être pérenne dans le futur.

C'est pourquoi le diagnostic commercial est fondamental et doit être permanent. Et ses résultats doivent permettre de toujours positionner l'hôtel de plein air dans son environnement concurrentiel. Les ratios de gestion n'ont d'intérêt que s'ils permettent d'améliorer le résultat de l'entreprise. Dans cette démarche, on part du diagnostic des performances commerciales (segmentation marketing du chiffre d'affaires, répartition du chiffre d'affaires par type d'emplacement et par emplacement) pour analyser le positionnement concurrentiel (tarifs sur les différentes périodes de la saison), ►

puis pour faire évoluer le camping dans ses différents aspects (produits et services, tarifs, investissement et management).

L'ANALYSE DE L'EMPLACEMENT, SON ENVIRONNEMENT ET L'OFFRE CONCURRENTIELLE

Il s'agit dans un premier temps de bien analyser la situation géographique de l'hôtel de plein air et l'évolution de son environnement pour ensuite déterminer le niveau de la concurrence sur le secteur.

L'analyse technique du terrain et de son environnement

L'analyse permanente de l'établissement doit permettre de déterminer avec précision l'évolution de la situation géographique du camping, de ses moyens d'accès, de sa signalisation, de ses attraits touristiques et de l'urbanisation environnante. Des actions correctrices devront être mises en place si nécessaire.

De même, une vraie réflexion devra avoir lieu sur la qualité des emplacements, des aménagements et les travaux à réaliser.

L'analyse de la concurrence sur le secteur

Avant d'identifier la concurrence sur le secteur même d'implantation, il sera intéressant d'identifier, au niveau régional et départemental, l'évolution du niveau de la demande et de l'offre en termes d'hôtellerie de plein air. Pour cela, différentes études faites par l'Insee, la Direction du tourisme et les comités régionaux et départementaux du tourisme (disponibles sur *L'OT* et Internet) identifient :

- les arrivées et les nuitées dans chaque région,
- le nombre de campings et d'emplacements par département,
- les statistiques concernant l'équipement en résidences mobiles, HLL et autres.

Après avoir identifié d'une façon globale l'offre et la demande au niveau régional et départemental, l'analyse de la concurrence locale pourra être entreprise.

Dans un périmètre de 30 kilomètres, l'étude portera une liste d'une dizaine de campings de même catégorie avec un nombre d'emplacements équivalent. Les points suivants seront alors relevés pour chacun d'eux :

- le nombre d'emplacements,

Une analyse concurrentielle s'impose. Équipements, commerces, animations... Comment se situe votre camping ?



- la surface du camping,
- la surface moyenne par emplacement,
- les services offerts (piscine, mini-golf, terrains multisport, garderie, terrains de tennis, activités de loisirs, etc.),
- les types d'hébergements proposés et leur nombre (emplacements nus, résidences mobiles, chalets, caravanes...),
- les commerces annexes existants (bar, restaurant, vente à emporter, viennoiserie, supérette...),
- les dates d'ouverture et de fermeture,
- les tarifs (par type d'hébergement et par période).

Ces différents éléments vont permettre de situer le camping par rapport à sa concurrence immédiate et ainsi déterminer les axes de développement qui pourront être envisagés (augmentation des tarifs, augmentation du nombre et de la surface des emplacements, création de services supplémentaires...). Ces constatations sont importantes dans l'optique de la validation d'un accroissement envisageable et cohérent du chiffre d'affaires et doivent être répétées tous les ans.

LA CLIENTÈLE DU CAMPING

La connaissance des principales caractéristiques de la clientèle fréquentant habituellement l'hôtel de plein air, et donc de son positionnement sur le marché, constitue un élément d'appréciation important de l'activité de l'établissement. En

effet, celles-ci déterminent non seulement les périodes de pleine activité ou de sous-activité, mais également conditionnent la nature des prestations proposées, chaque catégorie de client ayant par définition des exigences particulières.

Aussi, il conviendra de procéder à une analyse de la répartition en pourcentage et en valeur de chaque type de clientèle présentée ci-dessous et d'observer la tendance qui se dessine :

- la clientèle touristique individuelle ;
- la clientèle « basse saison » ;
- les locataires à l'année (résidentiels) ;
- la clientèle provenant des tour-opérateurs.

Une bonne analyse de sa clientèle permettra d'adapter l'offre de services à l'évolution de sa clientèle.

LE NIVEAU D'ACTIVITÉ (TAUX D'OCCUPATION) ET PRIX PRATIQUÉS

Une analyse statistique sera réalisée sur le fonctionnement de l'établissement pendant les trois derniers exercices.

Répartition du chiffre d'affaires par emplacement

Dans un premier temps, il sera intéressant de connaître de façon très précise la répartition du chiffre d'affaires réalisé par type d'hébergement. Cela permettra, d'une part, de déterminer le chiffre d'affaires moyen annuel par type d'emplacement pour ensuite le comparer aux ►



Primordiale,
l'étude de
la rentabilité
de chaque
emplacement.

moyennes du secteur, et ainsi avoir une vision réaliste de son activité dans son secteur.

Répartition du chiffre d'affaires par activité

Après avoir identifié le chiffre d'affaires « hébergement », une étude approfondie sur trois ans devra également être faite sur les autres activités du camping pour déterminer les évolutions et expliquer les variations importantes.

Analyse de la fréquentation

Elle devra comporter :

- nombre de jours d'ouverture,
- nombre d'emplacements loués par semaine,
- taux d'occupation moyen par semaine.

Ces éléments sont très importants du fait du caractère saisonnier de l'activité HPA. La saison s'étend dans la majorité des cas entre le 1^{er} avril et le 30 septembre de chaque année et, à l'intérieur de cette période, 80% du chiffre d'affaires sont réalisés entre le 1^{er} juillet et le 31 août.

A ce titre, l'identification des emplacements « poids morts », c'est-à-dire à rentabilité nulle, permettra de prendre des décisions avec de bons arguments.

Étude des prix pratiqués

L'objectif est double. Tout d'abord l'étude des prix pratiqués permet de déterminer le positionnement du camping par rapport à la concurrence. Un tableau reprenant par type d'emplacement les prix pratiqués et ceux des campings concurrents sera réalisé. Ensuite, ces tarifs

doivent obligatoirement être rapprochés des taux d'occupation réalisés sur le terrain.

Les gestionnaires doivent souvent affiner leur politique tarifaire qui n'est pas toujours en lien avec le niveau de taux d'occupation : doit-on avoir un même tarif sur tout le mois de mai alors qu'on a des ponts avec des taux de remplissage très significatifs ? Doit-on louer la première semaine de juillet à plein tarif alors qu'elle semble plus difficile à remplir ?

En l'état actuel du marché et d'une concurrence accrue, le bon positionnement tarifaire est primordial pour

« Le diagnostic est fondamental et doit être permanent »

conjuguer un taux de remplissage maximal et une rentabilité optimisée. Il s'agit d'un vrai travail demandant de prendre du recul et nécessitant d'avoir les bonnes informations pour décider en connaissance de cause.

LA POLITIQUE COMMERCIALE

Toute la communication promotionnelle véhicule l'image de marque que veut donner l'exploitant d'un terrain de camping. Ainsi divers moyens de promotion et de commercialisation existent et permettent d'assurer une communication porteuse et profitable. Le recours, suffisant ou non, à ces vecteurs de communication doit

être analysé pour mesurer les potentiels de développement. Les différents moyens de promotion et de communication sont entre autres :

- ✓ l'adhésion à une chaîne ou un groupement pour mener des opérations de commercialisation groupées (par exemple Les Castels, Yelloh ! Village...);
- ✓ la participation à des foires et salons, français et étrangers ;
- ✓ la parution dans des guides. La plupart d'entre eux offrent la possibilité d'achat d'espaces publicitaires qui permettent de mettre en avant les avantages et spécificités du terrain ;
- ✓ la brochure illustrée par des photos du terrain, traduite en plusieurs langues, comprenant le classement du terrain et sa taille, les coordonnées, la présentation des équipements et les avantages spécifiques du terrain, la localisation sur une carte de France et un plan d'accès ;
- ✓ le site Internet interactif présentant de façon attractive le terrain et permettant la réservation en ligne des séjours et avec un référencement de haute qualité ;
- ✓ les mailings et la relance des clients existants ;
- ✓ la publicité par annonces dans les journaux gratuits sur une zone géographique précise ;
- ✓ les actions communes plus locales avec les syndicats d'initiative et les organismes départementaux et régionaux du tourisme ;
- ✓ des contacts professionnels spécifiques (tour-opérateurs et comités d'entreprise) permettent d'envisager un taux de fréquentation plus intéressant pendant les périodes creuses.

Cette première étape, fondamentale, peut apparaître fastidieuse, par son côté introspectif. Menée avec sincérité et objectivité, elle éclaire forcément d'un jour nouveau, l'idée que se fait le gestionnaire de camping de son entreprise, qu'il vit au quotidien. Cette prise de hauteur par rapport à l'ensemble de son activité commerciale, avant toute remise en cause, permet de se faire une vision plus juste de la situation, avant de se projeter vers l'avenir.

Nous nous attacherons dans notre prochaine édition à d'autres points cruciaux de ce diagnostic de l'entreprise, notamment à travers l'analyse des données historiques du camping, mais aussi de son potentiel et de ses axes de développement. ❖