

BTS RESPONSABLE DE L'HÉBERGEMENT À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN

ÉTUDE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE, COMMERCIALE ET DE GESTION DE L'ÉTABLISSEMENT D'HÉBERGEMENT U2

SESSION 2014

Durée : 3 heures

Coefficient : 3

Matériel autorisé :

- Listes de comptes du plan comptable général, du plan comptable hôtelier.
- Toutes les calculatrices de poche y compris les calculatrices programmables, alphanumériques ou à écran graphique à condition que leur fonctionnement soit autonome et qu'il ne soit pas fait usage d'imprimante (circulaire n°99-186 du 16/11/1999).

Tout autre matériel est interdit.

**LES CANDIDATS DEVRONT TRAITER LES TROIS DOSSIERS SUR DES
COPIES SEPARÉES.**

**LES ANNEXES A ET B SONT EN DEUX EXEMPLAIRES, L'UN DES
EXEMPLAIRES EST À RENDRE AVEC LA COPIE CONCERNÉE.**

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet se compose de 16 pages, numérotées de 1/16 à 16/16.

BTS RESPONSABLE DE L'HÉBERGEMENT À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN	Session 2014
Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	RHE2EJ Page : 1/16

ÉTUDE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE, COMMERCIALE ET DE GESTION
DE L'ÉTABLISSEMENT D'HÉBERGEMENT

Durée : 3 heures

HÔTEL « LES SABLES DORÉS »

Ce sujet comporte 16 pages numérotées de 1/16 à 16/16 :
6 pages de textes numérotées de 1/16 à 6/16
et 10 pages d'annexes numérotées de 7/16 à 16/16.

**LES CANDIDATS DEVRONT TRAITER LES TROIS DOSSIERS
SUR DES COPIES SÉPARÉES.**

**LES ANNEXES A ET B SONT EN DEUX EXEMPLAIRES.
L'UN DES EXEMPLAIRES EST À RENDRE AVEC LA COPIE CONCERNÉE.**

Le sujet comprend 3 dossiers qui peuvent être traités de façon indépendante.

Dossiers

		Barème	Page
DOSSIER 1	Analyse des résultats 2013 et préparation du budget 2014	22 points	4
DOSSIER 2	Développement de l'activité hors saison	25 points	5
DOSSIER 3	Fidélisation du personnel et qualité	13 points	6

Annexes

ANNEXE 1	La situation géographique et l'environnement de l'hôtel « Les sables dorés »	7
ANNEXE 2	Les caractéristiques et tarifs de l'hôtel « Les sables dorés »	8-9
ANNEXE 3	Les clientèles touristiques loisirs en Charente-Maritime	10
ANNEXE 4	L'écolabel européen encore trop rare dans l'hôtellerie	11
ANNEXE 5	La fidélisation des saisonniers	12
ANNEXE A	Le tableau de bord 2013 (un exemplaire à rendre avec la copie)	13-14
ANNEXE B	La prévision de répartition des ventes d'hébergement pour 2014 (un exemplaire à rendre avec la copie)	15-16

Nota : Il est recommandé au candidat de prendre connaissance de l'ensemble du sujet et des annexes, avant de traiter chacun des dossiers.

Avertissement : si le texte du sujet, des questions ou le contenu des annexes vous semblent nécessiter de formuler une ou plusieurs hypothèse, il vous est demandé de les expliciter sur votre copie.

NB : le traitement du sujet ne nécessite aucun calcul impliquant l'utilisation des taux de TVA.

BTS RESPONSABLE DE L'HÉBERGEMENT À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN		Session 2014
Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	RHE2EJ	Page : 2/16

HÔTEL « LES SABLES DORÉS » ****

Créé en 1969, l'Hôtel « Les sables dorés » a trouvé naturellement sa place sur les dunes et la plage de la Rémigeasse, près de Dolus, sur l'île d'Oléron. De style « Le Corbusier », c'est un endroit agréable et reposant. De larges baies vitrées s'ouvrent sur un paysage de dunes. Le plus de l'hôtel est sa piscine chauffée avec vue imprenable sur l'océan et le coucher du soleil.

Ouvert pendant de nombreuses années en 3 étoiles, l'hôtel, jadis renommé, était apprécié de ses clients pour son intégration dans un milieu naturel, son service de qualité et son confort. La qualité de sa table comblait une clientèle exigeante. L'établissement a été repris en 2012.

L'objectif des nouveaux acquéreurs, Monsieur et Madame Korberon, est de rénover entièrement l'hôtel, devenu vétuste, afin de le mettre aux tendances actuelles ainsi qu'aux nouvelles normes. Pendant un an, pour un coût approchant les 2 000 000 € TTC, les travaux ont progressé pour laisser place aujourd'hui à un établissement bénéficiant de tout le confort moderne. Monsieur et Madame Korberon ont voulu un établissement « contemporain, soft et chic ». Les chambres affichent du mobilier design (Philippe Starck, Pierre Paulin) et suivent une tendance du moment : la salle de bains entièrement ouverte.

En outre, Monsieur et Madame Korberon ont fait appel au cabinet d'architectes « Institut S », spécialisé dans l'écoconception, qui leur a conseillé de mettre en place une piscine bordée de teck, des économiseurs d'énergie, et d'utiliser des produits écolabellisés. Les exploitants se sont ainsi intéressés à l'écolabel européen et l'établissement remplit, désormais, le cahier des charges correspondant.

Anciennement 3*, aujourd'hui référencé 4* au nouveau classement hôtelier et adhérent à la chaîne « Châteaux et Hôtels Collection », l'établissement offre à sa clientèle 28 chambres du 1er mars au 31 octobre, soit 245 jours par an.

L'année 2013 fut celle de la réouverture de l'établissement après les travaux, dans un environnement économique général morose, y compris pour les clientèles étrangères traditionnelles (américaine, britannique, hollandaise...). Afin de soutenir la fréquentation de leur établissement, Monsieur et Madame Korberon envisagent deux pistes de réflexion :

- développer la clientèle hors saison ;
- améliorer la qualité des prestations pour la clientèle actuelle.

BTS RESPONSABLE DE L'HÉBERGEMENT À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN		Session 2014
Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	RHE2EJ	Page : 3/16

Jeune titulaire du BTS responsable d'hébergement et stagiaire dans l'établissement, vous êtes sollicité(e) par Monsieur et Madame Korberon pour donner votre avis sur 3 dossiers. Vous allez tout d'abord faire le point sur l'activité de 2013 avant de porter votre réflexion sur le développement de la fréquentation hors saison et de travailler sur la fidélisation du personnel. À cet effet, vous prenez connaissance, en annexes 1 et 2, de la situation de l'hôtel, de ses caractéristiques et de son environnement.

DOSSIER 1 : ANALYSE DES RÉSULTATS 2013 ET PREPARATION DU BUDGET 2014

Pour l'année 2013, les propriétaires ont axé leur politique sur la maîtrise des charges de personnel en limitant leur propre rémunération. L'heure est venue d'évaluer les premiers résultats.

- 1.1. Complétez** le tableau de bord 2013 (*Annexe A* à rendre avec la copie).
- 1.2. Commentez**, dans un exposé structuré d'une page, les résultats de l'exercice 2013.
- 1.3. Concluez** en identifiant un point fort et deux points faibles de l'exploitation de l'hôtel «Les sables dorés».

Après avoir analysé en détail les résultats de 2013, Madame Korberon prépare le budget 2014.

La gérante de l'établissement cherche à optimiser la rentabilisation de l'investissement important réalisé en 2012. Aussi, pour le département hébergement, l'objectif principal poursuivi par Madame Korberon pour 2014 est d'atteindre le RevPAR (revenu par chambre disponible) moyen observé dans les 4 * de province en 2013, soit 84 € HT après arrondi.

- 1.4.** À partir des données de 2013, **complétez** les prévisions de répartition des ventes pour 2014 en tenant compte des informations fournies (*Annexe B* à rendre avec la copie).
- 1.5. Indiquez** si, selon ces prévisions, l'objectif de Madame Korberon sera aisément atteint.

Compte tenu des résultats enregistrés en 2013, Madame Korberon souhaite dans un premier temps développer l'activité de l'établissement en hors saison. Elle vous demande donc d'étudier l'opportunité de cibler plus particulièrement le sous-segment « détente / zen ».

2.1. En vous aidant des *annexes 1 et 3*, **présentez** une note structurée d'une quinzaine de lignes destinée à Madame Korberon pour **justifier** le choix de cette cible.

Compte tenu du niveau de classement de l'hôtel, Mme Korberon souhaite mettre en avant la qualité de ses prestations ainsi que la démarche d'éco-conception de l'établissement.

2.2. En vous appuyant sur les informations fournies en *annexe 2*, **justifiez** ce positionnement par rapport aux attentes du sous-segment « détente / zen ».

2.3. En vous aidant notamment de *l'annexe 4*, **citez** 3 intérêts et 3 limites à l'obtention de l'écolabel européen pour l'hôtel « Les sables dorés ».

Mme Korberon vous demande aussi de l'aider à prospecter cette clientèle « détente / zen ». Disposant d'une base de données de clients potentiels, vous décidez de retenir l'e-mailing comme moyen de communication le plus approprié pour un premier contact.

2.4. **Citez** deux autres moyens de prospection à mettre en œuvre.

2.5. **Proposez** les éléments suivants qui seront intégrés dans l'e-mail :

- une accroche,
- 2 arguments structurés,
- une incitation à répondre.

DOSSIER 3 : FIDÉLISATION DU PERSONNEL ET QUALITÉ

Consciente que le développement de l'activité passe aussi par un renforcement de la qualité, Madame Korberon souhaite travailler sur la fidélisation de son personnel. En effet, plus d'un tiers des salariés travaillent en saison. Il est primordial pour l'hôtel de fidéliser cette main d'œuvre afin d'assurer un niveau de prestation de qualité.

- 3.1. Présentez**, pour l'hôtel, 2 avantages et 2 limites du recours au contrat de travail saisonnier.
- 3.2.** À partir de *l'annexe 5*, **proposez** 3 outils de fidélisation que Mme Korberon peut mettre en place dans son établissement en les **justifiant**.

L'ensemble du personnel de l'entreprise doit se mobiliser pour maintenir la qualité de service et continuer ainsi à capter une clientèle haut de gamme. Il est donc nécessaire de créer et de maintenir la motivation de l'ensemble du personnel.

- 3.3. Citez**, dans un tableau, 6 facteurs financiers et non financiers de motivation du personnel.

BTS RESPONSABLE DE L'HÉBERGEMENT À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN		Session 2014
Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	RHE2EJ	Page : 6/16

ANNEXE 1 : La situation géographique et l'environnement de l'hôtel « Les sables dorés »

Extrait du site Internet : <http://oleron.org>



Située en Charente-Maritime, sur la côte atlantique au sud-ouest de la France, l'Ile d'Oléron fait partie du Pays Marennes Oléron. Oléron est une île, mais elle est néanmoins reliée au continent par un viaduc qui la rend ainsi accessible 24 heures sur 24.

Deuxième île métropolitaine française après la Corse, l'Ile d'Oléron bénéficie d'un climat exceptionnel, avec un ensoleillement annuel de 2 400 heures. La grande île de l'ouest offre des températures comparables à celles du sud de la France. L'Ile d'Oléron : c'est la nature, les grandes plages et les forêts de pins maritimes, le soleil, la mer et les vacances... Loin du tumulte de la ville, l'île permet de se ressourcer en profitant de ce véritable art de vivre en Oléron.

Par avion : l'aéroport de La Rochelle se trouve à une heure de route, la location de voitures est possible depuis l'aéroport.

En train : Paris se trouve à moins de 3 heures de train de la Rochelle ou de Surgères, situées à environ 1 heure de voiture de l'île.

En voiture : à 1h de l'A10, sortie Saintes, direction Ile d'Oléron.

ACTIVITÉS :

D'après le site Internet de l'hôtel

GOLF : un golf 9 trous se trouve dans les marais sur l'île. Il permet à la clientèle de passer de bons moments de détente au cœur de la nature.

VÉLO : location de vélos possible à partir de l'hôtel, l'île possède de nombreuses pistes cyclables.

ACTIVITÉS NAUTIQUES : surf et windsurf, char à voile, canoë-kayak, voile, plongée, ski nautique... De nombreuses activités sont proposées sur l'île.

BALADES NAUTIQUES : Promenades en mer, excursions vers l'Ile d'Aix ou l'Ile de Ré, Fort Boyard et La Rochelle.

PÊCHE SPORTIVE : pêche au gros...

BALADES PÉDESTRES ou RANDONNÉES À CHEVAL : plusieurs parcours sont proposés pour découvrir la nature et la beauté de l'île.

POUR LES ENFANTS : le parc aquatique ILÉO se trouve à 10 km de l'hôtel et promet des instants

intenses pour la clientèle familiale, avec de nombreux jeux d'eau.

Le ZOO DE LA PALMYRE (situé à 1 heure) est une étape incontournable pour passer une journée dans un endroit renommé pour sa diversité.

GOURMETS : visite des caves de Cognac (1h 30mn).

TOURISME : découverte de l'île, phare de Chassiron, forteresse du village du Château ainsi que tous les petits villages pittoresques de l'île et leur histoire.

BTS RESPONSABLE DE L'HÉBERGEMENT À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN		Session 2014
Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement		RHE2EJ Page : 7/16

CARACTÉRISTIQUES DE L'HÔTEL

Réputé pour sa situation exceptionnelle, dominant l'océan, l'hôtel « Les sables dorés » offre une vue spectaculaire. Associant raffinement et standing, l'hôtel accueille sa clientèle avec un soin particulier pour assurer bien-être et luxe.

- **RESTAURANT GASTRONOMIQUE**

Avec un emplacement exceptionnel face à l'océan, il bénéficie d'une magnifique vue panoramique orientée soleil couchant.

Située juste au dessus de l'espace piscine, qui lui procure la nuit venue un éclairage d'ambiance tamisé, la salle est équipée d'un mobilier contemporain et d'une vaisselle fine où se déguste une cuisine raffinée avec un service attentionné.

Les produits locaux sont privilégiés. Leur grande qualité et leur sélection rigoureuse sont mises en valeur par une préparation mêlant couleurs et saveurs. Le chef propose une cuisine simple et contemporaine à la fois, tournée sur les produits frais et les produits de la mer.

Un large choix de vins régionaux, français ou étrangers, finement sélectionnés, sont accompagnés de conseils soignés pour assurer un accord parfait entre mets et vin.

Le restaurant est ouvert 7 jours sur 7 midi et soir pendant toute la période d'ouverture.

- **BAR LOUNGE**

Le bar bénéficie d'une vue majestueuse sur les dunes, la plage et l'océan. Ouvert toute la journée, la clientèle peut apprécier les petits cafés du matin, les apéritifs ou digestifs au moment des repas, les cocktails ou glaces l'après-midi.

Le « bar lounge » est meublé de façon contemporaine et chaleureuse, avec des lumières d'ambiance et un mur végétal. Un éventail de cocktails originaux, d'apéritifs régionaux, ainsi qu'une belle sélection de Cognac et d'Armagnac, donnent à la clientèle l'occasion de commencer et finir la soirée dans une ambiance propice à la détente.

- **PISCINE / JACUZZI / SPA**

Au rez-de-chaussée, la clientèle trouve un accès direct à la plage et un espace détente comportant :

- une piscine chauffée, ouverte pendant toute la saison d'activité de l'hôtel, ensoleillée toute la journée grâce à ses larges baies vitrées, dans un cadre chaleureux et contemporain avec son parquet en teck, propice aux moments de détente et de relaxation dans un état d'esprit zen ;
- un bassin de nage et un jacuzzi à débordement ;
- un solarium ;
- un espace spa dernière génération, unique sur l'île, alliant esthétique, jeux d'eau, douche sensorielle, hammam, salles de soins, ongles...

.../...

BTS RESPONSABLE DE L'HÉBERGEMENT À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN		Session 2014
Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	RHE2EJ	Page : 8/16

ANNEXE 2 : Les caractéristiques et tarifs de l'hôtel « Les sables dorés » (suite)

• SALLE DE FITNESS

À la libre disposition de la clientèle, la salle de fitness est équipée de divers appareils de dernière génération : cardio-training, musculation, vélo, crosstrainer, tapis de course, rameur...

TARIFS AFFICHÉS DE L'HÔTEL

	Basse saison du 01/03 au 30/04 et du 01/10 au 31/10	Moyenne saison du 01/05 au 30/06 et du 01/09 au 30/09	Haute saison du 01/07 au 31/08
Chambres « Chassiron »	110 €	130 €	170 €
Chambres « Bardières »	120 à 220 €	150 à 230 €	180 à 270 €
Chambres « Rémigeasse »	250 à 330 €	280 à 370 €	300 à 400 €
Chambres avec terrasse et accès plage	180 à 230 €	200 à 260 €	250 à 290 €

- Petit déjeuner :
 - en salle : 15 €
 - en chambre : 22 €
- Demi-pension :
 - petit déjeuner et dîner : 50 € / personne (hors boissons) ;
- Animaux : 20 € par jour ;
- Espace détente : accès gratuit, réservé aux clients de l'hôtel ;
- Dépendances pour le logement du personnel.

ANNEXE 3 : Les clientèles touristiques loisirs en Charente-Maritime

Source : CHARENTE MARITIME TOURISME - Pôle Observatoire-Ingénierie

QUI SONT-ELLES ?

- la clientèle est composée à 40 % de familles avec enfants et 38 % de couples sans enfant. La fréquentation de ces derniers a diminué de 3 points depuis un an. Ceci a eu une incidence sur l'activité du printemps, traditionnellement plus propice aux clientèles de couples.
- La catégorie 50-64 ans est la plus représentée (27 %) contre 25 % pour les 35-49 ans. La Charente-Maritime attire les retraités, notamment en avant saison (47 % d'avril à juin, contre 25 % en pleine saison), et plutôt des catégories socio-professionnelles supérieures en saison estivale (22 % en juillet et août contre 16 % sur l'avant saison).

OÙ DORMENT-ELLES ?

- L'hébergement non-marchand accentue sa position : il atteint 57 % de l'ensemble des nuitées réalisées, soit une hausse de 3 points par rapport à l'année précédente. L'offre en hébergement touristique de la Charente-Maritime atteint 652 000 lits touristiques, dont 225 000 lits touristiques marchands.
- La période estivale représente 37 % de l'ensemble de la fréquentation annuelle. Les très bons résultats sur l'après saison (10,5 % pour le seul mois de septembre) sont atteints aux dépens du printemps.

PART DE MARCHÉ PAR MODES D'HÉBERGEMENT ET PAR SAISON

- Printemps : parents / amis (40 %), résidence secondaire (17,5 %), location (15 %), camping (14,5 %), hôtel (9,5 %).
- Saison estivale : parents / amis (35,5 %), résidence secondaire (10,5 %), camping (26 %), location (20,5 %), hôtel (2,5 %).

Le reste de l'année, l'hébergement non-marchand représente quasiment l'intégralité des nuitées.

La part des résidences secondaires atteint pratiquement 40 % de l'habitat total sur Oléron contre 21 % en moyenne sur l'ensemble de la Charente-Maritime, soit plus de 85 000 structures.

BTS RESPONSABLE DE L'HÉBERGEMENT À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN		Session 2014
Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	RHE2EJ	Page : 10/16

ANNEXE 4 : L'écolabel européen encore trop rare dans l'hôtellerie

Source : NOVETHIC

Le référentiel écolabel, indispensable mais décourageant

Comme Olivia Gautier, directrice de l'hôtel des Orangeries, premier établissement en France à recevoir l'écolabel européen en 2006, Alain Condy a été rebuté par l'épaisseur du cahier des charges. Pour le secteur hôtelier, le référentiel de l'écolabel comporte 84 critères regroupés en 5 grands axes – réduction de la consommation d'eau, d'énergie, tri des déchets, sensibilisation et utilisation de produits écologiques – dont 37 critères obligatoires, et 47 optionnels auxquels sont attribués 1 à 4 points. Pour obtenir le label, l'établissement doit valider tous les critères obligatoires, et obtenir au moins 16 points parmi les critères optionnels. Une fois le label décerné par l'Afnor Certification, l'organisme qui gère le label en France, l'établissement est audité tous les deux ans.

Allier respect de l'environnement et confort du client

L'axe le plus difficile à améliorer reste l'énergie. Mais de nombreux détails spécifiques au secteur de l'hébergement touristique font également partie des critères du référentiel. Tout y passe : de l'utilisation des détergents, qui doit être parcimonieuse, aux saunas, qui doivent être équipés de minuteries, en passant par les ampoules à faible consommation d'énergie et le tri sélectif des déchets. Exit les produits jetables et échantillons qui faisaient le bonheur des clients dans les chambres : le cahier des charges de l'écolabel européen les interdit, tout comme les portions individuelles au petit-déjeuner. Les serviettes de bain ne sont plus changées tous les jours mais toutes les semaines, et le débit des robinets de douche est réduit. « *Le nouveau défi, c'est de montrer au client qu'il ne va pas pâtir de ces améliorations écologiques, et qu'il va en avoir pour son argent* » explique Alain Condy.

La clef du succès : la communication

La recherche du produit parfait prend du temps, mais ne coûte pas nécessairement plus cher, selon Alain Condy. « *Le référentiel nous sert de grille de lecture pour l'achat de matériel : on achète intelligent, on anticipe et on globalise les coûts* ». L'écolabel européen est une obligation de résultats, moteur pour les hôtels, mais aussi pour leurs fournisseurs. « *Par la communication sur l'écolabel, et le renforcement de nos exigences, nous avons fait évoluer certains de nos fournisseurs* » explique Marie-Eve Caruyer.

La communication client est l'un des critères obligatoires du référentiel de l'écolabel. Mais là encore, elle n'est pas facile à intégrer au cadre feutré d'un hôtel de luxe. « *Nous avons peur de la pollution visuelle en chambre* » avoue Marie-Eve Caruyer. Mais aux Orangeries, qui ont été rénovées avec des critères de haute qualité environnementale avant même leur ouverture, la démarche de communication envers la clientèle était déjà bien amorcée : « *nous avons juste mis à jour notre livret d'accueil* ». Pour la direction de ce petit hôtel familial de la Vienne, l'écolabel européen est devenu un argument de vente, avec la création notamment de "séminaires durables" qui ont motivé certains professionnels. « *Pour des groupes comme Courtepaille ou Sipea, l'organisation d'un séminaire aux Orangeries a marqué le début d'une démarche de développement durable* ».

BTS RESPONSABLE DE L'HÉBERGEMENT À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN		Session 2014
Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	RHE2EJ	Page : 11/16

ANNEXE 5 : La fidélisation des saisonniers

Source : Extrait - Aquitaine e-dossiers N°2

Pour conforter le tourisme régional, les collectivités doivent mener une réflexion large sur toutes les dimensions du tourisme. Au-delà du simple “job d’été”, le travail saisonnier apparaît comme un des éléments clés dans l’accueil des visiteurs, dans la valorisation du territoire et dans la réussite de la saison. Il s’agit pour les acteurs publics d’accompagner cette population salariée pour en faire un atout concurrentiel de l’attractivité de la région.

L’essor et la qualité de l’emploi saisonnier reposent sur l’amélioration des conditions de vie et de travail du saisonnier. La professionnalisation des saisonniers, la sécurisation des parcours professionnels, la fidélisation, la formation des salariés, les conditions d’emploi et de logement sont autant d’enjeux pour les acteurs publics et économiques de la région. [...]

Une nécessité : se loger pour les saisonniers éloignés

Certains travailleurs saisonniers viennent de loin pour travailler. Un saisonnier sur six déclare sa résidence principale à plus de cent kilomètres de son travail. Cette proportion atteint même près d’un sur quatre pour l’unité urbaine de Bordeaux, soit 3 200 salariés. L’enjeu pour ces saisonniers est de se loger dans des zones très touristiques où le montant du loyer constitue un véritable frein à l’emploi durant la saison.

Précarité du travail saisonnier

Un contrat saisonnier dure en moyenne 36 jours. Cette durée varie selon la zone touristique et le secteur d’activité. [...] Le niveau de rémunération n’est pas le principal facteur explicatif du sentiment de précarisation du travail saisonnier. En effet, une heure travaillée durant la saison est mieux rémunérée que le smic. L’image du travail saisonnier associé à de l’emploi précaire se justifie surtout par des durées de contrats courtes, par la difficulté à compléter l’activité saisonnière par une autre activité et par la précarité liée au statut même du saisonnier.

Fidélisation des saisonniers : un enjeu selon le secteur d’activité

Seuls 18 % des saisonniers reviennent “faire la saison” l’année suivante. La fidélisation des saisonniers intéresse à la fois les acteurs publics et les employeurs. Pour les pouvoirs publics, une plus grande fidélisation permet la mise en place de programmes de formations professionnelles adaptées. Il s’agit d’améliorer la qualification de la main-d’œuvre par des actions de formation qui seront d’autant plus efficaces qu’elles porteront sur des saisonniers réguliers. Des formations sont mises en place, telles que le perfectionnement en langues appliquées aux métiers du tourisme, financées par le Conseil régional.

Mettre en place ou développer de telles formations nécessite de connaître quel public est susceptible de revenir plusieurs saisons. De plus, la fidélisation des saisonniers simplifie la gestion des ressources humaines en facilitant, pour l’entreprise, le recrutement, l’accueil et la formation de ces salariés temporaires.

C’est donc l’assurance, pour les professionnels, de pouvoir recourir à une main-d’œuvre qualifiée et immédiatement opérationnelle lorsque le pic d’activité est élevé.

Les entreprises sont un des vecteurs de fidélisation du saisonnier. Lorsque le saisonnier revient la saison suivante, dans le même secteur d’activité, c’est essentiellement dans le même établissement. En effet, plus de huit saisonniers sur dix ayant travaillé deux saisons consécutives dans le même secteur d’activité sont retournés chez le même employeur.

BTS RESPONSABLE DE L'HÉBERGEMENT À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN		Session 2014
Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	RHE2EJ	Page : 12/16

ANNEXE A - Exemple à conserver

Tableau de bord 2013 (les montants en euros sont donnés hors taxes)					Moyennes 4* de province
Jours d'ouverture	245	CA hébergement	477 100	47,7%	67,5%
Nombre de chambres louées	2 600	CA petits déjeuners			
Nombre de chambres disponibles		CA repas			
TO		CA bar			
Indice fréquentation hôtel	1,89	CA restauration *	512 871	51,3%	29,6%
Nombre de clients logés à l'hôtel		Autres prestations : spa ...		1,0%	2,9%
Prix moyen chambre		CA total	1 000 371	100,0%	100,0%
Revenu par chambre disponible					
		Coût matière restauration		38,4%	26,1%
Taux de captage petit déjeuner	0,87	Coût produits d'accueil		2,4%	2,4%
Nombre de petits déjeuners		Marge brute			91,0%
Prix moyen petit déjeuner	14,62	Coût du personnel	349 062	34,9%	40,7%
Taux de captage restaurant	0,65	Marge sur coût principal	442 917	44,3%	50,0%
Nombre de repas clients hôtel		Frais généraux	302 512	30,2%	26,4%
Nombre de repas extérieurs	4 500	Résultat brut d'exploitation	140 405	14,0%	23,6%
Prix moyen repas clients hôtels	55	Intérêts des emprunts	90 332	9,0%	4,5%
Dépense moyenne repas clients extérieurs	57	Dot. amortissements provisions + crédit-bail	142 212	14,2%	9,5%
Dépense moyenne bar par chambre louée	7	Résultat Courant Avant Impôts	-92 139	-9,2%	9,6%
Dépense moyenne autres prestations par chambre louée	4	* Le CA restauration comprend les ventes petits déjeuners, repas et bar.			

Moyennes 4* de province (suite) :

- TO = 59,80 %
- RevPAR = 83,81 €
- prix moyen chambre = 140,15 €
- dépense moyenne repas = 44,55 €

ANNEXE A – Exemple à rendre avec la copie

Tableau de bord 2013 (les montants en euros sont donnés hors taxes)					Moyennes 4* de province
Jours d'ouverture	245	CA hébergement	477 100	47,7%	67,5%
Nombre de chambres louées	2 600	CA petits déjeuners			
Nombre de chambres disponibles		CA repas			
TO		CA bar			
Indice fréquentation hôtel	1,89	CA restauration *	512 871	51,3%	29,6%
Nombre de clients logés à l'hôtel		Autres prestations : spa ...		1,0%	2,9%
Prix moyen chambre		CA total	1 000 371	100,0%	100,0%
Revenu par chambre disponible					
		Coût matière restauration		38,4%	26,1%
Taux de captage petit déjeuner	0,87	Coût produits d'accueil		2,4%	2,4%
Nombre de petits déjeuners		Marge brute			91,0%
Prix moyen petit déjeuner	14,62	Coût du personnel	349 062	34,9%	40,7%
Taux de captage restaurant	0,65	Marge sur coût principal	442 917	44,3%	50,0%
Nombre de repas clients hôtel		Frais généraux	302 512	30,2%	26,4%
Nombre de repas extérieurs	4 500	Résultat brut d'exploitation	140 405	14,0%	23,6%
Prix moyen repas clients hôtels	55	Intérêts des emprunts	90 332	9,0%	4,5%
Dépense moyenne repas clients extérieurs	57	Dot. amortissements provisions + crédit- bail	142 212	14,2%	9,5%
Dépense moyenne bar par chambre louée	7	Résultat Courant Avant Impôts	-92 139	-9,2%	9,6%
Dépense moyenne autres prestations par chambre louée	4	* Le CA restauration comprend les ventes petits déjeuners, repas et bar.			

Moyennes 4* de province (suite) :

- TO = 59,80 %
- prix moyen chambre = 140,15 €
- RevPAR = 83,81 €
- dépense moyenne repas = 44,55 €

ANNEXE B - Exemple à conserver
Prévision de répartition des ventes d'hébergement pour 2014

(les montants en euros sont donnés hors taxes)

Type de réservation	Ventes d'hébergement par type de réservation en 2013					Ventes d'hébergement prévues par type de réservation en 2014				
	Nombre de réservations	%	Prix moyen chambre	CAHT par canal de réservation	% CAHT	Nombre de réservations	%	Prix moyen chambre	CAHT par canal de réservation	% CAHT
Vente directe : courrier, téléphone, site hôtel, chaîne	1 196	46%	197,5	236 210	50%					
Vente en ligne : booking.com, hotel.com...	572	22%	160,1	91 580	19%					
Séminaires + contrats entreprises	364	14%	186,3	67 820	14%					
Voyagistes étrangers	468	18%	174,1	81 490	17%					
TOTAUX	2 600	100%	183,5	477 100	100%					
	TO =		37,9 %	Revpar = 69,55		TO =		Revpar =		

Évolutions prévues pour 2014 :

Concernant les prix moyens :

- le prix moyen des ventes en ligne devrait baisser de 3 €.
- Les prix des séminaires seront revus afin d'atteindre un objectif de prix moyen inférieur de 20 € HT par rapport à 2013. Cette baisse significative est nécessaire pour attirer les entreprises ; en effet, une enquête récente de la CCI de Rochefort a montré que les chefs d'entreprise sont actuellement fortement sensibles au prix dans la décision et le choix des lieux de séminaire.
- Les autres prix moyens resteront inchangés.

Concernant le nombre de chambres vendues :

- en vente directe : madame Korberon a pour objectif de vendre 200 chambres supplémentaires.
- vente en ligne : la progression doit se situer dans la moyenne prévue par les sites de distribution : + 5 %.
- voyagistes étrangers : de nouveaux voyagistes sont intéressés par Les Sables Dorés : les ventes doivent augmenter de 10 %.
- ventes séminaires : madame Korberon attend une progression des ventes sur ce segment lui permettant d'atteindre le RevPAR objectif global de 84 € HT, compte tenu des évolutions des prix et des quantités sur les autres segments.

BTS RESPONSABLE D'HEBERGEMENT A REFERENTIEL COMMUN EUROPEEN	Session 2014
Etude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	RHE2EJ Page : 15 / 16

ANNEXE B - Exemple à rendre avec la copie
Prévision de répartition des ventes d'hébergement pour 2014

(les montants en euros sont donnés hors taxes)

Type de réservation	Ventes d'hébergement par type de réservation en 2013					Ventes d'hébergement prévues par type de réservation en 2014				
	Nombre de réservations	%	Prix moyen chambre	CAHT par canal de réservation	% CAHT	Nombre de réservations	%	Prix moyen chambre	CAHT par canal de réservation	% CAHT
Vente directe : courrier, téléphone, site hôtel, chaîne	1 196	46%	197,5	236 210	50%					
Vente en ligne : booking.com, hotel.com...	572	22%	160,1	91 580	19%					
Séminaires + contrats entreprises	364	14%	186,3	67 820	14%					
Voyagistes étrangers	468	18%	174,1	81 490	17%					
TOTAUX	2 600	100%	183,5	477 100	100%					
	TO =		37,9 %	Revpar =		69,55	TO =		Revpar =	

Évolutions prévues pour 2014 :

Concernant les prix moyens :

- le prix moyen des ventes en ligne devrait baisser de 3 €.
- Les prix des séminaires seront revus afin d'atteindre un objectif de prix moyen inférieur de 20 € HT par rapport à 2013. Cette baisse significative est nécessaire pour attirer les entreprises ; en effet, une enquête récente de la CCI de Rochefort a montré que les chefs d'entreprise sont actuellement fortement sensibles au prix dans la décision et le choix des lieux de séminaire.
- Les autres prix moyens resteront inchangés.

Concernant le nombre de chambres vendues :

- en vente directe : madame Korberon a pour objectif de vendre 200 chambres supplémentaires.
- vente en ligne : la progression doit se situer dans la moyenne prévue par les sites de distribution : + 5 %.
- voyagistes étrangers : de nouveaux voyagistes sont intéressés par l'hôtel « Les Sables Dorés » : les ventes doivent augmenter de 10 %.
- ventes séminaires : madame Korberon attend une progression des ventes sur ce segment lui permettant d'atteindre le RevPAR objectif global de 84 € HT, compte tenu des évolutions des prix et des quantités sur les autres segments.

BTS RESPONSABLE D'HEBERGEMENT A REFERENTIEL COMMUN EUROPEEN	Session 2014
Etude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	RHE2EJ Page : 16 / 16