

SESSION 2011

**CAPLP
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

Option : COMMERCE ET VENTE

**ÉCRIT 2
ÉPREUVE DE GESTION**

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique - à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Hormis l'en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.

Novotel La Rochelle



L'hôtel **Novotel La Rochelle** (17 000) situé dans le département de Charente Maritime a démarré son exploitation en 1988.

Une société d'investissement hôtelier franchisée du groupe Accor est propriétaire des locaux. L'ensemble des rénovations débutées en 2005 s'est achevé en 2008 avec les extérieurs.

Situé dans un parc, l'hôtel propose à ses clients une piscine de plein air et un parking privé gratuit. En accord avec la charte commerciale Novotel, les espaces, ouverts et contemporains favorisent la détente tandis que les chambres à vivre offrent un confort de qualité.

A proximité du centre ville, cet hôtel 3 étoiles aux normes internationales propose trois types de prestation : une activité hébergement de 94 chambres, une activité restauration 24 heures sur 24 et une activité location de salles de réunion.

Dans l'ensemble hôtelier se côtoie une clientèle d'affaires et de tourisme.

Le directeur de l'hôtel est salarié de la société d'investissement hôtelière et a sous sa responsabilité 30 personnes. Il apprécie ce statut de franchisé car il lui permet de bénéficier d'un certain degré de liberté dans sa prise de décision. Dynamique, il est très présent dans les clubs d'entreprises locaux. Il est le seul responsable de la réalisation des objectifs commerciaux, économiques et managériaux de l'hôtel, y compris ceux concernant les activités des professionnels.

Vous êtes invité(e) à travailler sur 4 dossiers :

Dossier 1. Le marché du tourisme d'affaires

Dossier 2. Le plan de communication sur la nouvelle offre des salles de réunion

Dossier 3. Le recrutement d'un chargé de clientèle

Dossier 4. L'hébergement et le « yield management »

DOSSIER 1 : LE MARCHÉ DU TOURISME D'AFFAIRES

Annexes 1 à 7

Pour 2011, le directeur a pour objectif de concentrer ses efforts sur le taux d'occupation des salles de réunion proposées à la clientèle. Dans un premier temps, son action doit se focaliser sur la clientèle d'affaires avec laquelle il réalise déjà 80 % de son chiffre d'affaires sur les deux catégories de prestation proposées : les séminaires résidentiels d'une part et les journées d'études sans nuitées d'autre part. Pour lui, ce surplus d'activité s'ajoute à un ensemble de missions déjà important.

11. Présenter la place et le rôle du diagnostic dans la démarche de prise de décision.
12. Etablir le diagnostic commercial du Novotel de La Rochelle sur le marché du tourisme d'affaires.
13. Proposer l'objectif stratégique et les objectifs opérationnels à réaliser dans le cadre de votre analyse.
14. Montrer l'intérêt de la veille commerciale pour garantir l'actualité du diagnostic. Dans ce contexte, identifier les sources pertinentes en les justifiant.

DOSSIER 2 : LE PLAN DE COMMUNICATION SUR LA NOUVELLE OFFRE DES SALLES DE REUNION

Annexes 8 à 11

Depuis plusieurs mois, on observe une baisse significative de la location des salles de réunion. Une première explication peut être trouvée dans la modification du comportement de la clientèle d'affaires qui souhaite limiter les frais de déplacement et d'hébergement.

Pour répondre à ces attentes, le directeur de l'hôtel envisage, pour le début de l'année 2011, un investissement dans une nouvelle technologie de visioconférence : la téléprésence.

Pour lancer cette nouvelle offre, il est prévu une campagne de communication déclinée en deux axes :

- une opération de marketing direct réalisée en mars,
- une campagne publicitaire planifiée de janvier à mars pour laquelle le directeur de l'hôtel dispose d'un budget de 3 600 € HT.

Dans un premier temps, c'est la clientèle d'affaires de proximité qui est ciblée.

- 2.1. Evaluer l'opportunité financière et commerciale de réalisation de l'investissement projeté.
- 2.2. Caractériser les cibles et préciser les objectifs de la campagne de communication envisagée.
- 2.3. Evaluer la rentabilité du recours à chacun des fichiers dans la cadre du test marketing direct. Formuler une analyse critique de la méthode utilisée et de vos résultats.
- 2.4. Effectuer un choix argumenté et chiffré des médias et des supports susceptibles d'être utilisés pour la campagne publicitaire. Présenter le plan média correspondant.
- 2.5. Proposer en complément des actions hors média adaptées.

DOSSIER 3 : LE RECRUTEMENT D'UN CHARGE DE CLIENTELE
Annexes 12 à 13

La recherche de l'amélioration du taux d'occupation des espaces proposés à la clientèle professionnelle nécessite la création d'un poste de chargé de clientèle. Sa mission est de piloter toutes les actions en relation avec le monde des affaires.

- 3.1. Lister les sources de candidatures utilisables dans le cadre de ce recrutement. Présenter les intérêts et les limites du recrutement interne.
- 3.2. Identifier les objectifs de l'intégration du nouveau salarié et donner des moyens concrets pour réussir cette intégration.
- 3.3. Proposer des indicateurs de performance et de suivi de l'activité du chargé de clientèle.
- 3.4. Indiquer les outils de motivation dont peut disposer le directeur de l'hôtel.

DOSSIER 4 : L'HEBERGEMENT ET LE « YIELD MANAGEMENT »
Annexes 14 à 17

Le Novotel de la Rochelle pratique le « yield management »¹ depuis deux ans afin d'optimiser le taux de remplissage de la partie hébergement en dehors des périodes d'activité forte. Les capacités excédentaires du Novotel de la Rochelle sont mises en vente sur le site de commerce en ligne booking.com. Ce service coûte à l'hôtel 15 % du prix de vente HT.

- 4.1. Justifier le recours au « yield management » dans l'activité hébergement de l'hôtel et présenter les techniques marketing mobilisées. Caractériser la stratégie d'entreprise dans laquelle il s'inscrit.
- 4.2. Démontrer que la mise en vente de chambres sur internet est complémentaire à l'objectif stratégique défini pour la cible des professionnels.
- 4.3. Analyser la politique de prix et justifier commercialement et économiquement les prix indiqués de 91 euros et 60 euros.
- 4.4. Indiquer comment le système d'information peut fournir des indicateurs de l'efficacité du « yield management ».

¹ « yield management » = « revenue management »

Liste des annexes

N° annexe	Titre	N° pages
Annexe 1	Le tourisme d'affaires : définitions	6
Annexe 2	Le panorama du marché du tourisme d'affaires en France	6 et 7
Annexe 3	Le groupe Accor	8
Annexe 4	Le programme de fidélisation du groupe Accor	8
Annexe 5	Le tourisme d'affaires à La Rochelle	9
Annexe 6	Les hôtels 3 et 4 étoiles de La Rochelle	10
Annexe 7	Le Novotel La Rochelle	11
Annexe 8	La téléprésence : la visioconférence haut de gamme	11
Annexe 9	Les éléments prévisionnels relatifs à l'investissement	12
Annexe 10	L'opération de Marketing direct	13 et 14
Annexe 11	Les tarifs des médias pour 2011	15 et 16
Annexe 12	La charte de recrutement Accor (extraits)	17
Annexe 13	La description du poste de commercial chargé de clientèle Novotel	18
Annexe 14	L'interview de Yann Caillère	19 et 20
Annexe 15	L'évolution du taux de remplissage pour l'année 2009	20
Annexe 16	Les indicateurs de gestion pour l'année 2010	21
Annexe 17	Les chiffres d'affaires et le prix de la chambre	21

ANNEXE 1 : Le tourisme d'affaires : définitions

Le **tourisme d'affaires de groupes** concerne le marché des séminaires, congrès, conventions, salons, expositions, foires, *incentives* ou divers événements d'entreprises. On le désigne aussi par **secteur MICE** (*meetings, incentives, conventions, exhibitions*).

- Les **séminaires** sont, la plupart du temps, réservés aux cadres, pour être formés (50 % des cas) ou réfléchir à demain (22 % des cas).
- Les **congrès et conventions** réunissent un plus grand nombre d'employés autour d'un lancement de produit, d'une grand-messe (soutien ou relance de la stratégie de l'entreprise...).
- Les **voyages de stimulation** (*incentives*) ont pour fonction de récompenser les efforts, en général des commerciaux de l'entreprise et/ou de ses distributeurs.

Plus de 60 % des entreprises organisent des séminaires et 85 % des séminaires sont organisés directement par l'entreprise sans passer par un agent de voyage.

C'est un secteur très professionnalisé et complexe par le niveau d'exigence à satisfaire.

Le tourisme d'affaires de groupe se distingue du **tourisme individuel d'affaires**, appelé aussi **voyages d'affaires**

Source : « Cahier espaces » n° 97

ANNEXE 2 : Le panorama du marché du tourisme d'affaires en France.

L'activité de tourisme d'affaires suit, globalement, les contrecoups du contexte économique général. La croissance internationale a été très forte pendant presque une décennie, bien que plus modeste en France. Le marché du tourisme d'affaires a suivi. Il se porte plutôt bien depuis le début des années 2000. Le monde des affaires évolue très vite, particulièrement sous les effets de la mondialisation. Dans ce cadre, certaines grandes entreprises globalisent leurs dépenses de voyages (voyages d'affaires et tourisme d'affaires) et lancent des appels d'offres au niveau national, voire mondial. Avec la généralisation des accords et cartes *corporate*, cela contribue aux métamorphoses du voyage d'affaires et pousse les offres françaises (transport, hôtellerie...) à se structurer, en se spécialisant, en investissant dans les nouvelles technologies.

En France la réduction du temps de travail s'est imposée. Elle a entraîné la quasi-disparition du vendredi comme jour de manifestation (et donc le jeudi comme jour de fort remplissage dans certains hôtels).

Les commanditaires sont nombreux (les $\frac{3}{4}$ environ) à associer des activités périphériques (sportives ou culturelles) à leurs réunions professionnelles. Ils s'adonnent toujours et encore à l'hôtellerie 3 ou 4 étoiles.

Les entreprises sont devenues les premiers clients des foires, congrès, salons. Les principaux secteurs pourvoyeurs d'activité sont l'automobile, les assurances, les banques, les laboratoires, l'informatique.

D'après une étude réalisée par FSCF (Foires, salons, congrès de France), 40 000 PME françaises exposent chaque année en France. 33 % d'entre elles y consacrent 50 % de leur budget de communication. Une part importante des entreprises prévoit une augmentation de leurs activités tourisme d'affaires dans les prochaines années. Les besoins croissants en information et une nécessité d'actualisation permanente sont un aspect positif pour le secteur.

On assiste à une réduction continue de la durée moyenne des manifestations. La durée moyenne est désormais de deux jours. Parallèlement, on enregistre une baisse générale des dépenses moyennes par participant engagées par les entreprises. Pour réduire les coûts et les temps de transport,

certaines entreprises ont tendance à organiser des événements plus proches de leurs sièges, voire dans leurs propres locaux.

Depuis plusieurs années, on constate également une croissance du nombre de participants par manifestation. Parallèlement les entreprises effectuent des analyses plus poussées afin d'organiser des manifestations plus ciblées par thème, par segment de clientèle, ce qui a pour conséquence d'augmenter le nombre de manifestations organisées.

Les entreprises recherchent des lieux de plus en plus originaux, mais sont obligées de favoriser le centre ville, là où se trouvent des grandes salles et hôtels, et où l'accessibilité est meilleure.

Extraits de : « Cahier espaces » n° 97

Le marché de l'événementiel fait face à la crise

Le marché de l'événement d'entreprise n'est pas épargné par la crise mondiale. Si l'année 2008 s'est, malgré tout, révélée une bonne année (selon l'étude Anaé/Bedouk 2009 le chiffre d'affaires 2008 s'élève à 2,48 milliards d'euros, soit 11 % de plus qu'en 2007) c'est avant tout grâce aux trois premiers trimestres, le quatrième ayant marqué le début de la baisse d'activité. Ce n'est que depuis mars 2009 que l'activité redémarre doucement.

On constate le développement d'événements « verts ». Les entreprises ont intégré la nécessité de limiter au maximum l'empreinte écologique de leurs opérations.

« Le guide la motivation 2010 », Action commerciale

Quelle est la durée moyenne des manifestations professionnelles ? (Plusieurs réponses possibles)

	En 1999	En 2007	En 2008
½ journée	10 %	21 %	21 %
1 journée (journée d'étude)	48 %	52 %	62 %
2 jours (séminaire résidentiel)	57 %	60 %	65 %
3 jours (séminaire résidentiel)	38 %	33 %	30 %
Entre 4 et 7 jours (séminaires résidentiels)	17 %	19 %	16 %
Plus d'une semaine	2 %	2,5 %	1 %

Source : Enquête Coach Omnium / Bedouk 2009

Pour l'organisation d'un événement vous privilégiez (plusieurs réponses possibles)

	En 1999	En 2007	En 2008
Hôtels	87 %	87 %	88 %
-2 étoiles	17 %	15 %	16 %
-3 étoiles	79 %	70 %	74 %
-4 étoiles et plus	52 %	74 %	68 %
Centres ou palais des congrès	19 %	35 %	26 %
Lieux de réception divers	26 %	15 %	27 %

Source : Enquête Coach Omnium / Bedouk 2009

Voyages d'affaires : les nouvelles habitudes des entreprises

Les entreprises ont changé leur façon de voyager sous les effets de la crise internationale. Elles ont eu tendance à baisser d'une classe leur billet d'avion ou de catégorie d'hôtel. Les hommes d'affaires se voient contraints de descendre dans des hôtels à deux ou trois étoiles au lieu de l'habituel « quatre étoiles ». Autres tendances : l'utilisation de la vidéo-conférence se généralise dans les grandes entreprises et les PME raccourcissent leurs séjours et resserrent leur budget.

Source : MOCI 1859, février 2010

ANNEXE 3 : Le groupe Accor

Le portefeuille des marques hôtelières du groupe Accor est l'un des plus riches et des plus complets du monde puisqu'il concerne tous les segments du marché (à l'exception des palaces), avec en particulier :

- Luxe : Sofitel
- Haut de gamme : Pullman, MGallery
- Milieu de gamme standardisé : Novotel, Suite hôtel
- Milieu de gamme non standardisé : Mercure
- Economique standardisé : Ibis
- Economique non standardisé : all seasons
- Très économique standardisé : Etap Hôtel, Hôtel Formule 1, hotelF1.

Source : site Accor

ANNEXE 4 : Le programme de fidélisation du groupe Accor

Avec A | Club qui a été lancé en septembre 2008, le groupe Accor affirme sa volonté d'adopter une nouvelle approche pour renforcer sa relation avec ses clients. Le programme se matérialise par la souscription à une carte de fidélité, gratuite ou payante selon le niveau de services souhaité. Les voyageurs cumulent les points qu'ils peuvent transformer en chèques-cadeaux, nuitées ou miles auprès des compagnies aériennes.

Principe de base :

Les flyers A | Club sont obligatoires dans tous les hôtels des marques Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, Suitehotel, Ibis, All Seasons et Accor Thalassa.

Les flyers permettent au client d'effectuer une pré-adhésion au programme de l'hôtel.

Etape 1

Le client doit remplir 5 champs (civilité, nom, prénom, adresse e-mail, choix de la langue de communication)

Etape 2

Le client doit donner le formulaire dûment rempli à la réception

Etape 3

Le collaborateur Accor entre les données du client dans A | Club HotelLink

Intérêt pour le client

- La carte A | Club, gratuite, donne des avantages dans toutes les marques du groupe et permet de cumuler des points.
- La carte A | Club Favorite Guest, payante, donne une priorité de réservation (garantie de disponibilité) et une réduction sur les meilleurs tarifs. Elle permet de bénéficier de réductions de l'ordre de 5 à 20 %.

C'est le seul programme de fidélisation valable dans les établissements de deux à cinq étoiles. Un client A | Club consomme en moyenne 17 % de plus qu'un non-adhérent.

Source : site Accor

ANNEXE 5 : Le tourisme d'affaires à La Rochelle

La ville de La Rochelle a une triple vocation à la fois urbaine, économique et touristique.

Elle a décidé de valoriser les atouts de son site et d'accroître le potentiel de développement de la dimension affaires de la destination La Rochelle.

Prolongement de la saison estivale, le tourisme d'affaires occupe principalement les deux intersaisons, d'avril à juin et de septembre à novembre.

La ville de La Rochelle dispose d'une gamme complète d'équipements qui permet d'organiser tout type de manifestation.

Équipement innovant et polyvalent, l'Espace Encan en particulier est situé en cœur de ville, à proximité immédiate de la gare. Il permet d'organiser des manifestations de toutes dimensions. Outre les congrès, conventions, conférences et colloques de 450 à 800 personnes, il se positionne également sur le marché des salons (plus de 3 000 m² disponibles), de l'événementiel (lancements de produits, réceptions...) et des réunions de moins de 150 personnes.

La ville accueille de nombreuses manifestations chaque année : Grand Pavois, Sunny Side of the Doc (marché international du documentaire), Festival international du Film, Francofolies, Festival de la fiction TV, Congrès du Parti socialiste, courses de voile...

De plus, dès 2007, le Comité Départemental du Tourisme de la Charente-Maritime a créé le « Club tourisme d'affaires ». Pour cela il a réuni les principaux acteurs du tourisme d'affaires du département, afin de mener des actions partenariales sur cette filière qui est de toute première importance pour le développement du tourisme en toutes saisons et source de fortes retombées économiques. Les objectifs sont :

- Faire de la Charente-Maritime une destination du Tourisme d'affaires
- Être un apporteur d'affaires pour les professionnels du tourisme d'affaires

En Charente-Maritime, en 2008, le tourisme d'affaires correspondait à 36 % de la fréquentation hôtelière annuelle. (Source Insee).

Sources : Cahier Espaces n° 97 et site de la ville de La Rochelle

ANNEXE 6 : Les hôtels 3 et 4 étoiles de La Rochelle

Hôtel	Nombre de chambres	Type	Classement	Tarif moyen décembre 2009	Remarques
Les Brises	47	Hôtel	3 étoiles	125	Vue sur mer
Novotel	94	Hôtel-restaurant	3 étoiles	130	10 minutes à pied du centre ville
La Monnaie	38	Hôtel	3 étoiles	85	Centre ville
Saint Jean d'Acie	69	Hôtel	3 étoiles	111	Centre ville
Champlain	36	Hôtel	3 étoiles	125	
Mercure Océanide	123	Hôtel-restaurant	3 étoiles	120	Proximité immédiate espace congrès et gare. Pas de piscine
Le Yachtman	44	Hôtel-restaurant	3 étoiles	90	Centre ville
Masqhôtel (Bestwestern)	76	Hôtel (pas de restauration traiteur si séminaires)	3 étoiles	98	Peu connu, pas de piscine. Très proche gare et espace congrès.
Confort hôtel St Nicolas	76	Hôtel	3 étoiles	82	Centre ville
Résidence de France	16	Hôtel-restaurant	3 étoiles et 4 étoiles	Standard hôtel 110 Suite hôtel 140	Centre ville

Source interne

Résidence de France, Masqhôtel, Mercure Océanide sont équipés de salles de réunion.

Des « résidences hôtelières » (appartements meublés pour une clientèle de passage) 3 étoiles sont également à proximité de l'espace congrès et sont de plus en plus prisées de la clientèle, aussi bien d'affaires que touristique. Les tarifs sont attractifs et elles offrent des salles de réunion.

Les résidences hôtelières se développent : au niveau national, le nombre de lits est passé de 6 000 en 2000 à 34 000 en 2009.

Il existe aussi 27 hôtels 2 étoiles, 1 hôtel 1 étoile et 2 hôtels sans étoile à La Rochelle, mais pas d'hôtels 5 étoiles.

Le directeur précise que les travaux récents du Novotel lui permettent de se positionner en « 3 étoiles + ».

ANNEXE 7 : Le Novotel La Rochelle

Fort de son expérience, Novotel a acquis une véritable expertise en matière d'organisation de réunions de 10 à 50 personnes. Avec l'offre Meeting@Novotel, mise en place par le groupe Accor, l'hôtel s'engage à proposer une vraie solution adaptée à chacune des demandes.

Capacité

L'hôtel dispose de 94 chambres dont 50 à caractère familial et 4 chambres accessibles pour les personnes à mobilité réduite.

Différentes possibilités sont offertes :

- BB : bed and breakfast
- Nuitée simple

Equipements payants :

Accès internet sans fil, minibar

Salles de réunion

Huit salles de réunions modulables sont proposées, tandis que des équipes sur place conseillent les clients dans la planification et la mise en place des réunions.

Les salles sont modulables, et en déplaçant les cloisons il est possible d'obtenir des surfaces de 22 à 180 m². Elles sont de plus climatisées, insonorisées et à la lumière du jour. Elles peuvent accueillir jusqu'à 160 personnes. Il est possible de louer à la journée sans hébergement.

Différentes possibilités sont offertes :

- Séminaire résidentiel : salle de réunion + nuit + petit déjeuner + dîner
- Séminaire semi résidentiel : salle de réunion + nuit + petit déjeuner + déjeuner (pas de dîner)
- Journée d'études : salle de réunion + déjeuner + pauses

Possibilité de s'adapter à la carte à la demande des clients.

Equipements standard disponibles

Copieur/ imprimante et fax et WIFI Internet sans fil et connexion Internet sur demande.

Il existe un « business corner » : coin en libre service + liaison Internet + imprimante

Emplacement

L'hôtel se trouve à 10 minutes à pied du vieux port. Il se situe au milieu des parcs de La Rochelle, lieu très agréable de la ville ; cet argument est souvent mis en valeur dans la communication.

Toutefois, le sens de circulation a été modifié récemment à La Rochelle et depuis la gare et le centre de congrès sont devenus plus difficiles d'accès en voiture.

Source interne

ANNEXE 8 : La Téléprésence : la visioconférence haut de gamme

La visioconférence se développe mais ne suffit plus. Pour répondre aux attentes de plus en plus exigeantes des entreprises qui réduisent leurs déplacements professionnels, les prestataires doivent recourir à de nouvelles technologies comme la téléprésence. Par écran interposé mais à taille réelle, ce dispositif donne l'illusion d'être en présence des personnes avec lesquelles on communique, même si elles sont à l'autre bout du monde. Considérée comme de la visioconférence haut de gamme, la téléprésence repose sur des solutions vidéo et audio haute définition. Les personnes n'ont jamais l'impression d'être filmées, mais bien face à leurs interlocuteurs. L'enjeu consiste à rendre la réunion parfaitement intuitive pour tous les participants.

Source : « Décision Achats » n°132, mars 2010

ANNEXE 9 : Les éléments prévisionnels relatifs à l'investissement

La téléprésence représente un investissement de 90 000 € HT amortissable sur 4 ans en linéaire.

Le chiffre d'affaires annuel moyen des salles de séminaires/réunions en 2010 est 304 000 € HT.

L'investissement, unique dans la région, permettrait d'augmenter le chiffre d'affaires annuel de 20 % en 2011, 25 % en 2012, 28 % en 2013 puis de 30 % les années suivantes.

Le taux de marque concernant la location des salles de réunion/séminaire est de 40 %.

Le taux d'impôt sur les bénéfices est de 33,½ %.

L'investissement, livré le 30 décembre 2010, sera mis en service le 2 janvier 2011.

Le taux d'actualisation retenu pour évaluer la rentabilité est de 9,5 %.

Tableau de calcul de la rentabilité de l'investissement					
(en euros)					
	2011	2012	2013	2014	2015
Investissement initial	- 90 000,00				
CA supplémentaire		60 800,00	76 000,00	85 120,00	91 200,00
Marge supplémentaire		24 320,00	30 400,00	34 048,00	36 480,00
Variation de la dotation aux amortissements		22 500,00	22 500,00	22 500,00	22 500,00
Variation du résultat avant impôts		1 820,00	7 900,00	11 548,00	13 980,00
IS 33,½ %		606,67	2 633,33	3 849,33	4 660,00
Variation du résultat net après impôts		1 213,33	5 266,67	7 698,67	9 320,00
Variation de la dotation aux amortissements		22 500,00	22 500,00	22 500,00	22 500,00
Flux net de trésorerie	- 90 000,00	23 713,33	27 766,67	30 198,67	31 820,00
Flux cumulés	- 90 000,00	-66 286,67	-38 520,00	-8 321,33	23 498,67
Flux actualisés	- 90 000,00	21 656,01	23 157,70	23 000,93	22 133,17
Flux actualisés cumulés	- 90 000,00	- 68 343,99	- 45 186,29	- 22 185,36	- 52 ,19
VAN (1)	-52,18				

(1) Valeur actuelle nette

Source interne

ANNEXE 10 : L'opération de Marketing direct

Le directeur de l'hôtel dispose d'une grande liberté pour sa communication locale mais il bénéficie du soutien de la cellule Marketing Direct du groupe Accor. Afin de promouvoir la nouvelle offre il envisage de réaliser une opération de publipostage.

Deux catégories de fichiers vont être utilisées : un fichier interne des clients de l'hôtel et des fichiers externes loués à un prestataire.

Le publipostage est ensuite envoyé par la cellule Marketing Direct du groupe sur les adresses sélectionnées moyennant un prix de cession interne standard.

La cellule a conseillé au directeur de faire un test sur un échantillon aléatoire de chaque fichier, d'un volume de 100 adresses, avant de lancer l'opération définitive. L'objet est de sélectionner les fichiers susceptibles d'être rentables.

Le plan fichier

Fichier interne à l'entreprise :

- Le fichier *clients actifs* représente 850 adresses. Ce fichier comprend les clients professionnels locaux ayant utilisé les prestations de l'hôtel au cours des deux dernières années. Ce fichier est parfaitement qualifié et à jour.

- Le fichier *clients inactifs* représente 1 220 adresses d'entreprises locales. Il comprend les entreprises locales ayant eu une relation commerciale avec l'hôtel il y a plus de deux ans.

Fichiers externes à l'entreprise :

Il s'agit de fichiers loués à l'extérieur auprès d'un courtier en adresses. Le choix s'est porté sur trois fichiers correspondants à la cible. Ces trois fichiers concernent des décideurs dans le domaine professionnel. Les volumes indiqués le sont après déduplication.

Les tarifs de ces différents fichiers sont sensiblement identiques :

Adresses postales :

- inférieur à 10 000 adresses : 0,30 € HT l'adresse
- 10 à 20 000 adresses : 0,27 € HT l'adresse
- supérieur à 20 000 adresses : 0,25 € HT l'adresse

Critères supplémentaires :

Géographique : + 0,01 € HT l'adresse

Tél / Fax : + 0,05 € HT l'adresse

Minimum de facturation : 100 adresses

Nom du fichier	Catégorie	Potentiel fichier	Pays
Cibl' MARCOM	B to B	24 000 adresses postales	FRANCE
Commercialisé par			
DPV Business			
24, rue Morère 75014 PARIS FRANCE			
Tel : 01.45.41.86.55 Fax : 01.45.39.33.33			
Description			
ORIGINE : Actions téléphoniques, Marketing Direct.			
PROFIL : Fichier constitué par les Décideurs en Marketing et Communication dans les entreprises françaises.			
Fonctions : Directeur du Marketing, directeur du marketing direct, directeur de la communication.			
CRITERES DE SELECTION : Département, taille salariale, fonction, code NAF, téléphone, fax, chiffre d'affaires, statut (siège/établissement).			
Thèmes pour ce fichier			
Affaires - Communication - Entreprises			

Nom du fichier	Catégorie	Potentiel fichier	Pays
MAJOR DECIDEURS	B to B	70 000 adresses postales	FRANCE
Commercialisé par			
Direct Performance			
122, rue de Provence 75008 Paris FRANCE			
Tel. : 01.42.93.17.50 Fax : 01.43.87.10.74			
Description			
<p>PROFIL : Professionnels occupant des postes de Direction Générale, Direction Fonctionnelle ou Responsable de Service dans les plus grandes entreprises en France :</p> <p>- Directions générales : président, vice-président, DG, DGA, Secrétaire général, Directeur d'établissement, Gérant</p> <p>- Directions fonctionnelles : production, achat, logistique, qualité, finance, juridique, marketing, RH, informatique</p> <p>INFORMATIONS DISPONIBLES : Nom, prénom, fonction, adresse professionnelle</p> <p>CRITERES DE SELECTION : Fonction, secteur d'activité, entreprise, zone d'habitation, civilité, âge</p>			
Thèmes pour ce fichier			
Entreprises - Finance - Formation - Haut de gamme - Hauts revenus - Industrie - Services			

Nom du fichier	Catégorie	Potentiel fichier	Pays
Acteurs de la Communication	B to B	17 000 adresses postales & e-mail	FRANCE
Commercialisé par			
FAC			
BP 28 78870 BAILLY FRANCE			
Description			
<p>PROFIL : Les décideurs en marketing et communication chez les annonceurs français.</p> <p>4.000 annonceurs, 16.000 contacts</p> <p>Fonctions : DG, directeurs et responsables marketing, directeurs et responsables communication, directeurs et responsables publicité, relations extérieures, chef de produit, direction achats, ressources humaines, direction financière, internet.</p> <p>INFORMATIONS DISPONIBLES : Raison sociale, adresse, téléphone</p> <p>CRITERES DE SELECTION : Zone d'habitation</p>			
Thèmes pour ce fichier			
Communication - Entreprises - Publicité			

Le choix de communication s'est arrêté avec le groupe Accor sur un message classique sous forme de publipostage avec coupon réponse, enveloppe retour et plaquette de présentation du produit. Prix de cession interne du message (publipostage et affranchissement) : 1,25 euro l'envoi.

Le nombre de commandes finalement réalisé sur les échantillons de 100 envois de chaque fichier a été décomptés fichier par fichier. Les résultats sont les suivants :

- Fichier clients actifs : 5
- Fichier clients inactifs : 3
- Fichier Cibl'Marcom : 2
- Fichier Major Décideurs : 1
- Fichier Acteurs de la Communication : 1

Le montant moyen du chiffre d'affaires « salle de réunion » par commande est de 300 euros. Le taux de marge sur coût complet (CA – coût complet) est de 40 %.

Source interne

ANNEXE 11 : Les tarifs des médias pour 2011

1. Presse : Tarifs publicitaires (en euros)

Presse	Type	Type	Tirage	Audience	1 page	1/2 page	1/4 page
L'Usine Nouvelle	Journal économique national	hebdo	68 517	245 000	15 200 €	9 800 €	3 960 €
Le Journal des Finances	Journal des actionnaires et des épargnants national	Hebdo	102 215	252 000	23 500 €	20 500 €	11 500 €
Les Echos	Journal du milieu des affaires national	quotidien	153 047	705 000	58 400 €	43 300 €	24 200 €
Le Journal des Professionnels	1 ^{er} journal économique régional du Poitou-Charentes	Bimestriel	26 000	70 000	2 880 €	1 770 €	1 000 €
Sud-Ouest Charente Maritime	Presse quotidienne régionale	quotidien	107 000	221 300	10 900 €	4 870 €	2 390 €
Sud-Ouest TV hebdo	Hebdomadaire télévision	hebdo	308 700	1 054 000	4 750 €	2 485 €	938 €
Paris Vendu	Presse gratuite régionale	hebdo	66 750	78 920	8 600 €	3 200 €	980 €

2. Cinéma

Médiavision : Forfait de 4 semaines consécutives de diffusion dans l'ensemble des cinémas de l'agglomération de la Rochelle : 9 770 euros.

3. Télévision nationale et régionale (les 30 secondes, le lundi en euros)

France 3 La Rochelle		France 3	
		7 H 45	2 214 €
12 H 35	200 €	12 H 35	3 504 €
19 H 05	800 €	19 H 55	16 340 €
19 H 25	800 €		

4. Radios locales

	Durée du message	Cible	Tarif unitaire HT pour 30 secondes	Remises
France bleue La Rochelle	30 secondes	Cadres, commerçants et professions libérales	32 euros	Message de 20 secondes = 80 % du tarif de base
Virgin radio La Rochelle	20 secondes	Population de jeunes et d'adolescents	23 euros	65 spots : remise de 15 % 100 spots : remise de 20 %

Les tarifs sont moyens ils peuvent varier en fonction des horaires d'écoute.

Une campagne publicitaire demande un minimum de huit spots / jours pendant 10 jours pour qu'elle ait un impact mesurable.

Quelle que soit la radio choisie, il faut compter en plus 90 euros HT pour la création du spot.

5. Affichage

	Superficie	Type		Lieu	Tarif en euros
JC DECAUX	120 x 176	Abribus rétro éclairé	Vu par les passants et les automobilistes	Domaine public urbain	28 euros HT pour l'impression d'une affiche et 53 euros HT l'affichage sur un panneau pendant une semaine
JC DECAUX	3,2 x 2,4	Panneau déroulant rétro éclairé	Vu par les automobilistes	Grandes avenues ou boulevards	101 euros HT pour un panneau et pour 2 semaines d'affichage et 31 euros pour l'impression de l'affiche
Clear Channel	4 x 3	Trivision	Vu par les automobilistes	Grandes avenues ou boulevards	77 euros HT par semaine d'affichage, puis 31 euros HT pour l'impression de l'affiche

Une campagne d'affichage dure généralement deux semaines.

Source : tarifs médias

ANNEXE 12 : La charte de recrutement Accor (extraits)

Le recrutement est un acte fondamental de management, il peut engager l'entreprise pour de très nombreuses années et a un impact direct sur l'enrichissement ou non de son **capital humain**.

La structure même des activités de Accor implique un **processus de recrutement** totalement décentralisé.

Chaque recruteur peut diffuser ses offres sur le site de recrutement, recevoir des candidatures spontanées en direct, recruter grâce à des partenariats avec les écoles locales.

Sur le site **Accorjobs**, le début de la mise en place du CV anonyme en 2008 en France est un moyen de communiquer de façon claire et visible l'engagement de Accor sur le sujet de la diversité et ainsi de permettre **l'égalité des chances** dans l'accès au processus de recrutement.

1. Recruter, c'est choisir. La phase de recherche des candidatures est essentielle. Elle prend du temps. Il faut donc se le donner en sachant anticiper et en utilisant au mieux l'image « employeur » du Groupe.

2. Les offres doivent toujours être diffusées en interne avant toute publication externe. Le recours à *AccorJobs* doit être systématique dès que la disponibilité du poste peut être rendue publique, y compris pour les postes de manager.

3. Favoriser la mobilité et la promotion est le meilleur moyen de fidéliser les collaborateurs les plus dynamiques. Un soin tout particulier doit être porté à la prise en compte et au traitement des candidatures internes. La priorité doit, sauf exception, leur être donnée.

4. En cas de recrutement interne, le recruteur doit s'assurer au préalable de la bonne information du responsable hiérarchique du collaborateur pressenti avant de lui faire une offre.

5. Toute sélection fondée sur des motivations non professionnelles, religion, âge, sexe, opinions politiques, origine ethnique, handicap, appartenance syndicale.... est à proscrire.

6. Les conditions de l'emploi doivent être identiques pour les hommes et les femmes. Plus généralement, la réglementation locale favorisant la diversité, l'égalité des chances, doit être scrupuleusement appliquée.

7. L'évaluation des candidats requiert écoute et disponibilité. Elle repose essentiellement sur l'observation directe, au cours d'un entretien de face à face, des caractéristiques individuelles pertinentes pour le poste, par exemple : connaissances, expérience, qualité de la présentation, facilité d'expression, élocution et capacités relationnelles pour les postes en contact avec la clientèle.

(...).

Enfin, à l'issue d'une première année chez Accor, quels que soient le métier et le pays d'activité, la **carte "Bienvenue"**, véritable symbole d'appartenance au Groupe, est remise aux collaborateurs. Eux-mêmes bénéficient alors, partout dans le monde, des tarifs préférentiels des établissements



Source : site Accor

ANNEXE 13 : La description du poste de commercial chargé de clientèle Novotel

Il est en charge de la commercialisation des séminaires et banquets et des locations de salles dans l'hôtel (de la réservation à la facturation).

Rattaché au directeur, il travaille en étroite collaboration avec tous les autres services de l'hôtel (étage, réception, cuisine, restaurant).

Il a des relations avec les autres établissements de la ville et avec les commerciaux régionaux.

Missions/ activités

- Recherche de nouveaux clients
- Identifie avec précision les attentes clients
- Fait des propositions chiffrées de son offre
- Relance les clients et confirme les manifestations
- Transmet les consignes aux différents services

Responsabilités

- Veille au bon déroulement des manifestations
- S'assure de la satisfaction client
- Veille au respect de la promotion client
- Traite les réclamations éventuelles
- Anime les ventes commerciales

Gestion de carrière

Expérience souhaitée ; évolution possible dans le poste et dans la hiérarchie.

Source interne

ANNEXE 14 : L'interview de Yann Caillère

Le «revenue management», une idée neuve dans l'hôtellerie ? Yann Caillère (Accor) s'explique

Le «revenue management» ou «yield management» est devenu l'un des postes clé au sein des grands groupes. Le point de vue de Yann Caillère, directeur général Accor Hospitality Europe, Moyen-Orient, Afrique, et directeur général Sofitel Monde.

L'Hôtellerie Restauration : Vous êtes l'un des pionniers du «yield management» chez Accor. Comment définiriez-vous cette notion ?

Yann Caillère : Je dirais qu'il s'agit de trouver le bon client au bon moment, au bon endroit, au bon prix. Cela consiste en fait d'abord en un système d'informations le plus fluide possible, qui permet à un hôtel d'afficher des prix très en amont, après analyse des données, et de revenir si besoin sur ces prix affichés pour les moduler au plus juste. On peut ainsi distinguer plusieurs cas de figure : celui où l'hôtel joue la fluidité maximum, en donnant toutes ses chambres à un système intégré, et celui dans lequel l'hôtel n'offre qu'un allotement de chambres. Dans cette hypothèse - et cela a été vérifié de manière systématique - la gestion intégrée offre toujours un prix supérieur à celui de l'hôtel.

Comment l'expliquez-vous ?

Parce que le «yield» est un système sophistiqué qui nécessite de prendre en compte toute une série de paramètres et de les croiser avant d'opérer une décision tarifaire. Il faut donc des outils et des compétences, du hardware et du software, mais aussi de l'humain. Les compagnies aériennes sont les premières à avoir mis ce système en place, puis il s'est développé dans l'hôtellerie, notamment chez les gros porteurs. Il est important pour un hôtel de 1 000 chambres de bien connaître la segmentation de sa clientèle afin de générer le maximum de chiffre d'affaires. C'est un métier.

Quelles en sont les caractéristiques ?

Le «revenue management» est présent dans toutes les catégories, même si dans les segments économiques, l'analyse est plus simple, puisque des hôtels comme Ibis par exemple n'ont pas de salles de réunion. Mais que l'on ait 200 ou 1 000 chambres, le dénominateur commun réside dans l'analyse de l'historique de l'hôtel, et ce sur plusieurs années afin de comprendre les périodes de pointe et les périodes basses. Aujourd'hui, avec Internet et l'accès facile à toutes les informations au niveau mondial, on peut avoir une vision instantanée des prix de tous les concurrents. Par conséquent, les systèmes doivent donc être de plus en plus sophistiqués.

Mais il manque toujours la compétence managériale...

En fait, non, car le «revenue manager», s'il ne manage pas réellement, reste en contact avec toutes les équipes. Il doit de toute manière passer par des postes opérationnels où il va parfaire les techniques de management. C'est en quelque sorte le «poisson pilote» de l'hôtel... Prenons par exemple le cas de figure d'un hôtel de 100 chambres. Pour remplir cet établissement, il peut opter entre deux solutions. La première consiste à faire preuve d'une politique «prudente» et décider très en amont de pratiquer des prix bas dits «matelas» ce qui lui donnera une certaine sécurité. Puis, en fonction des circonstances, plus il avancera dans le temps, plus il va relever les tarifs. Dans l'autre cas de figure, il peut décider de pratiquer très en amont des prix très élevés pour les rabaisser en fonction de la conjoncture en pratiquant des «super sales» [*importants rabais tarifaires ponctuels, NDLR*]. Dans les deux cas, c'est une stratégie de «poker menteur» dans la mesure où il faut choisir la meilleure politique au meilleur moment. Le «revenue manager» peut soit, pour remplir l'hôtel, choisir de pratiquer le «early-booking» qui est une méthode de bonne analyse où les attributions de chambres sont contingentées ; soit, si l'hôtel n'est pas rempli à temps, faire appel dans l'urgence à du «last minute booking». Ce n'est pas forcément la meilleure décision : le «last minute booking» peut être considéré comme un mauvais «early booking».

Pourquoi, alors, passez-vous des accords avec des sites comme info.be ou Expedia ?

Parce qu'ils peuvent avoir une notoriété plus grande que la nôtre dans certains pays. Expedia, par exemple, est très utilisé par la clientèle américaine. Ils peuvent être meilleurs sur certains marchés.

La crise n'a-t-elle pas modifié les process ?

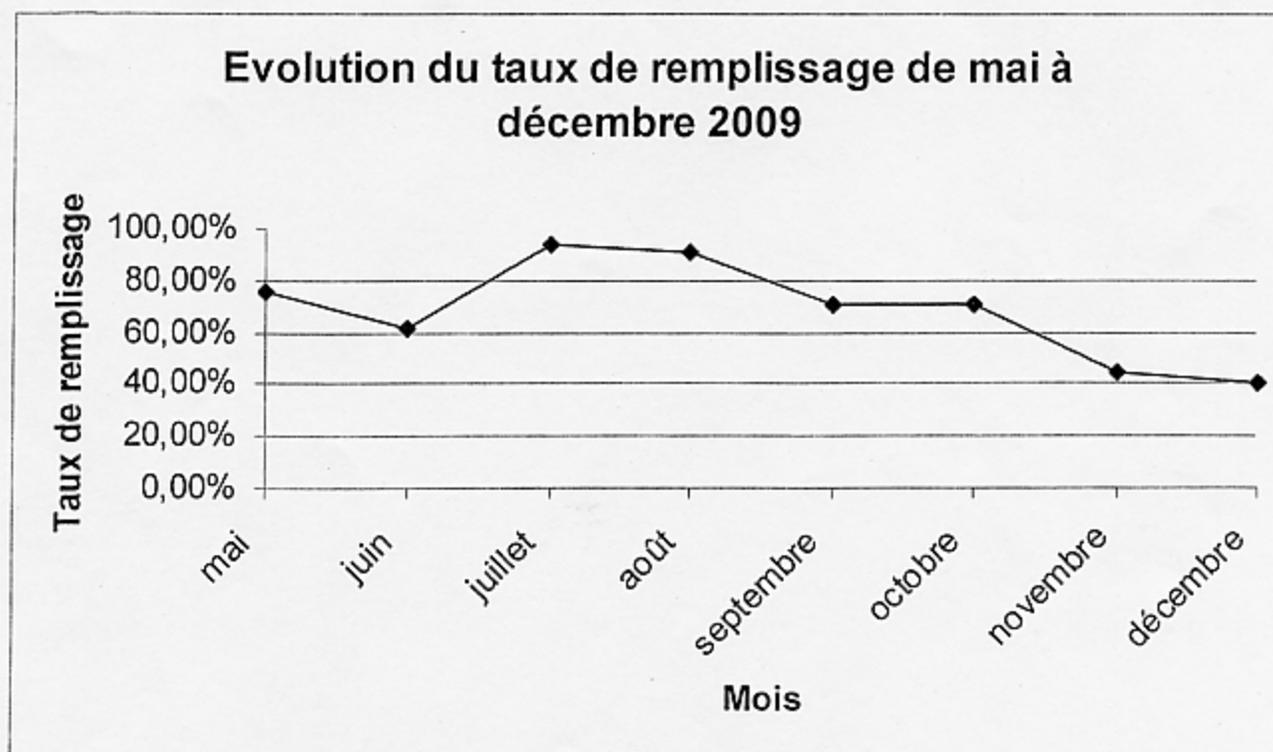
Elle l'a fait dans le sens où le « yield » se base sur l'occupation de l'hôtel. Par ailleurs, elle a modifié les segments de clientèles. On a ainsi assisté à une baisse de la clientèle d'affaires mais à une remontée de la clientèle loisirs. Dans tous les cas de figure, il faut savoir que c'est le paramètre « activité » qui est le plus important. Par exemple, si vous avez un petit hôtel de 60 chambres dans l'hyper luxe, vous aurez également besoin du « yield » pour optimiser vos ventes et vendre vos chambres au meilleur prix. Dans l'économique, c'est plus difficile car bouger les prix sur 3 ou 4 € peut changer radicalement le comportement de vos clients.

Quel développement voyez-vous pour les « revenue managers » dans l'hôtellerie ?

Le « revenue management », c'est un peu le code de la route de l'hôtelier de demain. Il doit, c'est une évidence, faire partie de toutes les formations. Certains la proposent déjà, comme l'université d'Angers. C'est un métier d'avenir et il va devenir indispensable dans toute l'hôtellerie, que l'on fasse partie d'une chaîne intégrée ou que l'on soit indépendant.

*lundi 2 novembre 2009 l'hôtellerie Restauration
Propos recueillis par Évelyne de Bast*

ANNEXE 15 : L'évolution du taux de remplissage pour l'année 2009



Source interne

ANNEXE 16 : Les indicateurs de gestion pour l'année 2010

Novotel La Rochelle		Année 2010
Coûts variables	22 % du prix proposé de la chambre	
Charges fixes	71,30 euros par chambre	

Source interne

ANNEXE 17 : Les chiffres d'affaires et le prix de la chambre

	CA hébergement en euros (année 2009)	Prix proposé ⁽¹⁾ en euros (année 2010)
mai	317 583	150
juin	263 022	150
juillet	305 210	115
août	367 357	144
septembre	284 940	144
octobre	179 536	91
novembre	113 602	91
décembre	104 407	91
TOTAL	2 412 718	

⁽¹⁾ Les prix proposés pour l'année 2010 correspondent aux prix affichés sur le site de l'hôtel à la date du mois d'avril 2010 en tenant compte des contraintes du « yield management ».

Le prix de la chambre correspond au prix de la chambre supérieure avec 1 lit double et 1 lit simple (1^{ère} offre sur le site de réservation de l'hôtel).

Le prix standard de la chambre est de 115 euros. Il correspond au prix de base de la chambre supérieure avec un lit double et un lit simple. Ce prix est défini à la fois par les impératifs comptables et commerciaux.

Le directeur de l'hôtel vous a indiqué qu'aucune chambre n'est jamais mise en vente en deçà de 60 euros.

Source interne