Ce document a été mis en ligne par l'organisme FormaV©

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour en savoir plus sur nos formations disponibles, veuillez visiter :
www.formav.co/explorer

Session **2016**

Brevet de Technicien Supérieur

HÔTELLERIE-RESTAURATION

OPTION A - MERCATIQUE ET GESTION HÔTELIÈRE

ÉTUDE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET DE GESTION DE L'ENTREPRISE HÔTELIÈRE

Durée : 5 heures *Coefficient : 7*

Documents et matériels autorisés :
- listes de comptes du plan comptable général, du plan comptable hôtelier,
- calculatrice à fonctionnement autonome et sans imprimante (circulaire 99-186 du 16/11/99),
- tables financières et statistiques.

Tout autre matériel est interdit.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il soit complet.
Ce sujet comporte 29 pages numérotées dont 21 pages d'annexes.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

ÉTUDE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET DE GESTION DE L'ENTREPRISE HÔTELIÈRE

L'INCALADA

Le sujet comprend cinq dossiers qui peuvent être traités de façon indépendante.
Pour une meilleure compréhension du cas, il est conseillé de les traiter dans l'ordre de présentation.
Les temps précisés sont indicatifs.

		Durée	Barème	Pages
	Exposé de la situation du cas			3
Dossier 1	Un établissement implanté dans une région et une ville à fort potentiel touristique	1 h 10	32	4
Dossier 2	Étude financière et de gestion	1 h 50	52	4 et 5
Dossier 3	Développer la relation client pour aller vers l'expérience client	1 h 00	26	6
Dossier 4	Exploitation des données d'une enquête	0 h 30	14	7
Dossier 5	Gérer les ressources humaines	0 h 30	16	8

Annexe 1	Caractéristiques générales de l'entreprise	9
Annexe 2	À l'écoute des clients	9
Annexe 3	Les chiffres du tourisme en région PACA	10
Annexe 4	Marseille – données sur l'activité touristique	10 à 14
Annexe 5	Compte de résultat de L'INCALADA pour les exercices 2014 et 2015	15
Annexe 6	Détails des postes du compte de résultat pour l'exercice 2015	16
Annexe 7	Normes d'exploitation pour des établissements similaires	17
Annexe 8	Bilan de L'INCALADA pour les exercices 2014 et 2015	18 et 19
Annexe 9	L'expérience client : une priorité stratégique	20 et 21
Annexe 10	Utiliser les réseaux sociaux	22
Annexe 11	Les tables de la loi normale centrée réduite	23

Annexe A	*Les indicateurs commerciaux pour l'activité « Hébergement »*	*24 et 25*
Annexe B	*Tableau de gestion de L'INCALADA - Exercice 2015*	*26 et 27*
Annexe C	*Tableau de la situation financière de L'INCALADA*	*28 et 29*
Annexe D	*Ratios d'analyse financière de L'INCALADA*	*28 et 29*

Les annexes A, B, C, D, à compléter, sont fournies en deux exemplaires, un exemplaire étant à remettre avec la copie, l'autre servant de brouillon éventuel.

<u>Avertissement</u> : si le texte du sujet, celui des questions ou encore le contenu des annexes vous semblent nécessiter de formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de les expliciter sur votre copie.

L'INCALADA

L'hôtel restaurant L'INCALADA (3 étoiles) est situé dans l'agglomération marseillaise.
Ouvert toute l'année, il offre 60 chambres à une clientèle de loisirs, essentiellement familiale. Le restaurant, d'une capacité de 40 couverts, est ouvert tous les jours midi et soir. Il met à l'honneur les saveurs des cuisines méditerranéennes.

L'INCALADA appartient depuis son origine à la famille Béranger. Marie et Antoine, les actuels propriétaires, ont repris son exploitation en 1974. Ils avaient alors effectué un certain nombre de rénovations et innovations qui avaient permis de donner un nouvel élan à l'entreprise familiale. À présent, ils souhaitent confier la direction de L'INCALADA à leur fils Pierre. Ce dernier, BTS hôtellerie-restauration en poche, était parti exercer son activité professionnelle au sein de différentes chaînes hôtelières sur plusieurs continents. La proposition de ses parents coïncide avec son actuel projet personnel et professionnel, le retour dans sa région d'origine et l'exploitation d'une entreprise à caractère familial.

Passionnés par leur métier, Marie et Antoine Béranger offrent à leurs clients une qualité toujours appréciée et leur fidélité en témoigne. La fidélité du personnel est un autre atout de l'entreprise.
Cependant, l'activité de l'entreprise stagne. Cette situation conforte Pierre Béranger dans l'idée que sa prise de direction doit être l'occasion de divers changements. Toute la famille s'enthousiasme à cette idée d'un nouveau souffle pour l'entreprise familiale.

Dans les mois qui précèdent la reprise, Pierre et son épouse Keyra réunissent des informations qui orienteront leurs choix.

Vous êtes en charge de les aider dans cette recherche et dans leur réflexion.

À partir des informations dont vous disposez, vous traitez les cinq dossiers suivants qui s'articulent en deux parties.

- **Réaliser un diagnostic de la situation actuelle.**

  Dossier 1 - Un établissement implanté dans une région et une ville à fort potentiel touristique.
  Dossier 2 - Étude financière et de gestion.

- **S'appuyer sur les réseaux sociaux pour moderniser la distribution et les moyens de fidélisation.**

  Dossier 3 - Développer la relation client pour aller vers l'expérience client.
  Dossier 4 - Exploiter des données d'une enquête.
  Dossier 5 - Gérer les ressources humaines.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Dossier 1 - Un établissement implanté dans une région et une ville à fort potentiel touristique

Pierre et Keyra Béranger, soucieux d'actualiser leurs connaissances sur le potentiel touristique de la région d'implantation de L'INCALADA, ont collecté de nombreuses informations. Ils vous communiquent celles qui leur paraissent les plus significatives.

À partir des informations contenues dans les **annexes 1**, **2**, **3** et **4**, vous répondrez aux questions ci-dessous.

1.1 Relever et commenter les indicateurs permettant de mesurer l'offre touristique d'une part et la demande touristique d'autre part. *(Trois indicateurs pour l'offre et trois pour la demande).*

1.2 Déterminer trois formes de tourisme susceptibles de se développer à Marseille et dans sa région. Justifier chacune de vos propositions.

1.3 Dans l'**annexe 3**, il est question de consommation touristique régionale. Définir cet agrégat pour apprécier la situation dans la région PACA.

Forts de ces premières analyses, Pierre et Keyra souhaitent mener à bien une étude plus approfondie afin de déterminer les atouts et les faiblesses de l'INCALADA.

1.4 Réaliser un diagnostic de L'INCALADA selon le modèle SWOT (ou FFOM). Votre réponse sera présentée sous la forme d'un tableau. Conclure en quelques lignes.

Dossier 2 - Étude financière et de gestion

Nota : tous les résultats devront être justifiés sur la copie.

Monsieur Béranger vient de recevoir de son expert-comptable les documents de gestion, ainsi que des ratios caractéristiques des établissements similaires sur l'agglomération marseillaise.
Il s'inquiète de la baisse du résultat de l'exercice alors que le niveau d'activité de l'entreprise stagne. Monsieur Béranger vous demande de l'assister dans son analyse en traitant les points suivants.

- ***Établir un diagnostic de gestion***

À partir des **annexes 5**, **6** et **7**,

2.1 Compléter le tableau présenté en ***annexe A*** (***un exemplaire à rendre avec la copie***) concernant les indicateurs commerciaux « Hébergement » en arrondissant les calculs à 2 décimales.

2.2 Compléter le tableau de gestion présenté en ***annexe B*** (***un exemplaire à rendre avec la copie***).

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Vous avez trouvé un article sur le GOPPAR et le N-REVPAR (Net REVPAR) qui indiquait :

« Depuis maintenant plusieurs années, nous mesurons tous la performance de nos hôtels en fonction de l'occupation et du prix moyen. Grâce au phénomène du « Revenue Management » nous sommes tous passés au RevPAR. Aujourd'hui, tout le monde ne parle plus que de GOPPAR, car nous voulons voir comment chaque réservation affecte notre rentabilité. Mais il manque toujours quelque chose...*
Lorsque nous étudions nos résultats, nous passons du REVPAR au chiffre d'affaires jusqu'au résultat brut d'exploitation (GOP) beaucoup trop rapidement.
La différence entre GOPPAR et le REVPAR réside dans les coûts opérationnels de l'hôtel.
Le problème est que si nous regroupons tous les coûts, nous perdons la visibilité de nos résultats qui découlent directement de notre stratégie de prix et notre stratégie de distribution.
Nous vous proposons d'ajouter un nouvel indicateur de performance, le NREVPAR, c'est-à-dire le Revenu Net par chambres disponibles :
NREV = Chiffre d'affaires hébergement - Coûts de distribution, Coûts de transaction et commissions des agences de voyages.
NREVPAR = Chiffre d'affaires hébergement net des commissions / Chambres disponibles. »

Le montant des commissions versées aux OTAS et autres intermédiaires en 2015 s'est élevé pour l'INCALADA à 56 369 €.

**** GOPPAR = RBE par chambre disponible***

2.3 Après avoir calculé le NREVPAR et le GOPPAR pour l'INCALADA, expliquer également l'intérêt du NREVPAR par rapport au REVPAR.

2.4 Rédiger de manière structurée un commentaire sur l'exploitation de l'INCALADA.
Il faudra notamment traiter l'évolution en matière d'activité, de coûts et de résultats, sans oublier de les comparer aux normes d'exploitation pour des établissements similaires (**annexe 7**).

- ***Établir un diagnostic financier***

Monsieur et madame Béranger comptent énormément sur l'évolution de leur offre commerciale. Pour autant, ils souhaiteraient proposer de nouveaux services et ainsi atteindre de nouveaux clients pour relancer l'activité de l'entreprise. Ces choix devraient conduire, dans les années futures, à effectuer d'importants investissements, d'un montant global estimé à 350 000 €.
Afin de réduire le risque lié à ces investissements, les époux Béranger vous demandent d'établir une étude sur la situation financière actuelle de l'entreprise.

À partir des comptes de résultat (**annexe 5**) et des bilans (**annexe 8**),

2.5 Calculer les grandeurs caractéristiques de l'analyse fonctionnelle : Fonds de Roulement Net Global (FRNG), Besoin en Fonds de Roulement Exploitation (BFRE), Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE), Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et Trésorerie nette (T) et leur variation. Justifier tous vos calculs. Consigner vos résultats dans l'***annexe C (un exemplaire à rendre avec la copie)***.

2.6 Calculer les ratios manquants sur l'***annexe D (un exemplaire à rendre avec la copie)*** (arrondir les calculs à 2 décimales).

Base Nationale des Sujets d'Examen de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

2.7 Commenter la situation financière de l'entreprise et indiquer, en justifiant votre réponse, si l'autofinancement des futurs investissements est envisageable.

Dossier 3 - Développer la relation client pour aller vers l'expérience client

Dans l'immédiat, il n'est pas question, pour L'INCALADA de se lancer dans des investissements importants. La conjoncture économique et la situation de l'entreprise n'y invitent pas. Un des atouts de l'hôtel-restaurant est la fidélité de ses clients. Les enfants Béranger pensent qu'il ne faut plus simplement attendre que les clients soient fidèles : une véritable politique de fidélisation doit être menée. Par ailleurs, il apparait indispensable de conquérir de nouveaux clients, de rajeunir l'âge de la clientèle.
Pour développer l'activité, exploiter le capital sympathie dont l'entreprise bénéficie auprès des clients actuels, semble fondamental.

Exploiter le capital sympathie dont l'entreprise bénéficie auprès des clients actuels.

À partir des informations contenues, en particulier, dans les **annexes 2**, **9** et **10**, répondre aux questions suivantes.

3.1 Préciser les intérêts et les limites d'une politique de fidélisation pour L'INCALADA.

3.2 Après avoir défini la notion d'expérience client, déterminer les objectifs pour l'entreprise de la mise en place d'un management de l'expérience client (**annexe 9**).

Dans l'optique d'améliorer l'expérience client, être à l'écoute des clients actuels est indispensable.

3.3 Expliciter deux moyens, utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication, que les exploitants pourraient mettre en œuvre pour permettre aux clients de donner leur avis sur L'INCALADA.

Pierre et Keyra Béranger pensent que la dynamisation de leur entreprise doit se faire, entre autres, par l'utilisation des réseaux sociaux.

3.4 Présenter l'intérêt, pour l'entreprise, d'être présente sur des réseaux sociaux.

Pierre et Keyra ont été très intéressés par le nouveau mode de fidélisation évoqué dans l'**annexe 10**, le « LEVELLING ».

3.5 Indiquer le nouvel objectif assigné aux programmes de fidélisation par l'intermédiaire des réseaux sociaux ou du site internet de l'entreprise.

3.6 Déterminer l'intérêt, pour l'entreprise d'une part, et les clients d'autre part, d'un tel système de fidélisation.

3.7 Afin de mettre en place un dispositif de « LEVELLING », répertorier :
- les activités des internautes qu'il convient d'encourager,
- les récompenses qu'il est possible de mettre en place.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Dossier 4 - Exploitation des données d'une enquête

Pierre et Keyra Béranger décident d'exploiter les données d'une enquête (PhoCusWright ® à la demande de TripAdvisor) publiée en 2012, selon laquelle :

- *53 % des voyageurs disent qu'ils ne réserveraient pas un hôtel pour lequel aucun avis n'a été publié.*
- *74 % des personnes interrogées disent écrire un avis pour faire part d'une expérience positive.*

Dans le cadre de leur programme de fidélisation les exploitants souhaitent encourager leurs clients à poster des avis, entre autres, sur le site internet de l'hôtel. Pour ce faire, ils prévoient de leur envoyer, trois jours après leur départ, des courriels de remerciements les invitant à partager leur expérience sur le site. Ils souhaitent ainsi mesurer le niveau de satisfaction de leurs clients et développer l'appartenance à une communauté.

Ils envisagent de choisir au hasard trois clients parmi ceux de la semaine précédente.

On note X la variable aléatoire mesurant le nombre de clients satisfaits et susceptibles de poster un avis positif sur le site de l'hôtel.

4.1 Montrer que X suit une loi binomiale dont vous préciserez les paramètres.

4.2 Calculer l'espérance mathématique et la variance de X.

4.3 Déterminer la probabilité qu'un et un seul des clients choisis se déclare satisfait du service fourni et poste son avis (arrondir les calculs à 2 décimales).

Pierre et Keyra pensent élargir leur enquête à un nombre plus important de clients et décident de choisir au hasard 500 clients parmi ceux du mois précédent.

On considère la variable aléatoire X mesurant le nombre de clients satisfaits et susceptibles de poster un avis positif sur le site de l'hôtel.

On admet que la variable aléatoire X suit la loi binomiale de paramètres n = 500 et p = 0,74.
On décide d'approcher la loi binomiale de la variable aléatoire X par la loi normale de moyenne m = 370 et d'écart type σ = 9,81.

4.4 Montrer qu'une approximation de la loi binomiale par une loi normale se justifie.

4.5 Retrouver les paramètres m et σ de cette loi normale (arrondir les calculs à 2 décimales).

4.6 Calculer la probabilité qu'il y ait au moins 360 clients satisfaits parmi les 500 clients du mois précédent (arrondir les calculs à 2 décimales) et conclure.

*Une table de la loi normale centrée réduite se trouve en **annexe 11**.*

Base Nationale des Sujets d'Examen de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Dossier 5 - Gérer les ressources humaines

Dans le cadre de leur projet, les responsables de L'INCALADA sont conscients qu'il leur faut créer un poste de responsable de l'expérience client et community manager. Cette personne aura un rôle clé dans l'entreprise. Elle sera chargée de collecter les données, les diffuser et exploiter la « voix du client ».

Ils hésitent entre recruter une personne rompue à ces missions ou former un salarié présent dans l'entreprise.

5.1 Déterminer les avantages et les inconvénients de chacune des solutions envisagées pour l'entreprise.

Dans l'éventualité du choix d'un profil interne, ils envisagent de proposer à monsieur Rousseau, un de leurs salariés, passionné d'informatique, un stage qui lui permettra d'évoluer.

Ils ont trouvé une formation répondant à leurs attentes : *Optimiser sa stratégie de présence sur les réseaux sociaux*.

Cette formation basée sur de nombreux exemples et études de cas permet de maîtriser les techniques et savoir-faire opérationnels pour optimiser sa présence sur les réseaux sociaux, définir les ressources à mobiliser et mesurer les résultats de manière pertinente.

Elle lui serait proposée dans le cadre d'un plan de formation du personnel.

« L'élaboration du plan de formation est assurée sous la responsabilité pleine et entière de l'employeur, après consultation des représentants du personnel. » (Source : ministère du travail)

5.2 Rappeler quels sont, d'une manière générale, les types de représentants du personnel d'une entreprise et préciser leurs principales missions.

5.3 Indiquer quel type de représentation du personnel L'INCALADA doit mettre en place.

Marie et Antoine Béranger s'interrogent sur les différents dispositifs de formation auxquels ont droit les salariés au cours de leur vie professionnelle.

5.4 Présenter en quelques mots ces différents dispositifs.

5.5 Expliquer en quoi la formation est un élément essentiel de motivation du personnel de L'INCALADA.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Annexe 1 - Caractéristiques générales de l'entreprise

- Forme juridique : S.A.R.L.
- Activité : hôtel restaurant.
- Capacité d'hébergement : 60 chambres pouvant accueillir deux ou trois personnes (possibilité de rajouter un lit sur demande dans certaines chambres).
- Capacité d'accueil du restaurant : 40 places (ouvert midi et soir).
- Ouverture : toute l'année.
- Accessibilité : à proximité d'une ligne de métro et de deux lignes de bus.
- Parking privé : 10 places ; parking public à proximité ouvert 24h/24h.
- Personnel : 20 employés dont la moitié est dans l'entreprise depuis plus de 15 ans. L'entreprise fait ponctuellement, appel à des extras lorsque l'activité est plus importante.

Annexe 2 - À l'écoute des clients

Marie et Antoine Béranger ont depuis fort longtemps ouvert un « livre d'or » dans lequel les clients, souvent fidèles (au cours de l'année 2015, 25 % des clients de l'hôtel venaient pour la quatrième fois) s'expriment volontiers. Pierre et Keyra ont entrepris de les questionner directement. Ils vous présentent la synthèse de leurs constats et vous font part des remarques et réponses les plus significatives en raison de leur fréquence.

Une offre plutôt satisfaisante : « *des chambres confortables, bien équipées* », « *des chambres propres et confortables* », « *personnel très professionnel* », « *cuisine savoureuse* », « *bon rapport qualité-prix* », « *situation géographique idéale* », « *ma seule adresse quand je vais à Marseille* »…

Un capital sympathie : « *des hôtes aux petits soins* », « *accueil chaleureux* », « *des patrons sympathiques qui savent conseiller sur la ville* », « *notre adresse préférée quand nous allons à Marseille* », « *hôtel à taille humaine* », « *amabilité de tout son personnel* », « *on y est une personne, avant d'être un client* »…

Les clients (74 % des personnes interrogées) seraient prêts à recommander L'INCALADA s'ils en avaient l'occasion.

Mais une image et une offre à améliorer : « *personnel aimable mais un peu trop guindé parfois, dans des uniformes un peu trop stricts pour un établissement à caractère familial* », « *décoration vieillotte* », « *pas de propositions d'activités* », « *peu de nouveautés* », « *pas de possibilité de réserver sur le site internet de l'hôtel* », « *pas d'activités organisées, c'est dommage* », « *pas de possibilité de poser une question sur le site, il faut téléphoner* »... Ces dernières remarques proviennent, en large majorité, des clients qui viennent pour la première fois et également des personnes interrogées les plus jeunes.

Prés de 50 % des clients fidèles ont, à ce jour, plus de soixante ans.

Base nationale de sujets d'examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Annexe 3 - Les chiffres du tourisme en région PACA

Provence-Alpes-Côte d'Aur est l'une des premières régions touristiques d'Europe
Provence-Alpes-Côte d'Azur est la seconde région européenne pour la capacité d'accueil en hôtellerie et camping, derrière la Catalogne. En termes de nuitées dans ces mêmes hébergements, elle se situe à la quatrième place, derrière Paris Ile de France, la Catalogne et l'Andalousie.

Provence-Alpes-Côte d'Azur est la première région touristique de France !
1ère région d'accueil des touristes français (24,3 millions par an dont 21 % d'habitants de la région), devant Rhône Alpes et Languedoc Roussillon.
2ème région française après Paris Ile de France pour l'accueil des touristes étrangers (5,7 millions par an dont 90 % d'européens).
94 % des séjours touristiques ont des motifs de loisirs (vacances ou visites familiales).
¼ des touristes sont âgés de 35 à 44 ans et 51 % appartiennent à des CSP +.
L'offre d'hébergement est constituée en 2012 de plus de 719 000 lits commerciaux dont 137 000 lits hôteliers, 144 000 lits en résidences de tourisme, plus de 285 000 lits en camping, le reste en meublés de tourisme et villages de vacances. Les 469 000 résidences secondaires totalisent plus de 2,3 millions de lits. 46 % des séjours touristiques ont lieu dans un hébergement marchand (17 % dans des hôtels).
Les 30 millions de touristes (français et étrangers) accueillis chaque année génèrent plus de 217 millions de nuitées. 58 % des nuitées et 46 % des séjours se concentrent l'été.
La consommation touristique pour la région est estimée à 14 milliards d'euros.
Le tourisme pèse pour environ 11 % dans le PIB régional (PIB régional de 138 milliards d'euros, ce qui place la région PACA en 3ème position des régions françaises). Le secteur touristique regroupe plus de 25 000 entreprises (hébergement, restaurants, agences de voyages, remontées mécaniques, activités de loisirs, thermales…).
En 2011, 1,2 milliard d'euros a été investi dans le secteur du tourisme au sein de la région PACA, pour 50 % dans le secteur non marchand des résidences secondaires et 23 % dans les hôtels. Cela représente 13,1% des investissements touristiques réalisés en France.
7,5 % de l'emploi salarié régional est un emploi lié au tourisme. C'est plus important que le secteur de la construction (7,3 %) ou encore celui de l'agriculture (1,8 %).
120 000 emplois salariés sont liés au tourisme dans la région. En juillet et août on en dénombre jusqu'à 163 000. Plus d'un emploi sur deux se concentre dans les activités liées à l'hébergement, aux cafés et aux restaurants.

Source : d'après http://www.chiffres-tourisme-paca.fr (extraits)

Annexe 4 (1/5) - Marseille - Données sur l'activité touristique

Compte rendu de l'Atelier de L'OCEMO
L'impact touristique de Marseille-Provence 2013 (extraits)

Située en deuxième position dans le classement des villes à visiter en 2013 selon le New York Times et nouvelle destination touristique confirmée, Marseille a connu, avec la Provence, une augmentation des arrivées de 11 % en 2013 par rapport à l'année précédente, alors que la fréquentation touristique a baissé dans la plupart des départements français. Ceci est le premier signe du succès de la Capitale européenne de la culture qui a enregistré plus de 11 millions de visites.
Grâce aux résultats probants de Marseille-Provence 2013, du point de vue de l'offre touristique, les Bouches du Rhône ont changé d'échelle, la destination ayant pris une nouvelle dimension, beaucoup plus culturelle et internationale.
En 2013, une forte croissance de la clientèle étrangère a été constatée dans les hôtels du département soit environ 30 % des nuitées ont été réalisées en 2013 par des touristes étrangers provenant principalement d'Europe, d'Amérique et d'Asie. Cette tendance se poursuit en 2014, avec une réelle évolution des nuitées, toujours soutenue par la clientèle étrangère.

Annexe 4 (2/5) - Marseille - Données sur l'activité touristique

Marseille – Observatoire local du tourisme – chiffres clés 2014 (extraits)

➢ EMPLOI ET ÉTABLISSEMENTS DE TOURISME

Marseille comptait en 2013 :

- 13 927 emplois dans le tourisme (+ 4,3 % par rapport à 2012). La part de l'emploi touristique dans l'emploi salarié total de la ville est de 5,7 %. 90 % des emplois salariés touristiques se concentrent dans les secteurs de l'hôtellerie et la restauration ;
- 2 420 établissements de tourisme (+ 3,2 % par rapport à 2012).

➢ CHIFFRES CLÉS DE L'HÔTELLERIE EN 2014

OFFRE MARSEILLAISE PAR TYPE D'HÉBERGEMENT

	Nombre d'établissements	Nombre de chambres	Nombres de personnes
Hôtels classés	81	5 607	11 214
Hôtels non classés	29	583	1 166
Résidences de tourisme	15		3 726
Meublés de tourisme	162		551
Chambres d'hôtes	84		418

OFFRE MARSEILLAISE PAR CATÉGORIE D'HÔTEL

	Nombre d'hôtels	Part	Évolution	Capacité d'accueil	Part	Évolution
1 étoile	5	6,2 %	–58,3 %	273	4,9 %	–43,8 %
2 étoiles	25	30,9 %	–16,6 %	1 442	25,7 %	+4,6 %
3 étoiles	32	39,5 %	+6,6 %	1 944	34,7 %	+4,7 %
4 étoiles	15	18,5 %	0 %	1 584	28,2 %	0 %
5 étoiles	4	4,9 %	+33,3 %	364	6,5 %	+5,8 %
TOTAL	81	100 %	–10 %	5 607	100 %	–0,7 %

PRIX MOYENS ET REVPAR MOYENS DANS L'HÔTELLERIE DE CHAÎNE

	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 et 5 étoiles	Moyenne
Prix moyens HT	41,50 €	64,50 €	91,90 €	137,60 €	83,90 €
Variation 2013/2014	–1,9 %	–4,1 %	–3,6 %	–3,3 %	–3,2 %
REVPAR moyens HT	27,35 €	42,75 €	63,15 €	89,25 €	55,60 €
Variation 2013/2014	–3,7 %	–5,7 %	–7,2 %	–4,9 %	–5,7 %

LE TRANSPORT : AÉRIEN

8,2 millions de passagers ont voyagé via l'aéroport Marseille-Provence (AMP) soit un léger recul de 0,9 % par rapport à 2013. Cette baisse provient de l'aérogare principal impacté par les grèves. À noter que le trafic international représente désormais 58 % du trafic total de l'AMP.

En 2014, les passagers « import » (qui séjournent en Provence) représentent 32 % du trafic total de l'aéroport.

47 % d'entre eux proviennent des autres régions françaises, 53 % de l'étranger (dont 63 % d'Europe). La ville de Marseille accueille 43 % des passagers « import ».

35 % des passagers « import » sont venus en Provence pour des raisons professionnelles. Le motif privé représente 65 % des motifs de voyages avec une part dominante de passagers venus passer des vacances (32 %).

LE TRANSPORT : FERROVIAIRE

La gare Saint Charles a accueilli 10,7 millions de voyageurs en 2014 contre 11,5 millions en 2013, soit une baisse de 7 %.

Base de travail des sujets d'examen - Reproduction interdite - Enseignement professionnel

Annexe 4 (3/5) - Marseille - Données sur l'activité touristique

LE TRANSPORT MARITIME DE PASSAGERS

En 2014, le Grand Port maritime de Marseille a accueilli 2,46 millions de passagers contre 2,62 millions en 2013. Les lignes régulières (Corse, Algérie, Tunisie et autres destinations) accusent une baisse de 20,1 % alors que la croisière connaît une augmentation de 11,7 %.

La croisière progresse de manière considérable ce qui permet cette année encore à Marseille de confirmer sa place de 1er port français de croisière en Méditerranée, malgré la perte de 19 escales (50 000 passagers) générée par une grève de la SNCM qui a bloqué les terminaux croisière en juillet 2014. Sur la période 2010-2014, Marseille a enregistré une hausse de 87,3 % du nombre de passagers. Au niveau international, Marseille enregistre une croissance remarquable et se place en 5ème position au classement 2014 des ports de croisière de Méditerranée.

Pratiques et dépenses des passagers embarquant à Marseille :

- 20 % des croisiéristes arrivent la veille du départ de la croisière ou les jours précédents, dans les environs de Marseille ;
- 20 % des croisiéristes séjournent à Marseille ou ses environs après la croisière ;
- 25 % des passagers ont effectué des achats avant d'embarquer (hors hôtel, restaurant et parking) ;
- 11 % des passagers ont des intentions d'achat après le débarquement (hors hôtel, restaurant et parking) ;
- le montant moyen des achats avant la croisière est de 156 € dont 105 € de dépenses touristiques (hôtellerie et restauration) et 51 € d'achats divers (taxi, shopping).

➢ <u>INDUSTRIE DES RENCONTRES PROFESSIONNELLES (IRP)</u>

Chiffres clés 2014 :

- 563 manifestations (+23,2 %) ;
- 1 676 jours de manifestations (+38,5 %) ;
- 116 855 participants (−1,8 %) ;
- 337 533 journées congressistes (+3,4 %) ;
- durée moyenne des manifestations : 3 jours (2,6 jours en 2013) ;
- 60ème rang mondial.

➢ <u>OFFICE DE TOURISME</u>

Depuis 2008, l'Office du Tourisme a mis en place une centrale de réservation hôtelière facilitant l'accès à l'offre touristique de la ville et permettant une meilleure commercialisation. La centrale de réservation travaille avec 64 hôtels et 6 résidences hôtelières.

En 2014, la centrale de réservation a généré 1 181 nuitées contre 1 732 nuitées en 2013 soit une baisse de 31,81 %. 45 % des réservations concernent l'hôtellerie 2 étoiles et 39 % l'hôtellerie 3 étoiles.

➢ <u>MUSÉES, FONDATIONS, SITES ET EXPOSITIONS</u>

En 2014, les musées municipaux de Marseille ont accueilli au total 604 475 visiteurs. En 2013, ces musées avaient accueilli 658 502 visiteurs, soit une légère baisse de 8 % à relativiser par rapport à l'événement Marseille Capitale européenne de la culture qui avait généré une hausse générale de la fréquentation.

Les expositions temporaires représentent 53,5 % du total des visiteurs des musées municipaux et permettent de conserver la dynamique impulsée en 2013.

La fréquentation du MUCEM progresse sensiblement en 2014 avec 1 996 154 visiteurs et une répartition quasi identique entre l'espace musée et le reste du site.

Autres faits marquants : les belles performances de la Basilique Notre Dame de la Garde (+150 000 visiteurs), du Château de la Buzine (+18 000 visiteurs) qui enregistrent comme en 2013 une hausse de leur fréquentation.

➢ <u>ESPACES NATURELS</u>

À la fois continental, marin et périurbain, le Parc national des Calanques créé en avril 2012 accueille chaque année près de 2 millions de visiteurs en mer et à terre, de Marseille à La Ciotat en passant par Cassis et la Penne-sur-Huveaune.

Base nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Annexe 4 (4/5) - Marseille - Données sur l'activité touristique

Marseille - DOSSIER DE PRESSE édition 2015 – Office de Tourisme et des Congrès (extraits)

Marseille offre un littoral de 57 kilomètres, une rade qui compte parmi les plus belles du monde, 300 jours de soleil par an, une gastronomie méditerranéenne, un patrimoine historique et s'est métamorphosée ces dernières années grâce à des architectes de renommée internationale.
En dix ans, plus de 660 millions d'euros ont été investis pour faire de la deuxième ville de France une destination touristique incontournable, et l'année Capitale Européenne de la Culture en 2013 aura permis à Marseille de rayonner dans le monde entier et de devenir The Attractive City !
Quelle ville peut se vanter d'avoir ouvert en un an près de 10 lieux culturels ? D'avoir accueilli plus de 10 millions de visiteurs ? D'avoir proposé plus de 550 événements ? D'avoir généré plus de 11 000 citations dans la presse ? Et d'avoir remporté autant de prix en quelques mois ?
« The second city to go in 2013 » par le New York Times, « ville la plus business friendly » par le magazine l'Entreprise et l'Expansion, deuxième ville de France au classement ICCA pour l'accueil de congrès internationaux, « European City of the year award 2014 » décerné par la prestigieuse académie royale d'urbanisme de Londres et dernièrement le MuCEM, Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée, a remporté le prix du musée 2015 remis par le Conseil de l'Europe, un véritable succès pour ce musée ouvert depuis 2013.
Depuis février, Marseille est entrée dans le Top 5 des ports de croisières de Méditerranée et en mars, le célèbre site Tripadvisor a classé Marseille parmi les 3 destinations françaises préférées des internautes du monde entier et le National Geographic a positionné la rade parmi les 10 plus belles d'Europe !
Quelle consécration pour la doyenne des villes françaises mais si jeune et so tendance !
À ces récompenses s'ajoutent un parc hôtelier renforcé, avec des enseignes internationales prestigieuses, 7635 chambres dont 2000 en 4 et 5 étoiles, un port de croisière qui accueille désormais près d'un million et demi de croisiéristes par an, un aéroport en croissance, des lignes TGV avec les plus grandes villes d'Europe et bientôt Londres/Marseille en Eurostar en mai 2015, un nouveau stade, de nouveaux centres commerciaux, des expositions majeures, des festivals et évènements sportifs d'envergure…
Enfin, l'élection de Marseille Capitale européenne du Sport en 2017 prouve que la ville poursuit son rayonnement et n'a pas fini de vous étonner !
L'Office de Tourisme et des Congrès de Marseille accompagne son dynamisme avec plus de 60 opérations de promotions en Europe, en Asie et Amérique du nord, en réalisant différentes campagnes de communication en France et à l'international, et en accueillant plus de 200 journalistes par an.
Chaque saison de nouveaux produits, services et animations, mais aussi les grands classiques à succès comme le cours de bouillabaisse, les randonnées théâtrales ou le City pass sont proposés aux touristes qui découvrent Marseille le temps d'un week-end ou plus…

QUELQUES TEMPS FORTS DE 2015



Visites guidées du nouveau stade Vélodrome, scène des heures de gloire de l'Olympique de Marseille
www.resamarseille.com

MUCEM
Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée

MuCEM : Musée des Civilisations d'Europe et de Méditerranée
Exposition Lieux saints partagés
29 avril - 31 août
www.mucem.org

Base Nationale des Sujets d'Examen de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Annexe 4 (5/5) - Marseille - Données sur l'activité touristique

Festival Marseille Jazz des 5 Continents
16 - 24 juillet 2015
www.festival-jazz-cinq-continents.com

Fiesta des Suds
Festival des Musiques du Monde
14 au 17 octobre 2015
http://www.dock-dessuds.org/



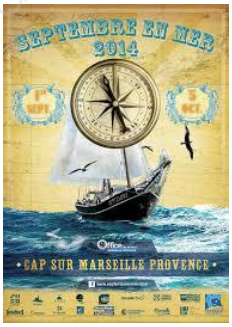
Ouverture du nouveau centre commercial
Les Docks de Marseille
Septembre 2015
http://lesdocks-marseille.fr/fr/

Semi-marathon
Marseille - Cassis
25 octobre
http://www.marseillecassis.com/fr/



Exposition FUTURS
Centre de la Vieille Charité
22 mai - 27 septembre
www.marseille.fr





Septembre en mer
Différents événements autour de la mer pendant tout le mois
http://www.septembreenmer.com/

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Annexe 5 - Compte de résultat de L'INCALADA pour les exercices 2014 et 2015

Charges	2 015	2 014	Produits	2 015	2 014
Charges d'exploitation :			**Produits d'exploitation :**		
Achats de marchandises			Ventes de marchandises		
Variation de stocks			Production vendue de biens		
Achats de MP et autres approvisionnements (1)	307 215	299 646	Production vendue de services (7)	1 929 421	1 920 776
Variation de stocks (2)	(5 042)	(1 854)	**Sous-total A -Montant net du chiffre d'affaires**	**1 929 421**	**1 920 776**
Autres achats et charges externes (3)	369 398	368 084	Production stockée		
Impôts et taxes et versements assimilés (4)	101 296	98 684	Production immobilisée et consommée (8)	26 432	23 542
Charges de personnel	644 695	604 326	Subventions d'exploitation		
Charges sociales	261 877	245 729	Reprises sur provisions et transferts de charges		
Dotations aux amortissements sur immobilisations	175 095	204 021	Autres produits		
Dotations aux dépréciations sur immobilisations			**Sous-total B**	**26 432**	**23 542**
Dotations aux dépréciations sur actif cirulant			**Total (A + B) I**	**1 955 853**	**1 944 318**
Dotations aux provisions					
Autres charges (5)	17 845	21 045	**Quote-part de résultat sur opérations faites en commun (II)**	**0**	**0**
Total I	**1 872 379**	**1 839 681**			
Quote-part de résultat sur opérations faites en commun (II)			**Produits financiers :**		
Charges financières :			De participation		
Dotations aux amortissements et provisions			D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immo		
Intérêts et charges assimilées (6)	13 423	12 845	Autres intérêts et produits assimilés		
Différences négatives de change			Reprises sur provisions et transferts de charges		
Charges nettes sur cessions de VMP			Différences positives de change		
Total III	**13 423**	**12 845**	Produits nets sur cessions de VMP		
Charges exceptionnelles :			**Total III**	**0**	**0**
Sur opérations de gestion					
Sur opérations en capital			**Produits exceptionnels :**		
Dotations aux amortissements et provisions			Sur opérations de gestion		
Total IV	**0**	**0**	Sur opérations en capital		
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (V)			Reprises sur provisions et transferts de charges		
Impôts sur les bénéfices (VI)	17 383	18 644	**Total IV**	**0**	**0**
Total des charges (I+II+III+IV+V+VI)	**1 903 185**	**1 871 170**	**Total des produits (I + II + III + IV)**	**1 955 853**	**1 944 318**
Solde créditeur = bénéfice	**52 668**	**73 148**	**Solde débiteur = perte**		
TOTAL GÉNÉRAL	**1 955 853**	**1 944 318**	**TOTAL GÉNÉRAL**	**1 955 853**	**1 944 318**

( ) Se reporter à l'annexe 6.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Annexe 6 - Détails des postes du compte de résultat pour l'exercice 2015

(1) Achats de MP et autres approvisionnements.

Achats de matières et autres approv.	2015
Matières premières nourriture et boissons (restaurant)	164 265
Matières premières nourriture et boissons (petit déjeuner)	97 654
Matières premières bar	21 886
Produits d'accueil	23 410

(2) Variations de stock.

Variations de stock	2015
Matières premières nourriture et boissons (restaurant)	–2 840
Matières premières nourriture et boissons (petit déjeuner)	–1 255
Matières premières bar	–863
Produits d'accueil	–84

(3) Autres achats et charges externes.
Le montant global prend en compte certaines dépenses spécifiques telles que :

Autres achats et charges externes	2013
Redevance de crédit bail	13 656
Loyers et charges locatives	16 368

(4) Les Impôts et taxes et versements assimilés tiennent compte d'une taxe sur les salaires de 3 245 € à intégrer aux charges de personnel.

(5) Les autres charges sont intégralement assimilées à des frais généraux.

(6) Les intérêts et charges assimilés.
Ce poste de dépenses tient compte des commissions sur moyens de paiement (cartes de crédit) pour 11 325 €.

(7) Production vendue.

Répartition des produits		
Produits	**Montant 2015**	**Montant 2014**
Prestations chambres	1 252 648	1 298 554
Prestations restaurant	447 387	419 845
Petits déjeuners	107 266	98 235
Prestations bar	117 103	99 523
Services hôtel	1 351	1 664
Frais accessoires facturés	3 666	2 955
Totaux	**1 929 421**	**1 920 776**

(8) Production consommée.

	2015
Coût matière offert restaurant	4 483
Coût matière offert bar	3 457
Avantages en nature (prestations nourriture)	18 492
Total	26 432

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Annexe 7 - Normes d'exploitation pour des établissements similaires

En % du CA HT	**Ensemble**	**Hébergement**	**Bar**	**Restauration**
Coût matières	16 à 20 %	1 à 2 %	17 à 20 %	27 à 35 %
Frais de personnel	38 à 43 %			
Marge sur coût principal	42 à 48 %			
Frais généraux	16 à 20 %			
Résultat Brut d'Exploitation	25 à 29 %			

Source : données chiffrées extraites des rapports In Extenso - Deloitte et KPMG THL, l'industrie hôtelière française

Données pour les hôtels milieu de gamme de Marseille

Taux d'occupation	68,1 %	En baisse de 2,7 points par rapport à l'année précédente
Prix moyen chambre HT	93 €	En baisse de 3,7 % par rapport à l'année précédente
REVPAR HT	64 €	En baisse de 7,2 % par rapport à l'année précédente

Source : In Extenso - Deloitte

Données pour les hôtels 3* de province (toutes régions confondues)

Structure des ventes (en % du CA total)	
. Hébergement	64,2 %
. Nourriture et boissons	33,4 %
. Autres	2,4 %
Effectif moyen par chambre louée	0,46
Coût par employé (moyenne France)	33 854 €
CA par employé	89 802 €
RBE en % du CA total	27,2 %
RBE par chambre louée	27,50 €
RBE par chambre disponible (GOPPAR)	16,10 €

Source : KPMG Advisory Services/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel Réseau Canopé

Annexe 8 (1/2) – Bilan de L'INCALADA pour l'exercice 2014

BILAN 2014					
ACTIF	**Brut**	**Amort & Prov**	**Net**	**PASSIF**	**Montant**
Actif Immobilisé				**Capitaux propres**	
Immobilisations Incorporelles	344 331		344 331	Capital	750 000
Immobilisations Corporelles	1 476 126	900 432	575 694	Réserves	80 000
Immobilisations financières	229		229	**Résultat de l'exercice**	**73 148**
TOTAL I	**1 820 686**	**900 432**	**920 254**	**TOTAL I**	**903 148**
Actif Circulant				**Provisions pour Risques et Charges**	
				Provisions pour Risques et Charges (4)	1 987
Stocks et en cours	10 898		10 898	**TOTAL II**	**1 987**
Créances d'Exploitation				**Dettes**	
Créances clients et comptes rattachés	8 292	545	7 747	**Dettes Financières**	
Autres	236		236	Emprunts Ets Crédit (2)	53 549
				Dettes d'Exploitation	
Créances Diverses (3)	2 342		2 342	Dettes fournisseurs	28 907
				Dettes fiscales et sociales	21 122
Trésorerie				Autres	1 220
Disponibilités	69 937		69 937	**Dettes Diverses (3)**	4 396
Comptes de régularisation				**Comptes de régularisation**	
Charges constatées d'avance (1)	2 915		2 915	Produits constatés d'avance	-
TOTAL II	**94 620**	**545**	**94 075**	**TOTAL III**	**109 194**

(1) À considérer en totalité en exploitation.
(2) Dont 0 de concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque.
(3) Hors exploitation.
(4) Assimilé aux capitaux propres.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Annexe 8 (2/2) – Bilan de L'INCALADA pour l'exercice 2015

BILAN 2015

ACTIF	Brut	Amort & Prov	Net	PASSIF	Montant
Actif Immobilisé				**Capitaux propres**	
Immobilisations Incorporelles	450 298		450 298	Capital	750 000
Immobilisations Corporelles	1 526 786	1 075 083	451 703	Réserves	80 000
Immobilisations financières	229		229	**Résultat de l'exercice**	**52 668**
TOTAL I	**1 977 313**	**1 075 083**	**902 230**	**TOTAL I**	**882 668**
Actif Circulant				**Provisions pour Risques et Charges**	
Stocks et en cours	18 507		18 507	Provisions pour Risques et Charges (4)	1 826
Créances d'Exploitation				**TOTAL II**	**1 826**
Créances clients et comptes rattachés	11 664	989	10 675	**Dettes**	
Autres	2 352		2 352	**Dettes Financières**	
				Emprunts Ets Crédit (2)	42 184
Créances Diverses (3)	1 058		1 058	**Dettes d'Exploitation**	
				Dettes fournisseurs	21 398
Trésorerie				Dettes fiscales et sociales	19 544
Disponibilités	34 896		34 896	Autres	634
				Dettes Diverses (3)	1 876
Comptes de régularisation				**Comptes de régularisation**	
Charges constatées d'avance (1)	412		412	Produits constatés d'avance	-
TOTAL II	**68 889**	**989**	**67 900**	**TOTAL III**	**85 636**
TOTAL GENERAL (I + II)	**2 046 202**	**1 076 072**	**970 130**	**TOTAL GENERAL (I + II+III)**	**970 130**

(1) À considérer en totalité en exploitation.
(2) Dont 0 de concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque.
(3) Hors exploitation.
(4) Assimilé aux capitaux propres.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Annexe 9 (1/2) - L'expérience client : une priorité stratégique

L'expérience client est aujourd'hui l'une des priorités stratégiques de beaucoup d'entreprises. Kurt Salmon étudie les enjeux de ce tournant.
Publié le 08/01/2015 par Mélanie Roosen sur www.kurtsalmon.com (extraits)

Un « momentum client » forcé par la prise de pouvoir du consommateur
La mobilisation autour de l'expérience client est indissociable d'un contexte où les relations entre les entreprises et leurs clients ont été refaçonnées par les évolutions technologiques. Le développement du digital a engendré une multiplication des points de contacts et canaux, résultant en une complexification du parcours client, devenu omnicanal. En accédant à l'information avant même d'avoir engagé un premier contact avec l'entreprise, le parcours du client « expert » se rallonge en amont. Le développement du mobile et des réseaux sociaux a permis d'accroître le pouvoir de négociation des consommateurs, qui peuvent échanger sur leur évaluation d'un produit ou d'un service. Le parcours du client « communautaire » se prolonge donc en aval, avec un potentiel de nuisance ou au contraire de mise en valeur de la marque non négligeable.

Les fondamentaux de l'expérience client
L'expérience client peut se définir comme le ressenti cumulé par le consommateur à la suite de toutes ses interactions avec une entreprise, représentée par ses employés, ses produits, ses magasins et sites internet, ses campagnes marketing, ses valeurs, ses centres de service client, etc. L'expérience client inclut donc tous les points de contact, avant, pendant ou après l'acte d'achat, mais ne s'y limite pas. En effet, elle aborde l'entreprise dans sa globalité, en tenant compte des contacts directs et indirects avec le client.
Ainsi, les efforts visant à transformer l'expérience d'achat en un moment d'enchantement (« effet whaou ! ») ne suffisent pas à eux seuls, mais doivent s'inscrire au sein d'un parcours client « bout en bout » à la fois du point de vue du client (force de vente, service après-vente, …) et de l'entreprise (relations internes entre les différentes fonctions, parcours invisible aux yeux du client).
L'expérience client se comprend donc tout autant comme l'évaluation rationnelle d'un service ou d'une marque par le consommateur, fondée sur des évènements factuels comme par exemple la qualité d'un produit ou le temps d'attente avant de pouvoir parler à un vendeur, que comme l'émotion ou l'attachement irrationnel attachés à une marque ou un produit. (…)

EXPÉRIENCES CLIENT ET PERFORMANCES ÉCONOMIQUES
L'une des limites souvent mentionnées concernant l'expérience client est la difficulté à mesurer sa rentabilité économique. (…) Mais un meilleur management de l'expérience client se concrétiserait par une hausse de revenus pour l'entreprise. Kurt Salmon évoque trois leviers :
- des revenus supplémentaires générés par l'augmentation du revenu moyen d'un consommateur fidélisé ;
- des revenus assurés par la baisse du taux de départ des clients et l'allongement de la durée de vie moyenne d'un client ;
- des ventes supplémentaires générées par le « bouche à oreille », c'est-à-dire des acquisitions additionnelles provoquées par une recommandation d'un client existant. (…)

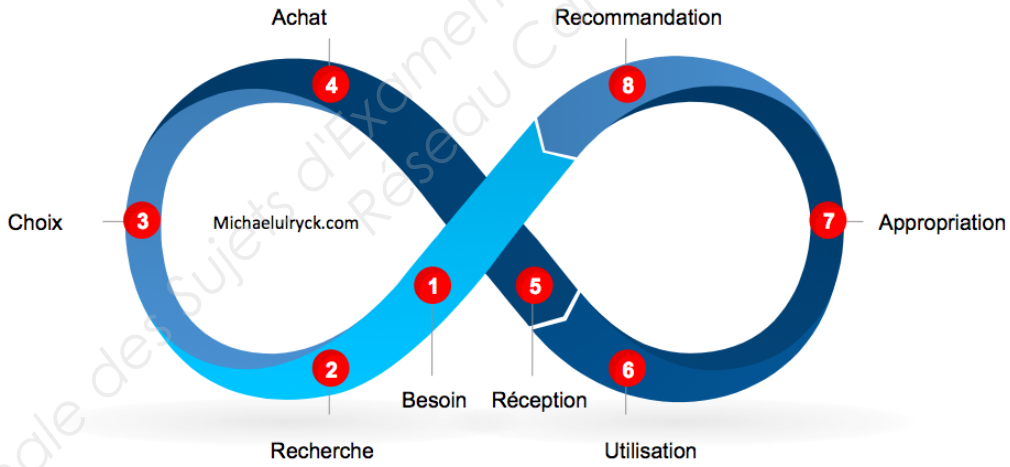
Comment se construit l'expérience client ?
Proposer une expérience client optimale n'a rien d'évident. Pour bien l'appréhender, il faut avant tout être à l'écoute de ses clients, bien connaître leur parcours à travers l'ensemble des canaux proposés. À partir d'un état des lieux complet, il sera possible de déceler les points d'insatisfaction, de les traiter, de proposer de véritables améliorations. Petit à petit, on pourra développer une réelle culture de l'expérience client, qui s'appuie sur des indicateurs fiables et les avis des clients que l'on parvient à faire remonter. L'expérience client se construit dans le temps. C'est en étant à l'écoute des clients que l'on pourra proposer une expérience différenciante, que l'on sera capable d'amener de nouveaux services, plus de fluidité, de personnaliser la relation.

BOEF Non contractuels document Reproduction interdite

Annexe 9 (2/2) - L'expérience client : une priorité stratégique

Améliorer l'expérience client

La transformation digitale des entreprises a modifié les relations qu'elles entretiennent avec leurs clients, ainsi que la place de la marque dans les décisions d'achat…
Celle-ci reste un moyen d'évaluer une offre, de différencier les choix qui s'offrent aux consommateurs pris dans la masse d'informations qu'ils peuvent trouver sur internet. Mais cet ensemble chaotique de données est structuré par les comparateurs de prix, les avis des internautes, les blogs et sites qui effectuent des tests de produits. La marque peut ainsi être malmenée ou perdre toute utilité.
Les chiffres qui concernent les fusions-acquisitions montrent qu'une tendance se dessine, celle d'abandonner la marque au profit d'une relation client forte.
En d'autres termes, les acquéreurs préfèrent investir dans des sociétés qui possèdent des clients loyaux avec un fort potentiel de cross-selling. (…)
Le parcours client peut constamment être amélioré si vous prenez en compte les avis positifs comme négatifs. La collecte de ce genre de données peut se faire via des notes, emails ou des plateformes comme Zendesk, User echo qui facilitent leurs gestions.



Les feedbacks serviront aussi à proposer des produits ou services qui répondent mieux à leurs besoins. Les impliquer dans le développement de vos solutions, assouvir un besoin de reconnaissance et les mettre en avant au sein de la communauté permettent aussi de fortifier vos relations avec eux.

Source : http://www.webmarketing-com publié le 09 juin 2015

Bosse Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Annexe 10 - Utiliser les réseaux sociaux

Comment utiliser les réseaux sociaux pour séduire les consommateurs ?

Facebook ou Twitter sont devenus des outils efficaces pour améliorer la relation client entre une marque et ses clients. Être à l'écoute des conversations permet de mieux cerner les attentes des consommateurs. Petit à petit, les réseaux sociaux prennent leur place dans les stratégies de relation client multicanal. D'ailleurs, selon la deuxième édition de l'étude Social media attitude du SNCD, ils s'imposent devant le téléphone et le courrier dans la hiérarchie des canaux de relation avec la marque suite à l'achat. D'où l'intérêt de soigner sa présence sur Facebook ou Twitter. Et les clients mordent à l'hameçon puisque 36 % des socionautes sont fans d'au moins une marque ; 32 % ont déjà posté un avis et 27 % sont prêts à acheter via un réseau communautaire. Enfin, le bouche-à-oreille reste une valeur sûre, y compris sur la Toile, puisque 37 % prennent en compte les avis ou remarques publiés. Face à ces nouveaux comportements, les directions de la relation client ont tout intérêt à capitaliser sur ces échanges spontanés. Gagner en pertinence pour gagner en sympathie, tel est l'enjeu des marques sur le Web. (…) Facebook aide à construire l'image de marque, Twitter est idéalement configuré pour gérer du SAV.

Source : site actionco.fr par Marie-Juliette Levin, 13/05/2013 (extraits)

Les programmes de fidélité s'invitent sur les réseaux sociaux

En 2013, 80 % des marques disposent d'un programme de fidélité. Parmi les tendances émergentes dans l'univers des programmes de fidélisation, le benchmark réalisé par Vertone révèle l'utilisation croissante des réseaux sociaux. (…)

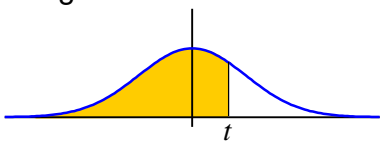
60 % des entreprises considèrent le programme de fidélité comme un levier pour développer le chiffre d'affaires. En parallèle, elles visent aussi des objectifs d'augmentation de durée de vie et d'acquisition de connaissance client. L'étude 2013 fait ressortir un nouvel objectif : le développement de l'engagement des clients vis-à-vis de la marque sur son site web ou sur les réseaux sociaux... En récompense de leur engagement, des marques ont d'ailleurs imaginé une nouvelle mécanique de récompense décorrélée du chiffre d'affaires, que Vertone appelle le "levelling". Pour gagner des points, il ne s'agit plus uniquement d'acheter un produit, mais de prouver son engagement vis-à-vis de la marque sur son site ou sur les réseaux sociaux... L'e-marchand récompense les clients qui postent des commentaires sur les produits ou participent à des jeux concours. (…) Pour certaines entreprises, les réseaux sociaux deviennent un canal de relation client. C'est le cas d'Hilton qui propose d'adhérer à son programme de fidélité directement sur Facebook. De son côté, Air Miles Canada invite ses clients à consulter leur solde de points et leurs avantages directement sur le réseau social. (…) Outre de fidéliser ses clients, les programmes de fidélisation tendraient à obtenir l'engagement de leurs clients et à les rendre prescripteurs. C'est du moins les conclusions d'une étude réalisée par Vertone, cabinet de conseil en stratégie et management expert en Marketing Client.

Source : site actionco.fr par Claire Morel, 29/05/2013

BOSE N°2016 - Ces sujets d'Examens de l'enseignement supérieur sont protégés par le droit d'auteur. Reproduction, Composition et Diffusion interdites.

Annexe 11 - Les tables de la loi normale centrée réduite

Extraits de la table de la fonction intégrale de la loi normale centrée réduite N (0, 1).



t	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.500 0	0.504 0	0.508 0	0.512 0	0.516 0	0.519 9	0.523 9	0.527 9	0.531 9	0.535 9
0.1	0.539 8	0.543 8	0.547 8	0.551 7	0.555 7	0.559 6	0.563 6	0.567 5	0.571 4	0.575 3
0.2	0.579 3	0.583 2	0.587 1	0.591 0	0.594 8	0.598 7	0.602 6	0.606 4	0.610 3	0.614 1
0.3	0.617 9	0.621 7	0.625 5	0.629 3	0.633 1	0.636 8	0.640 6	0.644 3	0.648 0	0.651 7
0.4	0.655 4	0.659 1	0.662 8	0.666 4	0.670 0	0.673 6	0.677 2	0.680 8	0.684 4	0.687 9
0.5	0.691 5	0.695 0	0.698 5	0.701 9	0.705 4	0.708 8	0.712 3	0.715 7	0.719 0	0.722 4
0.6	0.725 7	0.729 1	0.732 4	0.735 7	0.738 9	0.742 2	0.745 4	0.748 6	0.751 7	0.754 9
0.7	0.758 0	0.761 1	0.764 2	0.767 3	0.770 4	0.773 4	0.776 4	0.779 4	0.782 3	0.785 2
0.8	0.788 1	0.791 0	0.793 9	0.796 7	0.799 5	0.802 3	0.805 1	0.807 8	0.810 6	0.813 3
0.9	0.815 9	0.818 6	0.821 2	0.823 8	0.826 4	0.828 9	0.831 5	0.834 0	0.836 5	0.838 9
1.0	0.841 3	0.843 8	0.846 1	0.848 5	0.850 8	0.853 1	0.855 4	0.857 7	0.859 9	0.862 1
1.1	0.864 3	0.866 5	0.868 6	0.870 8	0.872 9	0.874 9	0.877 0	0.879 0	0.881 0	0.883 0
1.2	0.884 9	0.886 9	0.888 8	0.890 7	0.892 5	0.894 4	0.896 2	0.898 0	0.899 7	0.901 5
1.3	0.903 2	0.904 9	0.906 6	0.908 2	0.909 9	0.911 5	0.913 1	0.914 7	0.916 2	0.917 7
1.4	0.919 2	0.920 7	0.922 2	0.923 6	0.925 1	0.926 5	0.927 9	0.929 2	0.930 6	0.931 9
1.5	0.933 2	0.934 5	0.935 7	0.937 0	0.938 2	0.939 4	0.940 6	0.941 8	0.942 9	0.944 1
1.6	0.945 2	0.946 3	0.947 4	0.948 4	0.949 5	0.950 5	0.951 5	0.952 5	0.953 5	0.954 5
1.7	0.955 4	0.956 4	0.957 3	0.958 2	0.959 1	0.959 9	0.960 8	0.961 6	0.962 5	0.963 3
1.8	0.964 1	0.964 9	0.965 6	0.966 4	0.967 1	0.967 8	0.968 6	0.969 3	0.969 9	0.970 6
1.9	0.971 3	0.971 9	0.972 6	0.973 2	0.973 8	0.974 4	0.975 0	0.975 6	0.976 1	0.976 7
2.0	0.977 2	0.977 8	0.978 3	0.978 8	0.979 3	0.979 8	0.980 3	0.980 8	0.981 2	0.981 7
2.1	0.982 1	0.982 6	0.983 0	0.983 4	0.983 8	0.984 2	0.984 6	0.985 0	0.985 4	0.985 7
2.2	0.986 1	0.986 4	0.986 8	0.987 1	0.987 5	0.987 8	0.988 1	0.988 4	0.988 7	0.989 0
2.3	0.989 3	0.989 6	0.989 8	0.990 1	0.990 4	0.990 6	0.990 9	0.991 1	0.991 3	0.991 6
2.4	0.991 8	0.992 0	0.992 2	0.992 5	0.992 7	0.992 9	0.993 1	0.993 2	0.993 4	0.993 6
2.5	0.993 8	0.994 0	0.994 1	0.994 3	0.994 5	0.994 6	0.994 8	0.994 9	0.995 1	0.995 2
2.6	0.995 3	0.995 5	0.995 6	0.995 7	0.995 9	0.996 0	0.996 1	0.996 2	0.996 3	0.996 4
2.7	0.996 5	0.996 6	0.996 7	0.996 8	0.996 9	0.997 0	0.997 1	0.997 2	0.997 3	0.997 4
2.8	0.997 4	0.997 5	0.997 6	0.997 7	0.997 7	0.997 8	0.997 9	0.997 9	0.998 0	0.998 1
2.9	0.998 1	0.998 2	0.998 2	0.998 3	0.998 4	0.998 4	0.998 5	0.998 5	0.998 6	0.998 6

Table pour les grandes valeurs de *t* :

t	3.0	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.8	4.0	4.5
$\Pi(t)$	0.998 65	0.999 03	0.999 31	0.999 52	0.999 66	0.999 77	0.999 841	0.999 928	0.999 968	0.999 997

Base nationale des sujets d'examens de l'enseignement professionnel

En double exemplaire dont un est à rendre avec la copie.

ANNEXE A - Les indicateurs commerciaux pour l'activité « Hébergement »

	2015	2014	Établissements similaires
CA prestations chambres HT (1)			[redacted]
Nombre de chambres disponibles			
Nombre de chambres louées	15 048	14 936	
Taux d'occupation			65 % à 70 %
Prix moyen HT de la chambre			85 € à 100 €
REVPAR HT			60 € à 65 €

(1) Y compris les services hôtel et les frais accessoires facturés.

Calculs justificatifs :

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

En double exemplaire dont un est à rendre avec la copie.

ANNEXE A - Les indicateurs commerciaux pour l'activité « Hébergement »

	2015	2014	Établissements similaires
CA prestations chambres HT (1)			[redacted]
Nombre de chambres disponibles			
Nombre de chambres louées	15 048	14 936	
Taux d'occupation			65 % à 70 %
Prix moyen HT de la chambre			85 € à 100 €
REVPAR HT			60 € à 65 €

(1) Y compris les services hôtel et les frais accessoires facturés.

Calculs justificatifs :

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

En double exemplaire dont un est à rendre avec la copie.

ANNEXE B - Tableau de Gestion de L'INCALADA - Exercice 2015

	Ensemble		Hébergement (1)		Bar		Restauration (2)	
	En euros	En % du CA	En euros	En % du CA	En euros	En % du CA	En euros	En % du CA
Chiffre d'affaires HT		100,0 %		100,0 %		100,0 %		100,0 %
Coût des matières consommées								
Marge brute								
Charges de personnel								
Marge sur coût principal								
Frais généraux								
RBE								
Coût d'occupation								
RCAI								
Impôts sur les bénéfices								
Résultat net								

(1) Y compris les services hôtel et les frais accessoires facturés.
(2) Y compris les prestations petits déjeuners.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

***ANNEXE B* - Tableau de Gestion de L'INCALADA - Exercice 2015**

En double exemplaire dont un est à rendre avec la copie.

	Ensemble		Hébergement (1)		Bar		Restauration (2)	
	En euros	En % du CA	En euros	En % du CA	En euros	En % du CA	En euros	En % du CA
Chiffre d'affaires HT		100,0 %		100,0 %		100,0 %		100,0 %
Coût des matières consommées								
Marge brute								
Charges de personnel								
Marge sur coût principal								
Frais généraux								
RBE								
Coût d'occupation								
RCAI								
Impôts sur les bénéfices								
Résultat net								

(1) Y compris les services hôtel et les frais accessoires facturés.
(2) Y compris les prestations petits déjeuners.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

ANNEXE C - Tableau de la situation financière de L'INCALADA

	2015	2014	Variation en valeur
Fonds de roulement net global FRNG		38 975	
Besoin en fonds de roulement d'exploitation BFRE		–28 908	
Besoin en fonds de roulement hors exploitation BFRHE		–2 054	
Besoin en fonds de roulement BFR		–30 962	
Trésorerie nette		69 937	

ANNEXE D - Ratios d'analyse financière de L'INCALADA

Ratios	Formule	2015	2014	Secteur
Évolution du CA	[redacted]		[redacted]	4 %
Performance économique	Résultat net / CA		3,81 %	5 %
Rentabilité financière	Résultat net / Capitaux propres		8,10 %	9 %
Indépendance financière	Capitaux propres / (Capitaux propres + Dettes financières)		94,40 %	> 50 %
Couverture des capitaux investis	Ressources stables / (Emplois stables + BFR)		103,91 %	130 %
Vétusté des immobilisations	Amortissements / Immobilisations amortissables		61,00 %	50 %

En double exemplaire dont un est à rendre avec la copie.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

ANNEXE C - Tableau de la situation financière de L'INCALADA

	2015	2014	Variation en valeur
Fonds de roulement net global FRNG		38 975	
Besoin en fonds de roulement d'exploitation BFRE		–28 908	
Besoin en fonds de roulement hors exploitation BFRHE		–2 054	
Besoin en fonds de roulement BFR		–30 962	
Trésorerie nette		69 937	

ANNEXE D - Ratios d'analyse financière de L'INCALADA

Ratios	Formule	2015	2014	Secteur
Évolution du CA	[redacted]		[redacted]	4 %
Performance économique	Résultat net / CA		3,81 %	5 %
Rentabilité financière	Résultat net / Capitaux propres		8,10 %	9 %
Indépendance financière	Capitaux propres / (Capitaux propres + Dettes financières)		94,40 %	> 50 %
Couverture des capitaux investis	Ressources stables / (Emplois stables + BFR)		103,91 %	130 %
Vétusté des immobilisations	Amortissements / Immobilisations amortissables		61,00 %	50 %

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

En double exemplaire dont un est à rendre avec la copie.

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

Ce document a été élaboré par FormaV© avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV©, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV© se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

Ce document a été élaboré par FormaV© avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV©, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV© se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.