



# L'HÉBERGEMENT

UN MÉTIER | UN MARCHÉ

# SOMMAIRE

## 1<sup>ère</sup> PARTIE

### CONNAISSANCE GÉNÉRALE DE L'HÔTELLERIE

#### LE MARCHÉ TOURISTIQUE ..... 14

Définition .....	14
<i>Généralités</i>	
<i>Les différentes formes de tourisme</i>	
Le marché mondial.....	15
<i>Données en volume et en valeur</i>	
<i>Commentaires</i>	
Le marché européen.....	17
<i>Le marché français</i>	
<i>Données en volume et en valeur</i>	
<i>Commentaires</i>	
<i>L'organisation du tourisme en France</i>	

#### LE MARCHÉ HÔTELIER..... 20

Présentation générale .....	20
<i>Définition</i>	
<i>L'état des lieux</i>	
Les différentes entreprises d'accueil.....	20
<i>La diversité des entreprises d'accueil</i>	
<i>Définition des différentes entreprises d'accueil</i>	
Les différents modes d'exploitation.....	23
<i>Les hôteliers indépendants</i>	
<i>Les chaînes volontaires</i>	
<i>Les chaînes intégrées</i>	
<i>Les franchisés</i>	
<i>Le mandat de gestion</i>	
<i>Les chiffres de l'hôtellerie</i>	

## 2<sup>ème</sup> PARTIE

### LA CONCEPTION DU PRODUIT HÔTELIER

#### ÊTRE HÔTELIER ..... 32

L'hôtel.....	32
<i>Les spécificités du produit hôtelier</i>	
<i>Les choix de projet</i>	
<i>L'ingénierie : discipline de synthèse</i>	
<i>L'étude de faisabilité</i>	
<i>Les autres étapes</i>	

#### LE CADRE RÉGLEMENTAIRE ..... 37

La maîtrise d'œuvre .....	37
Les différents intervenants.....	38
<i>Le Maître d'ouvrage</i>	
<i>Le Maître d'œuvre</i>	
<i>Les autres acteurs du projet</i>	
Le cadre réglementaire d'implantation.....	39
<i>La réglementation d'urbanisme et d'autorisation d'implantation</i>	
<i>Les normes de sécurité</i>	
<i>Les normes de confort</i>	

#### LA CONCEPTION..... 53

Les fonctions de l'hôtel.....	53
<i>Les réponses aux attentes de la clientèle</i>	
<i>Les éléments externes de l'hôtel</i>	
L'organisation fonctionnelle .....	55
<i>Le hall de l'hôtel</i>	
<i>La réception</i>	
<i>La chambre</i>	
Les caractéristiques techniques de l'aménagement des locaux.....	60
<i>Les revêtements sols et murs</i>	
<i>L'éclairage</i>	
<i>Le mobilier</i>	

# SOMMAIRE

Les services de la chambre .....	64
<i>La télévision</i>	
<i>Le téléphone</i>	
<i>Les mini-bars</i>	
<i>Les serrures</i>	
<i>Les coffres chambres</i>	

## **DE LA CONCEPTION À L'OUVERTURE** ..... 67

Les autorisations préalables à l'ouverture.....	67
La demande classement tourisme .....	67

## **3<sup>ème</sup> PARTIE**

### **LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'EXPLOITATION**

## **L'ORGANISATION INTERNE**..... 70

L'organisation fonctionnelle .....	70
<i>La structure fonctionnelle</i>	
<i>L'organisation du travail</i>	
L'organisation hiérarchique .....	75
<i>Les organigrammes</i>	
<i>Les profils de postes</i>	

## **LA GESTION DES MOYENS HUMAINS**..... 84

La détermination des besoins en personnel .....	84
<i>La détermination des besoins en effectif :     base de travail</i>	
<i>L'approche budgétaire</i>	
<i>L'approche standardisée</i>	
<i>L'approche par la chrono-analyse</i>	

Le recrutement .....	88
<i>Pourquoi recruter ?</i>	
<i>Le recrutement adapté aux besoins réels : la     multicompétence</i>	
<i>Le recrutement adapté aux besoins réels :     les contrats de travail et volumes horaires</i>	
<i>La loi relative au recrutement</i>	
<i>Les différentes recherches et techniques :     Qui et comment recruter ?</i>	
<i>Le recrutement : scénarios.</i>	

Les contrats de travail et les stages .....	96
<i>Le contrat de travail et son contenu :     principes généraux</i>	
<i>Les contrats de travail "aidés"</i>	
<i>Les autres formes de contrat</i>	
<i>Les stages</i>	
<i>Les spécificités de l'emploi des personnes     handicapées</i>	

La convention collective des C.H.R. ....	105
--	-----

L'organisation du temps de travail : de 43 à 39 ou 35 heures ?.....	105
<i>Anticipation et aides adéquates</i>	
<i>Les aménagements envisageables     du temps de travail</i>	

La rémunération et l'intéressement.....	108
<i>Les avantages en nature</i>	
<i>L'intéressement et ses critères</i>	

L'évaluation du personnel .....	111
<i>Les raisons d'être de l'évaluation</i>	
<i>L'évaluation : mode d'emploi</i>	

La formation.....	116
<i>Obligations légales et modes d'organisation</i>	
<i>Les actions de formation</i>	
<i>Le plan d'action formation : démarche     et suivi</i>	

La motivation des équipes.....	119
<i>La motivation : données générales</i>	
<i>Les ressorts de la motivation</i>	
<i>Les actions qui suscitent la motivation</i>	

La communication interne .....	122
<i>Les différents axes de communication</i>	
<i>Les caractéristiques de la communication     interne</i>	
<i>La note de service</i>	

# SOMMAIRE

*Le livret d'accueil*  
*Les réunions*

## LA SOUS-TRAITANCE DES SERVICES ..... 127

Les obligations légales liées  
aux contrats de sous-traitance ..... 127

Le contrat de sous-traitance  
et le cahier des charges ..... 128

*Le contrat*  
*Le cahier des charges*

Les avantages et inconvénients  
de la sous-traitance ..... 129

Le choix d'une politique  
de sous-traitance ..... 130

## QUALITÉ ET SERVUCTION ..... 131

Les définitions de la qualité ..... 132

*Les conditions d'existence de la qualité*  
*Le concept du «zéro défaut»*  
*Les normes de qualité*

La mesure de la qualité  
et de la non-qualité ..... 135

Qualobsession : la démarche qualité .. 138

*Le management de la qualité*  
*Rechercher les causes*  
*du dysfonctionnement*  
*Rechercher les priorités : les standards*  
*de la qualité*  
*La hiérarchisation des solutions*

Qualité et servuction ..... 143

## LA MISE EN ŒUVRE DU SERVICE ..... 145

La liaison fonctions-services ..... 145

La fonction réservation ..... 146

*Les caractéristiques de la fonction*  
*Les procédures de réservation*  
*Le fonctionnement du service Réservation*

La fonction accueil-réception ..... 153

*Les caractéristiques de la fonction*  
*Les différentes situations d'accueil*

La fonction information-communication-  
services à la clientèle ..... 160

*Les caractéristique de la fonction*  
*L'organisation générale*

La fonction facturation-caisse ..... 172

*Les caractéristique de la fonction*  
*La facture, règles de présentation*  
*et classement*  
*L'enregistrement des prestations clients*  
*et la ventilation des recettes*

*Les services à la clientèle : le change*  
*Les services à la clientèle : les coffres*  
*Les services à la clientèle : les arrhes,*  
*acomptes et débours*

*Les services à la clientèle :*  
*le «rapid check-out»*

*Enregistrer le paiement client*

La spécificité des débiteurs divers  
et de leur suivi ..... 181

*Le document support : le dossier débiteur*  
*La procédure de suivi des débiteurs*

La fonction étages-lingerie ..... 183

*Les caractéristiques de la fonction*  
*Les procédures de travail*  
*Le choix d'une politique du linge*  
*Les produits d'entretien*  
*Quels produits d'accueil pour la cellule*  
*chambre ?*

*Le matériel des étages*

# SOMMAIRE

## 4<sup>ème</sup> PARTIE

### LA COMMERCIALISATION D'UN ÉTABLISSEMENT HÔTELIER

#### LA CLIENTÈLE ..... 208

Le marché ..... 208

*Le marché de l'offre*

*Le marché de la demande et la segmentation clientèle*

Les besoins du client..... 214

*Une hiérarchisation difficile*

*Le comportement des clients*

Les attentes de la clientèle «Affaires» ..... 216

*Généralités*

*Le segment «Affaires» : l'individuel plein tarif (Rack rate)*

*Le segment «Affaires» : les contrats sociétés (corporate)*

*Le segment «Affaires» : l'individuel agence de voyage*

*Le segment «Affaires» : groupes sociétés et séminaires résidentiels*

*Le segment «Affaires» : les congrès et conventions*

Les attentes de la clientèle «Tourisme et loisirs» ..... 219

*Le cadre particulier de conception et de revente de produits touristiques*

*Le segment «Tourisme» : l'individuel plein tarif (rack rate)*

*Le segment «Tourisme» : l'individuel agence et I.T*

*Le segment «Tourisme» : les groupes*

#### LES INTERMÉDIAIRES ..... 223

Qui sont les différents intermédiaires ? ..... 223

*Les Tours Operators*

*Les centrales de réservations, les G.D.S.*

*Les agences de voyages et les implants*

*Les salons*

*Les autocaristes*

*Les associations*

*les intermédiaires sans contre-partie financière*

#### LE PRIX ..... 231

La politique tarifaire ..... 232

*L'élaboration du prix*

*La règle du millième*

*Le seuil de rentabilité*

*L'approche budgétaire*

*La mise en œuvre de la politique tarifaire*

#### LA VENTE : OUTILS, MOYENS ET MÉTHODES ..... 237

La communication vers le client ..... 237

*La structure de la communication*

*Les règles de base de la communication*

*La logique du message : l'offre commerciale*

*L'argumentaire commercial*

Aller au devant du client..... 240

*Le "Flyer"*

*Les évolutions technologiques: le flyer en support audio-visuel*

*La publicité*

*Le mailing : les fichiers clients, la lettre, le suivi*

*Le branding*

*Les relations publiques*

Aller chercher le client..... 247

*Le rôle commercial de la réception*

*La visite commerciale*

*Le "sales blitz"*

*Le phoning*

*La promotion et les cadeaux d'entreprise*

Fidéliser le client ..... 252

*Démarche et actions de fidélisation*

*L'animation du "point de vente", l'animation de l'hôtel*

# SOMMAIRE

## LE PLAN MARKETING, LE PLAN D' ACTIONS COMMERCIALES, PROLONGEMENT DANS LE YIELD MANAGEMENT..... 256

Plan marketing et plan d'actions commerciales.....	256
Le calendrier commercial et les fiches d'actions.....	257
<i>Le calendrier commercial</i>	
<i>La fiche d'action commerciale</i>	
Le Yield Management .....	259
<i>La démystification du Yield Management : ce     qu'il est, ce qu'il n'est pas</i>	
<i>Définitions</i>	
<i>Démarche et utilisation</i>	
<i>Démarche et mode opératoire</i>	
<i>Avenir et limites de l'exploitation     et du «Revenue Manager»</i>	
<i>Yield Management : commercialisation     et limites</i>	
<i>Yiels Management : coûts, adaptabilité     et limites</i>	

## 5<sup>ème</sup> PARTIE

### LE CONTRÔLE ET LE SUIVI DE L'ACTIVITÉ

#### RÈGLES ET PRINCIPES..... 269

Règles et principes relatifs au personnel.....	269
Règles et principes relatifs à l'organisation du contrôle .....	270
Règles et principes relatifs à la définition et à la justification des éléments de contrôle .....	270

#### RATIOS ET INDICES DE PERFORMANCES..... 270

Les ratios et indices opérationnels.....	270
<i>Statistiques d'activité</i>	
<i>Aspects financiers</i>	
<i>Suivi débiteurs et maîtrise des coûts</i>	
Les contrôles opérationnels .....	274
<i>Le crédit client</i>	
<i>Le contrôle d'occupation journalière</i>	
<i>Le contrôle des procédures de travail</i>	
Les ratios et indices de contrôles des performances et de maîtrise des coûts .....	275
<i>Maîtrise des coûts de personnel</i>	
<i>Performances du personnel</i>	
<i>Performances par rapport au marché</i>	
Les documents supports de synthèse .....	279
<i>La situation journalière</i>	
<i>Le tableau de bord analytique</i>	

1<sup>ÈRE</sup> PARTIE



**CONNAISSANCE  
GÉNÉRALE  
DE L'HÔTELLERIE**



# CONNAISSANCE GÉNÉRALE DE L'HÔTELLERIE

*“Le tourisme moderne regroupe un ensemble de pratiques socio-économiques de grande ampleur dans le monde contemporain” (Encyclopédie Larousse).*

*Tourisme n.m. (origine anglaise : tourism) : action de voyager pour son plaisir ” (Petit Larousse).*

*Depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle et plus particulièrement au XIX<sup>e</sup>, avec l’essor des moyens de transport (train, voiture), on assiste à un fort développement du tourisme, lié avant tout à un besoin de découvrir “d’autres horizons”, ainsi que l’attestent les nombreux ouvrages relatant les découvertes et témoignages d’écrivains-voyageurs.*

*Cette évolution fut confirmée et amplifiée au XX<sup>e</sup> siècle par différents facteurs socio-économiques marquants, tels que l’introduction des congés payés, le fort développement de l’industrie et des moyens de transports (chemins de fer, avion, etc.), qui démocratisent l’internationalisation d’un tourisme que l’on pourrait qualifier de “tourisme de masse”.*

*Les voyages n’ont pu alors se concevoir sans des lieux d’accueil appropriés, assurant à la fois le gîte et le couvert. Ceux-ci ont toujours suivi les évolutions des besoins croissants de la demande : à l’origine établissements de tourisme balnéaire et de santé réservés à une élite, ils surent s’adapter progressivement à une diversification du tourisme.*

## LE MARCHÉ TOURISTIQUE

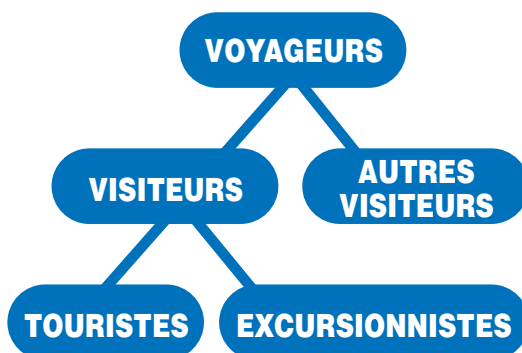
### 1. Définition

#### Généralités

D’après l’O.M.T. (Organisation Mondiale du Tourisme), le tourisme se définit ainsi :

Activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages ou séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs.

Tous les voyageurs concernés par le tourisme sont désignés par le terme de *visiteur*. Par conséquent, ce terme est le concept de base de l’ensemble du système des statistiques du tourisme. Il peut être représenté de la façon suivante :





# CONNAISSANCE GÉNÉRALE DE L'HÔTELLERIE

Selon les critères de l'O.M.T., la classification des voyageurs s'établit selon des normes précises :

- **Autres visiteurs :**  
ensemble des déplacements non inclus dans les statistiques du tourisme, comprenant l'immigration permanente ou temporaire, les passagers en transit, les diplomates, etc.
- **Excursionnistes :**  
visiteurs qui ne passent pas la nuit dans un hébergement collectif ou privé du lieu visité.
- **Touristes :**  
sont considérées comme touristes toutes les personnes en déplacement hors de leur environnement habituel pour une durée d'au moins 24 heures, incluant au moins une nuit dans le lieu visité.

Nous ne retiendrons pour l'ensemble de cet ouvrage que cette dernière catégorie.

## Les différentes formes de tourisme

Il existe trois types de tourisme, qui se déterminent non pas par la destination mais par le **but** du déplacement :

- **Tourisme d'affaires :** c'est l'ensemble des déplacements effectués à but professionnel (social, économique, industriel). On y retrouve les assemblées, séminaires, réunions, etc., mais aussi les foires, salons...
- **Tourisme de santé :** tous les déplacements liés au thermalisme (sources), à la thalassothérapie (mer et dérivés), à la climatologie et à la rééducation fonctionnelle.
- **Tourisme de loisirs :** c'est le fait de se déplacer pour des motifs autres que professionnels ou de santé (vacances, activités sportives ou de repos, visites de sites historiques, culturels ou religieux, visite à des parents, des amis, parcs d'attractions, etc.).

## 2. Le marché mondial

Données en volume et en valeur (source O.M.T. 2000)

TABLEAU N° 1

ARRIVÉES DE TOURISTES 2000 (classement des 10 premiers pays)		
PAYS	EN MILLIONS	PART DE MARCHÉ
FRANCE	75,5	10,8 %
U.S.A.	50,9	7,3 %
ESPAGNE	48,2	6,9 %
ITALIE	41,2	5,9 %
CHINE	31,2	4,5 %
ROY. UNI	25,3	3,6 %
RUSSIE	21,2	3,0 %
MEXIQUE	20,6	3,0 %
CANADA	20,1	2,9 %
ALLEMAGNE	19,0	2,7 %

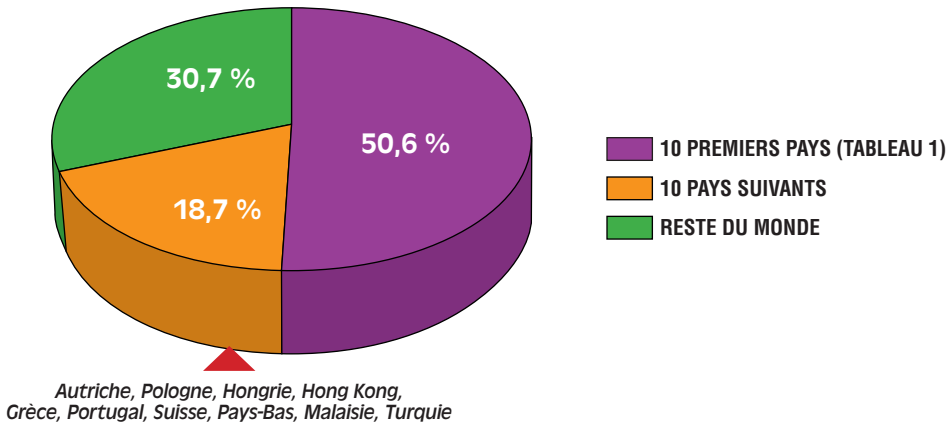
TABLEAU N° 2

RECETTES TOURISTIQUES 2000 (classement des 10 premiers pays)			
PAYS	EN MILLIARDS DE \$ US	EN MILLIARDS D'EUROS	PART DE MARCHÉ
U.S.A.	85,2	76,7	17,8 %
ESPAGNE	31,0	27,9	6,5 %
FRANCE	29,9	26,9	6,3 %
ITALIE	27,4	24,7	5,7 %
ROY.UNI	19,5	17,6	4,1 %
ALLEMAGNE	17,8	16,0	3,7 %
CHINE	16,2	14,6	3,4 %
AUTRICHE	11,4	10,3	2,4 %
CANADA	10,2	9,2	2,1 %
GRÈCE	9,3	8,4	1,9 %

# CONNAISSANCE GÉNÉRALE DE L'HÔTELLERIE

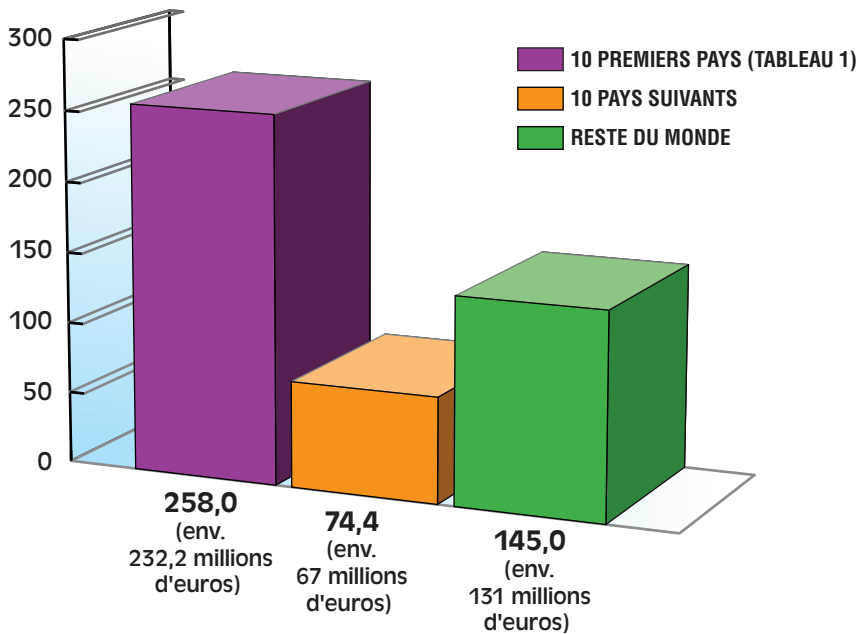
## TOURISME MONDIAL (Part en % des arrivées) O.M.T. 2000

TABLEAU N° 3



## TOURISME MONDIAL EN RECETTES TOURISTIQUES (O.M.T. 1997) (en milliards de \$ US)

TABLEAU N° 4



## Commentaires

Le tourisme mondial a généré en 2000 un flux de 697,6 millions d'arrivées à travers le monde. Ce chiffre représente les mouvements de touristes et n'inclue pas les mouvements des excursionnistes dont l'apport financier reste non négligeable.

On constate l'émergence de nouveaux pays au travers d'une intensification des échanges Est-Ouest avec l'apparition dans le palmarès des dix de la Russie : 21 169 milliers d'arrivées en 2000, alors que "l'URSS" en totalisait 7 204 milliers en 1990. Ce mouvement est confirmé par la présence de la Pologne et de la Hongrie dans les vingt premiers pays (tableau N° 1, page 15).

En terme de valeur, soit par rapport aux recettes, l'ordre des dix pays est complètement modifié.

Toutefois, il est intéressant de noter que les 10 premiers pays concentrent 50,6 % des recettes mondiales (69,3 % pour les vingt premiers) (tableau N° 3, page 16).

## 3. Le marché européen

Le tableau N° 1 (page 15) met en évidence la prédominance de l'Europe avec 5 pays totalisant 29,9 % du nombre total d'arrivées dans le monde. D'autre part, sur les dix premiers pays en terme de recettes touristiques, on retrouve 7 pays de la zone Europe.

Le Marché européen, premier au monde tant en nombre de touristes qu'en terme de recettes, présente plusieurs caractéristiques :

- Zone de forts échanges commerciaux, l'Europe connaît un tourisme d'affaires dynamique mais elle reste aussi un pôle d'attraction de tourisme de loisirs par ses richesses culturelles, ses nombreux sites, ses climats variés, etc.
- Les flux observables sont principalement :
  - ⇒ Nord => Sud, pour le tourisme de loisirs ;
  - ⇒ Est <=> Ouest, pour le tourisme d'affaires dû à une intensification des échanges économiques.

## Le marché français

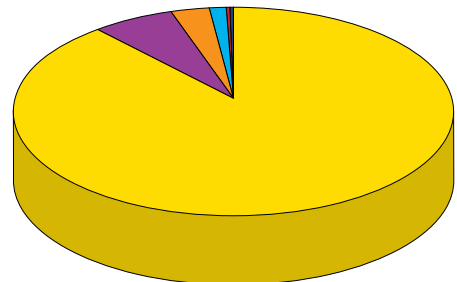
Données en volume et en valeur (Source O.M.T. 2000)

TABLEAU N° 5

POIDS ÉCONOMIQUE DU TOURISME EN FRANCE	
Poste "voyages" de la balance des paiements	
(en milliards, Source Banque de France 2000)	
RECETTES	33,3 milliards d'euros
SOLDE	14,07 milliards d'euros

TABLEAU N° 6

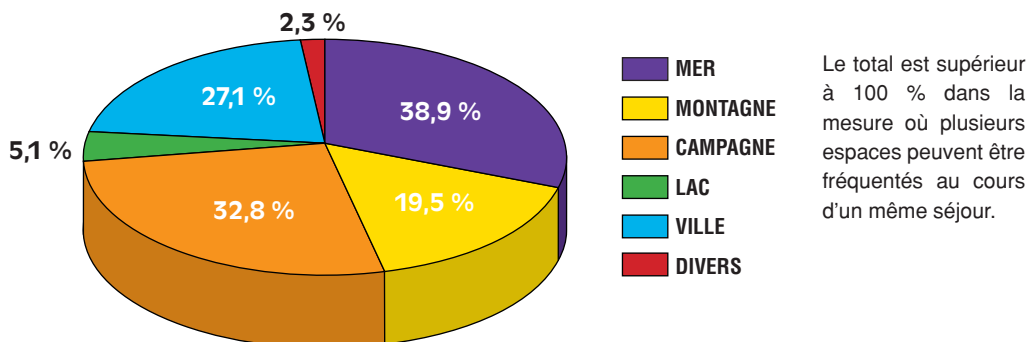
ORIGINE DES ARRIVÉES EN FRANCE (O.M.T. 2000) (en millions d'arrivées)



■ AFRIQUE : 1,1 soit 1,4 %      ■ EUROPE : 66,6 soit 88,1 %  
■ Moyen-Orient : 0,3 soit 0,3 %      ■ AMÉRIQUES : 5,1 soit 6,7 %  
■ Non spécifié : 0,2 soit 0,3 %      ■ ASIE EST PACIFIQUE : 2,4 soit 3,2 %

**TABLEAU N° 7**

## VENTILATION DE LA FRÉQUENTATION TOTALE PAR ESPACE en % des nuitées (Source Direction du Tourisme 1999)



## Commentaires

### Place de la France dans le monde et en Europe

La France occupe une place prédominante sur le marché mondial du tourisme puisque depuis plusieurs années, elle est le premier pays récepteur en terme d'arrivées et le troisième en terme de recettes.

Fortement fréquentée par nos voisins européens (88,1 % des arrivées), elle représente 10,8 % des flux touristiques et 6,3 % des flux financiers liés à ce marché mondial (tableaux N° 1 et 2, page 15). On trouvera ci-après les principaux pays émetteurs.

### ARRIVÉES AUX FRONTIÈRES (2000)

	EN MILLIERS	PART DE MARCHÉ
Allemagne	15 420	20,4%
Royaume-Uni/Irlande	12 127	16,0%
Belgique/Luxembourg	11 819	15,6%
Pays-Bas	9 482	12,5%
Italie	6 464	8,6%

Source : Estimations Direction du Tourisme/Banque de France

### Le tourisme en France

En 2000, 72,7 % des Français ont pris des vacances dont 50,5 % sont restés en France.

Les zones privilégiées sont, dans un ordre décroissant, la mer (plus de 38 %), la campagne (environ 33 %) et en site urbain (environ 27 %).

La durée moyenne du séjour est, quant à elle, directement influencée par l'espace fréquenté ; ainsi, elle est deux fois plus importante en séjour balnéaire (8,6 nuitées) qu'en ville (4,6 nuitées).

Enfin, on notera la place importante que représente le tourisme dans l'économie nationale ainsi que l'atteste le tableau N° 5 (page 17).

## L'organisation du tourisme en France

### Le Ministère du tourisme

Le Ministère de l'équipement, du logement, des transports et du tourisme est en charge, pour la partie tourisme (Secrétariat d'État), d'organiser, de fédérer tous les acteurs de ce secteur qui contribuent pour une forte part à notre balance commerciale.

### Directions du tourisme

Ces directions ont pour rôle la mise en œuvre de la politique du tourisme au sein des préfectures (règlements, application des normes, actions diverses).

### Maison de la France

Groupement d'intérêts économiques (G.I.E.), la Maison de la France rassemble des représentants de l'État, des régions, des départements, des communes, ainsi que des professionnels. Son rôle consiste en la mise en place de stratégies et moyens pour permettre aux différents acteurs d'opérer plus efficacement en France ou à l'étranger dans le cadre de la politique nationale.

### Comités régionaux du tourisme (C.R.T.)

Présents au niveau régional, fédérant les élus régionaux, les comités départementaux du tourisme, les offices du tourisme, les syndicats d'initiative, les professions et tout acteur du tourisme, les C.R.T. sont en charge du développement touristique de leur région.

Outre cette promotion en France et à l'étranger, ils interviennent dans des cadres aussi divers que :

- l'assistance à la commercialisation,
- l'aménagement touristique,
- les études et la planification,
- etc.

Ils sont parfois en charge, si elles existent, de "Maisons de Province", vitrines de la région dans les grandes métropoles et plus particulièrement à Paris.

### Comités départementaux au tourisme (C.D.T.)

Sous la tutelle des conseils généraux, et dans le cadre de la stratégie définie par les conseils régionaux auxquels ils participent, ils sont en charge de la politique touristique du département. Ils se composent d'élus cantonaux et de professionnels du tourisme réunis au sein d'une association de type loi 1901.

### Chambres de commerce et d'industrie (C.C.I.)

On retrouve très souvent au sein de ces organismes des "attachés techniques au tourisme" (A.T.T.) dont la mission s'articule autour de la mobilisation des différents acteurs pour l'animation, la formation, les études ponctuelles (observatoire économique) et l'assistance aux professionnels intéressés.

### Syndicats d'initiative et offices du tourisme (S.I. - O.D.T.)

Ils assurent, au sein des villes ou des communes, l'information et l'accueil des touristes par la mise en place d'actions et de documents de promotion.