

SESSION 2026



**CAPLP – CAFEP**  
Concours externe

Section  
**ÉCONOMIE ET GESTION**  
Option  
**GESTION ET ADMINISTRATION**

**Épreuve d'admissibilité 2**

*Le sujet de l'épreuve est spécifique à l'option choisie.*

*L'épreuve consiste à analyser une ou plusieurs situations professionnelles, à partir d'un dossier documentaire et à proposer des solutions.*

*L'épreuve a pour objectif de vérifier les connaissances scientifiques et les compétences professionnelles relatives à l'option choisie.*

**Durée : 5 heures**

L'usage de la calculatrice est autorisé dans les conditions relevant de la circulaire du 17 juin 2021 BOEN du 29 juillet 2021.

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

Il appartient au candidat de vérifier qu'il a reçu un sujet complet et correspondant à l'épreuve à laquelle il se présente.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

**NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier. Le fait de rendre une copie blanche est éliminatoire.**

**Tournez la page S.V.P.**

## INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie. Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

### **CAPLP EXTERNE – ÉCONOMIE GESTION**

Option

#### **Gestion et administration**

► Concours externe du CAPLP de l'enseignement public :

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EFE	8039J	102	4062

► Concours externe du CAPLP de l'enseignement privé :

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EFF	8039J	102	4062





## Alliance Pornic - Hôtel Thalasso & Spa

Alliance Pornic est un établissement haut de gamme situé à Pornic, une ville côtière du département de la Loire-Atlantique (44), réputée pour ses paysages maritimes et la qualité de ses eaux. La reconnaissance des vertus bienfaisantes de l'eau de diverses fontaines et sources de la station balnéaire a contribué depuis 200 ans au développement d'un tourisme thermal florissant dans la région.

Fondé en 1990 au sein d'un édifice emblématique du XIXe siècle, Alliance Pornic combine un hôtel 4 étoiles, un centre de thalassothérapie et un spa, dans un cadre exceptionnel. Surplombant la plage de la Source, une petite crique bordée de cabanes de pêcheurs sur pilotis, l'établissement jouit d'une vue imprenable sur l'océan Atlantique et l'île de Noirmoutier. Cette situation privilégiée, associée à des prestations de haute qualité, lui permet d'offrir à sa clientèle une expérience complète de bien-être et de détente.

L'hôtel doté de 120 chambres lumineuses, dispose de deux restaurants avec vue sur mer, proposant respectivement une cuisine contemporaine et une carte 100 % bio, diététique - ayurvédique<sup>1</sup>. Deux bars panoramiques sont également disponibles. Le centre de thalassothérapie lui, s'étend sur 4 000 m<sup>2</sup> et propose, avec un personnel de thérapeutes spécialisés et de kinésithérapeutes, une large gamme de soins à l'eau de mer et de services visant à la remise en forme, la relaxation et le soin du capital santé. L'établissement accueille également des séminaires.

Depuis sa création, l'entreprise cherche à conjuguer modernisation et innovation pour répondre aux attentes de ses clients. Engagée dans une démarche de développement durable, elle privilégie l'utilisation de produits naturels et de cosmétiques biologiques. Les certifications environnementales obtenues (AFAQ 1000 NR) ou cosmétique bio (Ecocert et Cosmebio) attestent de son investissement en faveur de la planète et de la rigueur de ses pratiques. Chaque saison, Alliance Pornic enrichit son offre de produits, de soins et de cures qui permettent notamment d'accompagner des problématiques endocriniennes<sup>2</sup>, la préparation ou la récupération de sportifs, ou de faire vivre des expériences d'écoute active des messages du corps pour un bien-être global, tant physique que psychique.

Alliance Pornic, qui a célébré l'an dernier ses 35 ans, s'est imposée au fil des années, comme un leader dans le domaine de la thalassothérapie, attirant chaque année des milliers de visiteurs en quête de calme et de soins régénérants. Aujourd'hui, forte d'une équipe de 220 professionnels, elle joue un rôle important dans l'économie locale et se distingue par sa culture d'entreprise qui met en avant le bien-être de ses collaborateurs. Elle fait également face à l'évolution des tendances de consommation, en particulier un rajeunissement de sa cible de clientèle et des contraintes de pénurie de personnel, face à une concurrence accrue sur le bassin d'emploi.

Dans ce contexte, la société cherche à pérenniser et développer ses activités tout en optimisant les coûts. Vous êtes missionné pour assister la directrice, qui vous confie les dossiers ci-après.

<sup>1</sup> « Ayurvédique » fait référence à l'Ayurveda, un système de médecine traditionnelle originaire de l'Inde qui repose sur des principes visant à équilibrer le corps et l'esprit pour promouvoir la santé et le bien-être.

<sup>2</sup> Production d'hormones par l'organisme permettant de réguler le fonctionnement du corps (comme la croissance, le métabolisme, ou la reproduction).

## **DOSSIER 1 - Accompagner l'adaptation à la demande des clients**

La direction commerciale d'Alliance Pornic, soucieuse de maintenir sa position de leader dans le domaine de la thalassothérapie, observe avec attention les évolutions du marché du bien-être et les tendances de consommation. Elle réalise diverses études afin d'anticiper les stratégies à mettre en œuvre.

Ces études semblent établir que ce sont les cibles 13-18 et 18-30 ans, qui sont à développer.

Au regard des choix stratégiques opérés, le service commercial a développé un produit spécialement conçu pour répondre aux besoins d'une clientèle plus jeune. Pour rendre cette offre accessible à cette clientèle prometteuse, la marge a été réduite, permettant de proposer un tarif adapté à ces jeunes clients qui constitueront l'essentiel de la clientèle de demain. Habituellement située autour de 25 à 30 %, la marge n'est ici que de 8,2 %.

Afin de renforcer son image auprès de ce public, l'entreprise a sollicité un jeune influenceur. Habitué à ce type de demande, celui-ci a immédiatement envoyé le contrat type qu'il utilise dans cette situation. Soucieuse de garantir la vie privée de ses clients, Angélique CHAUVIN, la directrice commerciale, souhaite contrôler le contenu du document.

**À partir de vos connaissances et compétences ainsi que des documents 1 à 7, mis à votre disposition, vous réaliserez les activités suivantes :**

- 1.1. Rédiger une courte note de synthèse sur la typologie de la clientèle.**
- 1.2. Confirmer par le calcul la marge de la prestation "massage ado". Commenter le niveau de marge.**
- 1.3. Identifier les points de vigilance liés à la rédaction des mentions incomplètes du contrat proposé et analyser les risques associés.**

## DOSSIER 2 - Collaborer à la gestion des ressources humaines

Dans un environnement économique marqué par une pénurie de personnel et une concurrence accrue sur le bassin d'emploi, les entreprises sont confrontées à des défis majeurs pour attirer et retenir les talents. Cette situation pousse Alliance Pornic à envisager une adaptation de ses stratégies de recrutement et d'accueil des nouveaux salariés.

Le service ressources humaines travaille à la mise en place d'un parcours d'intégration digitalisé organisé sur un temps long et interactif. L'objectif est de faciliter l'arrivée de nouveaux salariés et de créer un lien durable avec Alliance Pornic.

Soucieuse de préserver l'engagement durable de ses équipes, la direction envisage un accord d'entreprise qui porte sur l'instauration d'une participation dérogatoire au-delà au cadre légal (la réserve légale de participation existe depuis 2001). Elle s'intéresse également à une solution alternative qui consisterait à refondre la politique de rémunération en se basant sur plusieurs principes : égalité de traitement, inclusion sociale et professionnelle, et reconnaissance de toutes les fonctions utiles à la performance collective. L'objectif est de permettre une répartition plus favorable et plus équitable de la richesse créée, au profit du personnel.

**À partir de vos connaissances et compétences ainsi que des documents 8 à 13, mis à votre disposition, vous réaliserez les activités suivantes :**

- 2.1. Justifier le recours à une diversité de dispositifs d'emploi et de contrats de travail pour Alliance Pornic dans le cadre de la GEPP (gestion des emplois et parcours professionnels)<sup>3</sup>.**
- 2.2. Concevoir un plan du parcours d'intégration des nouveaux salariés qui devra être implémenté dans le SIRH<sup>4</sup>.**
- 2.3. Évaluer l'impact financier de chacune des deux solutions - l'instauration d'une participation dérogatoire et la solution alternative - puis procéder à leur comparaison en précisant les critères financiers et extra-financiers.**

---

<sup>3</sup> La GEPP a remplacé la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises, et poursuit les mêmes objectifs.

<sup>4</sup> SIRH : Système d'Information de la gestion des Ressources Humaines qui permet de gérer et d'automatiser les processus RH tels que la paie, le suivi du temps etc. L'enjeu du SIRH est d'améliorer la productivité administrative pour accompagner la performance de l'entreprise.

## DOSSIER 3 - Participer à un projet de développement

Lors d'une récente réunion de direction, la stratégie de modernisation des installations de certains concurrents a été évoquée. Alliance Pornic, qui souhaite rester compétitive, anticipe elle-aussi une rénovation de ses installations en 2027, qui ne permettrait pas le maintien de l'activité de l'entreprise. Cette perspective pousse le service ressources humaines à s'interroger sur l'organisation du travail et le devenir des salariés en cas de longue période de fermeture partielle du site.

Dans ce contexte, le directeur financier s'interroge sur les implications financières et souhaite réaliser un budget de trésorerie semestriel.

Parallèlement, le chef de cuisine souhaite déposer des congés pour rejoindre son fils. La directrice veut s'assurer que son absence est compatible avec la planification du projet.

Votre travail préparatoire permettra d'envisager, dans le cadre d'une réflexion prospective, des stratégies pertinentes et de disposer d'éléments éclairants notamment sur les interrogations posées.

**À partir de vos connaissances et compétences ainsi que des documents 14 à 19, mis à votre disposition, vous réaliserez les activités suivantes :**

- 3.1. Présenter et commenter les deux budgets semestriels de trésorerie de l'année des travaux.**
- 3.2. Planifier l'activité du chef de cuisine pendant la fermeture et conclure sur la faisabilité de sa demande<sup>5</sup>.**
- 3.3. Suggérer un outil numérique de planification à la direction en justifiant ce choix.**
- 3.4. Rédiger une note à destination de la directrice, précisant les défis et solutions RH pour maintenir le lien et l'engagement des salariés durant la période des travaux.**


---


<sup>5</sup> Afin de faciliter la planification, il est considéré que les mois comprennent 4 semaines et que le 1er jour du mois débute un lundi.

# DOCUMENTS N° 1 à 19



## DOCUMENT 1 - ALLIANCE PORNIC - LA SOURCE


### Informations juridiques de LA SOURCE


SIREN : 351 541 966 


SIRET (siège) : 351 541 966 00021 

Forme juridique : SAS, société par actions simplifiée

Numéro de TVA : FR06351541966  

Inscription au RCS : **INSCRIT**  (au greffe de SAINT-NAZAIRE, le 04/02/1991)  
Voir 3 observations du greffe

Inscription au RNE : **INSCRIT**  (le 04/02/1991)

Numéro RCS : 351 541 966 R.C.S. Saint-nazaire 

Capital social : 5 266 500,00 €

### Activité de LA SOURCE

Code NAF ou APE : 55.10Z  (Hôtels et hébergement similaire)

Domaine d'activité : Hébergement

Forme d'exercice : Commerciale

Convention collective : Hôtels, cafés, restaurants (HCR) - IDCC 1979

Date de clôture d'exercice comptable : 31/12/2025

[www.pappers.fr/entreprise/la-source-351541966](http://www.pappers.fr/entreprise/la-source-351541966)



### Alliance Pornic et Thalasso Dinard achetés par le groupe FOR-BZH

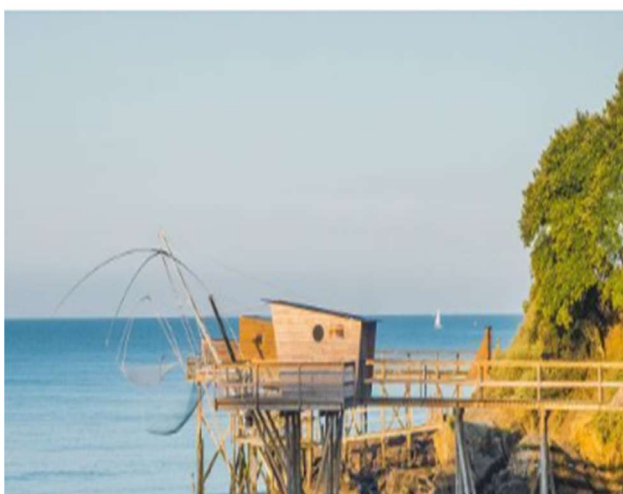
La Thalasso de Pornic est devenue, en fin d'année dernière, propriété du groupe For-Bzh dont l'actionnaire principal est la famille Roulleau, la holding de Samsic, un des géants français spécialisé dans les services aux entreprises.

(...) Cette nouvelle acquisition montre la volonté du groupe à se développer sur le segment de l'Hospitality et du Wellness.

D'après [www.senseofwellness-maa.com](http://www.senseofwellness-maa.com) – publié le 04/2021

#### Direction opérationnelle

Directrice générale	J. Lemarie
Directrice commerciale	A. Chauvin
Responsable Ressources humaines	N. Porcher
Responsable administratif et financier	A. Mathieu
Responsable Marketing et communication	S. Martinez



### Une équipe de professionnels diplômés à votre *écoute*

2 médecins • 2 diététiciennes • 3 infirmier.ère.s • 3 kinésithérapeutes  
1 somatothérapeute • 5 praticiens en Ayurveda • 43 hydrothérapeutes  
et esthéticiennes • 8 éducateurs sportifs

Une **présence médicale** est assurée sur place, pendant les heures de soins du lundi au samedi. Certaines affections non ou mal stabilisées par un traitement, nécessitent l'avis du médecin. **Contre-indications thérapeutiques à la thalassothérapie** : allergies à l'iode, affections endocriniennes, déficiences immunologiques générales, affections cardiovasculaires, affections vasculaires récentes, maladies infectieuses, maladies de la peau, affections cancéreuses, troubles psychiatriques.



[www.thalassopornic.com](http://www.thalassopornic.com)

Source : document créé par les auteurs

### Direction générale des Entreprises

## LE TOURISME DE BIEN-ÊTRE

La filière du tourisme de bien-être comprend deux activités distinctes : le thermalisme et la thalassothérapie.

### Le thermalisme

#### **Une filière essentielle pour l'économie des territoires**

Pratiqué depuis l'antiquité, remis en vogue à la fin du 19<sup>e</sup> siècle avec le développement des villégiatures thermales, puis médicalisé dans les années 50, le thermalisme est considéré comme une filière à part entière de l'offre touristique française. [...] En 2022, ces stations reçoivent environ 440 000 curistes conventionnés et 2,8 millions d'accès « bien-être », pour plus de 22 millions de nuitées en hébergement marchand. [...]

En 2020, la crise sanitaire a particulièrement impacté l'activité, du fait des fermetures administratives des établissements et du profil des clientèles thermales (plus de 65 ans). Le nombre de curistes et le chiffre d'affaires ont ainsi chuté de 60 %. Cette baisse s'est répercutée sur le chiffre d'affaires des établissements, leurs achats (- 57 %), leurs investissements (-37 %) et les reversements de taxes (- 46 %).

#### **Mais une filière structurellement fragile...**

Cette crise a par ailleurs mis en lumière les fragilités structurelles du secteur. À l'inverse de celui des autres pays européens, le modèle économique thermal français repose en effet principalement sur les cures médicalisées, et s'adresse en prédominance à des clientèles seniors. Si les courbes démographiques permettent d'envisager une hausse tendancielle du nombre de curistes dans les prochaines années, l'évolution du pouvoir d'achat des retraités et des modalités de prise en charge des cures par l'Assurance maladie seront des facteurs déterminants de la fréquentation. [...]

#### **... qui doit poursuivre sa transformation pour attirer de nouvelles clientèles**

Pour répondre à ces enjeux, les efforts de transformation de la filière, entrepris ces dernières années devront être poursuivis et renforcés. En particulier, pour les exploitants et les collectivités : la poursuite de la rénovation et de la modernisation des établissements, l'optimisation de leur gestion, la diversification des prestations [...]

### La thalassothérapie

#### **La France, précurseur de la thalassothérapie**

Née en France à la fin du 18<sup>e</sup> siècle, la thalassothérapie se définit comme l'utilisation, sous surveillance médicale, des bienfaits du milieu marin : le climat, l'eau de mer, les boues marines, les algues, les sables et autres substances extraites de la mer, à des fins curatives ou préventives. [...]

À partir des années 1990, se sont ouverts des complexes hôteliers « thalasso-spas » destinés à la remise en forme, privilégiant un hébergement haut de gamme et moins médicalisés. [...]

On compte aujourd'hui une cinquantaine de centres de thalassothérapie en France, répartis sur les trois façades littorales (et un en Corse), avec une prédominance des centres sur la façade atlantique, en Nouvelle Aquitaine (14) et en Bretagne (9). Pour des raisons pratiques et de confort, ils se sont développés sur un concept d'hôtellerie intégrée. Les curistes sont pris en charge de manière globale et peuvent ainsi aller librement de leur chambre aux salles de soins et de détente. [...]

Depuis 2014, on constate une progression du nombre des clients de l'ordre de 2 % par an [...] pour un taux d'occupation moyen annuel des hébergements de 70 %, contre 63 à 66 % pour l'hôtellerie traditionnelle. [...]

Des marges de progression existent, en particulier, la clientèle de la thalassothérapie est encore à 97 % française. [...]

Fort de l'engouement croissant des clientèles pour les activités de bien-être, les exploitants ont néanmoins su s'adapter grâce à [...] une stratégie de diversification de l'offre du curatif vers le préventif, en incluant la prise en charge globale du capital santé des clients au travers d'activités diverses (séjours thématiques autour de la gestion du stress, la diététique, la remise en forme physique, sport, visites touristiques, etc.), l'utilisation de techniques de soins innovantes (cryothérapie, luminothérapie, champs magnétiques, aquabiking, etc.), la personnalisation croissante des séjours (« à la carte ») [...] et la prescription des soins.



## LE TOURISME CHANGE EN 2025 ET ON CONNAIT DÉJÀ LA NOUVELLE TENDANCE

Depuis quelques années, le tourisme évolue pour s'adapter aux nouvelles aspirations des voyageurs. La recherche d'aventures, la soif de découvertes culturelles et la quête d'expériences uniques ont redéfini les attentes. Mais à l'approche de 2025, une tendance émerge clairement comme le moteur du changement dans ce secteur : le tourisme de bien-être. Bien plus qu'une simple mode, cette révolution transforme en profondeur les destinations, les comportements des voyageurs et les stratégies des acteurs touristiques.

### **Le tourisme de bien-être : une réponse à des besoins universels**

Dans un monde marqué par le stress et l'accélération des rythmes de vie, le tourisme de bien-être s'impose comme une échappatoire essentielle. Centré sur des activités telles que les spas, les thalassothérapies, le yoga ou encore les retraites de méditation, il répond à une double aspiration : le besoin de déconnexion et celui de recentrage sur soi. Cette tendance s'est largement amplifiée après la pandémie de COVID-19, qui a accentué la prise de conscience autour de la santé mentale et du bien-être global.

En chiffres, la demande est impressionnante. Une étude récente révèle que 79 % des Français considèrent les voyages comme essentiels pour leur équilibre psychologique. Les destinations adaptent rapidement leur offre, proposant des week-ends spa, des retraites en pleine nature et des séjours axés sur le ressourcement. Ces formats permettent aux voyageurs de ralentir et de renouer avec un mode de vie plus équilibré.

### **Une transformation structurelle du secteur touristique**

Le tourisme de bien-être ne se contente pas de s'ajouter aux tendances existantes : il redéfinit les règles du jeu. Selon le Global Wellness Institute, ce marché a enregistré une croissance de 12 % par an depuis 2020 et devrait augmenter de 52 % supplémentaires d'ici à 2027. Ce dynamisme pousse les destinations et les acteurs touristiques à repenser leurs offres.

### **Des destinations phares en mutation**

La France s'affirme comme un leader grâce à ses eaux thermales et ses 89 stations thermales actives. Des régions comme l'Auvergne-Rhône-Alpes ou l'Occitanie tirent parti de leur patrimoine naturel pour attirer une clientèle en quête de relaxation. Mais la concurrence est féroce : des pays comme la Grèce, l'Islande et le Costa Rica investissent massivement pour développer leurs infrastructures et créer des expériences immersives autour du bien-être.

### **Une offre de plus en plus diversifiée**

Le bien-être n'est plus réservé à une élite financière. Aujourd'hui, des voyageurs aux revenus moyens consacrent une partie de leur budget à des séjours bien-être. Cette accessibilité renforce l'attractivité de la tendance et pousse les hôtels, stations et tour-opérateurs à proposer des offres adaptées à toutes les bourses.

### **Des infrastructures qui s'adaptent**

En France, 17 % des hôtels 4 étoiles et 6 % des hôtels 5 étoiles intègrent désormais un spa. Les destinations internationales, elles, réinventent leur positionnement : le Costa Rica mise sur une approche durable avec son initiative Wellness Pura Vida, tandis que Beverly Hills a créé City of Wellth, une campagne valorisant les habitudes locales de santé.

### **2025 : le tournant décisif pour le tourisme de bien-être**

En 2025, le tourisme de bien-être s'apprête à franchir une étape majeure. Les innovations technologiques, comme les applications de **relaxation immersive** ou **les thérapies augmentées par la réalité virtuelle**, révolutionnent l'expérience utilisateur. Parallèlement, les attentes des voyageurs se raffinent : ils recherchent des séjours écoresponsables, axés sur un impact environnemental positif.

Ce changement ne se limite pas à une modification des offres, mais traduit une transformation des comportements : les voyageurs après 2025 valoriseront davantage la qualité de l'expérience que la quantité des destinations visitées. Le bien-être devient une priorité, remplaçant les vacances traditionnelles par des périodes de ressourcement.

### **Une tendance destinée à durer**

Avec une croissance continue et une diversification de l'offre, le **tourisme de bien-être** est prédestiné à transformer durablement le paysage touristique mondial. Il répond aux besoins profonds des individus tout en offrant des opportunités économiques significatives pour les destinations.

À l'horizon 2025, cette tendance s'affirme comme le symbole d'un tourisme nouveau : plus personnel, plus éthique et plus adapté aux défis contemporains. Alors que les priorités des voyageurs continuent d'évoluer, il est clair que le bien-être sera au cœur des voyages de demain.

## HOTEL THALASSO &amp; SPA - ALLIANCE Pornic - STATISTIQUES 2024

AGE DES CLIENTS EXTERNES						
	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Moins de 15 ans	1,50 %	0,90 %	0,20 %	0,10 %	0,00 %	0,00 %
15-24 ans	7,00 %	4,60 %	3,50 %	2,80 %	2,80 %	2,20 %
25-34 ans	18,10 %	16,70 %	14,50 %	12,20 %	12,50 %	9,90 %
35-44 ans	19,30 %	19,40 %	18,50 %	18,10 %	16,50 %	16,30 %
45-54 ans	21,30 %	19,90 %	19,80 %	19,10 %	18,80 %	18,80 %
55-64 ans	19,40 %	20,50 %	21,40 %	22,20 %	23,30 %	23,40 %
65-74 ans	9,70 %	12,20 %	14,30 %	15,10 %	15,40 %	17,10 %
75-84 ans	3,30 %	5,00 %	6,00 %	7,80 %	7,80 %	9,00 %
85 ans et +	0,40 %	0,80 %	1,80 %	2,60 %	2,90 %	3,30 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

PROVENANCE DE NOS CLIENTS EN SEJOUR	
PAYS DE LOIRE	39,70 %
ILE DE FRANCE	21,90 %
BRETAGNE	8,60 %
CENTRE VAL DE LOIRE	6,90 %
NOUVELLE AQUITAINE	5,20 %
AUVERGNE RHONE ALPES	4,30 %
AUTRES REGIONS/ETRANGER	13,40 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

AGE DE NOS CLIENTS EN COURTS SEJOURS (CS)									
	2024				2023	2022	2021	2020	2019
	CS	1 nuit	2 nuits	3 nuits	CS	CS	CS	CS	CS
Moins de 15 ans	0,10 %	0,20 %	0,10 %	0,00 %	0,10 %	0,10 %	0,30 %	1,20 %	0,10 %
15-24 ans	2,00 %	3,00 %	1,90 %	0,70 %	2,60 %	3,00 %	4,90 %	5,60 %	5,00 %
25-34 ans	7,30 %	13,20 %	4,80 %	2,00 %	9,70 %	10,80 %	13,50 %	13,80 %	11,20 %
35-44 ans	14,50 %	21,70 %	15,10 %	7,20 %	15,90 %	16,80 %	17,20 %	16,90 %	17,30 %
45-54 ans	23,00 %	27,10 %	24,00 %	15,20 %	24,30 %	24,40 %	25,60 %	26,90 %	27,00 %
55-64 ans	28,80 %	22,60 %	30,90 %	36,80 %	27,50 %	26,50 %	22,30 %	22,60 %	22,90 %
65-74 ans	16,30 %	8,50 %	15,90 %	26,60 %	14,10 %	14,10 %	12,00 %	9,90 %	12,40 %
75-84 ans	6,70 %	3,00 %	6,60 %	9,10 %	4,60 %	3,80 %	3,80 %	2,40 %	3,10 %
85 ans et +	1,30 %	0,70 %	0,70 %	2,40 %	1,20 %	0,50 %	0,40 %	0,70 %	1,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

AGE DE NOS CLIENTS EN LONGS SEJOURS (LS)									
	2024				2023	2022	2021	2020	2019
	4 nuits	5 nuits	6 nuits	7 nuits	LS	LS	LS	LS	LS
Moins de 15 ans	0,10 %	0,00 %	0,10 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,10 %	0,10 %	0,10 %
15-24 ans	0,30 %	0,10 %	0,20 %	0,10 %	0,10 %	0,10 %	1,10 %	1,40 %	1,20 %
25-34 ans	1,10 %	2,50 %	1,50 %	0,70 %	1,40 %	1,20 %	2,20 %	2,60 %	2,00 %
35-44 ans	2,60 %	3,20 %	2,60 %	2,40 %	3,70 %	3,70 %	4,40 %	5,40 %	3,90 %
45-54 ans	10,20 %	13,20 %	11,20 %	7,80 %	12,10 %	13,70 %	15,10 %	16,60 %	15,40 %
55-64 ans	26,80 %	25,40 %	29,60 %	23,40 %	28,80 %	31,30 %	27,80 %	29,90 %	30,90 %
65-74 ans	32,90 %	32,80 %	32,00 %	36,80 %	32,40 %	30,10 %	30,10 %	25,90 %	28,10 %
75-84 ans	20,00 %	17,50 %	17,30 %	22,90 %	17,20 %	15,50 %	14,70 %	14,50 %	14,50 %
85 ans et +	6,00 %	5,30 %	5,50 %	5,90 %	4,30 %	4,40 %	4,50 %	3,60 %	3,90 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Source : Document interne Alliance Pornic

## DOCUMENT 5 - DONNÉES CONCERNANT LE MASSAGE « BEAUTÉ VISAGE ADO BIO PURIFIANT »

Pour profiter du nouveau massage jeune, le client suit un parcours simple. Il commence par réserver et planifier son soin en ligne, en choisissant un créneau horaire qui lui convient, grâce à un service numérique dédié.

À son arrivée, le client est accueilli par l'équipe « Alliance Pornic », qui le met à l'aise et lui explique le déroulement du soin. L'accueil est essentiel pour établir une relation de confiance.

Ensuite, le massage est effectué par une esthéticienne qualifiée. Bien que le massage dure 35 minutes,  $\frac{3}{4}$  d'heure sont prévus pour inclure le temps nécessaire à la remise en ordre de l'espace.

Le coût comprend le coût de main-d'œuvre (24 euros par heure), ainsi que les produits nécessaires pour 12,60 euros.

En parallèle, l'administration générale veille simultanément au bon déroulement des opérations afin d'assurer une expérience client de qualité. Ces frais administratifs sont intégrés dans le calcul des coûts par un forfait supplémentaire équivalent à 50% des coûts de main-d'œuvre et des produits.

Dans ce contexte d'activité de prestation de service multiples et de charges fixes importantes, le tarif de ce massage a été fixé à 60 € TTC (TVA au taux normal incluse).

Source : document créé par les auteurs

## DOCUMENT 6 - QUE FAUT IL RETENIR DU RGPD ?

### Pour quoi ?

Une réglementation pour protéger nos données personnelles.

Objectif : encadrer les traitements des données des Européens et leur permettre d'exercer un contrôle dessus.

### Pour qui ?

Toute organisation publique ou privée qui traite des données personnelles est soumise au respect du RGPD si :

Elle se situe dans l'Union Européenne

et/ou

Son activité cible des résidents européens

### Quelles données ?

Toute information permettant d'identifier directement ou indirectement une personne physique.

- ✓ Nom
- ✓ Prénom
- ✓ Localisation
- ✓ Comportements d'achats
- ✓ Goûts
- ✓ Profession, etc.



### Quelles sanctions ?

Le non-respect du RGPD est passible d'une amende pouvant aller :

Jusqu'à 20 millions €

OU

Jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial de l'entreprise

### Quelles interdictions ?

- 🚫 Origine raciale ou ethnique
- 🚫 Opinion politique
- 🚫 Religion
- 🚫 Appartenance syndicale
- 🚫 Orientation sexuelle
- 🚫 Données génétiques
- 🚫 Données biométriques
- 🚫 Données de santé

- 🚫 Données relatives aux condamnations pénales

Exception en cas d'obtention d'un consentement exprès d'utilisation des données dans un but médical ou justifiée par l'intérêt public (autorisée par la CNIL), etc.

Exception en cas de traitement sous le contrôle de l'autorité publique

Source : www.weblex.fr, 2025

## CONTRAT DE PARTENARIAT

### Entre les soussignés :

- L'entreprise :
  - Nom : Alliance Pornic Hôtel Thalasso et Spa
  - Adresse : rue du Casino des Flots 44210 PORNIC
  - Représentée par : (nom du représentant)
  
- L'influenceur :
  - Nom : Chris INOBRAS dit Sir Néréios,
  - Adresse : 456 Avenue des Réseaux Sociaux, 75000 PARIS
  - Représenté par : lui-même

### Objet du contrat :

Le présent contrat a pour objet de définir les conditions de collaboration entre l'entreprise et l'influenceur pour la promotion des services de thalassothérapie, restauration et hôtellerie de l'entreprise.

### Durée du contrat :

Le contrat est conclu pour une durée de 6 mois, renouvelable par tacite reconduction.

### Obligations de l'influenceur :

1. **Promotion des services** : l'influenceur s'engage à promouvoir les services de l'entreprise sur ses réseaux sociaux.
2. **Publications** : l'influenceur devra publier au minimum 2 posts par semaine et 3 stories hebdomadaires.
3. **Collecte de données** : l'influenceur devra collecter les adresses e-mail de ses abonnés intéressés par les services de l'entreprise et les transmettre à l'entreprise.
4. **Traitement des données collectées** : l'influenceur devra recueillir le consentement des abonnés quant au stockage et à l'utilisation de leurs données et respecter l'objectif qu'il a lui-même assigné à l'usage de ces données.

### Obligations de l'entreprise :

1. **Rémunération** : l'entreprise s'engage à verser une rémunération de 1 000 € par mois à l'influenceur.
2. **Avantages en nature** : l'entreprise offrira des séjours gratuits, des soins et des repas à l'influenceur.

### Confidentialité et protection des données des abonnés et des clients :

1. **Confidentialité** : ...
2. **Protection des Données** : ...
3. **Droits d'accès** : ...
4. **Droit à l'oubli** : ...
5. **Droit à l'image** : ...

Fait à Pornic, « date ».

Signatures :

**L'entreprise**  
(Nom du représentant et signature)

**L'influenceur**  
Chris INOBRAS

## DOCUMENT 8 - LE SECTEUR DE L'HÔTELLERIE PLUS QUE JAMAIS CONFRONTÉ AU DÉFI DU RECRUTEMENT



### SECTEUR MAJEUR DE L'ÉCONOMIE NATIONALE, L'HÔTELLERIE-RESTAURATION DEMEURE TOUJOURS ENGLUÉE DANS DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT.

Selon France Travail, le secteur de l'hébergement concentre un peu moins de 400 000 personnes en France. Pour se rendre compte de l'ampleur du problème, il suffit de s'arrêter sur quelques chiffres. Au troisième trimestre l'an dernier, près de 63 000 emplois étaient vacants dans les entreprises de l'hébergement-restauration (21 708 dans les structures de plus de 10 salariés), indique le ministère de l'Économie et des Finances, précisant dans le même temps que 59 % des projets d'emploi étaient considérés comme des recrutements difficiles à effectuer. Le mal est-il profond ? Depuis la crise Covid, il manquerait chaque année 200 000 postes, essentiellement des saisonniers, dans les hôtels et restaurants en France. C'est l'estimation de l'Umih<sup>6</sup> provenant d'un savant calcul entre « les départs avec notamment le renouvellement des générations, le besoin de saisonniers, le turnover naturel ». « Il y a autant d'établissements qui ouvrent, et autant qui ferment » résume Lorenzo Dri, son directeur Emploi Formation, qui pointe surtout « la diminution du nombre de jeunes formés aux métiers de l'hôtellerie-restauration ». Selon lui, la filière crée « en moyenne 10 000 emplois nets par an ». Comme un paradoxe.

#### En dix ans, dix fois moins de jeunes en formation

Si le secteur est dynamique, il est extrêmement tendu à l'entrée sur le marché du travail. « Le nombre de jeunes en formation est passé de 110 000 il y a 10-15 ans à seulement 12 000 aujourd'hui », ajoute le responsable de l'Umih. Cette baisse drastique serait liée à l'attractivité du métier mais aussi à un problème démographique. « Les études le disent, le pic de la baisse de la démographie, c'est 2027 » souligne Lorenzo Dri. Conséquence, poursuit le dirigeant, « on a de moins en moins de jeunes qui entrent en formation, et dans le même temps, de plus en plus de secteurs qui cherchent à pourvoir leurs besoins en emploi ».

En résumé, les besoins en personnel augmentent, mais l'offre de jeunes formés ne suit pas, ce qui crée naturellement une tension sur le marché de l'emploi. La filière hôtellerie-restauration doit en outre faire face à la concurrence d'autres secteurs en manque de personnel.

#### Travailler sur l'attractivité du secteur

La main d'œuvre devenant rare, les entreprises doivent être plus proactives et s'adapter aux besoins des employés pour les retenir. Et ce, quelle que soit la fonction : réceptionniste, femmes de chambre, barman ou commis de cuisine.

Le secteur doit toujours travailler sur son attractivité et l'intégration des nouveaux collaborateurs. « C'est ce que nous faisons avec France Travail (ex-Pôle Emploi). Depuis quatre ans, nous avons renforcé nos liens avec eux », glisse Lorenzo Dri. Les services de l'établissement public intègrent désormais des interlocuteurs régionaux dédiés à l'hôtellerie-restauration. « Dès qu'on a des besoins, on leur envoie la liste propre à chaque territoire » précise le responsable à l'Umih.

Pour répondre aux défis du recrutement, l'Umih et la Fondation INFA (Institut national de formation et d'application) ont le mois dernier renouvelé leur convention de partenariat à l'échelle nationale. Cet accord renforce une collaboration initiée dans plusieurs départements et régions.

#### « Un gros porteur d'emplois » dans des PME/TPE

Sur le plan national ou local, les initiatives ne s'arrêtent pas là. Sous l'impulsion du gouvernement se tiendra du 17 au 21 mars prochain la troisième édition de la Semaine des métiers du tourisme. Une opportunité supplémentaire, notamment pour les jeunes et demandeurs d'emploi de découvrir la « grande diversité des professions et formations » du secteur selon le gouvernement. « L'hôtellerie-restauration, c'est un gros porteur d'emplois mais qui est composé en grande majorité de toutes petites entreprises. Il faut sans cesse s'adapter » explique Lorenzo Dri qui s'efforce « d'animer le maximum de réunions dans les territoires ».

Marqué par une forte proportion de CDD de courte durée, le secteur offre néanmoins des avantages, comme la possibilité de monter en compétences. Et donc, à force de travail, d'évoluer vers des postes de direction.

Quant à ceux qui évoquent une rémunération faible, le dirigeant estime que c'est un faux débat. « Quand vous regardez la moyenne des rémunérations en France, je n'ai pas l'impression qu'on paye moins cher un bac-3 qu'un bac+5 qui a fait un concours dans l'administration » dit-il.

#### France Travail : les chiffres clés de l'hébergement

- 106 320 offres d'emploi (sur le deuxième trimestre 2024).
- 382 620 embauches (sur le deuxième trimestre 2024).
- 25 472 établissements en France.
- 266 806 salariés (en 2023).
- 6,1 % en CDI ; 71 % en CDD de moins d'un mois ; 17 % en CDD entre un et six mois ; 5,3 % en CDD de plus de six mois.

Source : <https://www.lechotouristique.com/article/le-secteur-de-lhotellerie-plus-que-jamais-confronte-au-defi-du-recrutement>

<sup>6</sup> Union des métiers de l'hôtellerie et de l'industrie, organisation professionnelle du secteur.

## DOCUMENT INTERVIEW – FRANCE TRAVAIL PORNIC (FTP)

**1. Quelle est la situation de l'emploi dans le bassin d'emploi de Pornic / Saint-Brevin-les-Pins ?**

**FTP :** Là où le taux de chômage national est à 7,3 %, la région Loire-Atlantique reste à un niveau jamais observé depuis 1982 avec 5,6 %. À l'agence de Pornic avec un territoire de 18 communes, dont Saint-Brevin-les-Pins, nous enregistrons un taux de chômage pour le 4e trimestre 2024 à 5,5 %. En moyenne, depuis janvier, 16 % de nos demandeurs d'emploi ont moins de 26 ans, 48 % ont entre 27 et 49 ans et 36 % ont plus de 50 ans. Notre territoire est très dynamique. Nous enregistrons une augmentation de 1,9 % de recrutement depuis l'an dernier et, sur nos 4 945 offres d'emploi sur les 12 derniers mois, 77 % sont pour le secteur du service.

**2. Quels sont les métiers les plus en tension actuellement ?**

**FTP :** Nous avons une forte tension, quels que soient les secteurs d'activités : Industrie, Hôtellerie-Restaurant, Bâtiment, Transport, Santé, Service aux entreprises. Depuis début 2022, nous n'avons jamais eu autant d'offres avec une forte proportion de CDI. Pour exemple, l'agence de Pornic comme tout le pays de Retz a enregistré plus de 600 offres cet été et nous sommes à ce jour à presque 400 offres non pourvues dont 55 % en CDI.

**3. Comment travaillez-vous spécifiquement avec le secteur de la thalassothérapie établissement pourvoyeur d'emplois sur la commune de Pornic ?**

**FTP :** Nous travaillons de manière étroite avec Nathalie Porcher, Directrice des Ressources Humaines d'Alliance Pornic, qui nous fait part régulièrement des besoins en CDI et en CDD pour les contrats saisonniers.

**4. Constatez-vous des tensions/frictions pour recruter des profils dans les différents métiers que recouvre la thalassothérapie ?**

**FTP :** Tous les métiers liés à l'hôtellerie et la restauration mais aussi aux soins et à la santé constituent les domaines de recrutement prioritaires. Plus globalement, tous les emplois liés au secteur des services sont en tension.

**5. Certaines entreprises mettent en avant un problème de logement pour recruter des salariés. Des candidats refusent des postes car ils ne trouvent pas à se loger en pays de Retz, en raison de la rareté des biens et des tarifs des locations. Constatez-vous aussi cette difficulté et quels sont les leviers disponibles ?**

**FTP :** Il est vrai qu'une personne dynamique en termes d'emploi ne trouvera pas de logement s'il n'a pas de connaissances ou réseaux sur le secteur. C'est un fait qui n'est pas de notre responsabilité. Pornic agglomération Pays de Retz et la communauté de communes du Sud Estuaire sont évidemment très conscients de ces difficultés et travaillent à pallier ce problème. Le prix des locations saisonnières cumulé à la rareté des biens à louer (locations entre particuliers de type Airbnb) impactent fortement la mobilité des candidats à recruter.

**6. Sur votre bassin le niveau de chômage est faible, quelles actions pouvez-vous encore envisager ?**

**FTP :** Avec un si faible taux de chômage, nous nous rapprochons d'un niveau incompressible mais on peut encore trouver des leviers en favorisant les rencontres entre les demandeurs et les offreurs d'emploi, en valorisant notre plateforme numérique (espace « candidats » et espace « employeurs ») et en essayant de contribuer à des actions de formation ciblées via des ateliers formation ou des ateliers compétences pour la transférabilité des compétences ou encore la création d'entreprises.

**7. Le POEI est-il un levier efficace pour générer des embauches en CDD et éventuellement en CDI ?**


**FTP :** Oui, ce dispositif semble être un levier efficace notamment lorsqu'il y a un écart de compétences conséquent entre le profil du candidat et le poste à pourvoir. La Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle (POEI) dure 450 heures maximum et jusqu'à 600 heures pour certains publics. La formation peut se dérouler à temps plein ou temps partiel dans l'entreprise ou par un organisme de formation ou les deux. Elle peut déboucher sur un CDI, CDD, un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation... Les perspectives sont diverses et variées pour les demandeurs d'emploi. Ce dispositif tente de remplir son objectif premier qui est de faire face à la pénurie d'emplois dans certains secteurs.

\* POEI :

La Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle (POEI) est un dispositif d'aide au développement des compétences des demandeurs d'emploi, des travailleurs handicapés employés dans une entreprise adaptée et des salariés en contrat d'insertion qui permet de financer une formation préalable à l'embauche. L'aide financière est attribuée à l'employeur qui s'engage à recruter le candidat, après une période de formation adaptée. La POEI est conseillée dès lors qu'un écart de compétences entre le profil d'un candidat et un poste à pourvoir peut compromettre la réalisation de l'embauche.

Source : document créé par les auteurs sur la base de données publiées par France Travail sur l'année 2024.

## DOCUMENT 10 - DONNÉES DU TABLEAU DE BORD SOCIAL ALLIANCE PORNIC

	EXTRAIT DU TABLEAU DE BORD SOCIAL (en équivalent temps plein)					
	31/12/2023		31/12/2024		31/12/2025	
	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD
Cadre	15		16		16	
Agent de Maîtrise	30	1	30	1	32	
Employé	128	6	127	6	126	7
Apprenti		11		10		9

Source : Données internes Alliance Pornic adaptée par les auteurs

## DOCUMENT 11 - DONNÉES FINANCIÈRES ET SOCIALES

Le chiffre d'affaires de l'entreprise au cours du dernier exercice s'élève à 17 065 K€ et les agrégats principaux d'Alliance Pornic sont les suivants :

Résultat net :	2 779 K€
Capitaux propres :	6 338 K€
Valeur ajoutée :	10 965 K€
Salaires bruts :	5 172 K€

La réserve spéciale de participation (RSP) est la part des bénéfices qu'une entreprise redistribue à ses salariés dans le cadre de la participation aux résultats. Elle est exonérée de charges sociales et patronales, car elle bénéficie d'un régime socialement et fiscalement avantageux. Sa formule légale, définie à l'article L3324-1 du Code du travail, est la suivante :

$$RSP = \frac{1}{2} \times (B - 5\% \times CP) \times S/VA$$

*B : Bénéfice net - CP : Capitaux propres - S : Masse salariale brute - VA : Valeur ajoutée*

Toutefois, par accord d'entreprise, Alliance Pornic a choisi d'appliquer une formule dérogatoire plus avantageuse :

$$RSP \text{ dérogatoire} : 80\% \times (B - 5\% \times CP) \times S/VA$$

La réserve sera, de plus, répartie uniquement en fonction du critère du temps de présence.

Source : document créé par les auteurs

## DOCUMENT 12 - MASSE SALARIALE PAR STATUT

Actuellement, notre entreprise compte un total de 190 employés, répartis en plusieurs catégories. Voici la répartition actuelle des effectifs et de la masse salariale :

Statut	Effectif	Masse salariale brute* annuelle(€)
Cadres dirigeants	5	349 000
Cadres fonctionnels	11	553 300
Agents de maîtrise	32	1 112 000
Employés qualifiés	102	2 522 250
Employés non qualifiés / apprentis	40	635 500
<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>5 172 050</b>

\* Les charges sociales patronales représentent environ 40% des salaires bruts.

La répartition présentée dans le tableau a été établie à partir d'une typologie des statuts du personnel, illustrée ci-dessous par quelques exemples de postes pour chaque catégorie.

- **Cadres dirigeants** : il s'agit des postes de direction stratégique tels que la directrice, le directeur technique, le directeur commercial ou encore le chef des cuisines.
- **Cadres fonctionnels** : cette catégorie regroupe les responsables de services fonctionnels, comme le/la responsable RH, le/la responsable des soins, le/la responsable des réservations.
- **Agents de maîtrise** : on y retrouve des encadrants de terrain comme la gouvernante, le chef de réception, le maître d'hôtel, le/la responsable petit-déjeuner ou encore le/la kinésithérapeute.
- **Employés qualifiés** : cette catégorie regroupe des salariés disposant d'un savoir-faire technique ou d'une formation spécifique, comme les réceptionnistes, les cuisiniers, les esthéticiennes, les serveurs confirmés ou les techniciens.
- **Employés non qualifiés et apprentis** : elle regroupe les personnels en début de formation ou occupant des fonctions d'exécution simples, comme les apprentis, les plongeurs, les aides cuisine, les employés vestiaire ou les hôtesses d'accueil débutantes.

Source : document créé par les auteurs

## DOCUMENT 13 – INFORMATIONS SUR LA REFORTE SALARIALE COMME ALTERNATIVE À LA PARTICIPATION DÉROGATOIRE

Dans le cadre de sa politique de rémunération, la direction d'Alliance Pornic envisage, pour 2027, plusieurs mesures pour favoriser l'épanouissement professionnel et la fidélisation de ses employés. Tout d'abord, elle prévoit d'augmenter les salaires de l'ensemble du personnel en dehors des cadres de 3 % à partir du 1er mars.

La direction souhaite également revaloriser les salaires des employés non qualifiés de 4 % à partir du 1er février. Cette mesure vise à améliorer les conditions de vie de ces employés et à réduire les écarts de rémunération au sein de l'entreprise, reconnaissant ainsi toutes les fonctions utiles à la performance collective. En prenant cette décision tôt dans l'année, la direction cherche à éviter les surprises financières pour les années suivantes, tout en assurant une gestion budgétaire prudente et proactive.

Ensuite un budget de 100 000 euros sera alloué au comité social et économique (CSE), permettant de proposer des avantages supplémentaires aux salariés.

Par ailleurs, la direction prévoit de recruter un responsable de la qualité de vie au travail à compter du 1er avril. Le salaire de ce responsable correspondra au salaire moyen des agents de maîtrise.

Enfin, un jour de congé supplémentaire sera accordé dès 2 ans d'ancienneté, puis un jour supplémentaire dès 5 ans, 8 ans et 10 ans d'ancienneté, soit un total de 4 jour supplémentaire à partir de 10 ans d'ancienneté. Le coût estimé de cette mesure est de 0,5 % de la masse salariale."

Source : document créé par les auteurs

## DOCUMENT 14 - DONNÉES PRÉVISIONNELLES DU BUDGET DE TRÉSORERIE

Les travaux sont évalués à environ 20 millions d'euros et seront réalisés et payés au cours du 1er semestre 2027. Ceci aura pour conséquence de tripler le montant de la dotation aux amortissements des immobilisations dès le second semestre. Ces investissements seront financés, au fur et à mesure de l'avancement des travaux, par un emprunt à hauteur de 90 %.

La trésorerie au 1<sup>er</sup> janvier 2027, année du début des travaux, devrait s'élever à 2 145 K€.

Aucun chiffre d'affaires ne sera réalisé pendant le 1er semestre car l'établissement sera fermé. Celui du second semestre est envisagé à hauteur de 8 562 K€.

L'estimation des charges avait été effectuée avant la prise en compte de cette fermeture. Une étude sur les économies substantielles lors des travaux a depuis été réalisée.

Nature des charges	Décaissements estimés semestriels en K€ (1)	% d'économie pendant les travaux du 1 <sup>er</sup> semestre
Achats de matières	881	90 %
Autres achats externes	1 687	60 %
Impôts et taxes	657	0 %
Charges de personnel	3 520	40 %
Dotations	423	0 %

La TVA sera négligée, ainsi que les décalages de paiement des clients et fournisseurs et le remboursement de l'emprunt.

Le budget mensuel ne présente pas d'intérêt à ce stade.

Source : document créé par les auteurs

## DOCUMENT 15 - COURRIEL DE L'ENTREPRISE DE BTP CHARGÉE DE LA RÉNOVATION

De : [menard@btp.fr](mailto:menard@btp.fr)

A : [direction@thalassopornic.com](mailto:direction@thalassopornic.com)

Objet : Précisions concernant le planning des travaux des cuisines

Date : Le 05/01/2026

Madame la Directrice,

Conformément à votre demande, voici les précisions que je peux vous apporter d'ores et déjà concernant les travaux des cuisines :

- Le gros œuvre durera 3 mois. Il commencera dès le 1er janvier 2027 : les cuisines ne seront pas utilisables.
  - Ensuite, le second œuvre (aménagement de la cuisine : installation des systèmes électriques et de plomberie secondaires, installation des équipements de cuisine) est prévu pour une durée de 3 semaines. Afin de superviser le réaménagement, le chef cuisinier devra être présent aux réunions de chantier qui auront lieu les lundis matin.
  - Un contrôle sanitaire des cuisines est nécessaire avant toute reprise d'activité. Afin de ne pas perdre de temps dans la remise en route des cuisines, nous vous conseillons de proposer aux autorités sanitaires de l'effectuer la semaine qui suit la fin du second œuvre.
- Un planning global des travaux vous sera communiqué la semaine prochaine.

Restant à votre écoute,

Bien cordialement

Ludovic DUPUIS

Chargé de suivi de travaux

BTP Ménard

Source : mail fictif - document créé par les auteurs

**Compte-rendu**  
Réunion des chefs des services  
Le 10 mars 2026

[...]

III. Travaux de rénovation de la thalasso : organisation de l'activité des salariés

**1. Présentation générale**

*La directrice : Afin de préparer au mieux la période d'éventuels travaux de rénovation, je souhaiterais que chaque service réalise une simulation de planification de l'activité des salariés. Dans un premier temps, je vous propose de commencer par établir les plannings des chefs de service.*

*Pour rappel, concernant l'organisation du temps de travail durant cette période, notre objectif est triple :*

- 1. Essayer de contenir les coûts salariaux que vont engendrer cette période de fermeture.  
Pour cela, l'entreprise souhaite utiliser le chômage partiel pour minimiser le coût financier. Ce chômage partiel sera possible pendant la fermeture de l'établissement mais ne pourra pas excéder un mois. Il est envisagé dès le début des travaux.*
- 2. Maintenir le lien avec les salariés et développer leurs compétences.*
- 3. Être prêt à offrir un service de qualité à nos clients au moment de la réouverture.  
Dans cet objectif, à compter du mois de février, une journée de réunions et d'ateliers avec tous les chefs de service sera programmée le premier mardi de chaque mois. Ces réunions seront nécessaires pour préparer la saison d'été.  
La semaine avant la réouverture (prévue le 1er juillet), nous souhaitons que l'ensemble des services et en particulier les services de restauration et de soins fonctionnent avec le personnel de l'établissement pendant une semaine complète. Ce sera en quelque sorte une répétition générale ! Cela permettra de tester les nouvelles recettes ou soins et de réhabituer le personnel aux contraintes du métier.*

*Afin que nous puissions établir ces plannings, j'invite chaque chef de service à s'exprimer sur ses souhaits d'organisation de cette période. Lors de prochaines réunions, nous réfléchirons ensemble aux périodes restées vacantes et nous vous ferons des propositions.*

[...]

**D- Souhait service restauration**

*Intervention de Ludovic, chef de cuisine :*

*« - Comme tous les ans, le mois de février est consacré au recrutement du personnel saisonnier de cuisine. Nous participerons aux forums lycéens qui ont lieu la deuxième semaine de février. De plus, la commune prévoit à la fin février la semaine des métiers saisonniers à Pornic avec présentation des différents métiers de la restauration-hôtellerie avec un job-dating le vendredi.*

*Lors de la dernière réunion, vous m'aviez proposé de participer au prochain salon du thermalisme à Paris qui aura lieu entre la semaine du forum du lycée et la semaine des métiers saisonniers de Pornic. Je trouve que c'est une bonne idée car les clients sont de plus en plus sensibles à la qualité de la nourriture qui est offerte lors de leur séjour.*

*Concernant le contrôle sanitaire, l'enjeu est très important car sans agrément, les restaurants n'ouvriront pas. Dans l'idéal, il faudrait que le contrôle soit effectué en fin de semaine afin que je puisse préparer l'ensemble des documents demandés ainsi que mes équipes. Les autorités sanitaires vérifient, en effet, que les locaux et les équipements répondent aux normes d'hygiène mais également elles s'assurent que les équipes ont mis en place des protocoles adaptés pour limiter les risques alimentaires.*

*Une fois cette étape passée, nous pourrons nous consacrer aux nouvelles cartes dans notre nouvelle cuisine. Tous les ans, avec mes équipes nous avons l'habitude de consacrer trois semaines consécutives à la réalisation de nouvelles recettes pour les deux restaurants de la thalasso. D'habitude, nous créons la nouvelle carte en mars. Là, nous ne pourrons nous y consacrer que la semaine qui suivra l'agrément sanitaire.*

*La présentation de la carte définitive s'effectuera lors de la réunion des chefs de services du mois de juin, ce qui permettra de consacrer la semaine suivante aux commandes alimentaires en vue de la reprise d'activité. La réception des marchandises s'étale en général sur les 2 semaines qui suivent.*

*Enfin, j'ai une demande personnelle concernant mes congés. Je prévois de me rendre en Australie pour voir mon fils, un déplacement important et indispensable pour moi. En 2027, je souhaiterais prendre 4 semaines de vacances consécutives en mars afin de passer du temps avec lui. Pour cela, en amont de mon départ, je préparerai mon second afin qu'il assure mon remplacement durant cette période.*

[...]

## DOCUMENT 17 - ENTRETIEN AVEC LA DIRECTRICE

### EXTRAIT DE L'ENTRETIEN AVEC J. LEMARIE, DIRECTRICE ALLIANCE PORNIC

#### **Envisagez-vous de réaliser des travaux de rénovation de vos installations ? Quelles incidences auraient-ils sur l'activité des salariés ?**

« Afin de maintenir notre position de leader sur le marché de la thalassothérapie, nous serons inévitablement amenés un jour à envisager la modernisation de nos installations. Dans ce contexte, et à l'image des expériences observées chez nos concurrents, de tels travaux s'inscriraient sur une durée conséquente, entraînant une fermeture de l'établissement de plusieurs mois.

Les difficultés rencontrées par le personnel au retour au travail après la Covid19, celles des salariés de nos concurrents pendant ou après la période d'inactivité et les récentes études sur le domaine nous font réfléchir. En tant que dirigeant, il est de mon rôle de prévoir et d'anticiper les enjeux. C'est pourquoi la gestion prévisionnelle des compétences, essentielle à la performance de l'entreprise, est une priorité pour nous. Elle va de pair avec la culture de l'entreprise Alliance Pornic qui a toujours mis en avant le bien-être et la relation avec le personnel.

Aussi, pour préparer le futur, même à long terme, et faire en sorte d'assurer le retour de tous nos salariés à la réouverture, j'ai missionné le service RH pour mener une réflexion approfondie sur cette question. L'objectif étant de minimiser l'impact d'une éventuelle fermeture sur la relation employeur-salarié.

Le service du personnel réfléchit donc à l'organisation d'un temps de latence pour les salariés. Trois questions nous préoccupent : que pourraient faire nos salariés pendant cette fermeture ? comment s'assurer de leur bien-être durant cette période et de leur retour à la réouverture ? et comment limiter les coûts salariaux engendrés par une telle interruption ?

Actuellement, nos indicateurs sont au vert : notre taux de turn-over est faible, le taux d'ancienneté est très positif car nous offrons la possibilité à nos salariés de progresser dans l'entreprise et les contrats sont majoritairement en CDI. Nous encourageons toutes nos équipes à être innovantes, y compris des services auxquels on pense parfois moins en termes d'innovation, comme les services techniques. C'est ce qui nous permet de rester au Top 10 des thalassos.

Notre clientèle revient parce que nous sommes concentrés sur leur bien-être mais pour satisfaire pleinement nos clients, nous nous efforçons d'apporter des conditions de travail de qualité à nos salariés. Cette période d'interruption ne doit pas venir entacher cette relation que nous avons mis tant d'années à tisser. Nous devons les rassurer et les accompagner. »

Source : Entretien fictif - document créé par les auteurs

## DOCUMENT 18 - ENTRETIENS AVEC DES SALARIÉS ALLIANCE PORNIC

Philippe, kiné	<i>Dans notre équipe de masseurs-kinés et de responsables de soins, nous nous interrogeons par rapport au maintien de nos compétences durant une période de fermeture. Lors de la période du Covid, la thalasso a dû fermer durant plusieurs mois. Quand nous avons repris, au bout d'une semaine, j'ai été en arrêt de travail car j'avais perdu toute ma musculature. Lors de la période suivante de fermeture partielle en lien avec le Covid, l'équipe de masseur a proposé aux salariés des massages. Nous avons pu ainsi maintenir notre musculature.</i>
La directrice commerciale	<i>Dans l'hypothèse d'une fermeture je comprendrais l'inquiétude de certaines de mes collègues sur le maintien ou pas de leur activité, mais pour les services tertiaires, la situation est différente. Nous avons tous les outils pour travailler à distance (système ERP, SIRH...). Certes dans cette situation, l'activité se réduit mais reste importante car nous devons organiser la fermeture, l'activité durant la fermeture, notamment commerciale, et préparer la réouverture.</i>
La responsable des ressources humaines	<i>Nous ne sommes pas opposés à l'idée que les salariés puissent aller travailler pour d'autres employeurs durant les temps de fermeture totale de l'entreprise. Dans notre région, les besoins en main-d'œuvre dans les secteurs de l'hôtellerie - restauration ou du service à la personne, par exemple, sont importants. En revanche, il faut que les règles liées à la suspension du contrat soient clairement définies afin de protéger les intérêts de notre entreprise et du salarié. La réouverture d'une salle de réunion (capacité d'accueil 30 personnes) et de quelques bureaux individuels doit être garantie par l'entreprise de BTP après une phase de fermeture totale de trois mois.</i>

Source : Entretiens fictifs - document créé par les auteurs

## Quelles conséquences sur la santé de l'activité partielle pendant la crise sanitaire, début 2021 ?

[...] L'état de santé perçu des personnes en activité partielle, mais aussi de celles qui ont subi leur perte d'emploi, s'est davantage dégradé par rapport à l'avant-crise sanitaire que celui des personnes qui ont continué de travailler ou ont choisi de quitter leur emploi.

Au niveau de la santé mentale, les personnes placées en activité partielle et celles ayant subi leur perte d'emploi, connaissent davantage de symptômes dépressifs et de hausses des troubles du sommeil. Elles consomment plus de médicaments en lien avec des problèmes d'anxiété, de sommeil et de dépression. Même à situation financière comparable, la santé mentale des personnes en activité partielle s'avère plus fragile que celles des personnes qui travaillent. [...]

**TABLEAU A | Sortie de l'emploi et vécu de la situation sans emploi**

Proportion de réponses positives (en %)

	Sortie de l'emploi		Ensemble
	"subie"	"choisie"	
Concernant votre récente sortie de l'emploi, diriez-vous qu'elle...			
Est due à la crise économique causée par l'épidémie ?	43	18	35
Résulte de mauvaises décisions (de votre employeur, des pouvoirs publics) ?	20	20	20
Est liée à une raison de santé ?	7	16	10
Depuis que vous avez perdu ou quitté votre emploi, diriez-vous que...			
Vous avez l'impression que ne pas travailler vous dévalorise aux yeux des autres ?	53	38	48
Ne pas travailler vous dévalorise à vos propres yeux ?	63	45	56
Vous tournez en rond, vous vous sentez inutile ?	51	36	45
Vous souhaitez reprendre une activité professionnelle dans les mois à venir ?	90	82	87
Pour les personnes qui souhaitent reprendre une activité professionnelle dans les mois à venir, diriez-vous que :			
Vous craignez de rester longtemps sans emploi ?	66	49	60
Vous craignez de devoir prendre un emploi précaire ou inadapté à vos compétences ?	62	47	57
Vous pourriez accepter un emploi comparable au précédent mais avec un salaire réduit ?	32	22	29
Vous suivez ou allez suivre une formation professionnelle ?	22	32	25

Lecture : en janvier 2021, 51 % des personnes sans emploi ayant subi leur perte d'emploi se sentaient inutiles.

Champ : France métropolitaine, personnes ayant travaillé au moins une semaine entre mars 2020 et janvier 2021 et sans emploi en janvier 2021.

Source : Dares, enquête TraCov.

Source : auteur Marilyne Bègue (Dares), publié en avril 2023 n°22  
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/>