

**SESSION 2020**

---

**CAPLP  
CONCOURS EXTERNE  
ET CAFEP**

**Section : HÔTELLERIE – RESTAURATION**

**Options : - ORGANISATION ET PRODUCTION CULINAIRE  
- SERVICE ET COMMERCIALISATION**

**ÉPREUVE D'ANALYSE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET  
MANAGÉRIALE EN HÔTELLERIE - RESTAURATION**

**Durée : 4 heures**

---

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

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

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

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

**NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de porter quelque signe d'identification que ce soit.**

# Le Manoir des artistes

Le Manoir des artistes est un hôtel 3 étoiles situé à Granville en Normandie. Dans la baie du Mont Saint-Michel, Granville, une ancienne cité corsaire, s'est reconvertie en charmante station balnéaire, idéale pour y passer quelques jours agréables. Également appelée la « Monaco du Nord », il y règne comme un air de vacances toute l'année. Les rues piétonnes, la haute-ville, le port de pêche, la maison Dior, le marché couvert, sans oublier son trésor... l'archipel Chausey, sont autant de sites incontournables lors d'un séjour à Granville.



Le Manoir des artistes appartient à Marie et à Yann, un couple de normands. Yann se passionne depuis de nombreuses années pour la pratique du yoga. D'ailleurs, avant de reprendre le Manoir des artistes, il donnait des cours de cette discipline dans une association de Granville. Cet établissement, ouvert depuis 2012, ferme chaque année au mois de janvier.

L'hôtel, situé à proximité de la plage, possède quarante-cinq chambres climatisées dont vingt « standard » d'un espace de 18 m<sup>2</sup>, équipées d'un grand lit double ou de lits jumeaux, d'une télévision à écran plat, d'une connexion Internet Wi-Fi gratuite. Les vingt chambres « supérieures » sont configurées comme les chambres « standard » mais ont l'avantage d'offrir une vue sur mer. Enfin cinq chambres de luxe offrent un bel espace d'environ 25 m<sup>2</sup> avec une grande terrasse en surplomb de la baie. Le cadre offert est propice au repos et à la détente.

À trois mois du lancement de la saison estivale, le couple Marie et Yann vous sollicite pour les assister dans plusieurs missions.

Dossier 1 - Le recrutement et la fidélisation de saisonniers

Dossier 2 - L'analyse de la situation financière du Manoir des artistes

Dossier 3 - L'étude d'une labellisation éco-responsable

Dossier 4 - La mise en place d'une nouvelle offre : un séjour « digital detox »

## Dossier 1 – Le recrutement et la fidélisation des saisonniers

Marie et Yann rencontrent depuis quelques années des difficultés dans l'embauche de salariés saisonniers. Il devient compliqué de recruter et de fidéliser, d'une année sur l'autre, du personnel répondant à leur niveau d'exigence.

**1.1 En vous aidant de l'annexe 1, réaliser une analyse comparative des différents contrats possibles et indiquer celui qui vous semble le plus adapté pour l'embauche de ces futurs salariés saisonniers. Présenter votre réponse sous la forme d'une note structurée d'une trentaine de lignes.**

**1.2 Proposer à Marie et à Yann quatre actions de fidélisation des salariés saisonniers en argumentant vos propositions.**

## 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.

► Concours externe du CAPLP de l'enseignement public :

- **option organisation et production culinaire :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EFE	8510J	102	0377

- **option service et commercialisation :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EFE	8520J	102	0377

► Concours externe du CAFEP/CAPLP de l'enseignement privé :

- **option organisation et production culinaire :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EFF	8510J	102	0377

- **option service et commercialisation :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EFF	8520J	102	0377

## **Dossier 2 – L'analyse de la situation financière du Manoir des artistes**

Le Manoir des artistes subit une variation saisonnière importante de son activité (annexe 2). Marie et Yann cherche une solution pour optimiser leur chiffre d'affaires. Ils ont découvert le « yield management » dans la presse économique (annexe 3) et souhaitent savoir s'il est opportun de le mettre en place au sein de leur établissement.

- 2.1 Analyser la situation financière de l'établissement à partir des indicateurs d'activité et proposer des moyens d'agir pour améliorer sa rentabilité.**
- 2.2 Rédiger un avis argumenté sur l'opportunité de recourir au « yield management » dans cette situation.**

## **Dossier 3 – L'étude d'une labellisation éco-responsable**

Marie et Yann souhaitent inscrire leur établissement et sensibiliser leur personnel dans une démarche éco-responsable en devenant un établissement labellisé.

Ils ont déjà en leur possession un document recensant différents labels existants dans l'hôtellerie restauration (annexe 4). Ils vous sollicitent pour les aider à choisir et présenter le label le plus adapté à leur établissement.

- 3.1 Lister les avantages et les limites d'une labellisation éco-responsable.**
- 3.2 Indiquer l'écolabel que vous préconisez pour le Manoir des artistes en justifiant votre position.**
- 3.3 Présenter, sous la forme d'une carte mentale, le label choisi et l'incidence de ce dernier sur les pratiques du personnel.**

## **Dossier 4 – La mise en place d'une nouvelle offre : un séjour « digital detox »**

Granville a été récemment classée dans les destinations touristiques les plus favorables à la déconnexion numérique (annexe 5). Yann souhaite saisir cette opportunité et proposer au sein de l'hôtel un séjour « digital detox » en basse saison une à deux fois par an. Le Manoir des artistes offrirait aux participants, en plus d'une pause numérique, différentes prestations de détente (annexe 6). Le couple vous sollicite pour analyser la faisabilité de cette nouvelle offre.

- 4.1 Présenter le concept de séjour « digital detox » en une quinzaine de lignes.**
- 4.2 Déterminer le nombre de participants à partir duquel le projet envisagé devient rentable.**
- 4.3 Commenter en une vingtaine de lignes l'opportunité de lancer ce séjour pour le Manoir des artistes.**

# Annexe 1

## Quel contrat pour un besoin ponctuel de main-d'œuvre ?

L'activité d'une entreprise peut nécessiter du personnel supplémentaire temporaire. Plusieurs options sont possibles, mais toutes sont bien encadrées.

Un salarié absent ? Un surplus d'activité ? Le travail sur un projet de courte durée ? Les occasions de faire appel à de la main-d'œuvre ponctuelle ne manquent pas, mais son appel doit se faire dans les règles. Dalila Madjid, avocate au barreau de Paris, spécialisée en droit du travail, nous en dit plus.

### **Comment un chef d'entreprise doit-il procéder en cas de besoin ponctuel de main-d'œuvre ?**

La première précaution à prendre est de s'assurer que son besoin correspond à une activité ponctuelle, précise et temporaire. Si le poste à pourvoir ne réunit pas ces trois critères, il s'expose à un risque de contentieux aux prud'hommes et à une requalification possible en CDI, avec des indemnités à payer.

### **Quel contrat choisir ?**

Deux principales options se présentent : le CDD ou le contrat de travail temporaire (encore appelé contrat intérimaire). Les deux formules s'adressent à des entreprises confrontées au remplacement d'un salarié absent, à un travail saisonnier ou à un accroissement inhabituel de l'activité par exemple.

Le contrat intérimaire diffère du CDD dans le sens où il lie l'employeur à une agence de travail temporaire qui met un employé à disposition de l'entreprise le temps de la mission. Ce cas de figure coûte plus cher car il faut rémunérer l'agence de travail temporaire en plus du salaire, des charges sociales, des indemnités de congés payés et de fin de mission.

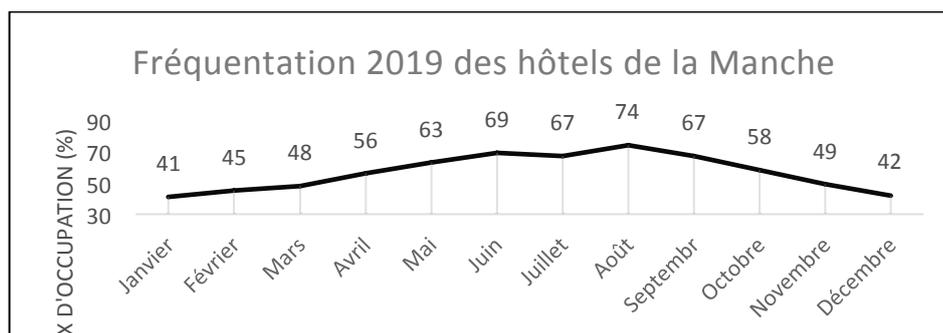
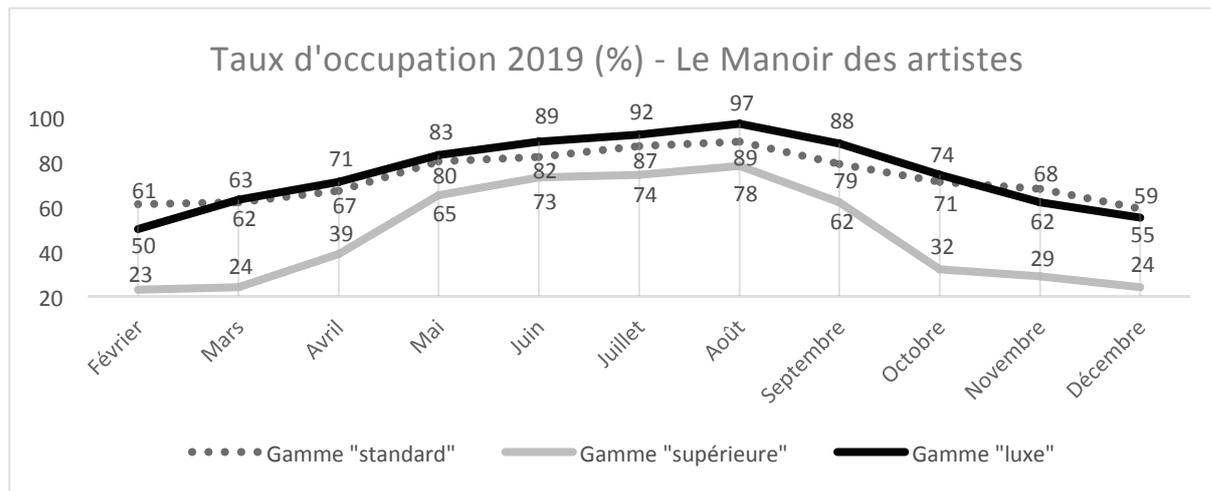
À noter : qu'il s'agisse d'un contrat intérimaire ou d'un CDD, la limite est fixée à 18 mois, sauf exceptions. [...]

Source : <http://www.leparisien.fr/economie/emploi/quel-contrat-pour-un-besoin-ponctuel-de-main-d-oeuvre-21-01-2019-7993332.php>

Consulté le 08/10/2019 à 17h35

## Données du Manoir des artistes

Tarifs 2019 – Le Manoir des artistes			
Chambre	Standard	Supérieure	Luxe
<b>Basse saison (octobre à avril)</b>	70 €	90 €	110 €
<b>Haute saison (mai à septembre)</b>	80 €	100 €	130 €



[www.latitude-manche.fr](http://www.latitude-manche.fr)

	Gamme « standard »		Gamme « supérieure »		Gamme « luxe »			
	Montant total (€)	%	Montant (€)	%	Montant (€)	%		
C.A.	790 968,00	100	368 196,00	100	283 304,00	100	139 468,00	100
Coût variable	290 872,96	37	128 868,60	35	104 822,48	37	57 181,88	41
Marge sur coût variable	500 095,04	63	239 327,40	65	178 481,52	63	82 286,12	59
Coût fixe	493 480,00	62	209 020,00	57	212 010,00	75	72 450,00	52
Résultat	6 615,04	1	30 307,40	8	- 33 528,48	- 12	9 836,12	7

#### **Qu'est-ce que le « yield management » ?**

La traduction exacte du « yield management » correspond à la gestion du rendement. Cette technique est aussi appelée le « revenue management » ou la tarification en temps réel ou encore la tarification flexible. Ce système est beaucoup utilisé dans les entreprises de vente de services comme les hôtels ou les compagnies aériennes.

Il consiste à optimiser au maximum le prix du service en temps réel et par conséquent la marge réalisée et le chiffre d'affaires. Ainsi, le prix n'est plus fixe mais évolue en fonction de la demande du consommateur et de certains critères, observés en direct.

Pour résumer le fonctionnement, le prix est plus élevé lorsque la demande est importante, et vice versa. C'est ce que l'on observe pour la réservation d'un billet de train par exemple. Plus le consommateur effectue sa réservation tôt, et moins le prix sera élevé.

Les conséquences d'un tel fonctionnement sont positives pour le commerçant, puisqu'il augmente son chiffre d'affaires, son taux de remplissage et par conséquent, son résultat annuel.

Du côté du consommateur, il a le sentiment d'avoir un prix adapté à sa situation. De même, ce fonctionnement permet de rendre accessible le service à plus de consommateurs. En substitution d'un seul prix fixe, la mise en place du « yield management » permet de proposer des prix différents, plus ou moins élevés qui conviendront à un plus large panel de clients.

#### **A qui s'adresse le « yield management » ?**

Le « yield management » s'adresse aux entreprises de services. Le système est beaucoup développé dans les hôtels pour les réservations de chambres et se démocratise pour se répandre de plus en plus.

Les compagnies aériennes ainsi que la SNCF ont, elles aussi, adopté le concept du « yield management ». Les organisateurs de spectacles et de festivals surfent aussi sur la tendance pour maximiser leur chiffre d'affaires.

#### **Alors concrètement, comment fonctionne le « yield management » ?**

Afin de pouvoir proposer des prix adaptés et variables, de nombreux critères sont analysés et suivis en temps réel. Que ce soit un algorithme ou un salarié qui effectue ce travail d'analyse, les critères étudiés sont les mêmes.

Le « yield analyst » devra étudier l'historique des réservations de l'établissement, d'une année sur l'autre mais aussi les événements extérieurs comme la météo, la période de l'année au moment de la réservation, les événements sportifs, les événements marquants etc. qui peuvent influencer sur le remplissage d'un hôtel.

Le système même du « yield management » est basé sur des hypothèses émises et des probabilités calculées au plus proche de la réalité. Il existe deux stratégies : une sur le long terme et une plus immédiate, sur le court terme. Il s'agira alors de fixer une première stratégie de prix puis une seconde stratégie de dernière minute.

#### **Prenons l'exemple d'un hôtel**

En fin de journée, si l'hôtelier n'a rempli qu'à moitié son établissement, alors il pratiquera des prix plus bas que le prix initial, afin de déclencher des réservations. Le prix est fixé de telle sorte qu'il est toujours rentable pour l'hôtelier plutôt que d'avoir une chambre non occupée.

Les établissements et entreprises peuvent faire le choix d'internaliser le « yield management » en employant un analyste spécialisé dans le domaine.

<https://www.reservit.com/blog/yield-management-en-3-points>

Se lancer dans la quête d'un label écologique permet de se positionner vis-à-vis de la concurrence et de la clientèle. Mais chacun a ses critères et ses spécificités. Voici quelques pistes pour s'y retrouver.

**L'écolabel européen** : c'est le label écologique officiel européen, connu et reconnu dans tous les pays membres de l'Union européenne. Pour l'obtenir, il faut répondre aux nombreuses exigences du référentiel : celles-ci concernent aussi bien la gestion de l'énergie, de l'eau, des déchets que l'utilisation des détergents ou encore la gestion environnementale. L'envoi du dossier déclenche automatiquement un audit de l'établissement. Le dossier est à actualiser chaque année.

**La Clef verte** : pour décrocher ce label, il faut d'abord remplir un dossier. Une visite est ensuite organisée et un jury se prononce sur la conformité de l'établissement. La Clef verte est attribuée sur une base de critères internationaux communs à tous les pays. Ces critères concernent aussi bien la politique environnementale, la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie, les achats responsables, le cadre de vie ou encore la sensibilisation des équipes à l'environnement. Le dossier est à renouveler chaque année.

**Green Globe** : ce label se distingue des autres, car c'est le premier programme mondial de certification et d'amélioration des performances conçu pour l'industrie du voyage et du tourisme (hébergement, restauration, parcs d'attractions et animaliers, sites touristiques, golfs...). Une quarantaine de critères sont déclinés en 337 indicateurs de conformité, variables selon les pays. Révisée deux fois par an, cette certification se cale toujours sur les plus hautes normes internationales.

**Bio Hôtels** : le cahier des charges de ce groupement européen cible en particulier l'alimentation. Le « manger bien pour aller mieux » est le dénominateur commun des 70 établissements labellisés Bio Hôtels en Europe. Une exigence à laquelle s'ajoute désormais la gestion écologique de chaque établissement.

**Hôtels au naturel** : cette marque fédère des établissements à la fois installés au cœur de parcs naturels régionaux et sensibles aux pratiques éco-responsables. Autrement dit : chaque hôtel veille à respecter faune et flore, mais aussi à valoriser le patrimoine, notamment en sollicitant artisans et producteurs locaux. Chaque établissement est également impliqué dans le tri des déchets et autre limitation des consommations d'eau et d'énergie.

**Ethic étapes** : cette association regroupe des établissements de qualité partout en France pour les individuels et les groupes, des hôtes du monde entier ; un esprit solidaire et responsable unit tous les centres, la rencontre et l'échange sont posés comme principe d'action avec un engagement marqué dans le développement durable. Management environnemental, ancrage dans le territoire, sensibilisation des personnels et des hôtes à la protection de l'environnement sont quelques-unes des valeurs communes aux adhérents. Le dossier d'inscription se commande en ligne, puis la demande est étudiée, avant une visite du site par un permanent du réseau.

**Earth Check** : ce dispositif de certification permet de valoriser une démarche de développement durable. Celle-ci concerne aussi bien la mise en œuvre d'une limitation des consommations d'eau, de papier et d'énergie que la gestion des déchets, l'utilisation des pesticides, l'emploi de produits d'entretien et d'hygiène, l'engagement auprès des communautés locales. Une fois obtenue, cette certification aide à se positionner par rapport aux critères de développement durable, faire connaître et reconnaître sa démarche. Elle permet aussi d'être audité au moment souhaité.

**Ecorismo** : le label commercial Ecorismo distingue les établissements dans les secteurs du tourisme, de l'hôtellerie, du camping, de la restauration et pour les collectivités territoriales qui fournissent des éco-services bons pour l'environnement et le développement durable. Ces éco-services peuvent être des solutions pour limiter la consommation d'eau et d'énergie, gérer les déchets, aménager des espaces verts ou encore améliorer les conditions de travail.

**La Via natura** : les campings qui adhèrent à cette association s'engagent, entre autres, à réduire au maximum leur impact sur l'environnement. Cela passe par l'utilisation de ressources renouvelables (production d'eau chaude solaire, réduction et valorisation de la production de déchets, utilisation de produits d'entretien éco-responsables...) ou encore le recours aux véhicules électriques, vélos et covoiturage.

D'après <https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/gestion-marketing/2017-03/ecolabel-lequel-choisir.htm> - 2019

## Vacances sans internet pour une "digital detox" : une ville de la Manche dans le top 10

Annexe 5



À l'occasion de la journée sans téléphone portable, mercredi 6 février 2019, le site HomeToGo.fr a publié un classement pour noter les destinations touristiques les plus propices à un séjour sans Internet. Granville (Manche) figure dans le Top 10.

C'est un classement élaboré par le site [HomeToGo.fr](http://HomeToGo.fr), à l'occasion de la journée sans téléphone portable, ce mercredi 6 février 2019. D'après ce moteur de recherche de locations de vacances, **Granville (Manche) arrive dans le top 10 des destinations les plus propices "à une digital detox"** en France. La cité corsaire se prêterait donc particulièrement à un séjour déconnecté.

### **60 % de locations de vacances dotées d'Internet**

C'est, selon les chiffres de HomeToGo.fr, le pourcentage des locations de vacances qui proposent une connexion à Internet à Granville. Si bien que la Monaco du Nord s'affiche comme la dixième destination française la plus propice à "une digital detox", juste derrière Arcachon. Sachant que Collioure (où 47 % des locations de vacances sont équipées d'un accès Internet) arrive en pôle position du classement élaboré par le site internet.

Source : La Manche libre - Hugo Charpentier - 2019

# Programme et détail des coûts du séjour « Digital Detox »

## Annexe 6

Prix de vente du séjour par personne : 516 €

(en chambre double supérieure sur la base de 2 personnes – pension complète)

### Jour 1

Arrivée des vacanciers à partir de 16h

Dépôt de tout matériel électronique (smartphone, tablette, ordinateur) au coffre de l'hôtel

Soirée : conférence et atelier « Digital detox – Lâchez vos smartphones ! », 480 € la soirée

### Jour 2

Matin : Séance collective de méditation assurée par Pascale et Pierre, 310 € par animateur

Après-midi : Randonnée et découverte de la flore locale avec Nicolas et Charline, guides professionnels de la région, 220 € par guide pour la demi-journée

17h30 : Découverte et dégustation de produits du terroir normand, 10 € par personne

Soirée : Temps libre

### Jour 3

Matin : Cours collectif de yoga animé par Yann

Après-midi : Activités nautiques au centre régional de nautisme de Granville au choix :

- char à voile (séance de 2h comportant 1h30 de roulage)

- stand up paddle (découverte et randonnée dans la baie de Granville, séance de 2h encadrée par un moniteur diplômé)

Tarif : 50 € d'adhésion pour le groupe et 30 € par personne (quelle que soit l'activité choisie)

Soirée : Visite nocturne et commentée du château des Montgommery, tarif groupe : 4,50 € par personne (aller-retour en bus avec chauffeur : 750 €)

### Jour 4

Matin : Temps libre

Après-midi : Découverte des îles Chausey

- 45 minutes de bateau hybride : 22,70 € l'aller-retour par personne

- balade commentée d'une durée d'1h15 : 10 € par personne

Soirée : soirée festive

### Jour 5

Départ des vacanciers avant 12h

Récupération du matériel déposé au coffre

Petit-déjeuner pris à l'hôtel : coût unitaire de 3,20 €

Repas (midi et soir) pris dans un restaurant partenaire « L'atelier » travaillant principalement à base de produits locaux issus de l'agriculture biologique, situé à 50 mètres derrière l'hôtel (prix négocié hors boisson à 15 € par personne par repas)

Autres charges variables : 205,60 € par personne

Autres charges fixes : 1 350 €

*Tous les montants sont exprimés hors taxes.*