

## LE CONTEXTE

Vous êtes recruté comme « **Directeur d'exploitation** » de l'Hôtel restaurant « **AVEL BREIZH** ». L'établissement, classé en 3\* possède 48 chambres et est situé en périphérie de la ville de Lorient (Morbihan), dans un environnement privilégié, proche de la côte.

Il propose à sa clientèle :

- 35 chambres doubles
- 13 chambres familiales (avec 4 couchages)
- Une salle de petit déjeuner
- Un restaurant de 80 places
- 3 salles de séminaires très bien équipées
- Un espace bien-être, spa, solarium (accès gratuit)
- Une piscine extérieure chauffée (avril à septembre)

L'ensemble bénéficie d'un entretien régulier et est maintenu aux normes (techniques et hôtelières).

L'hôtel et le restaurant sont ouverts toute l'année et tous les jours (sauf 24/25 décembre et 31 décembre/1<sup>er</sup> janvier pour le restaurant).

- Tarifs de l'hôtel (**cf annexe 1**)
- Prix moyen / chambre : 90 € encaissé
- Prix moyen restaurant (boissons incluses) : 30 €
- Prix moyen petit déjeuner : 11 €
- Nombre de couverts moyen/jour : 52
- Couverts de passage (non hébergés) : 30 % du nombre total
  
- Fréquentation et répartition par segment de clientèle :  
(référence année 2008 – **cf annexe 2**)

Cet hôtel, n'est affilié à aucune chaîne (*ni volontaire, ni intégrée*), la politique commerciale s'appuie essentiellement sur les partenaires institutionnels (CDT, CRT, Office de tourisme du Pays de Lorient). Le site Internet est relativement ancien et très figé. Les différents supports commerciaux manquent véritablement de cohérence.

Vos employeurs ont programmé les investissements suivants :

- 1- Modernisation des services apportées aux clients, notamment par :
  - La mise à disposition d'un réseau WIFI dans tout l'établissement
  - L'adaptation du réseau câblé pour la diffusion interne d'informations personnalisées et de film à la demande
  - Sur trois ans la climatisation par tranche de 16 chambres

## LE TRAVAIL A EFFECTUER

- 1- Etablissez une analyse rapide des **points forts** et des **points faibles** de l'établissement afin de clarifier votre positionnement commercial et votre segmentation.
- 2- Elaborez une trame de **plan d'action commercial** à mettre en œuvre **dans les 6 mois** qui vont suivre votre embauche (programmée en janvier 2010) afin d'optimiser, si possible l'année 2010 et surtout 2011. Pour favoriser sa lecture et sa compréhension, organisez votre plan par « famille d'actions ». Vous pouvez utiliser le modèle de fiche joint en **annexe 4**.
- 3- Etablissez trois « **fiche action** » (selon modèle joint **annexe 5**) **représentant des priorités** dans la mise en œuvre de la nouvelle politique commerciale de l'établissement (selon vos choix, vous pouvez estimer le coût de l'action).

### Critères de notation :

Logique et globalité du raisonnement.  
Pertinence de l'argumentation.  
Pertinence et originalité des actions prioritaires.

## Annexe 1

### HOTEL RESTAURANT « AVEL BREIZH »

#### TARIFS 2009

		TYPE	CHAMBRE
HORS SAISON	Parc	Double	75 €
		Suite Familiale	95 €
	Mer	Double	85 €
		Suite Familiale	115 €
<hr/>			
HAUTE SAISON*	Parc	Double	95 €
		Suite Familiale	115 €
	Mer	Double	95 €
		Suite Familiale	135 €
<hr/>			

**HAUTE SAISON : 4 juillet au 5 septembre 2009**

**DEMI-PENSION :**

- + 35 € par adulte
- + 28 € par enfant de – 12 ans

**Petit déjeuner buffet : 12,00 euros par jour et par personne**

**Petit déjeuner continental en chambre : 14,00 euros par jour et par personne**

**SOIREE « AFFAIRE » : 89 €**

## ANNEXE 2

### Fréquentation et répartition par segment de clientèles

	AVEL BREIZH	Moyenne Départementale
Taux d'occupation annuel	52,5 %	59 %
Nombre de chambres louées	9.198	
Indice de fréquentation	1,7	1,8
Nombre de nuitées	15.637	
% de nuitées « affaires »	28 %	20 %
% de nuitées étrangères	9 %	14 %
Nombre de couverts passage	5.632	
Nombre de couverts « Hôtel »	13.140	
Nombre de petit déjeuner	11.728	
Taux de captage petit déjeuner	75 %	79 %

### Principaux Points forts

- ↳ Classement 3 étoiles
- ↳ Capacité de 48 chambres dont 13 chambres familiales
- ↳ Etablissement entretenu et répondant aux évolutions normatives
- ↳ Situation géographique avantageuses, notamment vue mer et proximité d'une agglomération importante et dynamique économiquement (entreprises)
- ↳ Ouverture à l'année
- ↳ Capacité d'accueil relativement importante au restaurant (mixité des clientèles)
- ↳ Capacité d'accueil en séminaires ou journées d'études ou banquets
- ↳ Offre loisirs étoffées avec spa, solarium et piscine chauffée saisonnière
- ↳ Prix moyen chambres encaissé de bon niveau (90 €)
- ↳ Prix moyen couvert encaissé satisfaisant (30 €)
- ↳ Prix moyen petit déjeuner satisfaisant (11 €)
- ↳ Segmentation existante des clientèles : affaires, loisirs, étrangers
- ↳ Restaurant ouvert et fréquenté par une clientèle extérieure à l'établissement (30 % du nombre de couverts)
- ↳ Programme d'investissements adapté aux attentes des clientèles et axées sur le confort

### Principaux Points faibles

- ↳ Taux d'occupation inférieure à la moyenne départementale ;
- ↳ Indice de fréquentation inférieure à la moyenne départementale malgré une offre « familiale » ;
- ↳ Taux de captage inférieur à la moyenne départementale ;
- ↳ Grille saisonnière uniquement bi-saisonnière manquant d'amplitude ;
- ↳ Absence d'offre packagée (notamment « séminaires ») ;
- ↳ Politique commerciale obsolète :
  - Pas d'affiliation ni adhésion (volontaire ou intégrée)
  - Site Internet figée et ancien
  - Pas d'utilisation des sites « portails » sur le Web
  - Manque de cohérences des supports commerciaux

### En synthèse

L'établissement offre de nombreux atouts qui peuvent être valorisés par l'adaptation d'une nouvelle politique commerciale. Celle-ci doit aboutir à une segmentation clientèle accentuée dont les principaux axes de développement sont

- ↳ La clientèle « affaires » sous formes d'offres packagées (séminaires, journées d'études) ;
- ↳ La clientèle « familiale » en périodes loisirs ;
- ↳ La clientèle étrangère ;
- ↳ La clientèle « groupe », avec ou sans hébergement en veillant aux « conflits d'usage » ;

Parallèlement, mise en place d'une politique de fidélisation et d'optimisation de la clientèle existante afin notamment d' :

- ↳ Améliorer les taux de captages petit déjeuner et restaurant auprès des clients hébergés ;
- ↳ Améliorer la fréquentation extérieure du restaurant (individuelle et événementielle).

Le plan d'action commercial doit s'attacher à traiter prioritairement ces potentiels qui devront être accompagnés par :

- ↳ Une politique de contrôle de gestion (afin de bien mesurer les incidences des nouvelles actions) ;
- ↳ Une démarche qualité afin de remettre systématiquement le client au cœur des processus et de faire adhérer l'ensemble du personnel aux actions mises en place.

Enfin, une démarche d'affiliation viendra compléter la logique globale de mise en marché. Compte tenu de ses incidences futures (en termes de choix et de coût) il y a lieu néanmoins d'intégrer le délai nécessaire à une bonne réflexion sur ce sujet. Un délai de plus ou moins 12 mois est nécessaire à sa mise en œuvre.

Plan d'action commercial court terme et prioritaire

**Axe 1**  
**LES BASES DE NOTRE COMMUNICATION**

Action N°: 1.1

**CHARTE GRAPHIQUE**

Action N°: 1.2

**POLITIQUE TARIFAIRE**

Action N°: 1.3

**SITE INTERNET**

Action N°: 1.4

**PRESENCE WEB**

**Axe 2**  
**NOS SUPPORTS COMMERCIAUX**

**Action N°: 2.1**

**DEPLIANT / BROCHURE GENERAL**

**Action N°: 2.2**

**SEGMENT ENTREPRISES/AFFAIRES**

**Action N°: 2.3**

**SEGMENT FAMILIALE**

**Action N°: 2.4**

**SEGMENT CLIENTELE ETRANGERE**

**Action N°: 2.5**

**SEGMENT CLIENTELE GROUPES**

**Axe 3**  
**FIDELISATION / OPTIMISATION PANIER MOYEN**

Action N°: 3.1

**FICHIERS CLIENTS**

Action N°: 3.2

**MARKETING DIRECT**

Action N°: 3.3

**MIEUX VENDRE LE PETIT DEJEUNER**

Action N°: 3.4

**MIEUX VENDRE LE RESTAURANT**

Action N°: 3.5

**MISE EN PLACE TABLEAU DE BORD**

Action N°: 3.6

**DEMARCHE QUALITE**

**Axe 4**  
**POLITIQUE D’AFFILIATION**

Action N°: 4.1

**ETUDE DE MARCHE**

Action N°: 4.2

**MISE EN PLACE AFFILIATION**

### Exemple fiche action (3)

## Axe 1 : BASES DE COMMUNICATION

### Action 1.1 LA CHARTE GRAPHIQUE

<b>Justification</b>	Incohérence des supports de communication et commercialisation existants
<b>Objectif</b>	<p>Etablir les bases communes à l'ensemble des supports de communication et de commercialisation de l'établissement.</p> <p>Optimiser la visibilité et la lisibilité de notre positionnement pour contribuer au développement de la notoriété et donc de l'activité de l'entreprise.</p>
<b>Descriptif</b>	<p>Constitution d'un groupe de travail</p> <p>Inventaire des supports et documents en places</p> <p>Analyse des points forts et points faibles de l'existant (logo, charte, slogan, signature...)</p> <p>Etablissement d'un document de synthèse complété par un descriptif de l'établissement et du positionnement à retenir + objectif de la charte (supports commerciaux + site...).</p> <p>Ce document sera remis aux agences de publicité partenaires (minimum 3 consultations) et complété par des entretiens + visite + test produit.</p> <p>Analyse des propositions émises par les agences (cohérence globale, originalité, coût...) et sélection d'une agence partenaire.</p> <p>Travail en collaboration avec l'agence jusqu'au rendu final</p>
<b>Moyens : intervenant, partenaire, technique</b>	<p>directeur + 2 collaborateurs + présentation élargie pour sélection</p> <p>Agence de communication</p>
<b>Coût et financement</b>	<p>Budget charte : 1.500 à 3.000 euros selon options et déclinaison + temps passé en interne</p> <p>Financement : budget com + étudier si possibilité utiliser budget formation</p>
<b>Calendrier</b>	1 mois pour étape analyse et sélection + 1 mois pour rendu définitif
<b>Outil de contrôle</b>	A N+1 : respect et intégration de la charte sur l'ensemble des supports

## Axe 1 : BASES DE COMMUNICATION

### Action 1.3 SITE INTERNET

<b>Justification</b>	<p>Prépondérance de l'outil Internet dans le secteur touristique (+ de 70 % des séjours se préparent sur Internet)</p> <p>Outil en place peu efficace et vieillissant</p>
<b>Objectif</b>	<p>Optimiser notre présence WEB et la visibilité de l'établissement</p> <p>Rendre aisé l'usage du site comme outil d'information et de réservation directe.</p> <p>Développer l'activité économique de l'entreprise :</p>
<b>Descriptif</b>	<p>Constitution d'un groupe de travail</p> <p>Analyse des points forts et points faibles de l'existant (positionnement en recherche WEB, temps d'affichage, qualité de l'info et de la gestion de l'info...).</p> <p>Etablissement d'un cahier des charges intégrant le descriptif de l'établissement et du positionnement à retenir + objectifs (usage du site, réservation, traduction, gestion de l'information et de certaines pages, passerelles avec certains portails...).</p> <p>Ce document sera remis aux agences spécialisées (minimum 3 consultations) et complété par des entretiens + exemples de réalisations et complété ultérieurement par la charte graphique.</p> <p>Analyse des propositions émises par les agences (cohérence globale, originalité, coût...) et sélection d'une agence partenaire (qui peut être la même que pour la charte).</p> <p>Travail avec l'agence jusqu'au rendu final + référencement</p> <p>Prévoir : Formation du personnel d'accueil à la gestion du site par l'agence</p>
<b>Moyens : intervenant, partenaire, technique</b>	<p>Directeur + 2 collaborateurs + présentation élargie pour sélection</p> <p>Agence WEB spécialisée – Privilégier locale bien établie pour suivi</p>
<b>Coût et financement</b>	<p>Budget site : 2.000 à 3.500 euros selon nombre de pages + traduction + modules intégrés (réservation) ; temps passé en interne</p> <p>Financement : budget com + étudier si possibilité utiliser budget formation</p>
<b>Calendrier</b>	<p>Démarrage 1 mois après charte + 1 mois pour étape analyse et sélection + 1 mois pour rendu définitif et mise en ligne : total 3 mois</p>
<b>Outil de contrôle</b>	<p>Analyse des fréquentations du site, positionnement site, nombre de résa générée, Chiffre d'affaire généré...</p>

## Axe 3 : FIDELISATION / OPTIMISATION

### Action 3.3 MIEUX VENDRE LE PDJ

<b>Justification</b>	Taux de captage insuffisant (75 %) sur le produit petit déjeuner
<b>Objectif</b>	Améliorer d'au minimum 5 points le taux de captage PDJ Développer le revenu moyen par chambre. Cet objectif représente, à fréquentation constante de l'hôtel, un gain d'environ 9.000 € de CA.
<b>Descriptif</b>	<p>Audit interne du produit petit déjeuner existant (contenu + déroulement + horaires + rapport qualité/prix) + faire tester le produit à l'ensemble du personnel dans la peau du client et recueillir son analyse + mise en place d'un petit questionnaire client (commun PDJ + restaurant) + analyse des usages des non consommateurs.</p> <p>Etudier la technique de vente du petit déjeuner par le personnel d'accueil + outils de valorisation existants (à l'accueil, au bar, dans les chambres...)</p> <p>Sur ces bases, analyse des points forts et points faibles du produit</p> <p>Mise en place des mesures correctives sur la base de l'analyse : argumentaire de vente, supports de valorisations dans les chambres et parties communes, adaptation des horaires, élargissement de la gamme produit / clientèle...</p>
<b>Moyens : intervenant, partenaire, technique</b>	Directeur + responsable de salle + personnel comme client test + suggestion pour implication future dans la valorisation du produit
<b>Coût et financement</b>	Temps passé en interne + matériel selon modification produit – pas de financement spécifique à mettre en place
<b>Calendrier</b>	Phase de test + enquête : 15 jours à 1 mois (tester différentes clientèles) + 15 jours pour mesures correctives
<b>Outil de contrôle</b>	Suivi journalier statistique des ventes + prix moyen petit déjeuner + augmentation du chiffre d'affaires