

**BTS ANIMATION ET GESTION TOURISTIQUES LOCALES  
BTS VENTES ET PRODUCTIONS TOURISTIQUES**

*Épreuve commune aux deux BTS*

**E4 : ÉCONOMIE ET DROIT APPLIQUÉS AU TOURISME**

**SESSION 2005**

**Durée : 4 heures**

**Coefficient : 3**

**L'usage des calculatrices n'est pas autorisé pour cette épreuve.**

**Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.  
Le sujet comporte 6 pages, numérotées de 1/6 à 6/6.**

Les transformations du secteur touristique ont des incidences sur le management des organisations, sur le cadre juridique et sur les choix en matière de politiques touristiques.

**Première partie : Exploitation et analyse d'une documentation à caractère économique ( barème : 6 points)**

L'évolution de l'environnement des organisations touristiques les amène à repenser leurs structures.

A l'aide de l'annexe 1 et de vos connaissances, vous traiterez les points suivants :

1. Expliquez les expressions :
  - Culture d'entreprise ;
  - Yield management (ou revenue management) ;
  - Facteurs clés de succès.
2. Citez quatre exemples concrets de mutation de l'environnement hôtelier.
3. Identifiez les raisons qui amènent des opérateurs touristiques à mettre en place une structure comparable à celle présentée sur le schéma de l'annexe. Présentez les difficultés auxquelles peuvent se trouver confrontés les opérateurs qui ont choisi cette organisation.

**Deuxième partie : Exploitation et analyse d'une documentation à caractère juridique (barème : 6 points)**

Les mutations du marché du tourisme amènent les pouvoirs publics à adapter la réglementation.

A l'aide de l'annexe 2 et de vos connaissances, vous traiterez les points suivants :

1. Rédigez une courte note (vingt lignes maximum) présentant le contenu de la réforme de la loi de 1992 envisagée par le ministère du Tourisme.
2. Présentez les conditions de formation et de mise en œuvre de la garantie financière et de l'assurance de responsabilité civile professionnelle.

**Troisième partie : Développement structuré (barème : 8 points)**

Les activités touristiques connaissent depuis quelques années de nombreuses turbulences qui font peser des interrogations quant à leurs évolutions futures. En France, l'État et les collectivités locales sont régulièrement interpellés pour apporter des réponses aux difficultés rencontrées par les organisations touristiques.

Vous rappellerez les principaux moyens d'action dont disposent les pouvoirs publics en France pour aider le secteur touristique puis vous discuterez de l'intérêt de cette intervention.

## ANNEXE 1

Au cours des derniers mois, le groupe Lucien Barrière et les hôtels Hilton ont modifié la structure de leurs organigrammes, sacrifiant la traditionnelle organisation autour des métiers de l'hébergement et de la restauration au profit de directions plus transversales. Quelles sont les causes de cette évolution ? Est-elle parvenue à son terme ? Quels sont les freins à sa généralisation ? Telles sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre.

Les relations entre stratégie, structure (organigrammes) et système de contrôle ont fait l'objet de nombreuses études de la part des chercheurs en gestion, des dirigeants d'entreprise et de leurs conseils.

D'une façon générale, chacun s'accorde sur l'idée qu'une structure efficace assure la cohérence entre les différentes composantes de l'entreprise et les contingences auxquelles elle est confrontée du fait de sa taille, de sa culture et de son environnement au sens large (marchés, concurrence, technologie...).

L'entreprise adapte sa stratégie en fonction de l'évolution de la demande, des forces concurrentielles, de l'état de la technologie dans le secteur. Dans ce domaine, l'hôtellerie connaît depuis plusieurs décennies une évolution de l'étendue de ses marchés (commercialisation par les GDS et par internet) et de leur composition (nouvelles approches de la segmentation), ainsi qu'une évolution technologique majeure, permettant aux hôtels de disposer des moyens de connaître ces marchés grâce à l'informatique et aux logiciels de *revenue management*. Nous montrerons comment plusieurs opérateurs ont fait évoluer l'organisation de leurs hôtels pour s'adapter à ce nouvel environnement.

La culture d'entreprise agit sur les adaptations structurelles. Les personnels et les chefs de service de l'hébergement, de la restauration perçoivent souvent l'entreprise hôtelière comme la juxtaposition d'activités distinctes, ce qui nuit à la nécessaire vision globale de la performance d'un hôtel-restaurant (salle et cuisine ont d'ailleurs, également, des perceptions différentes de l'efficacité). La focalisation sur les spécificités du métier conduit aussi à considérer que les compétences de gestion et de management sont liées au métier, alors qu'en réalité elles sont transversales. Cette culture métier, très présente dans l'hôtellerie, est probablement un frein à l'évolution des organigrammes.

Les évolutions des marchés, de la technologie et de la conception du service au client n'ont fait qu'accentuer l'inadaptation de l'organisation et du contrôle des hôtels.

Quels sont, en effet, les facteurs clés de succès de l'hôtellerie ? (nous ne traiterons pas le préalable à toute réussite économique dans le secteur qui est la qualité des décisions d'investissement – emplacement, coût – et de financement). Plaçons-nous dans la perspective d'un hôtel existant.

### **Facteur clé de succès n° 1 : Le revenue management (RM)**

Les études menées, notamment dans les chaînes américaines, sur les conditions de réussite du *yield management* ont conclu à l'importance de l'engagement de la direction et à la nécessité de développer la culture « yield » auprès de l'ensemble des équipes : « *La première condition nécessaire au succès du yield management est l'engagement de la direction. Sans cet engagement, le système est condamné à échouer.* »

La pratique du RM implique de tels changements dans la manière de raisonner, de prendre des décisions, d'agir commercialement, de vendre, d'évaluer les performances dont seule la direction peut à la fois initier le processus et développer la culture « yield » dans l'entreprise. « *La première étape de la mise en place du yield management doit se concentrer sur les personnes. Il faut s'assurer que chacun dans l'organisation comprend à quoi sert le yield. Ce préalable est souvent complètement omis des opérateurs* ».

Malgré l'évidence de l'importance stratégique du RM, on constate que la structure et l'organisation des hôtels n'ont pas réellement évolué. Le *revenue manager* est parfois un fonctionnel de plus ou un chef de réception à compétence élargie, qui reste au cœur des conflits d'intérêt entre les

commerciaux, l'hébergement, la restauration..., parce que la structure n'a pas intégré la nouvelle répartition des responsabilités induite par la pratique du *yield*.

Les organigrammes devront dans l'avenir accorder au responsable de la relation entre l'établissement et ses marchés une place claire et une responsabilité reconnue dans la direction des équipes de réservation et des commerciaux.

### **Facteur clé de succès n° 2 : La qualité de service**

La multitude d'articles sur les vertus du « management de la qualité totale » et les actions menées par tous les acteurs du secteur (entreprises, chaînes, syndicats, organismes de tourisme...) ne laissent aucun doute sur la prise de conscience de l'importance de la qualité de service dans l'expérience vécue par le client. Les outils de mesure se sont développés autour des concepts de qualité offerte et de qualité perçue. Ils sont utilisés par tous les opérateurs en interne, ou en faisant appel à des cabinets extérieurs. Malgré cette omniprésence du thème de la qualité, la responsabilité de la qualité de service, et en particulier de la qualité de l'accueil, reste diffuse dans les hôtels dans lesquels il n'existe pas de « Monsieur Qualité », comme dans certaines industries par exemple. Certes, des réunions « qualité » transversales ont lieu, les chefs de service peuvent se voir confier une mission « qualité », mais l'absence d'une direction qualité dans les organigrammes dilue les responsabilités, complique les diagnostics, l'action et le contrôle.

S'agissant d'un facteur clé de succès clairement identifié, la responsabilité de la qualité de service se doit d'apparaître plus clairement dans les organigrammes.

### **Facteur clé n° 3 : La maîtrise des coûts**

Le *cost control* a toujours été pratiqué par les chaînes hôtelières, les zones de risque sont identifiées (matières, contrôle des recettes...), les compétences et les outils existent. Ce qui est en cause n'est donc pas la prise de conscience du facteur clé de succès que représente la maîtrise des coûts, mais plutôt l'efficacité des pratiques, en raison de la délégation de responsabilité du contrôle des coûts. Cette responsabilité est en effet partiellement déléguée aux chefs de service, chefs de cuisine et gouvernantes notamment, dont ce n'est pas le cœur de métier et qui considèrent, parfois à juste raison, que cette responsabilité de gestion nuit à leur mission principale.

L'organisation que nous proposons s'articule également autour de trois ou quatre directions si l'on y ajoute la direction des ressources humaines (cf. schéma de cette annexe).

Le directeur des marchés définit la politique de réservations et la politique commerciale. A ce titre, il forme le personnel de réservation et les commerciaux au *yield*. Une partie de la communication visant à informer de la politique tarifaire, le directeur des marchés participe à l'élaboration de cette politique.

La place du RM est ainsi consacrée comme stratégique.

La direction de la clientèle (ou de la qualité) a pour mission de gérer la relation client sur le site. Il s'agit, avec les moyens en personnel mis à sa disposition en fonction de standards de productivité connus et utilisés par les chaînes, d'atteindre les objectifs de qualité perçue. En tant que responsable qualité, il audite les installations et rend compte au directeur des opérations. Les conflits d'intérêt qui pourraient survenir entre ces directions sont de nature à faire progresser l'entreprise. Le management des équipes en contact inclut la formation à la vente, notamment pour le personnel de restaurant.

La direction de la production pourrait être qualifiée aussi de direction logistique. En effet, sa mission est de mettre à la disposition de l'unité les moyens nécessaires au déroulement de l'activité, dans le cadre de standards définis par type de clientèle ou de prestation. Par exemple, le budget pour un repas séminaire est de 5 € de matières et il faut X heures de service pour Y clients. Cette standardisation, déjà largement pratiquée par les chaînes, est le seul moyen d'éviter les conflits d'intérêts entre les trois directions. Par exemple, si, au cours d'une période, les groupes « tourisme » (nuitée + repas) sont nombreux, le ratio matières risque d'augmenter en raison du tarif négocié des repas. La performance de la direction des opérations doit alors être évaluée, non plus par un ratio, mais par le respect d'un budget de coût par repas. Ce poste est occupé par un cadre disposant de solides compétences techniques dans l'organisation et la gestion.

Proposition d'organigramme à trois directions			Schéma
DIRECTION GÉNÉRALE			
		<b>Directeur administratif</b> → - Contrôle recettes - Débiteurs	
<b>Directeur des marchés</b> <i>(revenue manager)</i>	<b>Directeur de la clientèle</b> (ou de la qualité service)	<b>Directeur des opérations</b> de production (ou logistique)	
GÈRE LA RELATION MARCHÉ	GÈRE LA RELATION CLIENT	GÈRE LES COÛTS ET LA PRODUCTIVITÉ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établit les prévisions de fréquentation (logiciel de <i>yield</i>)</li> <li>- Définit la politique de réservation, forme et <i>briefe</i> les personnels concernés sur le plan technique</li> <li>- Définit la politique commerciale et encadre la force commerciale</li> <li>- Participe à l'élaboration de la politique de communication</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Contrôle</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forme (relationnel client + vente), dirige, contrôle le personnel en contact direct avec la clientèle : réception, salle, commercial interne</li> <li>- Audite la qualité offerte (propreté, état matériel...) et rend compte à la direction des opérations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermine les besoins en personnel de réception, de salle et de cuisine sur la base des standards de productivité</li> <li>- Dirige, contrôle et coordonne les services de production : étages, cuisine, maintenance</li> <li>- Assure la responsabilité des achats et du stockage</li> </ul>	
<b>REVPAR</b> CA total par chambre construite	Indicateur de qualité perçue CA par client / segment	Ratios – Coûts – Productivité	

Source : Espaces tourisme et loisirs – Avril 2004

## ANNEXE 2

**Le 10 mai 2004, Léon Bertrand, ministre délégué au Tourisme, a présenté le projet d'ordonnance de réforme de la loi du 13 juillet 1992 relative à l'organisation de voyages et de séjours. Le projet est jugé insuffisant par les professionnels.**

Ce texte a pour objectif de mieux répondre aux besoins de l'économie touristique et de disposer d'un cadre juridique adapté répondant aux attentes des professionnels, assurant la sécurité et la qualité des prestations offertes à la clientèle, tout en simplifiant les démarches administratives avec les services préfectoraux. (...) L'économie générale du projet d'ordonnance, pris pour application de la loi du 2 juillet 2003 habilitant le gouvernement à simplifier le droit, s'articule autour de trois pôles :

- les mesures de simplification ;
- les mesures mixtes de simplification et d'adaptation ;
- les mesures d'adaptation.

### ▪ Les mesures de simplification

La principale mesure de simplification consiste à remplacer les quatre régimes existants (licence pour les commerçants, agrément pour les associations, autorisation pour les organismes locaux de tourisme et habilitation pour les hôteliers, les transporteurs, les agents immobiliers et les gestionnaires d'activités de loisirs) par deux régimes :

- la licence pour les commerçants qui exercent à titre exclusif les activités mentionnées à l'article 1er de la loi du 13 juillet 1992 ;
- le nouveau régime de l'habilitation.

Concernant ce nouveau régime, il s'adresse à trois catégories de personnes :

- celles qui, ne se consacrant pas exclusivement aux activités d'agent de voyages, réalisent des prestations touristiques à l'occasion d'une opération de transport ou de séjour ;
- les organismes locaux de tourisme dans leur zone géographique d'intervention ;
- les associations et les organismes sans but lucratif qui réalisent pour leurs membres des prestations touristiques. (...)

La deuxième mesure de simplification a pour objet de remplacer la procédure de déclaration des succursales et points de vente, qui nécessite actuellement un acte préfectoral, par une simple information de leur ouverture, fournie chaque année à l'administration préfectorale par le titulaire de la licence. Le dirigeant de la succursale ou le mandataire du point de vente devra remplir des conditions d'aptitude professionnelle.

La troisième mesure de simplification a pour objet de décharger le préfet (après la délivrance de la licence ou de l'habilitation) des vérifications relatives à l'assurance de responsabilité civile professionnelle et à la garantie financière que l'assureur et le garant peuvent assumer de manière plus pertinente. (...)

### ▪ Les mesures mixtes de simplification et d'adaptation

La première de ces mesures consiste, pour améliorer la qualité du service rendu aux touristes, de prévoir que les professionnels titulaires de la licence et de l'habilitation doivent utiliser les services d'une entreprise de transport d'autocars dont le parc de véhicule est classé.

La deuxième des mesures mixtes a pour objet de permettre expressément aux titulaires de la licence et de l'habilitation d'exercer leurs activités en utilisant l'outil électronique dans le respect de la réglementation. Celle-ci sera précisée par la future loi pour "la confiance dans l'économie numérique" qui sera promulguée prochainement après adoption définitive par le Parlement.

La troisième mesure mixte de simplification et d'adaptation a pour objet, pour l'activité de locations de vacances, de ne pas plus imposer aux professionnels (agents de voyages, agents immobiliers ou autres opérateurs touristiques) d'être détenteurs des deux cartes professionnelles à la fois ("loi

Hoguet" et licence ou une habilitation loi de 1992), ce qui constitue une source de complexité administrative et un surcroît de travail pour les préfetures.

Actuellement, cette superposition de législation se traduit dans la pratique par sa méconnaissance, voire sa non-application par les professionnels, pouvant ainsi, d'une part, créer des distorsions de concurrence entre les acteurs du tourisme et ceux de l'immobilier et, d'autre part, ne pas assurer pleinement la protection des consommateurs.

Toutefois, les relations avec la clientèle seront fixées par des règles contenues dans la réglementation Hoguet, à l'élaboration desquelles les services du tourisme seront associés. Pour une bonne lisibilité, ces règles seront introduites dans le Code du tourisme qui sera publié au *Journal officiel* avant la fin de l'année 2004.

La dernière mesure mixte a pour objet, dans un souci de simplification et d'harmonisation, de définir pour les professionnels du tourisme les règles d'interdiction d'exercice et les sanctions pénales comme pour d'autres professions, telles que les agents immobiliers.

#### ▪ Les mesures d'adaptation

La première de ces mesures étend le champ de l'obligation faite aux titulaires de la licence et de l'habilitation d'avoir recours à des personnes qualifiées (guides ou conférenciers). Cette obligation, actuellement limitée à la visite de musées et monuments historiques, sera étendue aux secteurs sauvegardés et aux biens inscrits sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco, dans un souci d'améliorer la qualité des prestations offertes aux touristes.

La seconde mesure a pour objet de clarifier le champ d'application de la garantie financière : celle-ci couvrira les forfaits touristiques et ceux des services qui ne portent pas uniquement sur le transport. Elle exclura désormais la billetterie sèche.

Le projet d'ordonnance comporte, en outre, des dispositions transitoires.

Il prévoit d'une part, que les modifications de la loi du 13 juillet 1992 entreront en vigueur six mois après la publication du décret pris pour son application et institue, d'autre part, un délai de deux ans pour permettre l'étalement dans le temps de la mise en conformité des agréments, autorisations et habilitations en cours de validité. Le projet d'ordonnance prévoit également que les titulaires de la licence à la date d'entrée en vigueur de l'ordonnance en conservent le bénéfice.

Ces dispositions transitoires sont destinées à ne pas perturber le quotidien des professionnels en exercice et à ne pas surcharger les services préfectoraux, compte tenu du stock de dossiers estimés en fin d'année 2003, tous régimes confondus, à 8 000 dont 2 000 pour la région Ile-de-France. (...)

Ce projet de texte n'est pas encore définitif, notamment en ce qui concerne le régime de la responsabilité. J'ai entendu, sur ce point, les demandes de la profession des agents de voyages et j'y suis sensible.

Nous continuons à rechercher en interministériel les solutions de nature à satisfaire votre demande légitime de responsabilité équitable, dans la loi de 1992 ou dans une sphère normative élargie. Je pense en particulier à la directive européenne sur les voyages à forfait, dont la révision doit intervenir en 2005. (...)

En ce qui concerne le calendrier, le projet d'ordonnance va être examiné dans les prochains jours par le Conseil d'État saisi en urgence, et le texte, après adoption en conseil des ministres, devrait être publié au *Journal officiel* début juillet 2004. Commenceront alors les travaux d'élaboration du décret d'application auxquels vous serez, bien entendu, associés. (...)"

Source : *Espaces tourisme et loisirs* – Juin 2004